

Personalidade proactiva, autoavaliações e empregabilidade nas organizações: O papel mediador do senso de poder, da adaptabilidade na carreira e da orientação para os objetivos de aprendizagem

Sofia Isabel Corchado Sítima

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Maria Gabriela Silva, Prof.<sup>a</sup> Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Métodos Quantitativos para a Gestão e Economia

2 de Outubro de 2018

Personalidade proactiva, autoavaliações e empregabilidade nas organizações: O papel mediador do senso de poder, da adaptabilidade na carreira e da orientação para os objetivos de aprendizagem

**Sofia Isabel Corchado Sítima**

## Resumo

A empregabilidade interna percebida é um constructo que reflete a percepção sobre a possibilidade de desenvolver a carreira com o empregador atual. Nesta investigação, sugiro que existem diferenças individuais que predizem as percepções sobre a empregabilidade interna percebida. Proponho dois modelos de mediação múltipla aplicados ao contexto organizacional. Enquanto no modelo 1 estudo a influência da personalidade proactiva na empregabilidade interna percebida, no modelo 2, estudo a influência das autoavaliações com três variáveis mediadoras: o senso de poder, a adaptabilidade na carreira e a orientação para os objetivos de aprendizagem. Numa amostra de 203 indivíduos portugueses a trabalhar em instituições públicas e privadas, constatou-se que a personalidade proactiva e as autoavaliações predizeram de forma positiva e significativa a empregabilidade interna percebida, e que o modelo 2 foi mais representativo dos dados. O efeito mediador do senso de poder foi significativo em ambos os modelos, e o da adaptabilidade na carreira, apenas no modelo 2. O efeito mediador da orientação para os objetivos de aprendizagem não foi significativo nos dois modelos propostos. Os resultados sugerem a necessidade de efetuar mais estudos para investigar o efeito mediador da adaptabilidade na carreira na relação entre a personalidade proactiva e a empregabilidade interna percebida, assim como o efeito mediador da orientação para os objetivos de aprendizagem na relação entre a personalidade proactiva/autoavaliações e a empregabilidade interna percebida. Os resultados obtidos são discutidos, com implicações e sugestões para as organizações.

**Palavras-chave:** carreira; empregabilidade interna percebida; personalidade proactiva, autoavaliações.

**JEL:** J23 (Labor Demand); Y40 (Dissertations).

### **Abstract**

Perceived internal employability is a construct that means the perception of developing a career with an organization. In this investigation, I examine individual differences to predict perceived internal employability. I propose two multiple mediation models applied to organizational context. In model 1, I study the influence of proactive personality and in model 2 the influence of core self-evaluations in perceived internal employability with three mediators: sense of power, career adaptability and learning goal orientation. In a sample of 203 Portuguese workers in public and private institutions, results showed that proactive personality and core self-evaluations positive predicted perceived internal employability, in which the model 2 was more representative of data. The mediating effect of sense of power was significant in both models and career adaptability in model 2. The mediating effect of learning goal orientation was not significant in both models. These findings suggest that is necessary pay more attention to career adaptability as a mediator between proactive personality and perceived internal employability, as well as learning goal orientation mediator effect between proactive personality/core self-evaluations and perceived internal employability. Results obtained are discussed with implications and suggestions to organizations.

**Keywords:** career; perceived internal employability; proactive personality; core self-evaluations.

**JEL:** J23 (Labor Demand); Y40 (Dissertations).

## Agradecimentos

A elaboração deste estudo deveu-se, em primeiro lugar, a todos os conhecimentos que adquiri durante o percurso académico que realizei até este momento, assim como ao foco e à exigência que coloquei em mim durante estes meses para conseguir terminar esta etapa.

Quero agradecer a algumas pessoas que estiverem presentes durante o percurso. Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais, pela educação que me têm transmitido. A eles, pela sua presença constante e pela compreensão dos meus anseios. Foram eles os principais condutores deste percurso. Viram o meu esforço dia após dia e deram-me força para continuar nos momentos mais sensíveis. Agradeço também aos meus avós, pela ajuda e preocupação que demonstram comigo todos os dias.

Quero agradecer à Professora Gabriela, a minha orientadora, por ter aceitado este desafio, pelos ensinamentos e sugestões que foi dando, e por ter estado sempre disponível para me ajudar. Obrigada!

Ao ISCTE, por ter sido o meu local de trabalho durante estes dois anos do Mestrado e por me ter dado a conhecer pessoas novas, perspetivas e experiências enquanto estudante. Agradeço às minhas colegas de Mestrado que me acompanharam neste percurso. Pelos conselhos e por estarem sempre disponíveis para ajudar. Não posso deixar de agradecer à Universidade de Évora, onde efetuei a minha Licenciatura, não só porque foi onde adquiri os conhecimentos base sobre a minha área de estudo, mas sobretudo, pelas pessoas que lá encontrei e que me continuaram a acompanhar nesta fase.

Um agradecimento muito especial à RUF, a Residência Feminina da Universidade Católica Portuguesa, por ter sido a minha casa durante estes dois anos e pela excelente forma como me recebeu e educou.

Por último, quero agradecer a todas as pessoas que se disponibilizaram a partilhar o questionário e, claro, às que se mostraram interessadas a participar, pois sem elas este estudo não teria desenvolvimentos.

Obrigada a todos!

“Eu sei que o meu trabalho é uma gota no oceano, mas sem ele o oceano seria menor”

(Madre Teresa de Calcutá)

## Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura.....	1
2.1 Teorias sobre a carreira.....	1
2.2 Empregabilidade interna percebida .....	4
2.3 Traços de personalidade .....	7
2.3.1 Personalidade proactiva .....	8
2.3.2 Autoavaliações .....	10
2.4 Traços de personalidade e empregabilidade interna percebida .....	13
2.4.1 Personalidade proactiva e empregabilidade interna percebida .....	13
2.4.2 Autoavaliações e empregabilidade interna percebida.....	15
2.5 Senso de poder.....	17
2.5.1 Personalidade proactiva e senso de poder.....	19
2.5.2 Autoavaliações e senso de poder .....	21
2.5.3 Senso de poder e empregabilidade interna percebida .....	22
2.5.4 Personalidade proactiva, senso de poder e empregabilidade interna percebida .....	23
2.5.5 Autoavaliações, senso de poder e empregabilidade interna percebida .....	24
2.6 Adaptabilidade na carreira.....	24
2.6.1 Personalidade proactiva e adaptabilidade na carreira .....	25
2.6.2 Autoavaliações e adaptabilidade na carreira .....	27
2.6.3 Adaptabilidade na carreira e empregabilidade interna percebida .....	28
2.6.4 Personalidade proactiva, adaptabilidade na carreira e empregabilidade interna percebida .....	29
2.6.5 Autoavaliações, adaptabilidade na carreira e empregabilidade interna percebida ..	30
2.7 Orientação para os objetivos de aprendizagem .....	30
2.7.1 Personalidade proactiva e orientação para os objetivos de aprendizagem .....	32
2.7.2 Autoavaliações e orientação para os objetivos de aprendizagem .....	33
2.7.3 Orientação para os objetivos de aprendizagem e empregabilidade interna percebida .....	35
2.7.4 Personalidade proactiva, orientação para os objetivos de aprendizagem e empregabilidade interna percebida .....	37
2.7.5 Autoavaliações, orientação para os objetivos de aprendizagem e empregabilidade interna percebida .....	37
3. Metodologia .....	38
3.1 Inquérito com questionário.....	39

3.2	Questionário.....	40
3.2.1	Instrumentos de medida .....	41
3.3	Caracterização da amostra .....	43
3.4	Análise dos dados .....	43
3.4.1	Análise das componentes principais .....	43
3.4.2	Correlações entre as variáveis.....	45
3.4.3	Análise de caminhos .....	45
4.	Análise dos dados.....	47
4.1	Análise das componentes principais.....	48
4.1.1	Personalidade proactiva .....	48
4.1.2	Auto avaliações.....	49
4.1.3	Senso de poder .....	50
4.1.4	Adaptabilidade na carreira .....	50
4.1.5	Orientação para os objetivos de aprendizagem.....	52
4.1.6	Empregabilidade interna percebida.....	52
4.2	Correlações .....	53
4.3	Modelos estruturais: análise dos efeitos diretos e indiretos .....	54
4.3.1	Modelo 1 .....	54
4.3.1.1	Efeitos diretos .....	55
4.3.1.2	Efeitos indiretos .....	56
4.3.2	Modelo 2 .....	59
4.3.2.1	Efeitos diretos .....	59
4.3.2.2	Efeitos indiretos .....	60
5.	Discussão dos resultados.....	63
5.1	Modelo 1.....	63
5.2	Modelo 2.....	68
6.	Conclusão .....	72
7.	Bibliografia.....	75
8.	Anexos.....	92

## **1. Introdução**

A empregabilidade percebida é um conceito que tem emergido na literatura para compreender como é que os trabalhadores vêm a sua capacidade para manterem o emprego (Rothwell & Arnold, 2007). Num contexto em que é suscetível existirem mudanças frequentes entre empregos, um dos objetivos dos trabalhadores é serem atrativos para conseguirem manter o emprego atual. A atratividade pode ser conseguida através de características pessoais, como por exemplo, uma personalidade proactiva. O trabalhador deve avaliar as várias opções de emprego, com o intuito de integrar um que seja mais compatibilizado com os interesses e com as competências individuais (Rothwell & Arnold, 2007). Ao fazê-lo, assume a responsabilidade pelo controlo da carreira sem que esta esteja totalmente dependente da organização (Clarke, 2008).

Em primeiro lugar, o objetivo desta investigação é compreender a influência de duas características pessoais (a personalidade proactiva e as autoavaliações) na empregabilidade interna percebida. Em segundo lugar, pretende-se estudar como é que o senso de poder, a adaptabilidade na carreira e a orientação para os objetivos de aprendizagem conduzem o efeito da personalidade proactiva e das autoavaliações para a empregabilidade interna percebida.

Por forma a contextualizar a temática, inicialmente apresento teorias sobre a carreira, para posteriormente explicar os conceitos e as relações entre os mesmos, que deram origem aos modelos conceituais a testar. Os resultados encontrados são discutidos na parte final deste estudo, com implicações para a prática e sugestões para o futuro.

## **2. Revisão de literatura**

### **2.1 Teorias sobre a carreira**

O desenvolvimento da carreira na organização atual direcionou a atenção dos investigadores para as características e para os comportamentos dos trabalhadores que são necessários para a conservação do emprego (McElroy & Weng, 2016). Num mercado em que prospera uma grande competição por um emprego, os indivíduos são impulsionados a adotar uma postura mais proactiva durante a carreira.

A transposição do papel das organizações para os trabalhadores na gestão da carreira é relatada na teoria da carreira proteana (Hall, 2002; 2004). A teoria defende que os profissionais são responsáveis pela gestão da sua carreira. Os que adotam esta postura focam-se na aprendizagem contínua, assim como na procura de desafios que promovam o crescimento profissional autonomamente. Para Briscoe e Hall (2006), a carreira proteana possui duas

características que permitem que os profissionais adotem uma postura mais transformacional na carreira: a auto direção, que representa a orientação do indivíduo para a gestão da carreira, na medida em que este se preocupa mais com a postura que pode ter (como por exemplo ser mais adaptável perante os desafios) do que com a estrutura da carreira (ou seja, se se quer um emprego para toda a vida ou não); e a orientação para os valores pessoais, que significa a medida em que a carreira é conduzida pelos valores e pelos desejos individuais.

O objetivo da carreira proteana é a procura pela satisfação no trabalho e pelo sucesso psicológico, este que é caracterizado por um sentimento de identificação e de pertença elevado com o trabalho. É um sentimento positivo de envolvimento com o trabalho e do valor que o empregado sente ao fazer parte dele (Kim, Kim & Lee, 2015). Os indivíduos que experimentam um sentimento de pertença elevado com o seu emprego desenvolvem uma perceção elevada sobre a possibilidade de permanecerem nele, visto que não conseguem imaginar-se noutro tipo de emprego (Hall & Chandler, 2005; Dobrow & Kharas, 2011). Este sentimento motiva os trabalhadores a adquirirem competências novas para manterem o emprego, integrando atividades de aprendizagem, como a formação (Kim, Kim & Lee, 2015; Lysova *et al.*, 2018). Além disto, uma das características das carreiras proteanas é o desenvolvimento de relações pessoais no trabalho (Hall, 2002; 2004). A constituição da rede de contactos significa “desenvolver e manter relacionamentos com outras pessoas que são capazes de auxiliar os indivíduos no trabalho e na carreira” (Forret & Dougherty, 2004: 420). A rede de contactos fornece aos profissionais mais recursos, como informações sobre as oportunidades de trabalho disponíveis dentro das organizações.

A gestão da carreira enquanto uma responsabilidade do profissional fá-lo assumir um papel de “agente” durante a carreira. Ser um agente significa ser capaz de influenciar a vida e de mudar o rumo das ações intencionalmente. A teoria da agência humana (Bandura, 2001; 2006) sugere que os comportamentos de agência humanos são representados por quatro propriedades: i) Intencionalidade: o comportamento humano implica a definição de um plano para a realização de uma ação. Nesta dimensão, as intenções não são apenas expectativas quanto ao futuro, mas um compromisso individual quanto à capacidade de realizar objetivos; ii) Premeditação: mais do que definir planos de ação, as pessoas antecipam os resultados das suas ações e os comportamentos que devem adotar para atingirem os seus objetivos; iii) Auto reação: o comportamento do agente não é apenas planeador, mas também regulador. Após a definição de um plano, as pessoas não podem simplesmente esperar que os eventos aconteçam. Pelo contrário, elas motivam-se e assumem a responsabilidade de construir um caminho para atingirem os objetivos desejados; iv) Auto reflexão: significa refletir sobre si próprio, sobre os

comportamentos, as motivações e o significado da vida. Requer uma análise dos erros e a adoção de um comportamento para os corrigir.

De acordo com Bandura (2001), a agência humana implica ter controlo sobre os eventos da vida, e a carreira profissional não é uma exceção. Este comportamento retrata a autogestão na carreira, conceito que emergiu na literatura como forma de compreender o impacto que cada pessoa tem na construção da carreira, concretamente os esforços individuais para manter o emprego. A autogestão na carreira engloba três comportamentos: i) Comportamentos de posicionamento - São comportamentos que refletem os esforços individuais para a mobilidade profissional, por exemplo: o investimento que o profissional faz para adquirir novas aprendizagens, a construção de uma rede de contactos no trabalho e a alteração dos métodos de trabalho; ii) Comportamentos de influência – São comportamentos que refletem a tentativa de influenciar os outros para obter resultados desejáveis. Alguns exemplos de comportamentos de influência são: a autopromoção, que significa a apresentação do profissional de forma positiva para aumentar a sua atratividade perante o empregador; a *ingratiation*, que significa tornar-se mais simpático para agradar os outros e fazê-los gostar mais de nós; e a técnica de *upward influence*, que significa a tentativa do trabalhador negociar algo com o supervisor para atingir objetivos desejados; iii) Gestão de barreiras: Significa conversar com o supervisor sobre o balanço entre o trabalho e a família, ou ainda com os familiares para delinear uma barreira entre a família e o trabalho, por exemplo, recusar falar sobre o trabalho em casa (King, 2004). De Vos e Soens (2008) sugeriram que a autogestão na carreira implica fazer julgamentos sobre a empregabilidade, que resulta em avaliações sobre as oportunidades de emprego.

Dada a natureza da insegurança laboral, é importante que os profissionais adotem uma postura de gestores da carreira, pois é essa gestão que lhes permite estar mais preparados para a turbulência do mercado de trabalho (King, 2004). Ter um perfil “proteano” ajuda a assumir a responsabilidade pelas escolhas e pelo sucesso da carreira (De Vos & Soens, 2008).

Consequentemente, na perspetiva da empregabilidade interna percebida, torna-se importante compreender “em que medida um indivíduo percebe que a entidade empregadora fornece um ambiente no qual os objetivos de carreira podem ser alcançados” (Griek, Clauson & Eby, 2018: 3). Segundo esta perspetiva, a progressão da carreira na organização depende de quatro fatores: a medida em que i) a organização ajuda a atingir objetivos de carreira; ii) a atualizar os conhecimentos adquirindo competências novas para corresponder às exigências do trabalho atual; iii) a perceção quanto à possibilidade de uma promoção e iv) de um aumento salarial (Weng & McElroy, 2012). Os indivíduos que têm um emprego no qual é possível crescerem profissionalmente, sentem-se mais comprometidos com o mesmo. Constroem uma

visão otimista quanto à intenção de permanecerem na organização devido às possibilidades de crescimento existentes e, por isso, o custo psicológico associado à perda desse emprego é elevado. Para eles, a saída desse emprego incorre numa incerteza quanto às possibilidades de crescimento oferecidas por outro, o que aumenta o desejo de desenvolver uma carreira com o empregador atual (Weng *et al.*, 2010). Com isto, as organizações beneficiam de uma força de trabalho mais comprometida, cuja intenção de *turnover* é reduzida. Pelo contrário, os indivíduos que trabalham em organizações que oferecem poucas possibilidades de crescimento profissional exploram outras que possam corresponder às suas expectativas de crescimento (Weng & McElroy, 2012). De Cuyper *et al.* (2011) argumentaram que esta exploração ocorre também devido à escassez de recursos no trabalho que são estimulantes para os trabalhadores, nomeadamente o suporte facultado pelos supervisores para os problemas do dia-a-dia de trabalho.

## **2.2 Empregabilidade interna percebida**

A empregabilidade significa a “capacidade para adquirir um emprego no início da carreira, para manter o emprego que se tem, para enfrentar transições rápidas entre funções ou para obter um novo emprego quando necessário” (Presti & Pluviano, 2016: 194). A abordagem ao conceito é relevante nos dias de hoje, tendo em consideração que uma das preocupações dos profissionais é a instabilidade do emprego, assim como a procura de estratégias que conduzem ao sucesso na carreira profissional (Nauta, 2009). A carreira é uma “sequência de experiências relacionadas com o trabalho” (Hall, 2002: 11). Representa a história do ser humano nas organizações, no que diz respeito às promoções, às aspirações do futuro da carreira e à motivação para encontrar um emprego que seja compatível com os interesses e com os valores individuais (Hall, 2002).

Os investigadores das áreas da gestão, da psicologia e da gestão de recursos humanos, têm apresentado teorias sobre a empregabilidade (Vanhercke *et al.*, 2013). Presti e Pluviano (2016) sugeriram que a capacidade para manter ou para obter um emprego depende de fatores contextuais e individuais. Os fatores contextuais são externos ao indivíduo. Dizem respeito às mudanças empresariais e às crises económicas que determinam a reorganização dos ambientes de trabalho e, conseqüentemente, a perda ou a transformação do emprego. Quanto aos fatores individuais, os autores destacaram a importância da adaptabilidade e da proatividade, assim como as experiências de trabalho que ajudam a aprimorar as competências relacionadas com a profissão.

Existem estudos que explicam como é que o emprego pode ser conservado através de fatores individuais. Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) apresentaram um modelo no qual a empregabilidade é composta por três dimensões: i) Identificação com a carreira – Traduz-se na resposta à questão “quem é que eu sou ou quem é que eu quero ser?” (p. 20) e refere-se às metas, às esperanças, aos medos, aos valores e às crenças sobre a carreira; ii) Adaptabilidade – Significa a capacidade para lidar com os desafios e com as mudanças; iii) Capital social e humano – O capital humano consiste na idade, na formação, nas experiências de trabalho, na antiguidade do trabalhador na empresa, na inteligência emocional e nas capacidades cognitivas, e o capital social na rede de contactos dos profissionais. Para estes autores, as três dimensões funcionam como recursos que os indivíduos utilizam para lidar com as exigências impostas com a perda e com a procura do emprego. A identificação com a carreira ajuda a definir metas; a adaptabilidade a encarar a perda e a procura de emprego como um desafio ao qual o trabalhador se deve adaptar; o capital humano significa a utilização das competências e das experiências de trabalho para aumentar a atratividade no mercado de trabalho, e o capital social auxilia na busca de novas oportunidades de emprego (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004).

Na literatura, existem ainda duas abordagens sobre a empregabilidade: a) Abordagem disposicional – Nesta abordagem, a empregabilidade é composta por cinco dimensões que permitem que os indivíduos se adaptem no dia-a-dia do trabalho e às mudanças de emprego que surgem durante a carreira. A primeira dimensão é *abertura às mudanças no trabalho* que significa a predisposição para vivenciar novos desafios e para adquirir novas aprendizagens. A segunda é a *resiliência*, uma componente importante para persistir aos acontecimentos da carreira profissional. A terceira dimensão é a *proatividade*, que retrata a capacidade para aceitar novos desafios no trabalho e na vida. Para os autores, a *motivação* é uma dimensão da empregabilidade, que retrata os impulsos que determinam as ações e a definição de objetivos na carreira. A última dimensão é a *identificação com o trabalho*, que consiste no *trade-off* entre as aspirações individuais e a cultura da organização (Fugate & Kinicki, 2008); b) Abordagem baseada nas competências – Nesta abordagem, a empregabilidade significa “a realização, a aquisição ou a criação de trabalho através do uso otimizado das competências” (van Der Heijden & van Der Heijden, 2006: 453) e é constituída por cinco dimensões. A primeira é a *perícia ocupacional*, que são as competências necessárias para a função de trabalho. A segunda é a *antecipação* e a *otimização*, as quais se referem à preparação para as mudanças no trabalho de forma criativa. A terceira é a *flexibilidade pessoal*, que reflete a capacidade de adaptação individual perante as mudanças no trabalho, e a quarta dimensão é o *senso corporativo*, que consiste num sentimento de identificação dos profissionais com a cultura da empresa e na sua

integração nos processos de decisão. A última dimensão é o *balanço*, que reflete a combinação entre os interesses dos empregados e dos empregadores. Esta abordagem surgiu para explicar que os empregadores devem apostar em atividades que visam promover o desenvolvimento das competências dos empregados e estes, simultaneamente, devem ser autónomos no desenvolvimento das suas competências fora do ambiente empresarial (van Der Heijden & van Der Heijden, 2006).

Recentemente, os investigadores apresentaram uma nova abordagem sobre a empregabilidade – a empregabilidade percebida. O conceito foi apresentado pela primeira vez por Rothwell e Arnold (2005) e significa “a perceção dos indivíduos sobre a sua possibilidade de obter ou de manter o emprego” (Vanhercke *et al.*, 2013: 594). Esta ideia sugere a avaliação que os indivíduos fazem sobre o mercado de trabalho no que diz respeito à qualidade e à quantidade dos empregos disponíveis (Forrier, Verbruggen & De Cuyper, 2015). Inclui também uma avaliação do indivíduo sobre si mesmo enquanto profissional, concretamente sobre os comportamentos e as qualificações necessárias para manter ou obter um emprego novo (Chen & Lim, 2012). Este conceito tem sido estudado em empregados, desempregados e recém-licenciados. Enquanto nos dois primeiros grupos o objetivo tem sido compreender as diferenças individuais que são determinantes para manter ou para adquirir um emprego, respetivamente; no último grupo, o objetivo tem sido compreender as expetativas quanto à transição da escola para o mercado de trabalho (Rothwell, Herbert & Rothwell, 2008; Rothwell, Jewell & Hardie, 2009).

A empregabilidade percebida é composta por duas dimensões: a interna e a externa. A empregabilidade interna percebida reflete a perceção sobre a possibilidade de desenvolver a carreira com o empregador atual. Representa as oportunidades de trabalho disponíveis na organização (Forrier, Verbruggen & De Cuyper, 2015) e o valor que os empregadores atribuem aos seus empregados enquanto membros da organização (Rothwell & Arnold, 2007). A empregabilidade interna percebida direciona a atenção para a mobilidade (vertical ou horizontal) do profissional na organização (Ng *et al.*, 2007). Enquanto na mobilidade horizontal o profissional transita para outro departamento com as mesmas funções de trabalho, na vertical, ele é promovido para um nível hierárquico superior ao atual (Chudzikowski, 2012). A segunda dimensão – a empregabilidade externa percebida – explica a perceção dos profissionais sobre os empregos disponíveis no mercado de trabalho externo e, conseqüentemente, a possibilidade de transitar para um novo emprego (Rothwell & Arnold, 2007; Forrier, Verbruggen & De Cuyper, 2015). Esta dimensão refere-se à aquisição de experiências diversificadas no mundo do trabalho, que compreendem o conhecimento de diferentes culturas organizacionais, as quais

facultam ao indivíduo a possibilidade de escolherem um emprego mais alinhado com os seus valores pessoais (De Cuyper *et al.*, 2008). O conhecimento de outras empresas é reforçado quando existem muitas alternativas de emprego disponíveis no mercado, que levam os profissionais a fazerem um balanço entre as condições oferecidas pelo emprego atual e por outros alternativos (De Cuyper *et al.*, 2008). A capacidade para obter um emprego novo requer comportamentos de procura ativa, isto é, procurar anúncios de emprego ou contactar diretamente um possível empregador (Onyshi *et al.*, 2015).

Os estudos sobre a empregabilidade percebida têm sido efetuados no contexto da insegurança do emprego, que significa uma “ameaça quanto à continuidade e à estabilidade do emprego” (Shoss, 2017: 1914). Este problema tem emergido sobretudo como consequência das crises económicas a que temos assistido, que têm implicações para as empresas e para os trabalhadores, como por exemplo a redução da força de trabalho, a definição de novas estratégias de negócio (De Cuyper *et al.*, 2008) e os sentimentos de ansiedade perante a perda e a procura do emprego (Nauta *et al.*, 2009). Neste paradigma, os indivíduos vêm-se obrigados a fazer julgamentos sobre a sua situação de trabalho, o que os ajuda a perspetivar o futuro da carreira (Chan, 2006).

Neste estudo, utilizo uma abordagem sobre a empregabilidade interna percebida no grupo dos empregados. De Vos, De Hauw e Van Der Heijden (2011) sugerem que as perceções individuais são importantes para compreender como é que os profissionais avaliam a sua carreira. As perceções sobre a empregabilidade interna percebida são revelantes, na medida em que os profissionais estão cada vez mais interessados em manter o emprego no contexto da insegurança laboral (Forret & Dougherty, 2004). Contudo, mais do que compreender como é que um profissional é capaz de obter reconhecimento e de ser promovido numa organização (sucesso objetivo na carreira), é desafiante descobrir os fatores que o levam a julgar e a ter sentimentos quanto à capacidade para serem empregáveis na organização atual, o que é um indicador do sucesso subjetivo da carreira (De Vos & Soens, 2008).

### **2.3 Traços de personalidade**

A literatura evidencia os antecedentes da empregabilidade, tanto na ótica da organização como do profissional (Nauta *et al.*, 2009). A nível organizacional, o objetivo tem sido compreender como é que as práticas facultadas pelos empregadores (por exemplo, formações *on job*) são significativas para a manutenção do emprego (De Vos, De Hauw & Van Der Heijden, 2011). A nível individual, o objetivo tem sido explicar que existem recursos,

nomeadamente competências e comportamentos necessários para manter o emprego (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004).

Os traços de personalidade são um “conjunto de diferenças quanto ao pensamento, sentimento e comportamento dos indivíduos” (Caspi, Roberts & Shiner, 2005: 455). A escolha por um determinado emprego é influenciada pelas competências, pelos valores e pela personalidade de cada um, esta que “predispõe as pessoas a agirem ou a comportarem-se de uma forma característica em resposta ao ambiente” (Guthrie, Coate & Schwoerer, 1998: 374). Os traços de personalidade ajudam a compreender a diferença na interpretação que cada indivíduo faz sobre os eventos da sua vida, assim como no comportamento que adotam nos vários ambientes de trabalho (Caspi, Roberts & Shiner, 2005). Neste estudo, foca-me na compreensão da relação que existe entre dois traços de personalidade (a personalidade proactiva e as autoavaliações) na empregabilidade interna percebida.

### **2.3.1 Personalidade proactiva**

A insegurança laboral exige cada vez mais que os profissionais se distingam uns dos outros para manterem o emprego, o que é possível através da manifestação da proatividade, que é uma característica da personalidade.

Bateman e Crant (1993: 105) classificaram as pessoas com personalidade proactiva como as que “procuram oportunidades, mostram iniciativa, agem e fazem mudanças, resolvem problemas e procuram ter um impacto no mundo”. São pessoas extrovertidas, prevenidas, que antecipam os problemas e que são abertas a novas experiências (Bateman & Crant, 1993). Este traço de personalidade predispõe os indivíduos a integrarem comportamentos proactivos no trabalho (Seibert, Kraimer & Crant, 1999), como por exemplo a criatividade (Kim, Hon & Crant, 2009; Kong & Li, 2018) e a inovação (Seibert, Kraimer & Crant, 2001), que implicam a geração e a implementação de ideias novas para melhorar o local de trabalho, e a resolução de problemas de forma a evitar que os mesmos aconteçam futuramente (Parker, Williams & Turner, 2006). As pessoas com personalidade proactiva destacam-se por possuírem uma força interior para defenderem e colocarem as suas ideias em prática. Para isso, sentem-se motivadas e realizadas ao ultrapassarem obstáculos (Seibert, Kraimer & Crant, 1999). Possuem energia e dedicam-se ao trabalho com afinco, com o intuito de gerarem mudanças positivas utilizando, para isso, a iniciativa e a criatividade (Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Ao fazê-lo experimentam mais *engagement* com o trabalho (Dikkers *et al.*, 2010; Caniëls, Semeijn & Renders, 2018). Seibert, Kraimer e Crant (1999) propuseram que uma pessoa com personalidade proactiva é autodeterminada, isto é, possui uma “capacidade de escolha ao

regular e iniciar as próprias ações” (Deci, Connel & Ryan, 1989: 580). Estes autores propuseram também que as pessoas com personalidade proactiva tendem a escolher ambientes de trabalho compatíveis com as suas necessidades de carreira. Uma característica que define as pessoas com personalidade proactiva é o gosto pelo controlo das situações da vida (Bateman & Crant, 1993), e a gestão da carreira não é uma exceção (Presbitero, 2015). O controlo significa “a capacidade de efetuar uma mudança na direção desejada” (Greenberger & Strasser, 1986: 165). A personalidade proactiva tem sido destacada na literatura como uma característica das carreiras proteanas, visto que é um recurso para lidar ativamente com a vida profissional (Griek, Clauson & Eby, 2018).

Thompson (2005) propôs que a personalidade proactiva predispõe as pessoas a criarem mais relações interpessoais no trabalho. Estas pessoas não atuam num “vácuo social” e, por isso, criam relações que as ajudam a atingir objetivos pessoais. Segundo a teoria do capital social, estas relações permitem aceder a mais informação, a exercer influência e a efetuar mudanças organizacionais (Thompson, 2005). Xie *et al.* (2014: 1193) caracterizaram as pessoas com personalidade proactiva como as que estão dispostas a “descobrir ativamente soluções para problemas organizacionais”.

Os autores distinguiram as pessoas proactivas das reativas, ao argumentarem que duas pessoas com funções idênticas encaram o trabalho de modo distinto. Enquanto as proactivas procuram iniciativas e pretendem gerar mudanças, as reativas acostumam-se à forma como as tarefas são elaboradas, evitam as mudanças, esperam que os eventos aconteçam e agem após os mesmos (Bateman & Crant, 1999; Crant, 2000). Crant (1996) verificou em estudantes que os alunos com personalidade proactiva mostraram intenção de criar um negócio por conta própria no futuro, evidenciado assim, uma relação entre a personalidade proactiva e os comportamentos empreendedores. Becherer e Maurer (1999) comprovaram esta relação em ambiente organizacional: numa amostra de líderes de pequenas empresas nos Estados Unidos da América, os que tinham personalidade proactiva demonstraram ser responsáveis pela criação do negócio onde estavam inseridos. Existem também evidências de uma relação entre a personalidade proactiva e a liderança carismática (Conger, 1999; Crant & Bateman, 2000), o que significa que as pessoas proactivas inspiram os outros através das suas ações e são responsáveis pelas mudanças construtivas (Kim, Hon & Crant, 2009). São pessoas que atribuem mais significado ao local de trabalho, pois consideram-no mais estimulante e, assim experimentam um maior *engagement* com o mesmo (Wang *et al.*, 2017).

A ideia de que as pessoas com personalidade proactiva adotam comportamentos com vista à alteração do ambiente em que se encontram (Seibert, Kraimer & Crant, 1999) é

suportada pela Teoria Interacionista. A teoria enfatiza as interações entre as pessoas e as situações. Nesta interação, as pessoas com personalidade proactiva são capazes de analisar o ambiente à sua volta e de adotar comportamentos para modificá-lo (Terborg, 1981; Bowers, 1973). Para exemplificar esta teoria, Crant (1995) mostrou que numa amostra de agentes imobiliários, aqueles que buscavam informações para conhecerem potenciais compradores das casas (os proactivos), eram aqueles que aumentavam a sua rede de clientes e, com isso, adquiriam um volume de vendas superior aos que não adotavam tal comportamento. Segundo a perspectiva interacionista, as pessoas com personalidade proactiva são “agentes ativos” na modificação do ambiente em que se inserem para a obtenção do sucesso, o que é um sinal da autogestão na carreira (Chiaburu, Baker & Pitariu, 2006).

### 2.3.2 Autoavaliações

O conhecimento que as pessoas têm sobre si próprias permite-lhes escolher ambientes de trabalho e apreciar o comportamento que têm nos mesmos. Estas apreciações traduzem-se em representações que as pessoas fazem sobre si, tendo em consideração as experiências passadas da vida em geral (Markus & Wurf, 1987). Esta perspectiva encaminhou os investigadores a abordarem os traços de personalidade como traços *self*, os quais exprimem “a consciência que se tem sobre si mesmo, as reações sobre si e o conhecimento da sua identidade” (Buss & Finn, 1987: 435). Para complementar esta perspectiva, Judge, Locke e Durham (1997: 151) sugeriram as autoavaliações, que são “avaliações que os indivíduos fazem sobre si, sobre o mundo e sobre os outros”. Johnson, Rosen e Levy (2008: 396) definiram as autoavaliações como uma “crença individual sobre a capacidade para interagir com sucesso com o ambiente alterando o próprio comportamento assim como os eventos externos”. Para estes autores, as autoavaliações refletem traços autorregulatórios individuais. Neste trabalho, foco-me nas autoavaliações que os indivíduos fazem sobre si próprios. A ideia base é que as pessoas avaliam os resultados que produzem tendo em consideração as opiniões sobre si próprias (DeBicki *et al.*, 2016). A primeira abordagem teórica sobre as autoavaliações surgiu para explicar a sua influência na satisfação do trabalho (Judge, Locke & Durham, 1997). Um exemplo dado pelos autores foi que uma pessoa que se sente inútil, tende a esforçar-se menos no trabalho porque sabe que esse esforço não a conduz até ao sucesso.

O conceito reflete a avaliação quanto a quatro características pessoais: a autoestima, a autoeficácia generalizada, a estabilidade emocional e o locus de controlo (Judge, Locke & Durham, 1997). A autoestima refere-se à “avaliação que uma pessoa faz sobre si e ao que ela pensa sobre si mesma enquanto indivíduo” (Korman, 1966: 479). Pessoas com níveis elevados

de autoestima tendem a avaliar-se e a ver o mundo de forma mais positiva do que as pessoas com níveis baixos de autoestima (Judge, Erez & Bono, 1998). A autoeficácia generalizada representa “a percepção individual sobre o quão bem se pode realizar uma variedade de tarefas” (Judge & Bono, 2001a: 96). As pessoas que têm níveis de autoeficácia elevados experienciam mais sucesso nas tarefas que desempenham (Tipton & Worthington, 1984; Johnson, Rosen & Levy, 2008). O locus de controlo refere-se às crenças sobre o controlo perante os acontecimentos da vida. Enquanto alguns indivíduos acreditam que têm controlo desses acontecimentos (locus interno), outros acreditam que os acontecimentos são um resultado de fatores não controláveis por si, como por exemplo, o destino (locus externo). Por último, a estabilidade emocional representa a predisposição para ser calmo e experienciar emoções positivas na vida (Johnson, Rosen & Levy, 2008).

Apesar destas características serem estudadas isoladamente, alguns investigadores verificaram a existência de correlações entre elas (Judge, Erez & Bono, 1998; Judge & Bono, 2001; Erez & Judge, 2001; Judge *et al.*, 2002), suscetíveis de explicarem um único constructo – as autoavaliações. A relação entre a autoestima e a autoeficácia é uma das mais evidenciadas na literatura, na medida em que as pessoas com autoestima elevada reportam mais sucesso no desempenho das tarefas do que as pessoas com níveis baixos de autoestima (Bono & Judge, 2003). A autoestima relaciona-se também com a estabilidade emocional, uma vez que as pessoas com mais autoestima são mais estáveis emocionalmente e experienciam emoções mais positivas na vida, comparativamente às pessoas que têm baixa autoestima (Bono & Judge, 2003). Destaca-se também a relação entre a autoestima e o locus de controlo, na medida em que as pessoas com mais autoestima reportam mais controlo sobre o mundo e também sobre si próprias (Judge *et al.*, 2002). O locus de controlo e a autoeficácia também se correlacionam, na medida em que as pessoas que se sentem capazes de realizar tarefas específicas têm uma orientação para controlar o ambiente que as rodeia (Bono & Judge, 2003). Para os autores, o locus de controlo relaciona-se ainda com a estabilidade emocional. As pessoas que conseguem controlar o mundo à sua volta tendem a experienciar sentimentos positivos devido ao controlo que possuem sobre o mundo (Judge *et al.*, 2002). Estudos revelam que maiores níveis de estabilidade emocional correspondem a mais autoeficácia (Schmitt, 2007). Erez e Judge (2001) comprovaram que os quatro traços agregados têm um efeito mais poderoso no desempenho do trabalho do que quando são utilizados isoladamente, o que motivou Judge *et al.* (2003) a sugerir um instrumento para medir o constructo apenas com uma única dimensão, o qual será apresentado posteriormente.

Uma discussão recente refere-se à inclusão do locus de controlo no conceito das autoavaliações (Johnson *et al.*, 2015; Johnson *et al.*, 2016). Para alguns autores, a avaliação sobre a autoestima, a autoeficácia e a estabilidade emocional referem-se ao que as pessoas pensam de si próprias; já a avaliação do locus de controlo é sobre a interação entre a pessoa e o meio ambiente, ou seja, uma crença quanto à capacidade para ter ou não ter controlo sobre a vida (Johnson *et al.*, 2015). Segundo Johnson *et al.* (2015), a dimensão interna do locus de controlo deve ser incluída na noção de autoavaliação. Como explicação, Johnson *et al.* (2016) mostraram que a relação entre as autoavaliações e a satisfação no trabalho é fortalecida quando os indivíduos podem controlar o ambiente de trabalho, nomeadamente quando experienciam mais autonomia nas tarefas.

A perspetiva dos autores é que a autoavaliação traduz um autoconceito positivo (Judge, Locke & Durham, 1997; Judge & Bono, 2001). O autoconceito reflete as “inferências que as pessoas fazem de si” (Judge, Erez & Bono, 1998: 168). As pessoas com autoconceitos positivos aceitam-se tal como são (Judge, Erez & Bono, 1998) e são mais rápidas e flexíveis perante as mudanças contrariamente às pessoas que têm autoconceitos negativos (Campbell, Assanand & Di Paula, 2003). Quanto mais as pessoas conseguirem fazer inferências de si, mais coerentes serão sobre a própria identidade, nomeadamente sobre os seus objetivos e preferências pessoais (Emery *et al.*, 2018). Para os autores, o conceito inclui traços que envolvem avaliações, e não descrições de comportamentos. Por exemplo, a autoestima refere-se ao grau de valorização que o indivíduo tem sobre si, portanto não é uma descrição do comportamento do indivíduo num contexto específico (Johnson, Rosen & Levy, 2008).

Existe uma distinção entre as pessoas que reportam níveis altos e baixos das autoavaliações. As pessoas com níveis elevados reportam altos níveis dos quatro traços que a constituem (Hiller & Hambrick, 2005; Johnson *et al.*, 2015). São pessoas mais otimistas, esforçam-se para atingir resultados desejáveis, “lidam melhor com as dificuldades e persistem perante o fracasso” (Judge & Bono, 2001b: 81). São pessoas que gostam de si mesmas, sentem-se confiantes quanto às suas competências e têm mais controlo sobre os eventos da vida. Pessoas com estas características fazem avaliações positivas sobre o local de trabalho, pois vêem-no como um local desafiador. Por contrapartida, as pessoas com autoavaliações negativas são pouco confiantes quanto às suas competências e incapazes de controlar o meio que as rodeia (Jiang & Jiang, 2015; Nguyen & Borteyrou, 2016; Jiang *et al.*, 2017; Extremera & Rey, 2018).

O estudo sobre o conceito iniciou-se para compreender a sua relação com a satisfação e com o desempenho no trabalho. Foram comprovadas correlações positivas entre estes constructos (Judge & Bono, 2001), através das perceções que as pessoas têm sobre as

características do trabalho. Para Judge, Erez e Bono (1998), as pessoas com autoavaliações positivas apresentam satisfação no trabalho, pois consideram o emprego como um local desafiador. São pessoas predispostas a beneficiar mais da autonomia e da variedade das tarefas que lhes é facultada, do que as pessoas com autoavaliações negativas. As autoavaliações influenciam o desempenho nas tarefas (Judge, Erez & Bono, 1998; Judge & Bono, 2001). Destaco o modelo de Erez & Judge (2001), o qual explica que as pessoas com autoavaliações elevadas têm um desempenho mais positivo nas tarefas porque são mais motivadas para o trabalho.

As autoavaliações influenciam não só os julgamentos sobre a satisfação no trabalho, mas também sobre a vida. As pessoas com autoavaliações positivas vêm a vida de forma mais positiva comparativamente às pessoas com autoavaliações negativas (Judge, Erez & Bono, 1998). Estudos recentes mostraram esta relação (Kong, Wang & Zhao, 2014; Liu *et al.*, 2016; Jiang *et al.*, 2017). Destaco o estudo de Extremera e Rey (2018), os quais comprovaram numa amostra de estudantes e de trabalhadores espanhóis, que a relação entre as autoavaliações e a satisfação com a vida acontece por via dos afetos. O argumento dos autores é que as pessoas com autoavaliações positivas experimentam emoções positivas regularmente e, por isso, fazem julgamentos otimistas sobre a vida.

Hiller e Hambrick (2005) apresentaram uma nova abordagem – as hiper autoavaliações. As pessoas com híper autoavaliações têm excesso de confiança, de autoestima e julgam-se capazes de confrontar qualquer problema. Em ambiente de trabalho, as hiper autoavaliações são mais suscetíveis de ocorrer nos cargos de topo por serem cargos em que existe mais autoridade (Hiller & Hambrick, 2005). Para estes autores, quanto mais elevado for o nível hierárquico, maiores são os níveis das autoavaliações reportados.

Outros autores referiram que as pessoas diferem quanto às autoavaliações que fazem de si devido à compatibilização entre as características individuais e do ambiente de trabalho (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). As pessoas que encontram no emprego um ajuste entre as suas competências e as que o emprego exige, assim como, entre os valores pessoais e a cultura da empresa são as que reportam níveis mais elevados de autoavaliações (Nguyen & Borteyrou, 2016).

## **2.4 Traços de personalidade e empregabilidade interna percebida**

### **2.4.1 Personalidade proactiva e empregabilidade interna percebida**

A personalidade proactiva tem sido utilizada para predizer comportamentos relacionados com o trabalho. A literatura evidencia que a personalidade proactiva conduz ao

sucesso na carreira (Crant, 1995) através de vários comportamentos. Os indivíduos com personalidade proactiva possuem motivação para o redesenho dos locais de trabalho. Estas pessoas alteram as tarefas, os relacionamentos e as perceções sobre o trabalho por iniciativa própria, com o intuito de adquirirem um ajuste com as necessidades diárias laborais. Estes comportamentos ocorrem para alterar o significado que os profissionais com personalidade proactiva atribuem ao trabalho. Ajuda-os a definir a imagem que têm de si enquanto membros que efetuam mudanças construtivas na organização (Wrzesniewski & Dutton, 2001). A personalidade proactiva conduz os indivíduos ao redesenho dos locais de trabalho para diminuir as exigências no trabalho (por exemplo, buscando *feedback* sobre o seu desempenho e autonomia nas tarefas) e aumentar o comprometimento com o trabalho. Assim, transmitem uma imagem de agentes ativos na organização com o intuito de manterem o seu emprego (Bakker, Tims & Derks, 2012; Niessen, Weseler & Kostova, 2016).

Erdogan e Bauer (2005) estudaram os benefícios da personalidade proactiva na carreira profissional. Segundo estes autores, a personalidade proactiva prevalece quando os indivíduos experienciam um maior *fit* com a organização, ou seja, “uma congruência entre as normas e os valores organizacionais e pessoais” (Chatman, 1989: 339). Pessoas com personalidade proactiva, que encontram este tipo de ajuste com as organizações, compreendem as necessidades das mesmas. Como são pessoas predispostas a terem um impacto no ambiente de trabalho e conhecem as necessidades da organização, sugerem e implementam novos projetos compatibilizados com os objetivos organizacionais. Para Erdogan e Bauer (2005) a personalidade proactiva direciona o esforço individual para a resolução de problemas, devido ao ajuste que estas pessoas sentem com a organização. Consequentemente, estas pessoas experimentam mais satisfação e compromisso com o trabalho devido ao impacto que têm no mesmo. Transmitem assim, uma postura ativa para os empregadores, com o desejo de manterem o seu emprego. Adicionalmente, mostram à entidade empregadora as suas competências e os seus pontos fortes. Isto quer dizer que, quando este tipo de personalidade é um requisito valorizado pelo empregador, experimentam um *fit* com o trabalho (Erdogan & Bauer, 2005), que significa “a correspondência entre as competências do profissional e as exigências do trabalho” (Lauver & Kristof-Brown, 2001: 455). As pessoas com personalidade proactiva que não possuem os dois tipos de *fit* mencionados têm mais dificuldade em tomar iniciativas, pois vêem que a proatividade não é um recurso valorizado pela organização. É suscetível de acontecer em organizações mais burocráticas, que têm receio em desviar-se dos padrões tradicionais de trabalho, nos quais as mudanças são evitadas (Erdogan & Bauer, 2005).

Mihail (2008) argumentou que a personalidade proactiva é um traço estratégico que permite que as pessoas consigam ser atraídas pelos empregadores, concretamente para se destacarem na empresa que integram, mantendo assim o seu emprego.

Mais recentemente, Griek, Clauson e Eby (2018) propuseram a existência de uma relação entre os profissionais com personalidade proactiva e o desenvolvimento da carreira na organização em que estes trabalham. Segundo os autores, as pessoas com personalidade proactiva prestam mais atenção às oportunidades disponibilizadas pela entidade empregadora (o que é coerente com Bateman e Crant, 1993), uma vez que desejam progredir na carreira na organização atual. Esta tendência de procura por novas oportunidades no emprego atual ocorre nos indivíduos que possuem um comportamento do tipo *game changer*, que é caracterizado por pessoas que possuem um nível elevado de personalidade proactiva e, ao mesmo tempo, percebem que a organização lhes faculta oportunidades de progressão na carreira (Griek, Clauson & Eby, 2018). Com esta perceção, os indivíduos com personalidade proactiva possuem intenção de permanecer na organização, reportando níveis elevados de empregabilidade interna percebida.

Segundo Chan (2006), os indivíduos fazem julgamentos sobre o ambiente de trabalho, que afetam a perceção sobre o mesmo, como é o caso da perceção de suporte por parte do supervisor, do desempenho no trabalho, da satisfação no trabalho, entre outros. Chan (2006) sugeriu que as pessoas com personalidade proactiva fazem julgamentos sobre o trabalho de forma mais ativa e constante, comparativamente às pessoas com personalidade do tipo passivo, porque desejam ter um impacto positivo no ambiente de trabalho.

Tendo por base estas teorias, é pertinente propor que a personalidade proactiva influencia positivamente a empregabilidade interna percebida, na medida em que indivíduos com este tipo de personalidade percecionam a organização como um local desejável para trabalhar, onde a personalidade proactiva é um requisito valorizado e que pode ser colocado em prática para a manutenção do emprego. Com base neste desenvolvimento, à medida que o nível da personalidade proactiva aumentar, maior será a perceção de empregabilidade interna.

**Hipótese 1a:** A personalidade proactiva é um traço de personalidade que influencia positivamente a empregabilidade interna percebida.

#### **2.4.2 Autoavaliações e empregabilidade interna percebida**

A relação entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida tem sido apresentada na literatura sobre a procura do emprego. Por exemplo, Creed, Lehmann e Hood

(2009), assim como Wanberg *et al.* (2005), destacaram que o desemprego é um evento stressante, responsável pela manifestação de ansiedade e de raiva. Situações desta natureza conduzem as pessoas a terem crenças sobre si próprias a nível profissional, como por exemplo: “acredito que sou competente”, “gosto de mim mesmo” e “acredito que faço alguma coisa de diferente” (Wanberg *et al.*, 2005: 412). A autoavaliação enaltece a visão dos desempregados sobre o valor que possuem no mercado de trabalho e, com isso, a adotarem uma postura ativa perante a procura de um emprego (Creed, Lehmann & Hood, 2009; Wanberg *et al.*, 2005). Onyshi *et al.* (2015) foram os primeiros autores a explorar a relação entre as autoavaliações e a empregabilidade percebida. Segundo os autores, as pessoas com um nível elevado de autoavaliações possuem mais autoestima, autoeficácia, controlo e estabilidade emocional. Esses recursos permitem-nas ser mais ambiciosas sobre as suas capacidades, tendo mais sucesso e, assim, uma visão positiva de si no mundo do trabalho. No seu estudo, Onyshi *et al.* (2015) encontraram uma influência positiva e significativa das autoavaliações na empregabilidade percebida, embora não tenham distinguido as duas dimensões da empregabilidade percebida.

As evidências literárias sobre a relação entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida são raras, sendo que, para explicar esta relação, recorro a algumas analogias tendo como base estudos que explicam as características das autoavaliações. Judge, Erez e Bono (1998) defendem que as pessoas com autoavaliações mais positivas, fazem julgamentos positivos sobre o trabalho. O facto de terem uma imagem positiva de si, fá-las perceber que têm mais capacidades para manterem o seu emprego. Na perspetiva de Judge e Hurst (2008), as autoavaliações são um indicador do avanço na carreira. O facto das pessoas com autoavaliações positivas conseguirem integrar tarefas desafiadoras e de terem um desempenho mais positivo nas tarefas, constitui uma oportunidade para permanecerem na empresa em que trabalham. Judge e Hurst (2008) propuseram que o impacto da autoavaliação na conservação do emprego pode ser explicado pela teoria da auto verificação. A teoria defende que as pessoas pretendem ser vistas pelos outros tal e qual como elas se vêm a si próprias, seja essa uma visão positiva ou negativa de si (Kwang & Swann, 2010).

No meu estudo, proponho que as pessoas que têm uma imagem positiva de si consideram-se mais empregáveis na empresa que integram, reportando assim, níveis elevados de empregabilidade interna percebida.

**Hipótese 1b:** A autoavaliação é um traço de personalidade que influencia positivamente a empregabilidade interna percebida.

## 2.5 Senso de poder

Apesar dos indivíduos serem responsáveis pelos seus cursos de ação, muitas vezes necessitam de interagir com outros que têm recursos que lhes permitam atingir os seus desejos, utilizando para isso, a sua capacidade de influência nas relações interpessoais (Bandura, 2006). A influência é intencional (Anderson, Spataro & Flynn, 2008). É “um processo no qual os indivíduos modificam os comportamentos, os pensamentos e os sentimentos dos outros” (Anderson & Kilduff, 2009: 491).

As relações de emprego são caracterizadas por interações entre os supervisores e os subordinados (Ferris *et al.*, 2009). Quando são fortalecidas geram confiança e durabilidade na relação de emprego (Seppälä *et al.*, 2011; Bordia *et al.*, 2017). Durante estas interações, os indivíduos utilizam o seu poder como forma de se influenciarem uns aos outros (Emerson, 1962; Blau, 1986; Ragins & Sundstrom, 1989; Copeland, 1994; Farmer *et al.*, 1997) para obterem resultados desejáveis das partes que influenciam (Weber, 1947). Para Anderson e Berdahl (2002: 1363), o poder é a capacidade para “mudar os comportamentos, os pensamentos e os sentimentos dos outros”, seja no contexto do ambiente de trabalho como no relacionamento com familiares ou amigos (Anderson, John & Keltner, 2012). O poder tem sido estudado nas relações humanas, por refletir a influência que se tem sobre outras pessoas e, por esse motivo, é um conceito de natureza interpessoal (Inesi *et al.*, 2011).

Neste estudo, investigo o poder no ambiente de trabalho. A abordagem mais usual explica que o poder deriva da posição hierárquica, em que os supervisores têm uma influência sobre os subordinados, como é o caso da alocação das tarefas de trabalho (Farmer & Aguinis, 2005). Apesar disso, alguns autores propuseram uma nova abordagem, na qual o foco de análise é o estado psicológico do poder, que representa o senso de poder pessoal. O conceito indica “a perceção sobre a capacidade para influenciar outra (s) pessoa (s)” (Anderson, John & Keltner, 2012: 316). É “uma representação interna que um indivíduo tem sobre o seu poder relativamente aos outros no ambiente social” (Tost, 2015: 30). Por outras palavras, é “um estado psicológico ou o *mindset* de se sentir poderoso” (Rucker & Galinsky, 2017: 26). Contrariamente ao que a abordagem mais usual indica, o senso de poder pode ocorrer do subordinado para o supervisor (Anderson, John & Keltner, 2012). Nesta investigação, estudo o senso de poder do subordinado para o supervisor, que traduz a técnica de *upward influence*, que significa dirigir-se a alguém que é superior na organização, e que tem benefícios para o empregado, como por exemplo, promover a imagem pessoal, obter uma promoção ou um aumento salarial (Chaturvedi & Srivastava, 2014).

Tost (2015: 33) definiu o senso de poder como “um julgamento subjetivo sobre a própria habilidade para influenciar os outros”. Como é um julgamento subjetivo, o constructo reflete um estado que é representado na mente de cada pessoa. As pessoas que possuem um senso de poder elevado constroem relações sociais onde podem exercer controlo sobre os parceiros. Segundo Tost (2015) o senso de poder manifesta-se psicologicamente através de duas formas: a rede cognitiva e a consciência. A rede cognitiva é o conjunto de associações mentais relativas ao poder. Nesta perspetiva, o senso de poder trata-se de uma preparação comportamental para agir (ou seja, para influenciar os outros). Esta preparação decorre do conjunto de relações sociais passadas onde o senso de poder foi experimentado, e que foram gravadas na mente do indivíduo inconscientemente. Quando o senso de poder é experimentado, são processadas associações inconscientes sobre esses comportamentos, pensamentos e sentimentos experimentados no passado, que são responsáveis pela produção de comportamentos observáveis no presente (exemplo: a expressão emocional, procura por objetivos, comunicação verbal, entre outros). Na segunda forma, o senso de poder é visto como “a avaliação da medida em que alguém tem a capacidade para influenciar os outros” (Tost, 2015: 35), mas de forma consciente.

Para Shaerer *et al.* (2018: 747) o senso de poder representa “sentimentos subjetivos de controlo sobre os resultados, as experiências ou os comportamentos dos outros, por exemplo ‘Sinto-me forte?’; ‘Acredito que posso exercer influência sobre o comportamento dos outros?’”. Shaerer *et al.* (2018) propuseram que o senso de poder é ativado independentemente de se estar numa posição hierárquica inferior ou superior. É ativado sempre numa interação pessoal, em que uma das partes tenta influenciar outra. Quando a tentativa de influência numa determinada situação é bem-sucedida, a sensação de poder aumenta. Especificamente, Shaerer *et al.* (2018) sugeriram que quando as pessoas facultam um conselho para resolver um problema, têm como objetivo influenciar os outros com as suas ideias e, por isso, aumentam a sua sensação de poder.

Existem tendências comportamentais, pensamentos ou mesmos sentimentos que estão associados ao senso de poder. Entre estes, a literatura destaca o padrão comportamental que mais se relaciona com a experiência psicológica do poder, que é a agência (Wang, 2015). Para os autores, a agência significa que um indivíduo tem responsabilidade pelos acontecimentos da sua vida (Obhi, Swiderski & Brucacher, 2012). A agência enaltece a autoexpressão e os comportamentos proactivos perante a vida, como a orientação para a ação, o foco nos objetivos e na satisfação dos interesses pessoais. As pessoas com agência atuam autonomamente, com a crença de não serem influenciadas nem pelo ambiente onde estão inseridas nem pelo destino. Os indicadores que representam a agência são o controlo, a confiança, a persistência e a

independência (Tost, 2015). A ideia subjacente à agência é o autocontrolo. As pessoas que possuem um senso de poder elevado experimentam mais autocontrolo do que as pessoas com senso de poder baixo (Obhi, Swiderski & Brucacher, 2012). Esta relação é apresentada na teoria da autossuficiência, a qual explica que os indivíduos mais poderosos não são influenciados pelas experiências dos outros visto que são mais fiéis às crenças, aos valores e às emoções individuais, o que os leva a experimentar mais autonomia na vida. Por contrapartida, a omissão de autossuficiência destaca-se nos indivíduos que possuem a sensação de que os seus comportamentos não dependem de si mas sim de forças externas, o que é uma característica dos indivíduos com senso de poder reduzido (Gan, Heller & Chen, 2018).

O senso de poder depende de vários fatores, por exemplo, da proximidade que se mantém com o parceiro e da persuasão, cuja estratégia é fazer com que alguém acredite numa determinada ideia (Jena & Pradhan, 2018). Brinöl *et al.* (2017) discutiram que numa interação pessoal onde são partilhadas ideias, o poder é utilizado persuadindo a contraparte para obter resultados desejáveis. Uma das características das pessoas com poder é a assertividade que utilizam para persuadir os outros com as suas ideias, como por exemplo, um supervisor no trabalho. São pessoas confiantes quanto à partilha de ideias e que possuem um nível de persuasão superior aos indivíduos com pouco poder (Brinöl *et al.*, 2017).

Na minha investigação, o senso de poder é tratado como uma estratégia de influência interpessoal que potencia o comportamento de voz dos trabalhadores nas organizações, o qual é definido na literatura como a “comunicação de ideias, sugestões, preocupações e informações sobre problemas relacionados com o trabalho” (Morrison, 2014: 174). O senso de poder ajuda os trabalhadores a “ultrapassar a tendência de permanecer em silêncio sobre as preocupações ou problemas ao interagirem com um superior hierárquico” (Morrison, 2014: 574). Segundo Morrison, See e Pan (2015), os trabalhadores com senso de poder elevado tendem a interagir com os seus supervisores para partilharem preocupações sobre o ambiente de trabalho e ideias para novos projetos. A partilha destas informações é suscetível de acontecer, maioritariamente, quando os trabalhadores encontram nos supervisores receptividade quanto às suas sugestões (Morrison, 2014; Kwon, Farndale & Park, 2016).

### **2.5.1 Personalidade proactiva e senso de poder**

A compreensão dos fatores que determinam a capacidade de influência nas organizações, assim como os motivos pelos quais os indivíduos desejam influenciar outros no ambiente organizacional, tem sido alvo de estudo pelos investigadores. A teoria de Anderson, Spataro e Flynn (2008) sugere que a personalidade é um indicador da capacidade de influência

nas organizações. Por exemplo, estes autores focaram-se nos cinco traços de personalidade (*Big Five*) e verificaram que a extroversão é um bom indicador da influência do profissional na tomada de decisões, nomeadamente em organizações que valorizam este tipo de personalidade, por exemplo, para o trabalho em equipa.

O senso de poder destaca-se na literatura sobre a personalidade, sobretudo numa personalidade do tipo dominante, que é caracterizada por comportamentos assertivos, energéticos e autoconfiantes (Anderson & Kilduff, 2009). Este tipo de personalidade descreve as pessoas que possuem uma grande tendência para influenciar outras, devido à motivação que possuem para a liderança e para o controlo do mundo (fatores que são característicos da personalidade proactiva). O senso de poder é suscetível de se verificar com menor intensidade nos indivíduos que não têm personalidade proactiva, pois tendem a ter um comportamento mais passivo perante a vida. Não se preocupam tanto com a exposição das suas ideias para os outros, e por isso, a sua capacidade de influência é menor. Assim, experienciam um senso de poder reduzido comparativamente às pessoas com personalidade proactiva (Anderson & Kilduff, 2009). Obhi, Swiderski e Brucacher (2012) caracterizaram as pessoas com senso de poder elevado como as que tendem a ser mais ativas nos ambientes em que se inserem, o que é um indicador deste tipo de personalidade. A vontade de implementar ideias e de fazer mudanças no trabalho (característicos da personalidade proactiva), são dois fatores que requerem a capacidade de influência (Anderson, Spataro & Flynn, 2008).

As organizações que têm procurado promover a proatividade dos trabalhadores tendem a dar-lhes mais liberdade para resolverem problemas de forma criativa, assim como a partilharem ideias para novos projetos de trabalho, tanto com colegas como com supervisores, de forma a proporcionarem um ambiente de trabalho mais dinâmico (Fuller, Marler & Hester, 2006). Estes aspetos direcionam os esforços das pessoas com personalidade proactiva para a melhoria do local de trabalho, na perspetiva da mudança construtiva (Bateman & Crant, 1993). A abordagem à personalidade proactiva como um aspeto da mudança construtiva (um sentimento de responsabilidade para efetuar mudanças positivas com intuito de melhorar o local de trabalho) foi apresentada por Fuller, Marler e Hester (2006). Os autores propuseram que a responsabilidade pela mudança construtiva das pessoas com personalidade proactiva é determinada quando estas têm mais autonomia, quando estão numa posição hierárquica elevada, quando têm mais acesso aos recursos (equipamentos, tempo, pessoas) e à informação da empresa (ou seja, informação sobre a estratégia da empresa, o que significa que as pessoas com personalidade proactiva ao recolherem esta informação, vão conseguir contribuir mais para os objetivos estratégicos da organização). Segundo estes autores, um envolvimento com estas

características conduz os indivíduos com personalidade proactiva a sentirem-se mais responsáveis pela mudança e, conseqüentemente a participarem em comportamentos de voz no trabalho. Como são pessoas que possuem mais capacidade para identificar problemas e oportunidades, envolvem-se na melhoria do ambiente em que se inserem. Contudo, em ambientes onde existe mais ambigüidade nas tarefas a desempenhar, as pessoas sentem-se menos capacitadas para a mudança construtiva, e conseqüentemente, reportam menos voz no trabalho. Fuller, Marler e Hester (2006) comprovaram, numa amostra de empregados australianos, que a responsabilidade pela mudança construtiva correlaciona-se positivamente com a voz no trabalho. Xie *et al.* (2014) sugeriram, também, que as pessoas com personalidade proactiva falam abertamente sobre as suas ideias de forma a fazerem mudanças construtivas no trabalho, relação que foi comprovada pelos autores numa amostra de trabalhadores chineses. O senso de poder é, assim, uma característica que auxilia os trabalhadores a terem voz na organização (Morrison, 2014; Morrison, See & Pan, 2015). Thompson (2005) propôs que as pessoas com personalidade proactiva criam ambientes caracterizados pela construção de redes sociais no trabalho, as quais lhes permitem adquirir aliados que os ouçam e apoiem a implementar as suas ideias, o que é conseguido através do senso de poder. Por outras palavras, as pessoas com personalidade proactiva, não atuam num vácuo social, por isso, o senso de poder capacita-as a influenciarem outras a ouvirem as suas ideias, desejos e preocupações sobre o trabalho.

Tendo por base as teorias apresentadas, proponho que a personalidade proactiva influencia positivamente o senso de poder, de tal forma que quanto maior for o nível da personalidade proactiva, maior será o senso de poder.

**Hipótese 2a:** A personalidade proactiva influencia positivamente o senso de poder.

### **2.5.2 Autoavaliações e senso de poder**

Tal como explicitado inicialmente, a autoavaliação é um traço de personalidade que traduz um autoconceito positivo, isto é, as inferências positivas que as pessoas fazem de si próprias e que as leva a julgarem-se e a apresentarem-se aos outros de forma positiva (Judge, Locke & Durham, 1997; Judge, Erez & Bono, 1998; Judge & Bono, 2001). A relação entre as autoavaliações e o senso de poder é explicada pela auto priorização, que significa dar mais significado às experiências individuais do que às das outras pessoas (Van Kleef *et al.*, 2015). A auto priorização conduz as pessoas a julgarem-se de forma positiva perante os outros (autoconceito positivo). As pessoas com características de auto priorização pensam sobre si e

falam de si para os outros de forma agradável, visto que consideram as experiências pessoais mais inspiradoras (por exemplo, no que diz respeito às experiências profissionais). Prestam também mais atenção aos desejos e aos objetivos individuais. Como são pessoas que se inspiram-se mais em si, são mais independentes dos outros, logo adquirem mais controlo sobre os acontecimentos da vida. A ideia subjacente à auto priorização indica uma relação positiva entre a inspiração individual e o senso de poder. Significa que a capacidade para influenciar os outros (o senso de poder) aumenta à medida que as pessoas se inspiram mais em si, pois são guiadas pelos próprios instintos, desejos e objetivos pessoais. Através desta abordagem, deduz-se que as autoavaliações poderão influenciar o senso de poder de forma positiva. Proponho, assim, que as pessoas que possuem uma visão positiva de si tendem também a apresentar-se para os outros de forma positiva, e a influenciá-las de acordo com os próprios desejos, nomeadamente os supervisores.

**Hipótese 2b:** As autoavaliações influenciam positivamente o senso de poder.

### **2.5.3 Senso de poder e empregabilidade interna percebida**

Embora Anderson, John e Keltner (2012) sugerirem que o senso de poder pode ser estudado nas relações de emprego, existe uma lacuna na literatura sobre a sua relação com a empregabilidade, pelo que merece especial atenção.

Segundo Wang (2015), o senso de poder conduz ao bem-estar subjetivo, que é “uma avaliação das pessoas sobre a própria vida, que pode ser tanto afetiva como cognitiva” (Diener, 2000: 34). A experiência do bem-estar subjetivo ocorre quando as pessoas sentem emoções positivas, prazer e satisfação nas tarefas que realizam (Diener, 2000). A empregabilidade interna percebida é um conceito que tem sido referido na literatura como um indicador do bem-estar subjetivo (De Vos, De Hauw & Van Der Heijden, 2011). Esta ideia sugere que pode existir uma correlação entre o senso de poder e a empregabilidade interna percebida, a qual não foi identificada pelos investigadores até ao momento. Para compreender a relação entre ambos os constructos, Kifer *et al.* (2013) explicou que o senso de poder conduz ao bem-estar subjetivo através da autenticidade – “o grau em que os indivíduos se conectam e encenam o seu verdadeiro eu” (Kifer *et al.*, 2013: 281). No mecanismo de influência, as pessoas partilham as suas ideias e desejos com os outros. O estudo de Kifer *et al.* (2013) mostra que um senso de poder mais elevado, leva as pessoas a sentirem-se mais autênticas do que as pessoas com senso de poder baixo. São pessoas mais congruentes com os seus próprios desejos, o que as conduz a uma avaliação mais positiva da vida (bem-estar subjetivo). Consequentemente é a autenticidade

que conduz o efeito do poder para o bem-estar subjetivo. Adicionalmente, destaco a ideia de Kraus, Chen, e Keltner (2011): uma pessoa que possui um senso de poder elevado, possui consistência quanto ao autoconceito, ou seja, tende a manifestar consistência com os objetivos e desejos individuais e, conseqüentemente, a sentir-se mais autêntica, isto é, a expressar o seu verdadeiro “eu”. Segundo estes autores, as pessoas com senso de poder elevado têm mais liberdade e controlo sobre o mundo e, por isso, atuam de acordo com os desejos pessoais, o que diminui a probabilidade de camuflarem a sua imagem perante os outros, concretamente empregadores. Tost (2015) reforçou esta abordagem, ao afirmar que a experiência psicológica do poder aumenta a visão positiva que uma pessoa tem de si própria.

Para Gan, Heller e Chen (2018) o estado de autenticidade é utilizado para transmitir aos outros a verdadeira identidade, o que impacta na forma como os outros percebem a verdadeira personalidade e os desejos pessoais. Na verdade, conduz a uma impressão que as outras pessoas têm sobre nós. Para Wang (2015) a autenticidade é uma característica da agência, o que indica que uma pessoa pode influenciar outras, intencionalmente, com a sua verdadeira personalidade.

Tendo por base os desenvolvimentos anteriores, proponho que o senso de poder influencia positivamente a empregabilidade interna percebida, de tal forma que quanto maior for a experiência psicológica do poder, maior será a empregabilidade interna percebida.

**Hipótese 3:** O senso de poder influencia positivamente a empregabilidade interna percebida.

#### **2.5.4 Personalidade proactiva, senso de poder e empregabilidade interna percebida**

Visto que o senso de poder capta os efeitos da personalidade e ajuda as pessoas com personalidade proactiva a influenciarem outras pessoas quanto às suas ideias de modo a fazerem mudanças construtivas na organização, e que o senso de poder conduz ao bem-estar subjetivo (um indicador da empregabilidade interna), sugiro que o senso de poder pode atuar como mediador na relação entre a personalidade proactiva e a empregabilidade interna percebida. Desta forma, para maiores níveis de personalidade proactiva, maior será o senso de poder e, conseqüentemente, a empregabilidade interna percebida. De acordo com Griek, Clauson e Eby (2018), a personalidade proactiva é vista como uma característica que permite a progressão na carreira. Assim, é proposto que quando a personalidade proactiva ajuda as pessoas a influenciar o ambiente de trabalho com as suas ideias, vêm-se como mais atrativas para a organização e, por isso, desenvolvem percepções de empregabilidade na organização que integram.

**Hipótese 4a:** O senso de poder medeia a relação entre a personalidade proactiva e a empregabilidade interna percebida.

### **2.5.5 Autoavaliações, senso de poder e empregabilidade interna percebida**

Tendo em consideração que a literatura aponta para uma relação entre as autoavaliações e o senso de poder e entre o senso de poder a empregabilidade interna percebida, então proponho que o senso de poder medeia a relação entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida. De tal forma, quanto maior for o nível da autoavaliação, maior será o senso de poder e, consequentemente, a empregabilidade interna percebida.

**Hipótese 4b:** O senso de poder medeia a relação entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida.

## **2.6 Adaptabilidade na carreira**

A adaptabilidade na carreira foi proposta por Super e Knasel (1981) para compreender o comportamento dos indivíduos na carreira profissional. É uma competência caracterizadora da carreira do séc. XXI, especificamente da carreira proteana (Hall & Mirvis, 1995; Hall, 1996; Savickas, 2012). Ser adaptável significa “ser capaz de mudar, sem grande dificuldade, e de adaptar-se a novas circunstâncias” (Savickas, 1997: 254) e decorre da exposição do indivíduo ao meio ambiente (Savickas & Porfeli, 2012). A adaptabilidade na carreira significa “a agilidade para lidar com tarefas previsíveis de preparação e participação para a profissão, com alterações imprevisíveis causadas por mudanças no trabalho e nas condições do trabalho” (Savickas, 1997: 254). Algumas definições mais recentes surgiram. Zacher (2014a: 22) propôs que é um “constructo psicossocial que reflete os recursos dos funcionários para gerirem os desafios atuais e iminentes do trabalho e da carreira que podem afetar a sua integração no ambiente social”.

O conceito tem sido alvo de estudo no ambiente organizacional. Durante a carreira, surgem desafios que exigem uma remodelação comportamental, como por exemplo, trabalhar em equipas diversificadas culturalmente e com novas tecnologias nos processos de trabalho (Pulakos *et al.*, 2000). A adaptabilidade na carreira é um recurso auto regulatório. A autorregulação significa a capacidade do indivíduo se regular ativamente a si próprio, como pensamentos, sentimentos e comportamentos (Presbitero, 2015), o que ajuda a superar desafios na carreira (Creed, Fallon e Hood, 2009; Savickas e Porfeli, 2012). Sendo que a adaptabilidade

na carreira é um recurso auto regulatório, é mais mutável com as situações comparativamente aos traços de personalidade, que tendem a manter-se ao longo do tempo (Zacher, 2014a).

A adaptabilidade na carreira é representada por quatro dimensões: i) Preocupação: representa o planeamento do futuro da carreira (Creed, Fallon & Hood, 2009; Öncel, 2014). A ausência de preocupação reflete uma atitude de indiferença perante os problemas da carreira (Savickas, 2005); ii) Controlo: caracteriza a responsabilidade do profissional quanto às decisões tomadas na carreira, não havendo, para isso, fatores externos que as influenciem, como a sorte ou o destino (Savickas, 2002). Os indivíduos com controlo na carreira são autodisciplinados e têm influência no seu desenvolvimento. Para isso, procuram atividades que os permitam crescer enquanto profissionais, como por exemplo formações fora do local de trabalho (Savickas, 2005; Savickas & Porfeli, 2012; Öncel, 2014); iii) Curiosidade: é a exploração do “eu” (ou seja, das características pessoais) e do ambiente (por exemplo, a exploração de oportunidades de emprego) com vista à aquisição de novas experiências. As pessoas curiosas são interessadas pela vida e, com isso, constroem uma imagem mais clara sobre o mundo do trabalho (Savickas, 2005); iv) Confiança: a confiança representa sentimentos quanto à autoeficácia, na medida em que traduz a crença individual sobre a capacidade para resolver problemas e ultrapassar obstáculos de carreira com sucesso, e também quanto à autoestima, na medida em que traduz a capacidade de ser bem-sucedido nas tarefas laborais (Savickas, 2002). A ausência de confiança dificulta a realização das tarefas laborais de forma bem-sucedida e a definição de objetivos na carreira (Savickas, 2005). As pessoas mais confiantes colocam em prática as suas aspirações até realizarem os projetos de carreira que têm em mente (Savickas & Porfeli, 2012).

A adaptabilidade na carreira foi integrada na Teoria da Construção da Carreira (Savickas, 2002; 2005). O argumento é que os indivíduos atribuem mais significado às experiências de trabalho e às aspirações futuras da carreira do que às conquistas profissionais, o que é um sinal do significado subjetivo da carreira. A teoria sugere que as pessoas adaptam-se ao meio ambiente, e que a carreira é construída somente à custa das escolhas individuais.

### **2.6.1 Personalidade proactiva e adaptabilidade na carreira**

A personalidade proactiva é um conceito importante no contexto da adaptabilidade da carreira. Presbitero (2015) propôs que as pessoas com personalidade proactiva tomam iniciativa quanto ao planeamento e à realização dos planos de carreira a que se propõem sem serem afetadas pelas condições do ambiente em que se inserem, visto que possuem iniciativa para gerirem a sua carreira autonomamente. Para este autor, a proatividade é uma característica que

traduz a predisposição do profissional para explorar o mercado de trabalho, fazer planos de carreira e concretizá-los.

Segundo Tolentino *et al.* (2014: 41), a personalidade proactiva capacita as pessoas a prepararem-se de uma melhor forma para as alterações na carreira devido à “capacidade que têm para identificar oportunidades de melhoria e criar ambientes de trabalho que sejam congruentes com as suas necessidades vocacionais”. Numa amostra de estudantes australianos, os autores confirmaram que a personalidade proactiva é um indicador das quatro dimensões que constituem a adaptabilidade na carreira, assim como da adaptabilidade como um constructo único.

Cai *et al.* (2015) propuseram um modelo no qual a personalidade proactiva conduz à adaptabilidade através da exploração na carreira. As pessoas com personalidade proactiva possuem uma tendência para explorarem frequentemente a carreira, pois são mais focadas no desenvolvimento da carreira do que as pessoas sem personalidade proactiva. A exploração na carreira é um indicador na adaptabilidade. Para Cai *et al.* (2015), a exploração da carreira significa a exploração do “eu” (avaliação de si enquanto profissional, nomeadamente das competências/atributos pessoais) e do meio ambiente (que representa a avaliação das características do ambiente de trabalho, de forma a verificar se são ajustadas às competências individuais). Este balanço entre o “eu” e o ambiente de trabalho, permite que o profissional se prepare para as alterações futuras que o ambiente de trabalho requer, como por exemplo, a introdução de novas tecnologias na organização. Com isto, desenvolvem a sua capacidade de se adaptarem às exigências no trabalho, reportando mais adaptabilidade na carreira (Cai *et al.*, 2015). Os autores encontraram uma relação positiva significativa entre os constructos numa amostra de estudantes na China.

A literatura evidencia a existência de uma relação positiva entre os constructos no contexto educacional (Tolentino *et al.*, 2014; Hou, Wu & Liu, 2014; Cai *et al.*, 2015; Guan *et al.*, 2017), o que motivou Jiang (2017) a estudar esta relação numa organização na China, mostrando que os dois constructos correlacionam-se positiva e significativamente. Jiang (2017) explica que a adaptabilidade na carreira é fortalecida quando as pessoas possuem um senso de energia, de aprendizagem contínua, motivação para enfrentar desafios e para identificar problemas da carreira, o que é impulsionado pelas características da personalidade proactiva.

Os investigadores têm-se focado no estudo do impacto da personalidade na adaptabilidade na carreira, sobretudo recorrendo às cinco características da personalidade – Big Five (Nilforooshan & Salimi, 2016; Zacher, 2014a). É necessário introduzir uma nova abordagem à relação entre a personalidade e a adaptabilidade na carreira, utilizando para isso,

a personalidade proactiva. A relação entre os constructos tem sido maioritariamente aplicada no contexto académico, com apenas uma evidência a nível organizacional (Jiang, 2017) e, além disso, reportam a outras culturas. Por estes motivos, parece oportuno estudar esta relação na realidade Portuguesa em contexto organizacional. Com base nas teorias apresentadas, proponho que quanto maior for o nível da personalidade proactiva, maior será a adaptabilidade na carreira.

**Hipótese 5a:** A personalidade proactiva influencia positivamente a adaptabilidade na carreira.

### **2.6.2 Autoavaliações e adaptabilidade na carreira**

A literatura evidencia que a autoavaliação é um preditor da adaptabilidade na carreira. Com o objetivo de estudar como é que as autoavaliações prediziam positivamente alterações na dimensão do controlo e da confiança da adaptabilidade na carreira ao longo do tempo, Zacher (2014a) sugeriu que os indivíduos que reportam um nível elevado de autoavaliação tendem a mostrar mais interesse e responsabilidade pelo desenvolvimento da sua carreira profissional (dimensão do controlo), e a serem mais confiantes quanto à capacidade de ultrapassarem obstáculos e de realizarem objetivos de carreira com sucesso (dimensão da confiança). Neste estudo, o autor encontrou uma correlação positiva significativa entre as autoavaliações (como um constructo único) e as quatro dimensões da adaptabilidade na carreira, numa amostra de empregados a full-time na Austrália.

Com o objetivo de validar a escala internacional da adaptabilidade na carreira de Savickas e Porfeli (2012) através do seu efeito no sucesso subjetivo da carreira (concretamente, na satisfação da carreira e na avaliação do desempenho na carreira), Zacher (2014b) mostrou que as autoavaliações (como um constructo unidimensional) correlacionam-se positiva e significativamente com as quatro dimensões da adaptabilidade na carreira, numa amostra de trabalhadores na Austrália.

Guan *et al.* (2017) propuseram um modelo que teve como objetivo estudar o impacto das autoavaliações na relação entre os cinco traços de personalidade (*Big Five*) e a adaptabilidade na carreira. Para os autores, as autoavaliações são um indicador das pessoas que são mais adaptáveis na carreira, relação que foi suportada numa amostra de estudantes de uma universidade da Austrália.

No estudo de Hirschi, Herrmann e Keller (2015) as características das autoavaliações permitem que as pessoas enfrentem desafios e problemas de carreira eficazmente. São pessoas mais ambiciosas e confiantes na exploração e no planeamento da carreira. Os autores concluíram que as autoavaliações correlacionam-se positiva e significativamente com as quatro

dimensões da adaptabilidade na carreira, numa amostra de estudantes universitários da Alemanha. Neureiter e Traut-Mattausch (2017) também confirmaram, numa amostra de estudantes, que as autoavaliações correlacionam-se positiva e significativamente com as quatro dimensões da adaptabilidade na carreira.

Kim e Lee (2018) sugeriram que o locus de controlo interno (uma das características das autoavaliações) produz um efeito positivo significativo na adaptabilidade na carreira. Para estes autores, o locus de controlo interno permite ter mais controlo sobre a vida e ser mais curioso, confiante, preocupado e regular as emoções perante os eventos que surgem na carreira. Este pressuposto foi aplicado a um grupo de estudantes de duas universidades da Coreia do Sul.

Parece existir bastante evidência sobre a relação entre as autoavaliações e a adaptabilidade na carreira no grupo dos estudantes. Os autores têm tentado compreender como é que os estudantes vêem que as características das autoavaliações são importantes para a preparação para a transição entre a escola e o mercado de trabalho. Os estudos indicam que as autoavaliações são um preditor significativo da adaptabilidade na carreira. Não foram encontrados estudos que mostrem esta relação na realidade Portuguesa. Além disso, os estudos reportam à relação entre as variáveis no contexto educacional. Por estes motivos, torna-se interessante compreender a relação entre as variáveis na realidade Portuguesa em contexto organizacional. Dado que os estudos indicam que as autoavaliações influenciam positivamente a adaptabilidade na carreira, proponho que quanto maior for o nível das autoavaliações, maior será a adaptabilidade na carreira.

**Hipótese 5b:** As autoavaliações influenciam positivamente a adaptabilidade na carreira.

### **2.6.3 Adaptabilidade na carreira e empregabilidade interna percebida**

A adaptabilidade na carreira é composta por quatro recursos (preocupação, controlo, curiosidade e confiança) que permitem a gestão dos desafios da carreira (Zacher, 2014a), tais como a perda, as transições e a procura por novos empregos (Koen *et al.*, 2010; Savickas & Porfeli, 2012). É assim, um conceito de importante compreensão no contexto da empregabilidade.

Segundo Spurk *et al.* (2016), a adaptabilidade na carreira é um recurso importante não só para lidar com as mudanças no ambiente externo ao trabalho (como por exemplo, oportunidades de trabalho noutras empresas, deslocações do profissional para outras áreas geográficas), mas também com estímulos do ambiente interno de trabalho (como é o caso de reestruturações nas tarefas do trabalho, alterações na estrutura organizacional, por exemplo,

adaptar-se a um novo supervisor ou mesmo integrar-se com colegas de equipas de outras áreas de trabalho). Spurk *et al.* (2016) encontraram uma relação positiva entre a adaptabilidade na carreira e a empregabilidade interna percebida numa amostra de empregados de uma empresa Alemã. Segundo estes autores, adotar uma postura adaptável perante os desafios e os problemas que surgem na carreira dentro da organização aumenta a probabilidade de manter o emprego.

Forrier, Verbruggen e De Cuyper (2015) apresentaram um modelo no qual a adaptabilidade na carreira conduz à perceção de empregabilidade interna e consequentemente, à mobilidade dos trabalhadores na organização em que estes se inserem. Para os autores, as pessoas que se adaptam à carreira são capazes de lidar facilmente com as mudanças, por isso, prestam mais atenção às oportunidades que surgem no mercado interno de trabalho. Assim desenvolvem perceções positivas sobre a possibilidade de manterem o emprego, experimentando menos insegurança laboral.

Para Ramos e Lopez (2018) a adaptabilidade na carreira é um indicador do bem-estar subjetivo, nomeadamente da satisfação com a vida, o que indica que pode também ser um indicador da empregabilidade interna percebida.

Com base nestes estudos, proponho que a adaptabilidade na carreira afete positivamente a empregabilidade interna percebida, de tal forma que quanto maior for a adaptabilidade, maior será a empregabilidade interna percebida.

**Hipótese 6:** A adaptabilidade na carreira influencia positivamente a empregabilidade interna percebida.

#### **2.6.4 Personalidade proactiva, adaptabilidade na carreira e empregabilidade interna percebida**

Rudolph, Lavigne e Zacher (2017) propuseram que a personalidade proactiva é preditor da adaptabilidade na carreira e esta, consequentemente, desempenha um papel importante na empregabilidade percebida. Conseguiram comprovar que a personalidade proactiva influencia a adaptabilidade na carreira e, por sua vez, a empregabilidade. Visto que a adaptabilidade conduz à empregabilidade interna percebida (Spurk *et al.*, 2016), proponho que este constructo medeia a relação entre a personalidade proactiva e a empregabilidade interna percebida. Os indivíduos com personalidade proactiva são mais adaptáveis na carreira, e essa adaptação leva-os a julgarem-se como mais empregáveis na organização, visto que conseguem lidar eficazmente com possíveis mudanças no ambiente de trabalho.

**Hipótese 7a:** A adaptabilidade na carreira medeia a relação entre a personalidade proactiva e a empregabilidade interna percebida.

### **2.6.5 Autoavaliações, adaptabilidade na carreira e empregabilidade interna percebida**

Numa revisão de literatura, Rudolph, Lavigne e Zacher (2017) propuseram que as autoavaliações são um preditor da adaptabilidade na carreira e esta, conseqüentemente, desempenha um papel importante na empregabilidade percebida. Dado que os estudos sugerem a influência das autoavaliações na adaptabilidade na carreira e que esta, por sua vez, tem uma influência na empregabilidade percebida, proponho que a adaptabilidade na carreira medeia a relação entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida. Significa que quanto maior for o nível das autoavaliações, maior será a adaptabilidade na carreira e, conseqüentemente, a empregabilidade interna percebida.

**Hipótese 7b:** A adaptabilidade na carreira medeia a relação entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida.

### **2.7 Orientação para os objetivos de aprendizagem**

Segundo a Teoria da Agência Humana, os indivíduos devem ser proactivos na aquisição de novos conhecimentos para enfrentar os desafios no mundo do trabalho (Bandura, 2001; Bandura, 2006).

A orientação para os objetivos de aprendizagem representa a necessidade do profissional “desenvolver as competências atuais para compreender ou dominar algo novo” (Dweck, 1986: 1040). Um objetivo é uma representação cognitiva de um estado que é desejado e conduz a uma ação para o conseguir (Austin & Vancouver, 1996); resulta de uma necessidade (McClelland, 1987), que neste caso é a aprendizagem. Os objetivos de aprendizagem derivaram da teoria implícita, que sugere que os indivíduos são orientados para objetivos, e são esses objetivos que os conduzem a padrões comportamentais específicos (Dweck & Legget, 1988). A orientação para os objetivos de aprendizagem destaca-se no padrão orientado para a mestria, que significa a “procura de tarefas desafiantes e a geração de estratégias para ultrapassar obstáculos” (Dweck & Legget, 1988:257). Os teóricos incrementais acreditam que a inteligência é maleável. As pessoas que possuem a crença incremental, quando confrontadas com falhas nas tarefas, acreditam que podem melhorar o desempenho passado através do esforço árduo e da aquisição de novas competências (Hong *et al.*, 1999). A teoria da inteligência incremental sugere que a

inteligência pode ser aumentada através do esforço e da persistência. São pessoas que procuram compreender o porquê de terem errado, ao invés de permanecerem na ilusão de serem incompetentes (Dweck, Chiu & Hong, 1995).

A teoria que deu origem ao constructo foi proposta no contexto educacional, para explicar dois tipos de comportamento que as crianças adotavam perante o fracasso. Enquanto num grupo de crianças os fracassos eram vistos como uma fonte de aprendizagem para as tarefas a desempenhar no futuro, noutra, os fracassos eram vistos como o resultado de um desempenho negativo nas tarefas. As crianças do primeiro grupo possuíam objetivos de aprendizagem: integravam atividades que lhes permitiam adquirir novos conhecimentos, esforçavam-se para superar desafios e adotavam uma postura otimista e resiliente perante a resolução de problemas. As crianças do segundo grupo possuíam objetivos de desempenho: procuravam “evitar julgamentos negativos sobre as suas competências” (Dweck, 1986: 1040), evitavam desafios que pudessem denegrir a sua imagem e tinham interesse em mostrar as suas competências para os outros, independentemente de as desenvolverem (Diener & Dweck, 1978; Diener & Dweck, 1980; Dweck & Legget, 1988; Elliot & Dweck, 1988). Para Maden (2015: 724), as pessoas com orientação para os objetivos de aprendizagem “acreditam que podem melhorar as suas habilidades através do trabalho árduo e da autodeterminação”.

Neste trabalho, foco-me na orientação para os objetivos de aprendizagem que, apesar de ter sido originado no contexto educacional, tem sido objeto de estudo nas organizações. Neste contexto, o constructo caracteriza os profissionais que possuem uma motivação para participar em tarefas desafiantes que os façam aprender coisas novas, uma disposição para colmatar as falhas cometidas nas tarefas laborais com o intuito de melhorar o desempenho passado, o prazer e a satisfação com a aquisição de novos conhecimentos, e a persistência perante tarefas difíceis (Dweck & Legget, 1988; Button & Mathieu, 1996).

Segundo Boomars, Yorks e Shetty (2018), existem dois tipos de motivação que são importantes para compreender a abordagem à aprendizagem no local de trabalho: a motivação intrínseca, que representa a vontade do profissional para expandir conhecimentos de forma a ter mais sucesso nas tarefas que desempenha, ou seja, uma orientação para o desenvolvimento profissional; e a motivação extrínseca, que representa a medida em que o profissional se sente obrigado a aprender devido a fatores externos, especificamente, o interesse da organização. A teoria sugere que a orientação para os objetivos de aprendizagem é um constructo de natureza intrínseca, que representa a dimensão do auto desenvolvimento. O profissional motiva-se para desenvolver as suas competências, porque compreende que estas são uma fonte para o sucesso na carreira (Heyman & Dweck, 1992). A motivação intrínseca predispõe o profissional a

integrar atividades de desenvolvimento mais intensamente e autonomamente do que quando está sujeito à pressão da organização (por exemplo: cursos de formação promovidos pela organização). Apesar disso, esta motivação pode ser reforçada quando o profissional percebe que a organização disponibiliza atividades com vista à satisfação das suas necessidades de aprendizagem (Boomars, Yorks & Shetty, 2018). Adquirir conhecimento autonomamente é uma característica da carreira proteana e da autogestão na carreira. Bird (1994) defendeu que a carreira não é estática, mas sim uma acumulação de conhecimento através da experiência de trabalho.

A teoria de Maden (2015) indica que as pessoas que experimentam maiores níveis de *engagement* com o trabalho são as que possuem uma orientação para os objetivos de aprendizagem no local de trabalho mais elevada. Isto significa que um estado emocional e motivacional positivo com o trabalho, fá-los integrarem tarefas de aprendizagem.

### **2.7.1 Personalidade proactiva e orientação para os objetivos de aprendizagem**

A literatura mostra que os traços de personalidade predizem a orientação para os objetivos de aprendizagem (Klein & Lee, 2006). Major, Turner e Fletcher (2006) sugerem que a personalidade proactiva é uma variável preditora da motivação para aprender, que traduz “um desejo de envolvimento em atividades de formação e de desenvolvimento” (Major, Turner & Fletcher, 2006: 927). Integrar este tipo de atividades autonomamente, é um benefício para as organizações, que passam a deter uma força de trabalho mais qualificada capaz de transferir novos conhecimentos para as equipas de trabalho capacitando-as a resolver os desafios impostos pelo dia-a-dia de trabalho de forma mais eficaz e criativa. Simultaneamente, quando os profissionais adquirirem mais conhecimento, enriquecem-se a si próprios, podendo assumir novos papéis na organização (Major, Turner & Fletcher, 2006).

Uma das teorias que explica a relação entre a personalidade proactiva e a orientação para os objetivos de aprendizagem é a teoria da auto concordância, que diz que os objetivos expressam os interesses individuais e que as pessoas motivadas possuem mais objetivos comparativamente às pessoas desmotivadas (Shelton & Elliot, 1999). A capacidade de perseguir objetivos concordantes com os interesses individuais envolve esforços ao longo do tempo, que quando atingidos, impactuam na satisfação e no bem-estar do indivíduo. Segundo a teoria, os objetivos que são extrinsecamente motivantes, são pouco representativos dos interesses individuais, por isso, é difícil atingi-los quando são encontrados obstáculos pelo caminho. A teoria destaca que os objetivos podem ser concordantes com os interesses individuais, mas mesmo assim, o indivíduo pode não encontrar satisfação nas tarefas que realiza

para os atingir. Para os autores, o processo natural é que se os objetivos estão de acordo com os interesses, existe uma satisfação até os alcançar, presumivelmente porque as suas necessidades serão satisfeitas no futuro. Quando as pessoas falham no alcance de objetivos concordantes, sentem-se mais desapontadas e insatisfeitas. Os objetivos direcionam o comportamento das pessoas e leva-as a satisfazerem as próprias necessidades (Shelton & Elliot, 1999). Segundo Greguras e Diefendorf (2010) as ações das pessoas com personalidade proactiva são reguladas por objetivos concordantes com os interesses individuais. Visto que as suas ações não são guiadas pelos interesses dos outros, estas pessoas despendem da sua própria energia para seguirem os objetivos pessoais.

As características das pessoas com personalidade proactiva conduzem-nas a uma orientação para os objetivos de aprendizagem. Segundo Hirst, Knippenberg e Zhou (2009), as pessoas com objetivos de aprendizagem utilizam a sua criatividade para resolver problemas no trabalho, o que é uma característica da personalidade proactiva. Benware e Deci (1984) propuseram que a autodeterminação, uma característica da personalidade proactiva (Seibert, Kraimer & Crant, 1999), aumenta a motivação intrínseca para a aprendizagem. Maden (2015) indica que as pessoas com orientação para os objetivos de aprendizagem gostam de integrar tarefas desafiadoras no trabalho, e acreditam que podem desenvolver novas competências com o intuito de terem um desempenho mais positivo nas tarefas futuras, o que acontece com maior destaque, em pessoas com personalidade proactiva. O autor encontrou uma correlação positiva e significativa entre a personalidade proactiva e a orientação para os objetivos de aprendizagem.

Proponho assim que, a personalidade proactiva influencie positivamente a orientação para os objetivos de aprendizagem, de tal forma que, quanto maiores forem os níveis da personalidade proactiva, maiores serão os níveis da orientação para os objetivos de aprendizagem.

**Hipótese 8a:** A personalidade proactiva influencia positivamente a orientação para os objetivos de aprendizagem.

### **2.7.2 Autoavaliações e orientação para os objetivos de aprendizagem**

Ferris *et al.* (2011) propuseram que as autoavaliações e a orientação para os objetivos de aprendizagem correlacionam-se positivamente. Para explicar esta relação, os autores suportaram-se na teoria que explica que os traços de personalidade são uma representação de temperamentos humanos, que podem ser de natureza de aproximação ou de evitação (Elliot & Trash, 2002; Elliot & Trash, 2010). Os temperamentos representam a forma de ser e de reagir

perante as adversidades, por exemplo, a gestão das emoções (Elliot & Trash, 2010). As autoavaliações são uma representação do temperamento de aproximação, que significa a sensibilidade e a procura pela obtenção de resultados positivos nas tarefas (Ferris *et al.*, 2011; Ferris *et al.*, 2013). Para o autor, a natureza de aproximação das autoavaliações, conduz os indivíduos com autoavaliações elevadas a adotarem comportamentos que são influenciados pelo seu temperamento de aproximação, nomeadamente a orientação para os objetivos de aprendizagem. Ferris *et al.* (2011) sugeriram que os temperamentos são responsáveis pela explicação da influência que as autoavaliações têm noutros *outcomes* através de processos de mediação. Os autores conseguiram demonstrar que as autoavaliações predizem positiva e significativamente a orientação para os objetivos de aprendizagem e negativamente os objetivos de desempenho (um indicador do temperamento de evitação, que significa uma maior sensibilidade a estímulos negativos do que positivos).

Morris, Messal e Meriac (2013) sugeriram que as autoavaliações predizem positivamente a orientação para os objetivos de aprendizagem. Os autores conseguiram suportar a hipótese numa amostra de indivíduos a participarem num programa de liderança numa universidade dos Estados Unidos. Todos eles eram trabalhadores e ocupavam funções distintas em diferentes setores de atividade do mercado de trabalho. Chang *et al.* (2012) encontraram também uma relação positiva significativa entre os dois constructos numa revisão de literatura sobre as autoavaliações.

Debicki *et al.* (2016) apresentaram um estudo que explica que as autoavaliações predizem positivamente a orientação para os objetivos de aprendizagem. Segundo os autores, a orientação para os objetivos de aprendizagem capta o efeito das quatro dimensões que constituem as autoavaliações. A autoeficácia, que representa julgamentos para lidar eficazmente com determinadas tarefas, determina a formulação de objetivos com vista a aprendizagem, na medida em que estes permitem adquirir competências novas para ter mais sucesso nas tarefas futuras. Para Debicki *et al.* (2016), as pessoas com níveis elevados de autoeficácia, tendem a mostrar persistência perante os desafios e pretendem melhorar as suas competências, integrando atividades que lhes permitam aprender mais. Para os autores, as pessoas com estabilidade emocional ultrapassam os fracassos de forma positiva e vêm-nos como uma forma de aprendizagem, não sendo afetados por eles a nível emocional. Pessoas com locus de controlo interno, que acreditam que têm controlo sobre a vida, esforçam-se mais para atingirem os seus objetivos, não deixam que eles ocorram por forças externas e, como tal, procuram desenvolver as suas competências para lidarem eficazmente com as tarefas. Por

último, a auto estima elevada permite integrar tarefas mais desafiantes, que exigem a aquisição de novos conhecimentos ao longo do tempo (Debicki *et al.*, 2016).

Tendo por base estes estudos, proponho que as autoavaliações predizem positivamente a orientação para os objetivos de aprendizagem, de tal forma que quanto maior for a autoestima, a autoeficácia, o locus de controlo interno e a estabilidade emocional, maior será a disposição para os objetivos de aprendizagem.

**Hipótese 8b:** As autoavaliações influenciam positivamente a orientação para os objetivos de aprendizagem.

### **2.7.3 Orientação para os objetivos de aprendizagem e empregabilidade interna percebida**

O percurso profissional requer a atualização de conhecimentos e de competências, o que é garantido quando os profissionais possuem uma orientação para os objetivos de aprendizagem. Partindo da abordagem de Van Der Heijden e Van Der Heijden (2006) a aquisição de competências é uma estratégia utilizada para manter o emprego, característica relevante na carreira proteana. Para os autores, a busca e a conservação de um emprego motiva os indivíduos a adquirirem novas competências para se manterem ou entrarem no mercado de trabalho (Noordzij *et al.*, 2013). Por contrapartida, a aquisição de conhecimento desperta no profissional uma curiosidade para explorar oportunidades internas de trabalho que estejam mais alinhadas com as qualificações adquiridas. Quando percebem que a organização possui este tipo de oportunidades, esforçam-se para obtê-las, mantendo assim o seu emprego (Lin, 2015). Os profissionais que possuem orientação para os objetivos de aprendizagem são uma mais-valia para as organizações, que passam a deter uma força de trabalho mais qualificada, capaz de responder à diversidade de projetos que surgem no dia-a-dia de trabalho.

Vários autores têm sugerido teorias para explicar que a orientação para os objetivos de aprendizagem é um indicador da empregabilidade interna percebida. Em primeiro lugar, London (1983: 620) propôs a teoria da motivação na carreira, que significa a motivação associada a comportamentos e decisões tomadas na carreira, nomeadamente: “procurar e aceitar um emprego, decidir permanecer na organização, reformular os planos de carreira, procurar formação e novas experiências de trabalho, estabelecer e atingir objetivos de carreira”. Segundo a teoria, o desejo de aumentar o conhecimento e de desenvolver competências novas é uma componente da resiliência na carreira, o que indica que uma pessoa que possui uma orientação para a aprendizagem, ao aumentar o seu conhecimento, aumenta também a sua capacidade para

lidar eficazmente com os desafios da carreira, nomeadamente com a procura ou com a conservação do emprego. Para van Dam (2004), uma pessoa que está orientada para a conservação do emprego, procura integrar atividades que lhes permitam crescer profissionalmente, como por exemplo, a formação. De Vos, De Hauw e Van Der Heijden (2011) defendem que a participação dos profissionais em atividades que lhes permitam desenvolver a aprendizagem relacionada com o trabalho, sejam as que são fornecidas pela organização como as mais informais, são um preditor da empregabilidade interna percebida. Os autores comprovaram que a participação do profissional em atividades de aprendizagem influencia positivamente a empregabilidade interna percebida, numa amostra de trabalhadores de uma instituição financeira na Bélgica. O estudo de Huang (2016) indica que uma pessoa que tem orientação para os objetivos de aprendizagem, tem a possibilidade de ser promovida na organização, o que pode ser indicador de uma perceção mais positiva de empregabilidade na organização. Este autor encontrou uma correlação positiva e significativa entre a orientação para os objetivos de aprendizagem e a promoção na organização. Para Boomars, Yorks e Shetty (2018), a motivação intrínseca para participar em atividades de aprendizagem também é um indicador da empregabilidade. Para os autores, as pessoas que possuem consciência da sua necessidade de aprendizagem, estão mais comprometidas com o desenvolvimento de conhecimentos novos, principalmente se tiverem em vista um objetivo – a conservação do emprego. Liu (2018) sugere que a orientação para os objetivos de aprendizagem conduz os profissionais a integrarem atividades de aprendizagem, tanto fora como dentro da organização, o que ajuda a manter o emprego. Indivíduos altamente empregáveis são os que procuram desenvolver competências. O autor demonstrou que a capacidade para aprender novos conhecimentos prediz a empregabilidade percebida, numa amostra de profissionais na China. Lysova *et al.* (2018) sugeriu que a integração do profissional em atividades de aprendizagem relacionadas com a profissão permite-lhe desenvolver competências para obter ou para manter o emprego. Estes autores encontraram uma relação positiva significativa entre a orientação para a aprendizagem e a empregabilidade numa amostra de ex-alunos de uma faculdade de economia na Holanda.

Tendo por base estes estudos, proponho que a orientação para os objetivos de aprendizagem prediz positivamente a empregabilidade interna percebida, de tal forma que quanto maior for o nível da orientação para os objetivos de aprendizagem, maior será a perceção de empregabilidade interna.

**Hipótese 9:** A orientação para os objetivos de aprendizagem influencia positivamente com a empregabilidade interna percebida.

#### **2.7.4 Personalidade proactiva, orientação para os objetivos de aprendizagem e empregabilidade interna percebida**

Como existem estudos que indicam que a personalidade proactiva prediz a orientação para os objetivos de aprendizagem e, conseqüentemente, a empregabilidade interna percebida, então proponho a existência de uma relação causal entre as três variáveis, de tal forma que quanto maior for o nível de personalidade proactiva, maior será a orientação para os objetivos de aprendizagem e, conseqüentemente, a empregabilidade interna percebida.

**Hipótese 10a:** A orientação para os objetivos de aprendizagem medeia a relação entre a personalidade proactiva e a empregabilidade interna percebida.

#### **2.7.5 Autoavaliações, orientação para os objetivos de aprendizagem e empregabilidade interna percebida**

Considerando que os estudos sugerem a influência das autoavaliações na orientação para os objetivos de aprendizagem e, por sua vez, a sua influência na empregabilidade interna percebida, proponho que a orientação para os objetivos de aprendizagem medeia a relação as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida. De tal forma, quanto maior for o nível das autoavaliações maior será a orientação para os objetivos de aprendizagem e, por sua vez, a empregabilidade interna percebida.

**Hipótese 10b:** A orientação para os objetivos de aprendizagem medeia a relação entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida.

Tendo como base teórica os estudos apresentados anteriormente, proponho dois modelos de mediação múltipla. O primeiro modelo (representado na figura 1) tem como objetivo estudar a influência da personalidade proactiva na empregabilidade interna percebida, quando mediada pelo senso de poder, adaptabilidade na carreira e orientação para os objetivos de aprendizagem. Especificamente, proponho que as pessoas com personalidade proactiva adquirem percepções de empregabilidade interna através da capacidade para influenciar os seus supervisores, a capacidade de se adaptarem a novos desafios na carreira e de adquirirem novas competências para colmatarem erros e terem um melhor desempenho nas tarefas futuras.

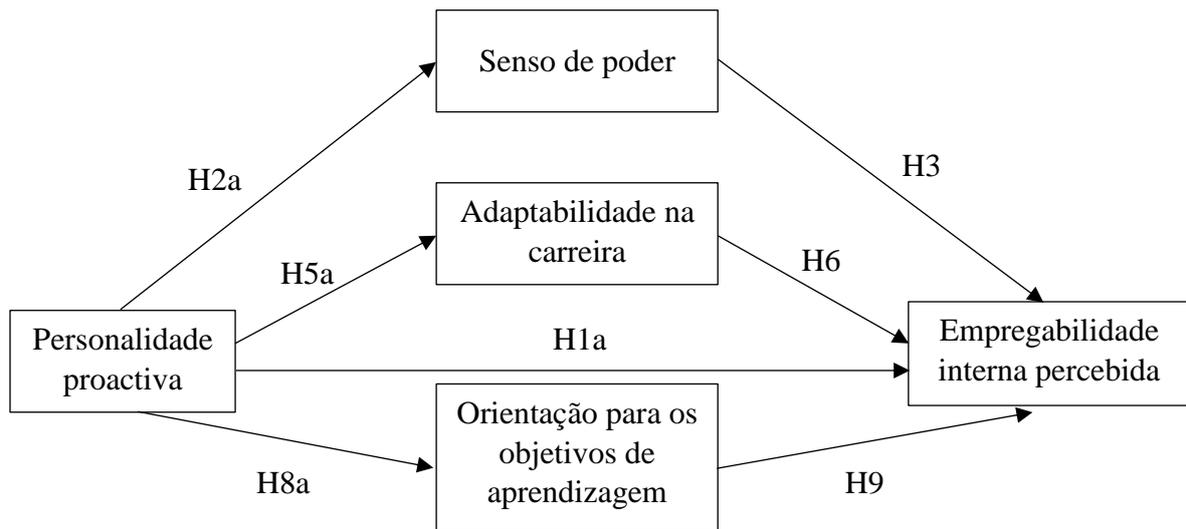


Figura 1 – Modelo conceptual 1

O segundo modelo que consta na figura 2, tem como objetivo estudar a influência das autoavaliações na empregabilidade interna percebida através dos mesmos caminhos. Neste modelo pretende-se compreender se a avaliação sobre si próprio (quanto à autoestima, autoeficácia, locus de controlo e estabilidade emocional) tem influência na perceção de empregabilidade interna, através do auxílio da partilha de ideias, preocupações e sugestões sobre o trabalho com os supervisores; da capacidade de ser adaptável na carreira e de ter objetivos de aprendizagem.

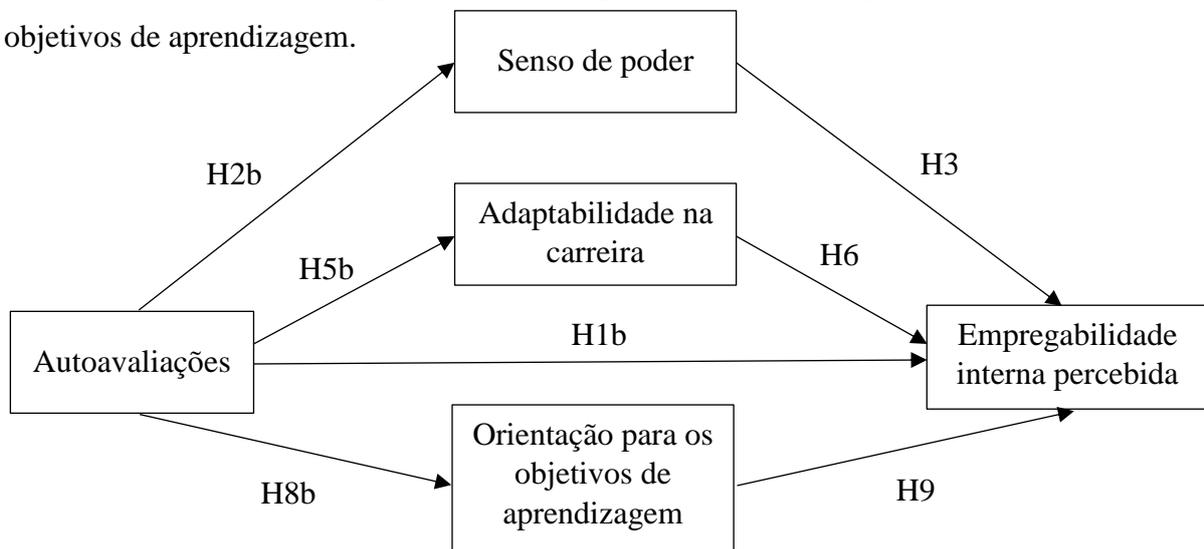


Figura 2 – Modelo conceptual 2

### 3. Metodologia

Neste capítulo, descrevo a estratégia de investigação adotada para realizar a parte empírica deste estudo. O objetivo do meu estudo foi gerar resultados mensuráveis sobre os constructos dos modelos (Nardi, 2018), pelo que decidi efetuar uma pesquisa quantitativa.

### 3.1 Inquérito com questionário

Para elaborar a pesquisa quantitativa, utilizei um inquérito com questionário. Um inquérito é “um método de pesquisa usado pelos cientistas para fornecer informações sobre pessoas ou fenómenos sociais” (Lavrakas, 2011). O inquérito pode ser efetuado com recurso a um questionário, que tem sido um dos métodos mais utilizados na investigação científica porque permite efetuar questões sobre atitudes e comportamentos de forma estruturada, assim como obter amostras representativas da população comparativamente a outros métodos de recolha de dados (Krosnick, 1999; Nardi, 2018). Os questionários incluem questões idênticas para todos os participantes e permitem analisar as respostas estatisticamente (Lavrakas, 2011). Uma característica importante dos questionários é que a identidade dos participantes deve ser ocultada através do anonimato das respostas. Além disso, pode ser utilizado por outros investigadores que mostrem interesse em replicar o estudo no futuro, com as devidas adaptações (Nardi, 2018).

A preocupação atual dos investigadores relaciona-se com a utilização de meios que permitam obter taxas de resposta elevadas num período de tempo curto com um custo reduzido (Couper, 2017). A internet tem sido um dos meios mais utilizados pelos investigadores para recolher dados, nomeadamente através dos questionários *online* (Couper, 2017). Este tipo de questionário pode ser distribuído a pessoas que se encontram em zonas geográficas distintas (Evans & Mathur, 2005), evitando a deslocação física do investigador para recolher os dados, os quais podem ser transferidos automaticamente para um *software* para serem analisados estatisticamente (Robson & McCartan, 2016). A conveniência é uma das características dos questionários *online*, pois permite que os participantes completem o questionário no momento em que lhes é mais oportuno (Evans & Mathur, 2005). As plataformas utilizadas para construir os questionários permitem introduzir questões com formatos distintos e informar os participantes sobre o progresso das respostas (Evans & Mathur, 2005). Uma tendência associada aos questionários relaciona-se com as “não-respostas”, que são respostas em branco aos itens apresentados, e que são responsáveis pela redução do tamanho da amostra (Tourangeau, 2004). Com os questionários *online*, essa tendência reduz-se. É possível alertar os participantes quando existem respostas em falta e que, só depois de as completarem, é possível responder às questões posteriores (Evans & Mathur, 2005; Robson & McCartan, 2016). Para colmatar esta dificuldade e aumentar o número de respostas concluídas a cada questão, utilizei esta opção no meu questionário, que construí na plataforma *Qualtrics*.

Apesar das vantagens mencionadas, existem alguns problemas associados à utilização de um questionário *online*. É difícil controlar as respostas a partir do momento em que o

questionário é enviado para os participantes. Isto requer controlar os contactos efetuados periodicamente, para aumentar a taxa de retorno (Nardi, 2018). Além disso, os participantes podem completar todo questionário, abandoná-lo a qualquer momento ou observar as instruções e decidir não responder (Evans & Mathur, 2005). Outro problema diz respeito à distorção das respostas que é causada pelo fenómeno da desejabilidade social. Por vezes, os participantes manifestam opiniões que se traduzem na apresentação de um perfil falso de si perante o investigador (Robson & McCartan, 2016; Nardi, 2018). A distorção pode ocorrer inconscientemente ou intencionalmente. No primeiro caso, os participantes acreditam que as respostas refletem os comportamentos reais e, no segundo, as respostas são falsificadas com o intuito de apresentar um comportamento que é aceitável perante a sociedade. Frequentemente, a distorção das respostas é intencional e é uma estratégia utilizada para transmitir uma imagem pessoal mais positiva do que é na realidade (Ellingson, Sackett & Hough, 1999). A desejabilidade social tem sido bastante estudada em instrumentos que medem, principalmente, a personalidade dos indivíduos, por ser mais suscetível de ocorrerem enviesamentos nas respostas (Pauneonen & LeBel, 2012).

### **3.2 Questionário**

O questionário foi construído com questões de resposta fechada, em que todas as alternativas foram apresentadas aos participantes (Lavrakas, 2011). O tempo de resposta foi de 10 minutos, aproximadamente (Revilla & Ochoa, 2017).

Quanto à estrutura, na primeira secção descrevi brevemente o objetivo do estudo e garanti o anonimato das respostas dos participantes (Lavrakas, 2011). Na segunda, introduzi as questões de resposta fechada referentes aos constructos do modelo em estudo, com recurso a instrumentos de medida publicados em artigos científicos, os quais apresento seguidamente. Para tal, solicitei aos participantes para classificarem a sua opinião quanto às afirmações apresentadas numa escala de Likert, que possibilitou que os participantes seleccionassem o ponto da escala que melhor se adequava aos comportamentos descritos (Gravetter & Forzano, 2018). Na última secção do questionário, incluí as questões que caracterizavam cada participante, concretamente sobre o género, a idade, o estado civil, o nível de habilitações, o tipo de instituição em que o participante trabalhava, a antiguidade e o nível hierárquico na organização. O questionário utilizado encontra-se em anexo, no capítulo 8.

A construção do questionário requereu algumas adaptações. Inicialmente, traduzi as escalas publicadas em inglês para português. Adaptei a escala original de Maggiori, Rossier e Savickas (2015) para a primeira pessoa, de modo a ficar coerente com as restantes escalas. De

forma a uniformizar o questionário, utilizei 7 pontos de Likert para medir todos os constructos (1=discordo fortemente; 2=discordo; 3=discordo um pouco; 4=não concordo nem discordo; 5=concordo um pouco; 6=concordo e 7=concordo fortemente). Assim, adaptei apenas as escalas de 5 pontos para 7 pontos do constructo das autoavaliações, da empregabilidade interna percebida e da adaptabilidade na carreira. Estudos referem que utilizar 7 pontos de Likert ao invés de 5, diminui a ocorrência de respostas neutras (Matell & Jacoby, 1972) e melhora as propriedades psicométricas das escalas (Weng, 2004; Lozano, Cueto & Muñiz, 2008).

Após construir o questionário, gerei um *link* que partilhei com a minha rede de contactos juntamente com uma mensagem personalizada para cada participante. Estudos revelam que utilizar uma mensagem personalizada aumenta a taxa de retorno dos questionários, devido à importância que o investigador mostra sobre a participação de determinada pessoa na investigação (Sánchez-Fernández, Muñoz-Leiva & Montoro-Ríos, 2012). Partilhei o questionário com pessoas da minha rede de contactos que escolhi aleatoriamente, às quais solicitei que partilhassem o questionário com outras até obter o número de respostas pretendidas para o estudo, processo que se chama “efeito bola de neve” (Robson & McCartan, 2016). O questionário foi distribuído através do meu email, do Facebook e do LinkedIn, entre o mês de Fevereiro e de Maio de 2018. Posteriormente, as respostas foram transferidas do *Qualtrics* para o Excel e deste para o *IBM SPSS Statistics* (versão 25), um *software* que me permitiu analisar os dados recolhidos.

### 3.2.1 Instrumentos de medida

**Personalidade proactiva.** Para medir este constructo, utilizei a escala da personalidade proactiva na versão curta de Seibert, Kraimer e Crant (1999) que contém 10 itens agrupados numa única dimensão e que foi originada pela escala de 17 itens de Bateman e Crant (1993). A escala original contém 7 pontos de Likert (1=discordo fortemente até 7=concordo fortemente) e apresentou uma boa consistência interna ( $\alpha=0,86$ ). Esta escala tem sido utilizada por outros autores (por exemplo: Seibert, Kraimer & Crant, 2001; Thompson, 2005; Erdogan & Bauer, 2005; Major, Turner & Fletcher, 2006; Kim, Hon & Crant, 2009; Brown & O’Donnell, 2011; Bergeron, Schoroeder & Martinez, 2014; Tolentino *et al.*, 2014; Guan *et al.*, 2017). Nestes estudos, a consistência interna da escala assumiu valores compreendidos entre  $\alpha= 0,77$  e  $\alpha=0,92$ .

**Autoavaliações.** Este constructo foi medido através da escala Judge *et al.* (2003) que é composta por 12 itens, em que 6 dos quais estão escritos de forma invertida (item 2, 4, 6, 8, 10 e 12). São itens que, por norma, contêm uma negação (Kulas, Klahr & Knights, 2018). A escala

original tem 5 pontos de Likert (1=discordo fortemente até 5=concordo fortemente) e uma boa consistência interna ( $\alpha=0,81$ ). Esta escala foi utilizada por Zacher (2014a), Zacher (2014b), Öncel (2014), Zacher (2016), Guan *et al.* (2017) e Onyishi *et al.* (2015). Nestes estudos, a consistência interna da escala variou entre  $\alpha=0,72$  e  $\alpha=0,88$ .

**Senso de poder.** Para medir o senso de poder, utilizei a escala unidimensional de 8 itens de Anderson, John e Keltner (2012), dos quais 4 estão escritos de forma invertida (item 2, 4, 6 e 7). Com o intuito de medir o senso de poder experimentado pelo trabalhador na relação com o respetivo supervisor, introduzi a questão sobre o constructo com a sugestão dos autores para este tipo de interação (“Na minha relação com o (a) meu (minha) supervisor (a)”). A escala original tem 7 pontos de Likert e apresentou uma consistência interna entre  $\alpha=0,77$  e  $\alpha=0,91$ , nos estudos que Anderson *et al.* (2012) efetuaram para validarem a escala. A escala tem sido utilizada por outros autores. Por exemplo, no estudo de Wang (2015) a consistência interna correspondeu a  $\alpha=0,83$ ,  $\alpha=0,88$  e  $\alpha=0,91$  nas três experiências efetuadas, e no estudo de van Kleef *et al.* (2015), correspondeu a  $\alpha=0,80$ .

**Adaptabilidade na carreira.** A adaptabilidade na carreira foi medida com a escala de Maggiori, Rossier e Savickas (2015). É uma escala curta que contém 12 itens divididos por quatro dimensões (preocupação, controlo, curiosidade e confiança) e que foi originada através da escala internacional de 24 itens de Savickas e Porfeli (2012). Os autores sugeriram utilizar 5 pontos de Likert para medir o constructo. A escala foi desenhada de forma a ser utilizada como um constructo único ou com quatro dimensões distintas. Quando a escala foi tratada de forma única, apresentou uma excelente consistência interna nos dois estudos efetuados por Maggiori, Rossier e Savickas (2015), nomeadamente  $\alpha=0,92$  para uma amostra de alemães e  $\alpha=0,94$  para uma amostra de franceses. No mesmo estudo, as dimensões da escala assumiram valores de consistência interna entre  $\alpha=0,86$  a  $\alpha=0,88$ , e entre  $\alpha=0,75$  e  $\alpha=0,86$ , para a amostra de alemães e de franceses, respetivamente.

**Orientação para os objetivos de aprendizagem.** Para medir este constructo utilizei a escala unidimensional de Button e Mathieu (1996) que é composta por 8 itens. Estes autores sugeriram utilizar 7 pontos de Likert para medir o constructo e mostraram que a escala tem uma boa consistência interna ( $\alpha=0,79$ ). A escala tem sido utilizada por outros autores, como por exemplo Tolentino *et al.* (2014), onde apresentou uma consistência interna de  $\alpha=0,80$ .

**Empregabilidade interna percebida.** A empregabilidade interna percebida foi medida com 5 itens da escala de Rothwell e Arnold (2007). Os autores sugeriram utilizar 5 pontos de Likert para medir o constructo e mostraram que a escala tem uma consistência interna aceitável

( $\alpha=0,72$ ). Esta escala foi utilizada no estudo de Praskova, Creed e Hood (2015) com uma consistência interna de 0,83.

### **3.3 Caracterização da amostra**

Neste estudo, participaram 203 indivíduos. A amostra é representada por 66 indivíduos do género masculino (32,5%) e por 137 (67,5%) do género feminino. 126 indivíduos são solteiros (62,1%), 68 casados ou em união de facto (33,5%) e 9 são divorciados ou viúvos (4,4%). A idade dos participantes está compreendida entre os 20 e os 60 anos. A idade observada com maior frequência foi 22 anos. A média das idades é 31,21 anos e representa um desvio padrão de 10,11. Quanto ao nível de escolaridade, 2 indivíduos concluíram o 1º, o 2º ou o 3º ciclo do ensino básico (1%), 21 o ensino secundário (10,3%), 96 a licenciatura (47,3%), 68 o mestrado (33,5%) e 16 a pós-graduação ou o doutoramento (7,9%).

52 dos participantes trabalhavam em instituições públicas (25,6%) e 151 em instituições privadas (74,4%), dos quais 69 em pequenas e médias empresas (34%) e 82 em grandes empresas (40,4%). 98 dos participantes possuíam um nível de antiguidade na empresa inferior a 2 anos (48,3%), 41 entre 2 a 5 anos (20,2%), 24 entre 6 a 10 anos (11,8%) e 40 há mais de 10 anos (19,7%). 92 dos participantes ocupavam cargos mais baixos (45,3%), 100 cargos intermédios (49,3%) e 11 cargos de topo (5,4%).

### **3.4 Análise dos dados**

#### **3.4.1 Análise das componentes principais**

Para reduzir o conjunto dos dados recolhidos num número mais pequeno de dimensões, utilizei o método matemático da análise das componentes principais – ACP (Field, 2013). O método iniciou-se com a verificação da existência de correlações entre os itens das escalas que mediam cada constructo, e culminou com a criação de dimensões não correlacionadas entre si, denominadas componentes principais, que deram origem a novas variáveis que puderam ser utilizadas no estudo por apresentarem boa consistência interna. O método foi aplicado para os constructos do modelo, individualmente.

Na primeira fase do método, analisei a medida da adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), para perceber se a amostra era adequada para produzir um resultado confiável. Os valores da medida variam entre 0 e 1, sendo que o desejável é que o valor assumido seja igual ou superior a 0,7 (Field, 2013). Para perceber a correlação existente entre os itens das variáveis originais, utilizei o teste de Bartlett. Este teste de hipóteses permitiu-me identificar se a matriz de correlações era significativamente diferente de uma matriz identidade. Quando o

teste foi significativo ( $p. \text{ value } \leq \alpha = 0,05$ ), rejeitei a hipótese nula, o que me permitiu concluir a existência de correlações entre as variáveis, logo a possibilidade de efetuar a ACP para reduzir os dados observados em dimensões mais pequenas (Field, 2013).

Posteriormente, analisei as comunalidades, que representam a proporção da variância de cada variável original que é explicada pelas componentes retidas. Os valores das comunalidades variam entre 0 e 1. Considerei todos os itens com comunalidades superiores a 0,5, visto que estes eram responsáveis por reterem mais de metade da informação da variável original. Por vezes, identifiquei itens com comunalidades de valor inferior a 0,5. Nesses casos, eliminei esses itens da análise e, com os restantes, efetuei uma nova ACP (Field, 2013).

Para identificar o número de componentes a extrair, analisei os valores próprios (*eigenvalues*) e o gráfico *scree plot*. Field (2013) sugeriu que, através do primeiro método, devem reter-se os componentes que contêm valores próprios superiores a 1. Pelo segundo método, o número de componentes a extrair corresponde àquele em que a reta do gráfico começa a ficar mais horizontal. Além disto, analisei a variância explicada pelas componentes extraídas. A variância reflete a percentagem de informação das variáveis originais que é explicada pelas componentes retidas, que deve ser superior a 60% (Field, 2013).

Posteriormente, identifiquei os itens a incluir em cada componente. Para isso, os autores sugerem utilizar métodos de rotação ortogonais ou oblíquos. Segundo Field (2013), o método ortogonal *varimax* é recomendado quando se pretende identificar componentes não correlacionadas entre si. Sendo esse o objetivo das minhas análises, utilizei o método de rotação *varimax* e identifiquei os itens da escala com valores superiores a 0,5 após a rotação, para integrarem componentes distintas (Field, 2013). Após a rotação, alguns itens competiam para integrar mais do que uma componente. Nos casos em que a diferença entre o valor do item após a rotação para cada componente foi inferior a 0,2, o item não foi integrado em nenhuma das componentes, visto que havia dúvidas sobre onde colocar o respetivo item (Field, 2013).

Posteriormente, foi necessário analisar o alfa de Cronbach das componentes geradas, que é uma medida de confiabilidade. A confiabilidade indica o grau em que o constructo reflete consistentemente o que ele mede. Esta análise foi importante para compreender se as componentes geradas podiam ser utilizadas enquanto novas variáveis. Para isso, aceitei valores de Cronbach iguais ou superiores a 0,7 (Field, 2013). Embora as componentes geradas apresentassem boa consistência interna, por vezes, existiu incompatibilidade entre os resultados da ACP e a sugestão efetuada pela literatura quanto ao agrupamento dos itens. Nesses casos, ignorei os resultados da minha ACP e construí novas variáveis através da média de todos os

itens das escalas originais. Depois disso, analisei novamente o alfa de Cronbach destas variáveis para saber se podiam ser utilizadas nas análises estatísticas posteriores.

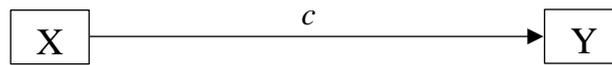
### 3.4.2 Correlações entre as variáveis

A matriz das correlações foi gerada para identificar em que medida cada par de variáveis do modelo se relacionava entre si. Dado que as variáveis do modelo são quantitativas, utilizei o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) que varia entre -1 e +1. Segundo a teoria, quando o coeficiente assume o valor 1, existe uma correlação linear positiva perfeita entre duas variáveis, o que significa que quando o valor de uma aumenta uma unidade, o valor da outra também aumenta uma unidade. Quando assume o valor -1, a correlação é linear negativa perfeita, pelo que se o valor de uma das variáveis aumenta uma unidade, o valor da outra diminuirá uma unidade. Quando é 0 não existe correlação entre as variáveis. A identificação de correlações entre as variáveis permitiu-me compreender se era plausível integrá-las num modelo de mediação (Field, 2013).

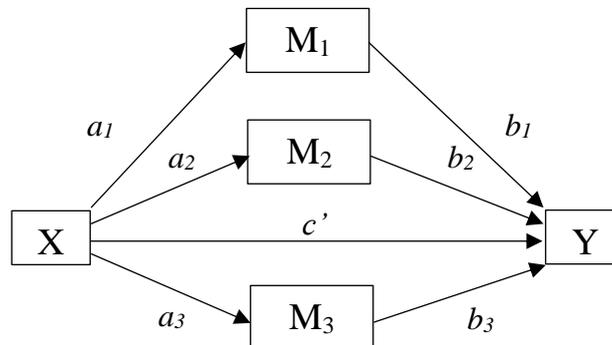
### 3.4.3 Análise de caminhos

Segundo Hayes (2013), a análise de caminhos é um método estatístico que permite compreender o efeito que uma variável independente (X) possui numa variável dependente (Y), através de dois efeitos: um efeito direto, que traduz o impacto que X tem em Y; e um efeito indireto, que representa a influência de X em Y por meio de uma terceira variável que se denomina de mediadora (M). O efeito de apenas uma variável mediadora na relação entre X e Y chama-se de mediação simples. Por vezes, utilizam-se modelos de mediação múltipla, com o objetivo de estudar o efeito de duas ou mais variáveis mediadoras na relação entre X e Y.

O modelo de mediação é sequencial e ocorre numa única direção, ajudando a conhecer o efeito que X tem em M que, por sua vez, tem uma influência em Y, isto é:  $X \rightarrow M \rightarrow Y$ . Dado que este estudo trata um modelo com três possíveis mediadores, estes correspondem a três possíveis caminhos ( $X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$ ;  $X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$ ;  $X \rightarrow M_3 \rightarrow Y$ ). Tal como mostra a figura 3, o efeito de X para Y é representado por  $c'$ , e o efeito indireto é representado pelo produto de XM e MY. O coeficiente de caminho das variáveis independentes (X) nas mediadoras (M) é representado por  $a$ , enquanto o das variáveis mediadoras (M) na dependente (Y) é representado por  $b$ . O coeficiente de caminho de X em Y através de M é representado pelo produto de  $a$  com  $b$  ( $ab$ ). O efeito total de X para Y é representado por  $c$  (Hayes, 2013).



(A) Efeito total de X em Y



(B) Efeito indireto de X em Y

Figura 3 – Efeitos de caminho (Hayes, 2013)

O modelo é representado pelas seguintes equações:  $M_i = i_{M_i} + a_i X + e_{M_i}$  para todo o  $i=1$  até  $k$ ,  $Y = i_Y + c'X + \sum_{i=1}^k b_i M_i + e_Y$ . Em que:  $i_Y$  é a constante;  $a_i$  é o efeito de X em  $M_i$ ;  $b_i$  é o efeito de  $M_i$  em Y;  $c'$  é o efeito direto de X em Y e  $e_Y$  é o erro do modelo. Um modelo com três mediadores é representado por:  $M_1 = i_{M_1} + a_1 X + e_{M_1}$ ,  $M_2 = i_{M_2} + a_2 X + e_{M_2}$ ,  $M_3 = i_{M_3} + a_3 X + e_{M_3}$  E  $Y = i_Y + c'X + b_1 M_1 + b_2 M_2 + b_3 M_3 + e_Y$ .

O efeito total indireto de X em Y é igual a  $c - c' = \sum_{i=1}^k a_i b_i$ . Com 3 mediadores o efeito total indireto é igual a  $a_1 b_1 + a_2 b_2 + a_3 b_3$ , em que cada parcela corresponde ao efeito de X para Y através de  $M_1$ ,  $M_2$  e  $M_3$ , respetivamente. Assim, o efeito total de X em Y é representado pela soma do efeito direto com o total dos efeitos indiretos do modelo:  $c = c' + \sum_{i=1}^k a_i b_i$ , ou seja,  $c = c' + a_1 b_1 + a_2 b_2 + a_3 b_3$  (Hayes, 2013).

Nesta investigação, apresento dois modelos de mediação múltipla, que diferem apenas no que diz respeito às variáveis independentes: o modelo 1 mostra o efeito da personalidade proactiva (X) na empregabilidade interna percebida (Y), e o modelo 2, o efeito das autoavaliações (X) na empregabilidade interna percebida (Y). Ambos os modelos integram três possíveis variáveis mediadoras: o senso de poder ( $M_1$ ), a adaptabilidade na carreira ( $M_2$ ) e a orientação para os objetivos de aprendizagem ( $M_3$ ). Nas ciências sociais é comum efetuar a análise de mediação múltipla, para colmatar o facto de numa mediação simples não ser possível identificar diferentes preditores de uma variável dependente (Hayes, 2013).

A análise de caminhos foi realizada com o auxílio do PROCESS macro 2.13 (Hayes, 2013) do *IBM SPSS Statistics* (versão 25). Para tal, foi necessário utilizar a análise de *Bootstrapping*, que divide a amostra inicial em 5000 subamostras mais pequenas, com intervalos de confiança a 95% (nível de significância de 5%). Este procedimento permite estimar os valores de probabilidade dos coeficientes de caminho. Quando o intervalo de confiança não inclui o zero, rejeita-se a hipótese nula ( $H_0: \beta=0$ ), ou seja, existe evidência estatística para afirmar que o efeito direto (ou indireto) entre os constructos é considerado estatisticamente significativo para  $\alpha < 0,05$ . Quando o intervalo de confiança inclui zero, então não existe evidência estatística para comprovar que o efeito direto (ou indireto) entre os constructos é significativo (Hayes, 2013). Segundo Shrout e Bolger (2002), os efeitos diretos indicam que ao variar uma unidade em X, M varia *a* unidades; e que ao variar uma unidade de M, Y varia *b* unidades. Estes efeitos são encontrados quando o *p. value* (valor de probabilidade) é inferior ao nível de significância padrão, o que permite rejeitar a hipótese nula ( $H_0: \beta=0$ ), isto é, há evidência estatística para afirmar que o efeito direto entre os constructos existe (Hayes, 2013). Já os efeitos indiretos ( $a \times b$ ) indicam que ao variar uma unidade em X, Y varia em *ab* unidades através da influência de M. Se o caminho  $X \rightarrow M \rightarrow Y$  é estatisticamente significativo, logo há mediação. Segundo estes autores, existem quatro passos que devem ser tidos em conta ao analisar os caminhos: i) estimar o coeficiente *c*; ii) estimar o coeficiente de caminho *a*, que explica a relação entre X e M; iii) estimar o coeficiente de caminho *b*, que mostra a relação entre M e Y; iv) estimar o coeficiente *c'*. De acordo com estes autores, é suposto que quando existir mediação, o valor de *c'* seja inferior ao de *c*, sendo estes valores diferentes de zero.

#### 4. Análise dos dados

Antes de analisar os dados recolhidos, efetuei uma recodificação dos itens “r=reverse-scored” da escala das autoavaliações e do senso de poder. A recodificação significa a possibilidade de alterar os pontos das escalas de Likert que medem uma variável (Field, 2013). O processo consistiu em alterar o ponto 1 (“discordo fortemente”) para o ponto 7 (“concordo fortemente”), e assim sucessivamente. A literatura evidencia que a utilização de itens negativos (ou seja, sem serem recodificados) juntamente com itens positivos pode afetar a análise estatística dos constructos. A análise das componentes principais pode resultar em duas componentes distintas, em que uma delas é constituída pelos itens positivos e a outra pelos invertidos (Kulas *et al.*, 2018). Além disso, a consistência interna da escala com este tipo de itens pode alterar-se (Barnette, 2000). Por estes motivos, utilizei os itens recodificados em todas

as análises que efetuei juntamente com os restantes itens das escalas originais. As variáveis sujeitas à análise das componentes principais são qualitativas ordinais.

#### 4.1 Análise das componentes principais

##### 4.1.1 Personalidade proactiva

Segundo Seitbert, Crant e Kraimer (1999), a personalidade proactiva é um constructo constituído por 10 itens agregados numa dimensão. A análise das componentes principais sugeriu criar duas componentes que explicam 58,516% da variância total dos dados recolhidos, após eliminar os itens Q1\_3 e Q1\_4 da escala original na primeira análise efetuada, devido às comunalidades serem inferiores ao valor de referência (0,5). Após eliminar esses itens, a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,744) indicou que a amostra era adequada. O teste de Bartlett ( $\chi^2(28)=491,330$ ;  $p<0,001$ ) refletiu a existência de correlações entre os itens da escala original, o que é desejável pela teoria. Os alfas de Cronbach de cada componente foram superiores ao valor de referência (0,7) e, portanto, indicaram uma boa consistência interna das componentes (tabela 1). Apesar disto, os resultados permitiram constatar que a constituição de duas componentes distintas não era compatível com a sugestão efetuada pelos autores. Por este motivo, construí uma nova variável através da média de todos os itens da escala original. O alfa de Cronbach desta variável correspondeu a 0,825, o que indicou uma boa consistência interna, logo a possibilidade de ser utilizada nas análises estatísticas posteriores.

Itens	Componentes	
	1	2
Q1_1	0,784	
Q1_7	0,728	
Q1_2	0,713	
Q1_8	0,697	
Q1_10	0,636	
Q1_6		0,794
Q1_9		0,778
Q1_5		0,728
<b>% Variância Total Explicada</b>	42,387%	16,129%
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,790	0,707

Tabela 1 – Resultado da análise das componentes principais da personalidade proactiva

**Nota:** Q1\_1. Estou constantemente a procurar novas formas de melhorar a minha vida; Q1\_2. Onde quer que eu tenha estado, tenho sido uma força poderosa para a mudança construtiva; Q1\_3. Nada é mais excitante do que ver as minhas ideias a tornarem-se realidade; Q1\_4. Se vejo algo de que não gosto, modifico; Q1\_5. Não importa quais são as possibilidades. Se eu acreditar em algo, eu farei acontecer-lo; Q1\_6. Gosto de ser um defensor(a) das minhas ideias, mesmo contra a oposição dos outros; Q1\_7. Destaco-me a identificar oportunidades; Q1\_8. Estou sempre à procura de melhores caminhos para fazer as

## Personalidade proactiva, autoavaliações e empregabilidade nas organizações

coisas; Q1\_9. Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impedirá de concretizá-la; Q1\_10. Consigo identificar uma boa oportunidade muito antes dos outros conseguirem fazê-lo.

### 4.1.2 Auto avaliações

Antes de efetuar a análise das componentes principais, recodifiquei os itens Q2\_2, Q2\_4, Q2\_6, Q2\_8, Q2\_10 e Q2\_12. A primeira ACP sugeriu construir três componentes após eliminar os itens Q2\_1 e Q2\_4 por apresentarem comunalidades inferiores ao valor de referência. Assim, efetuei uma nova ACP, cuja medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,817) indicou que a amostra era adequada. O teste de Bartlett ( $\chi^2(45)=507,989$ ;  $p<0,001$ ) indicou a existência de correlações entre as variáveis, pertinentes para a elaboração de uma ACP. A variância total explicada pelas três componentes correspondeu a 60,207%. Eliminei os itens Q2\_5, Q2\_7, Q2\_8, Q2\_9 e Q2\_11 da análise, pois competiam para integrar componentes distintas. Assim, os alfas de Cronbach para cada componente foram inferiores ao valor de referência (0,7), o que significou que a consistência interna das mesmas era fraca, logo a construção de componentes não era uma boa opção. Além disso, os participantes no estudo consideraram que o constructo era representado por três componentes, ao invés de uma. Por estes motivos, utilizei o constructo como uma variável média de todos os itens da escala original, que representou um alfa de Cronbach de 0,825, valor que indica uma boa consistência interna.

Itens	Componentes		
	1	2	3
Q2_2	0,733		
Q2_12	0,731		
Q2_3		0,815	
Q2_9		0,676	
Q2_6			0,845
Q2_10			0,701
<b>% Variância Total Explicada</b>	36,598%	13,357%	10,252%
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,685	0,533	0,636

Tabela 2 – Resultado da análise das componentes principais das autoavaliações

#### Nota:

Q2\_1. Estou confiante de que tenho o sucesso que desejo na vida; Q2\_2. Por vezes, sinto-me deprimido(a) (*r*); Q2\_3. Quando tento, geralmente sou bem-sucedido(a); Q2\_4. Por vezes, quando falho, sinto-me com inútil. (*r*); Q2\_5. Concluo as tarefas com sucesso; Q2\_6. Por vezes, não tenho controlo sobre o meu trabalho (*r*); Q2\_7. De forma geral, sinto-me satisfeito(a) comigo mesmo(a); Q2\_8. Estou cheio(a) de dúvidas sobre as minhas competências (*r*); Q2\_9. Determino o que acontecerá na minha vida; Q2\_10. Não sinto que tenha controlo do meu sucesso na minha carreira (*r*); Q2\_11. Sou capaz de lidar com a maioria dos meus problemas; Q2\_12. Existem momentos em que as coisas parecem muito sombrias e sem esperança para mim (*r*).

#### 4.1.3 Senso de poder

O senso de poder, que foi medido pela escala de 8 itens de Anderson *et al.* (2012), é composto por uma dimensão. Antes de efetuar a ACP, recodifiquei os itens Q3\_2, Q3\_4, Q3\_6 e Q3\_7. A ACP sugeriu criar uma componente e eliminar os itens Q3\_3, Q3\_5 e Q3\_8, que apresentavam comunalidades inferiores ao valor de referência. Após eliminar esses itens, a variância total explicada pela componente foi 66,905%. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,837) indicou que a amostra era adequada aos dados, e o teste de Bartlett ( $\chi^2(10)=520,198$ ;  $p<0,001$ ) presumiu a existência de correlações entre os itens da escala. Neste caso, os participantes consideraram o senso de poder como um constructo unidimensional, tal como foi sugerido por Anderson *et al.* (2012). Por este motivo, utilizei o constructo nas análises posteriores como uma variável média dos itens que permaneceram após a ACP (Q3\_1, Q3\_2, Q3\_4, Q3\_6 e Q3\_7). O alfa de Cronbach correspondeu a 0,876, o que indicou uma boa consistência interna da variável construída.

Itens	Componente
	1
Q3_6	0,889
Q3_2	0,854
Q3_4	0,839
Q3_7	0,782
Q3_1	0,714
<b>% Variância Total Explicada</b>	66,905%
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,876

Tabela 3 – Resultado da análise das componentes principais do senso de poder

**Nota:**

Q3\_1. consigo que ele(ela) ouça o que eu digo; Q3\_2. os meus desejos não têm qualquer importância (*r*); Q3\_3. consigo que ele(ela) faça o que eu quero; Q3\_4. mesmo que expresse os meus pontos de vista, estes têm pouca influência (*r*); Q3\_5. acho que tenho muito poder; Q3\_6. as minhas ideias e opiniões são frequentemente ignoradas (*r*); Q3\_7. mesmo quando tento, não sou capaz de prosseguir com a minha ideia (*r*); Q3\_8. se quiser, tomo decisões.

#### 4.1.4 Adaptabilidade na carreira

A escala da adaptabilidade na carreira de Maggiori, Rossier e Savickas (2015) contém 12 itens divididos em quatro dimensões distintas. A ACP sugeriu criar apenas duas componentes, eliminando da análise os itens Q4\_1, Q4\_3 e Q4\_5 da escala original devido às comunalidades serem inferiores ao valor de referência. Após eliminar esses itens, a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,883) indicou que a amostra era adequada. O teste de Bartlett ( $\chi^2(36)=889,217$ ;  $p<0,001$ ) indicou a existência de correlações entre os itens. A variância total explicada pelas duas componentes foi 66,694%. Para a construção das componentes, eliminei os itens Q4\_2 e Q4\_8 que estavam a competir para integrarem mais do que uma componente.

O alfa de Cronbach para as duas componentes foi superior ao valor de referência e indicou uma boa consistência interna. Contudo, a escala original é constituída por quatro dimensões ao invés de duas. Ainda assim, os itens que constituíam cada uma das duas componentes faziam parte de dimensões distintas da escala original (tabela 5). Devido a esta incompatibilidade, não foi possível utilizar as quatro dimensões da adaptabilidade na carreira nas análises posteriores, pelo que construí a variável através da média de todos os itens da escala original. O alfa de Cronbach correspondeu a 0,897, valor que indicou uma boa consistência interna. Por exemplo, no estudo de Perera e McIlveen (2017) utilizou-se a escala de forma unidimensional, que apresentou uma consistência interna de 0,87.

Itens	Componentes	
	1	2
Q4_9	0,832	
Q4_11	0,815	
Q4_12	0,802	
Q4_10	0,748	
Q4_7	0,691	
Q4_6		0,861
Q4_4		0,852
<b>% Variância Total Explicada</b>	52,944%	13,526%
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,867	0,749

Tabela 4 – Resultado da análise das componentes principais da adaptabilidade na carreira

**Nota:**

Q4\_1. Penso sobre como será o meu futuro; Q4\_2. Preparo-me para o futuro; Q4\_3. Estou consciente das escolhas educacionais e de carreira que tenho de fazer; Q4\_4. Tomo decisões por mim próprio(a); Q4\_5. Assumo a responsabilidade pelas minhas ações; Q4\_6. Conto comigo próprio(a); Q4\_7. Procuo oportunidades para me desenvolver enquanto pessoa; Q4\_8. Exploro opções antes de fazer uma escolha; Q4\_9. Estou atento(a) a diferentes formas de fazer as coisas; Q4\_10. Tenho o cuidado de fazer as coisas bem; Q4\_11. Aprendo novas competências; Q4\_12. Trabalho com as minhas capacidades. Dimensões da escala: Preocupação - Q4\_1, Q4\_2 e Q4\_3; Controlo - Q4\_4, Q4\_5 e Q4\_6; Curiosidade - Q4\_7, Q4\_8 e Q4\_9; Confiança - Q4\_10, Q4\_11, Q4\_12.

Componente	Itens	Dimensão da escala
1	Q4_9	Curiosidade
	Q4_7	Curiosidade
	Q4_11	Confiança
	Q4_12	
	Q4_10	
2	Q4_4	Controlo
	Q4_6	

Tabela 5 - Resultados da ACP vs. sugestão de Maggiori, Rossier e Savickas (2015) para o instrumento de medida da adaptabilidade na carreira

#### 4.1.5 Orientação para os objetivos de aprendizagem

A orientação para os objetivos de aprendizagem foi medida com a escala unidimensional de Button e Mathieu (1996) que contém 8 itens. A análise das componentes principais sugeriu criar uma componente e eliminar os itens Q5\_3 e Q5\_8 por possuírem comunalidades inferiores ao valor de referência. Após eliminar estes itens, a medida de KMO (0,869) indicou que a amostra era adequada. O teste de Bartlett ( $\chi^2(15)=767,679$ ;  $p<0,001$ ) indicou a existência de correlações entre os itens. Assim, a componente foi constituída apenas pelos itens Q5\_1, Q5\_2, Q5\_4, Q5\_5, Q5\_6 e Q5\_7 da escala original, com uma variância total explicada de 68,628%. Para os participantes no estudo o constructo é unidimensional, tal como Button e Mathieu (1996) sugeriram. Por este motivo, o constructo foi utilizado nas análises posteriores como uma variável média dos itens resultantes da análise das componentes principais. O alfa de Cronbach da variável correspondeu a 0,906, o que indicou uma boa consistência interna.

Itens	Componente
	1
Q5_4	0,886
Q5_7	0,867
Q5_6	0,829
Q5_1	0,826
Q5_2	0,782
Q5_5	0,775
<b>% Variância Total Explicada</b>	<b>68,628%</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0,906</b>

Tabela 6 – Resultado da análise das componentes principais da orientação para os objetivos de aprendizagem

**Nota:**

Q5\_1. A oportunidade de fazer um trabalho desafiante é importante para mim; Q5\_2. Quando não consigo completar uma tarefa difícil, tenho intenção de esforçar-me mais na próxima vez que a realizar; Q5\_3. Prefiro realizar tarefas que me obrigam a aprender coisas novas; Q5\_4. A oportunidade de aprender coisas novas é importante para mim; Q5\_5. Faço o meu melhor quando estou a trabalhar numa tarefa muito difícil; Q5\_6. Esforço-me muito para melhorar o meu desempenho passado; Q5\_7. A oportunidade de ampliar o leque das minhas aptidões é importante para mim; Q5\_8. Quando tenho uma dificuldade na resolução de um problema, gosto de tentar abordagens diferentes para ver qual delas funcionará.

#### 4.1.6 Empregabilidade interna percebida

A análise das componentes principais para este constructo sugeriu eliminar o item Q6\_3 da escala original por possuir uma comunalidade com valor inferior ao de referência. Após eliminar o item, a medida de KMO correspondeu a 0,773. O teste de Bartlett ( $\chi^2(6)=212,754$ ;  $p<0,001$ ) indicou a existência de correlações entre as variáveis e a variância total explicada correspondeu a 60,244%. Os participantes no estudo consideraram que o constructo é

constituído apenas por uma dimensão, tal como Rothwell e Arnold (2007) sugeriram. Devido a esta compatibilidade, a variável em causa foi construída através da média dos itens resultantes da análise das componentes principais (Q6\_1, Q6\_2, Q6\_4 e Q6\_5). O alfa de Cronbach da variável correspondeu a 0,775, o que indicou uma boa consistência interna.

Itens	Componente
	1
Q6_4	0,821
Q6_1	0,786
Q6_5	0,767
Q6_2	0,728
<b>% Variância Total Explicada</b>	60,244%
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,775

Tabela 7 – Resultado da análise das componentes principais da empregabilidade interna percebida

**Nota:**

Q6\_1. Tenho boas perspectivas nesta organização porque o meu empregador valoriza o meu contributo. Q6\_2. Mesmo que houvesse uma reestruturação nesta organização, estou confiante de que aqui ficaria; Q6\_3. A minha rede de contactos ajuda-me a continuar a minha carreira nesta organização; Q6\_4. Estou consciente das oportunidades que surgem nesta organização, mesmo que sejam diferentes daquilo que faço agora; Q6\_5. Entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou bem respeitado(a) nesta organização.

Após esta análise, as variáveis em causa passaram a classificar-se como quantitativas, pois foram construídas através da média de todos os itens da escala original (a personalidade proactiva, as autoavaliações e a adaptabilidade na carreira), ou então, pela média dos itens resultantes da ACP (senso de poder, orientação para os objetivos de aprendizagem e empregabilidade interna percebida).

#### 4.2 Correlações

Através da tabela 8, verifica-se que as variáveis do modelo correlacionam-se positivamente entre si.

A empregabilidade interna percebida apresenta uma correlação positiva e significativa com a personalidade proactiva ( $r=0,386$ ;  $p<0,01$ ) e com as autoavaliações ( $r=0,466$ ;  $p<0,01$ ).

As duas variáveis independentes correlacionam-se com as variáveis mediadoras do estudo. A personalidade proactiva correlaciona-se positiva e significativamente com o senso de poder ( $r=0,381$ ;  $p<0,01$ ), com a adaptabilidade na carreira ( $r=0,623$ ;  $p<0,01$ ) e com a orientação para os objetivos de aprendizagem ( $r=0,531$ ;  $p<0,01$ ). As autoavaliações correlacionam-se positiva e significativamente com o senso de poder ( $r=0,557$ ;  $p<0,01$ ), com a adaptabilidade na

carreira ( $r=0,448$ ;  $p<0,01$ ) e com a orientação para os objetivos de aprendizagem ( $r=0,379$ ;  $p<0,01$ ). Por sua vez, o senso de poder ( $r=0,541$ ,  $p<0,01$ ), a adaptabilidade na carreira ( $r=0,370$ ,  $p<0,01$ ) e a orientação para os objetivos de aprendizagem ( $r=0,211$ ,  $p<0,01$ ) correlacionam-se positiva e significativamente com a empregabilidade interna percebida. A orientação para os objetivos de aprendizagem apresenta uma correlação mais fraca com a empregabilidade interna percebida, comparativamente às restantes variáveis.

Variáveis	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6
1. Personalidade proactiva	5,40	0,69	(0,825)					
2. Autoavaliações	4,78	0,84	,494**	(0,825)				
3. Senso de poder	5,26	1,12	,381**	,557**	(0,876)			
4. Adaptabilidade na carreira	6,06	0,63	,623**	,448**	,442**	(0,897)		
5. Orientação para os objetivos de aprendizagem	6,18	0,77	,531**	,379**	,343**	,687**	(0,906)	
6. Empregabilidade interna percebida	5,14	1,12	,386**	,466**	,541**	,370**	,211**	(0,775)

Tabela 8 – Média, desvio padrão, correlações e alfas de Cronbach

Nota:

N=203; \*\*  $p < 0,01$ ; A correlação é significativa para  $\alpha=0,01$  (teste bilateral).

### 4.3 Modelos estruturais: análise dos efeitos diretos e indiretos

Nesta secção, apresento os resultados dos modelos de mediação, os quais explico na discussão detalhadamente.

#### 4.3.1 Modelo 1

O modelo 1, mostra a relação entre a personalidade proactiva e a empregabilidade interna percebida através de três caminhos (senso de poder, adaptabilidade na carreira e orientação para os objetivos de aprendizagem). O coeficiente de determinação, que está compreendido entre 0 e 1, indica a qualidade do ajustamento, ou seja, a percentagem de variação da variável dependente que é explicada pelo conjunto das variáveis independentes introduzidas no modelo. Quanto mais próximo da unidade for, maior é a capacidade das variáveis independentes explicarem a variável dependente. Por outras palavras, o modelo tem maior capacidade explicativa (Field, 2013). O coeficiente de determinação do modelo 1 corresponde

a  $R^2=0,3452$ , o que quer dizer que 34,52% da variabilidade total da empregabilidade interna percebida é explicada pelas variáveis introduzidas no modelo.

#### 4.3.1.1 Efeitos diretos

Através da tabela 9, verifica-se que o efeito direto da personalidade proactiva na empregabilidade interna percebida ao controlar todos os efeitos mediadores do modelo é significativo ( $\beta=0,33$ ,  $p<0,01$ ), o que confirma H1a. O sinal positivo indica que quanto maior é o nível da personalidade proactiva, maior é a percepção de empregabilidade na organização.

A personalidade proactiva prediz positivamente o senso de poder ( $\beta=0,62$ ,  $p<0,001$ ), o que confirma H2a. O sinal positivo significa que quanto maior for a personalidade proactiva, maior é o senso de poder. Por outras palavras, o coeficiente estimado propõe que ao variar uma unidade da personalidade proativa, o nível do senso de poder varia em 0,62 unidades, mantendo todos os outros efeitos constantes. Por sua vez, o senso de poder influencia positivamente a empregabilidade interna percebida, pois o seu efeito direto é positivo e significativo ( $\beta=0,45$ ,  $p<0,001$ ), o que valida H3. Ao variar uma unidade senso de poder, a empregabilidade interna percebida varia 0,45 unidades, mantendo todos os outros efeitos constantes.

A personalidade proactiva influencia de forma positiva e significativa a adaptabilidade na carreira ( $\beta=0,57$ ,  $p<0,001$ ) o que suporta H5a. Isto é, quanto maior for a personalidade proactiva, maior é a adaptabilidade na carreira. Concretamente, ao variar uma unidade na personalidade proactiva, a adaptabilidade varia em 0,57 unidades, mantendo todos os outros efeitos constantes. Adicionalmente, a adaptabilidade na carreira influencia positiva, mas marginalmente, a empregabilidade interna percebida ( $\beta=0,27$ ,  $p<0,10$ ), o que indica que a H6 só é suportada para um  $\alpha<0,10$ . Ao variar uma unidade na adaptabilidade na carreira, a empregabilidade interna percebida varia 0,27 unidades, mantendo todos os outros efeitos constantes.

Por último, a personalidade proactiva possui um efeito positivo e significativo na orientação para os objetivos de aprendizagem ( $\beta=0,59$ ,  $p<0,001$ ), o que confirma H8a, de tal forma que quando a personalidade proactiva aumenta uma unidade, a orientação para os objetivos de aprendizagem aumenta 0,59 unidades, mantendo todos os outros efeitos constantes. Por sua vez, a orientação para os objetivos de aprendizagem influencia marginalmente a empregabilidade interna percebida na direção oposta à proposta ( $\beta=-0,23$ ,  $p<0,10$ ). Este resultado indica que quanto maior for a orientação para os objetivos de aprendizagem, menor será a empregabilidade interna percebida, o que rejeita H9.

Resumidamente, para um nível de significância ( $\alpha$ ) de 5%, este modelo deu suporte para H1a, H2a, H3, H5a e H8a e refutou H6 e H9.

Os resultados dos intervalos de confiança a 95% para os efeitos diretos estão em sintonia com os resultados apresentados pelos coeficientes de caminho dos níveis de significância e respetivos valores de probabilidade. Deste modo, todos os efeitos diretos são significativos, exceto os efeitos diretos referentes a: adaptabilidade  $\rightarrow$  empregabilidade interna percebida e orientação para os objetivos de aprendizagem  $\rightarrow$  empregabilidade interna percebida, o que se pode constatar através da observação da tabela 9.

#### 4.3.1.2 Efeitos indiretos

Tendo como base os resultados apresentados na tabela 9, verifica-se que o intervalo de confiança *bootstrap* a 95% do efeito da personalidade proactiva para a empregabilidade interna percebida através do senso de poder é ]0,14; 0,47[ e não inclui zero. Significa que o senso de poder é uma variável mediadora significativa do modelo 1 (Shrout e Bolger, 2002). Constatase que existe uma inferência causal significativa entre estes três constructos, o que confirma H4a (personalidade proactiva  $\rightarrow$  senso de poder  $\rightarrow$  empregabilidade interna percebida). Quer dizer que quanto mais se destacar a personalidade proactiva numa pessoa, maior será o senso de poder experimentado e, conseqüentemente, maior será a perceção de empregabilidade na organização atual. O efeito indireto do senso de poder ( $a_1 \times b_1$ ) corresponde a 0,28. Como o efeito direto é significativo entre a personalidade proactiva e a empregabilidade interna percebida ( $\beta=0,33$ ,  $p<0,01$ ) e o intervalo de confiança a 95% para o efeito indireto não inclui o zero (0,14; 0,47), estamos na presença de uma mediação parcial (Baron and Kenny, 1986).

No que diz respeito ao efeito da personalidade proactiva para a empregabilidade interna percebida através da adaptabilidade na carreira, verifica-se que o intervalo de confiança *bootstrap* a 95% é ]-0,05; 0,35[ e contém o zero. Este resultado indica que a adaptabilidade na carreira não é uma variável mediadora do modelo 1, o que rejeita H7a. O efeito indireto da adaptabilidade na carreira ( $a_2 \times b_2$ ) corresponde a 0,15.

Relativamente a H10a, que diz que a orientação para os objetivos de aprendizagem medeia a relação entre a personalidade proactiva e a empregabilidade interna percebida, o intervalo de confiança *bootstrap* a 95% não inclui zero: ]-0,28; -0,004[. Isto indica que a orientação para os objetivos de aprendizagem é uma variável mediadora na relação entre a personalidade proactiva e a empregabilidade interna percebida. Contudo, como o efeito indireto da orientação para os objetivos de aprendizagem para a empregabilidade interna percebida é

negativo ( $a_3 \times b_3$ ) tem sinal negativo ( $\beta = -0,23$ ,  $p < 0,10$ ), o efeito indireto tem também sentido negativo ( $\beta = -0,13$ ). Deste modo, o efeito indireto está na direção oposta à proposta, não existindo, portanto, suporte para a hipótese H10a. Sucintamente, quanto aos efeitos indiretos, os dados suportaram H4a. Já H7a e H10a foram rejeitadas.

Perante os resultados apresentados, o efeito total da personalidade proactiva na empregabilidade interna percebida corresponde a  $\beta = 0,63$  e é significativo ( $p < 0,001$ ). A figura 4 mostra o resultado final do modelo de mediação 1 com a identificação dos coeficientes de caminho estimados estandardizados, os níveis de significância e o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo global.

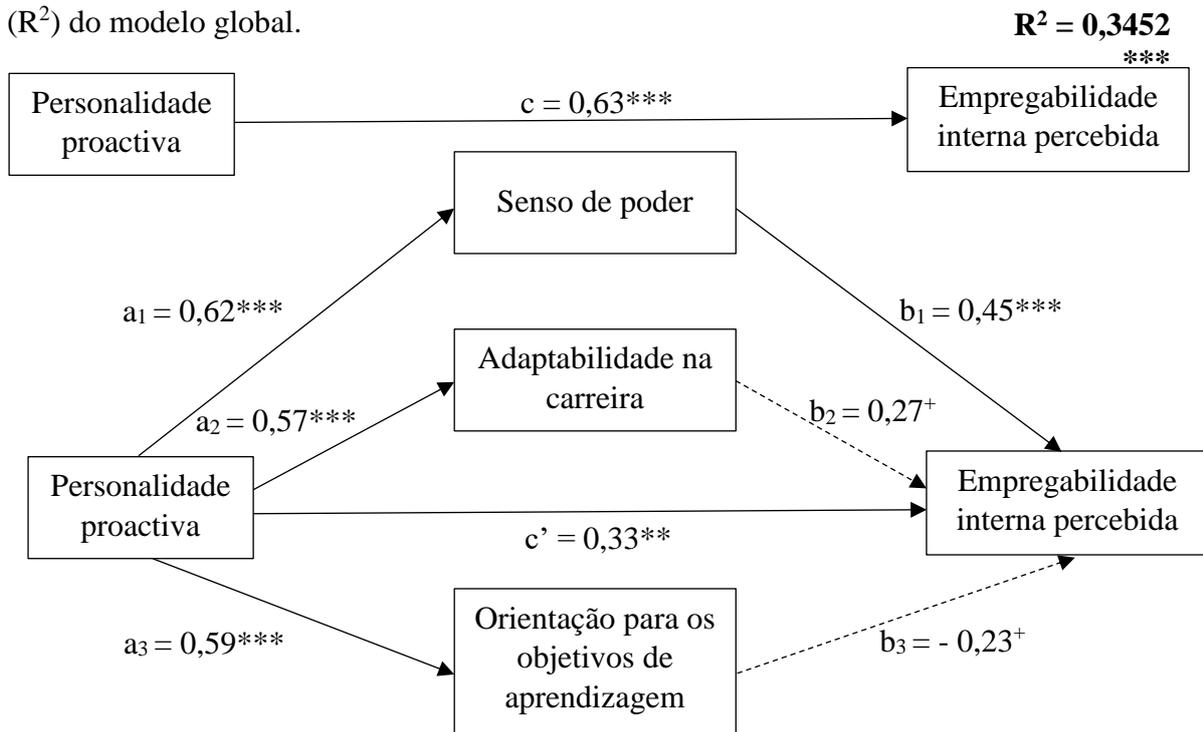


Figura 4 – Resultado final do modelo 1

**Nota:**

N=203; \*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; +  $p < 0,10$ ; As setas sólidas estão associadas a coeficientes significativos ( $p < 0,05$ ) e as setas a tracejado estão associadas a coeficientes não significativos ( $p \geq 0,05$ ).

Personalidade proactiva, autoavaliações e empregabilidade nas organizações

<b>Modelo 1 – Variável independente: Personalidade proactiva (R<sup>2</sup>=0,3452***; F=26,10***)</b>						
<b>Efeitos diretos</b>						
	<b>Hipóteses</b>		<b>β</b>	<b>SE</b>	<b>IC a 95%</b>	
	<b>Número</b>	<b>Sinal</b>			<b>Inferior</b>	<b>Superior</b>
a <sub>1</sub> : Personalidade proactiva → Senso de poder	H2a	+	0,62***	0,11	0,41	0,83
a <sub>2</sub> : Personalidade proactiva → Adaptabilidade na carreira	H5a	+	0,57***	0,05	0,47	0,67
a <sub>3</sub> : Personalidade proactiva → Orientação para os objetivos de aprendizagem	H8a	+	0,59***	0,07	0,46	0,72
b <sub>1</sub> : Senso de poder → Empregabilidade interna percebida	H3	+	0,45***	0,07	0,32	0,58
b <sub>2</sub> : Adaptabilidade na carreira → Empregabilidade interna percebida	H6	+	0,27 <sup>+</sup>	0,16	-0,04	0,58
b <sub>3</sub> : Orientação para os objetivos de aprendizagem → Empregabilidade interna percebida	H9	+	-0,23 <sup>+</sup>	0,12	-0,46	0,01
c': Personalidade proactiva → Empregabilidade interna percebida	H1a	+	0,33**	0,12	0,09	0,57
<b>Efeitos indiretos (a×b)</b>						
a <sub>1</sub> × b <sub>1</sub> : Personalidade proactiva → Senso de poder → Empregabilidade interna percebida	H4a	+	0,28	0,08	0,14	0,47
a <sub>2</sub> × b <sub>2</sub> : Personalidade proactiva → Adaptabilidade na carreira → Empregabilidade interna percebida	H7a	+	0,15	0,10	-0,05	0,35
a <sub>3</sub> × b <sub>3</sub> : Personalidade proactiva → Orientação para os objetivos de aprendizagem → Empregabilidade interna percebida	H10a	+	-0,13	0,07	-0,28	-0,004
<b>Efeito total (c)</b>			<b>0,63***</b>	-	-	-

**Nota:** N=203; \*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05; + p < 0,10; β: coeficiente de caminho estimado estandardizado; SE: Erro estimado; IC: Intervalo de confiança a 95%.

Os intervalos de confiança foram construídos com base na análise bootstrapping com 5000 subamostras e estimados com a macro Process para o SPSS (Hayes, 2013).

Tabela 9 – Efeitos de caminho do modelo 1

### **4.3.2 Modelo 2**

O modelo 2 retrata a relação de influência das autoavaliações sobre a empregabilidade interna percebida através de possíveis três caminhos (senso de poder, adaptabilidade na carreira e orientação para os objetivos de aprendizagem). O coeficiente de determinação deste modelo corresponde a  $R^2=0,3516$ , indicando que 35,16% da variabilidade total da empregabilidade interna percebida é explicada pelas variáveis introduzidas no modelo.

#### **4.3.2.1 Efeitos diretos**

Observando a tabela 10, verifica-se que as autoavaliações predizem positiva e significativamente a empregabilidade interna percebida ao controlar todos os constructos mediadores ( $\beta=0,29$ ,  $p<0,01$ ), o que confirma H1b: quanto maior é a autoavaliação, maior é a percepção de empregabilidade na organização atual.

A autoavaliação influencia o senso de poder de forma positiva e significativa ( $\beta=0,75$ ,  $p<0,001$ ), o que confirma H2b. Quanto maior é a autoavaliação, maior é o senso de poder. Concretamente, o aumento de uma unidade da autoavaliação produz um aumento de 0,75 unidades no senso de poder, mantendo todos os outros efeitos constantes. Por sua vez, o senso de poder tem um efeito positivo e significativo na empregabilidade interna percebida ( $\beta=0,38$ ,  $p<0,001$ ), o que confirma H3. O sinal positivo indica que quanto maior é o senso de poder, maior é a empregabilidade interna percebida. Ao aumentar uma unidade no senso de poder, a empregabilidade interna percebida aumenta 0,38 unidades, mantendo todos os outros efeitos constantes.

O efeito direto das autoavaliações na adaptabilidade na carreira é positivo e significativo ( $\beta=0,34$ ,  $p<0,001$ ), o que confirma H5b. Este resultado indica que quanto maior é o nível da autoavaliação, maior é a adaptabilidade na carreira experimentada por um indivíduo. Aumentando uma unidade nas autoavaliações, a adaptabilidade na carreira aumenta 0,34 unidades, mantendo todos os outros efeitos constantes. Por sua vez, a adaptabilidade na carreira prediz positiva e significativamente a empregabilidade interna percebida ( $\beta=0,36$ ,  $p<0,05$ ). Este resultado indica que experienciar um maior nível de adaptabilidade na carreira, conduz a uma maior percepção da empregabilidade na organização, o que confirma H6. Existirá um aumento de 0,36 unidades na empregabilidade interna percebida se a adaptabilidade na carreira aumentar uma unidade, mantendo todos os outros efeitos constantes.

As autoavaliações influenciam positiva e significativamente a orientação para os objetivos de aprendizagem ( $\beta=0,35$ ,  $p<0,001$ ), o que confirma H8b. O aumento de uma unidade das autoavaliações é responsável pelo aumento de 0,35 unidades na orientação para os objetivos

de aprendizagem, mantendo todos os outros efeitos constantes. A orientação para os objetivos de aprendizagem prediz marginalmente a empregabilidade interna percebida ( $\beta=-0,20$ ,  $p<0,10$ ). Contudo, esta influência está na direção oposta à proposta, logo a H9 não é suportada. Significa que quanto maior é a orientação para os objetivos de aprendizagem, menor é a percepção de empregabilidade interna percebida. Resumidamente, para um nível de significância ( $\alpha$ ) de 5%, os dados recolhidos permitiram suportar H1b, H2b, H3, H5b, H6 e H8b e rejeitar H9.

Os resultados dos intervalos de confiança dos efeitos diretos a 95% estão em sintonia com os resultados apresentados pelos coeficientes de caminho e respetivos valores de probabilidade. Deste modo, todos os efeitos diretos são significativos, exceto o efeito direto referente à orientação para os objetivos de aprendizagem → empregabilidade interna percebida, o que se pode constatar através da observação da tabela 10.

#### 4.3.2.2 Efeitos indiretos

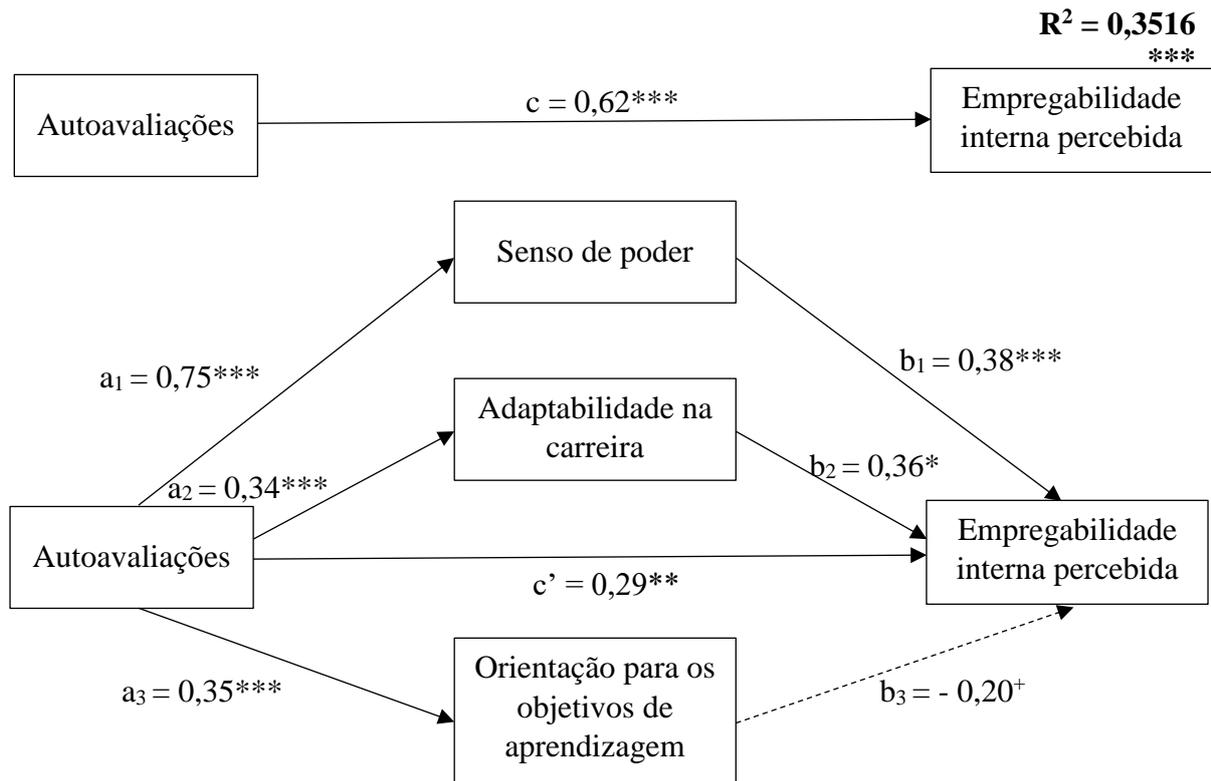
Analisando a tabela 10, constata-se que o senso de poder é um mediador significativo na relação entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida, uma vez que o intervalo de confiança *bootstrap* a 95% é ]0,15; 0,45[ e não inclui o zero (Shrout e Bolger, 2002), o que confirma H4b. Significa que quanto maior são as autoavaliações, maior é o senso de poder e, conseqüentemente, a percepção de empregabilidade na organização atual. Este efeito indireto ( $a_1 \times b_1$ ) corresponde a 0,28. Existe, assim, um efeito causal significativo entre as três variáveis (Autoavaliações → Senso de poder → Empregabilidade interna percebida). Como o efeito direto é significativo entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida ( $\beta=0,29$ ,  $p<0,01$ ) e o intervalo de confiança a 95% para o efeito indireto não inclui o zero (0,15; 0,45), estamos na presença de uma mediação parcial (Baron and Kenny, 1986).

O intervalo de confiança *bootstrap* a 95% do efeito indireto das autoavaliações na empregabilidade interna percebida através da adaptabilidade na carreira é ]0,01; 0,26[. Como não inclui zero, significa que a adaptabilidade na carreira é uma variável mediadora significativa do modelo 2, o que valida H7b. O efeito indireto em causa ( $a_2 \times b_2$ ) corresponde a 0,12. Novamente, como o efeito direto é significativo entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida ( $\beta=0,29$ ,  $p<0,01$ ) e o intervalo de confiança a 95% para o efeito indireto não inclui o zero (0,01; 0,26), estamos na presença de uma mediação parcial (Baron and Kenny, 1986).

A orientação para os objetivos de aprendizagem não medeia a relação entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida porque o intervalo de confiança *bootstrap*

a 95% inclui zero  $]-0,16; 0,001[$ , o que rejeita H10b. O efeito das autoavaliações na empregabilidade interna percebida através da orientação para os objetivos de aprendizagem ( $a_3 \times b_3$ ) é representado por  $-0,07$ .

Resumidamente, as hipóteses H4b e H7b foram suportadas e a H10b rejeitada. Perante estes resultados, o efeito total das autoavaliações na empregabilidade interna percebida corresponde a  $\beta=0,62$  e é significativo ( $p<0,001$ ). A figura 5 mostra o resultado final do modelo de mediação.



Nota:

N=203

\*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ ; +  $p < 0,10$ ; As setas sólidas estão associadas a coeficientes significativos ( $p < 0,05$ ) e as setas a tracejado estão associadas a coeficientes não significativos ( $p \geq 0,05$ ).

Figura 5 – Resultado final do modelo 2

Personalidade proactiva, autoavaliações e empregabilidade nas organizações

<b>Modelo 2 – Variável independente: Autoavaliações (R<sup>2</sup>=0,3516***; F=26,84***)</b>						
<b>Efeitos diretos</b>						
	<b>Hipóteses</b>		<b>β</b>	<b>SE</b>	<b>IC a 95%</b>	
	<b>Número</b>	<b>Sinal</b>			<b>Inferior</b>	<b>Superior</b>
a <sub>1</sub> : Autoavaliações → Senso de poder	H2b	+	0,75***	0,08	0,59	0,90
a <sub>2</sub> : Autoavaliações → Adaptabilidade na carreira	H5b	+	0,34***	0,05	0,24	0,43
a <sub>3</sub> : Autoavaliações → Orientação para os objetivos de aprendizagem	H8b	+	0,35***	0,06	0,23	0,46
b <sub>1</sub> : Senso de poder → Empregabilidade interna percebida	H3	+	0,38***	0,07	0,24	0,52
b <sub>2</sub> : Adaptabilidade na carreira → Empregabilidade interna percebida	H6	+	0,36*	0,15	0,06	0,65
b <sub>3</sub> : Orientação para os objetivos de aprendizagem → Empregabilidade interna percebida	H9	+	-0,20 <sup>+</sup>	0,12	-0,43	0,03
c': Autoavaliações → Empregabilidade interna percebida	H1b	+	0,29**	0,10	0,10	0,48
<b>Efeitos indiretos (a×b)</b>						
a <sub>1</sub> × b <sub>1</sub> : Autoavaliações → Senso de poder → Empregabilidade interna percebida	H4b	+	0,28	0,08	0,15	0,45
a <sub>2</sub> × b <sub>2</sub> : Autoavaliações → Adaptabilidade na carreira → Empregabilidade interna percebida	H7b	+	0,12	0,06	0,01	0,26
a <sub>3</sub> × b <sub>3</sub> : Autoavaliações → Orientação para os objetivos de aprendizagem → Empregabilidade interna percebida	H10b	+	-0,07	0,04	-0,16	0,001
<b>Efeito total (c)</b>			<b>0,62***</b>	-	-	-

**Nota:** N=203; \*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05; + p < 0,10; β: coeficiente de regressão estimado estandardizado; SE: Erro estimado; IC: Intervalo de confiança a 95%.

Os intervalos de confiança foram construídos com base na análise bootstrapping com 5000 subamostras e estimados com a macro Process para o SPSS (Hayes, 2013).

Tabela 10 – Efeitos de caminho do modelo 2

## 5. Discussão dos resultados

Neste capítulo, em primeiro lugar, confronto os resultados dos modelos com a literatura, ao mesmo tempo que apresento as implicações para a prática. Por último, apresento as limitações do estudo e as sugestões de pesquisa futura.

### 5.1 Modelo 1

Esta investigação contribuiu para o estudo do efeito da personalidade proactiva na empregabilidade interna percebida. Os resultados mostraram que a personalidade proactiva tem um efeito direto significativo na empregabilidade interna percebida, o que confirmou H1a. O facto das pessoas com personalidade proactiva desenvolverem percepções de empregabilidade interna, resulta da sua capacidade para efetuarem mudanças construtivas e para tomarem iniciativas no trabalho, devido ao incentivo individual que têm para terem um impacto positivo nas organizações. Adicionalmente, o efeito ocorre como consequência da tendência que as pessoas com personalidade proactiva possuem para o redesenho dos locais de trabalho (Bakker, Tims & Derks, 2012), característica que é importante para transmitirem uma imagem positiva de si para a organização e, assim, conservarem o emprego (Niessen, Weseler & Kostova, 2016). O modelo destaca que a personalidade proactiva é um requisito que contribui, com significância, para as percepções individuais de fazer um avanço de carreira na organização. O resultado suporta a teoria de Mihail (2008), que sugere que a personalidade proactiva tem um impacto significativo na conservação do emprego e que é um fator atrativo para os empregadores. O resultado é também coerente com a teoria de Griek, Clauson e Eby (2018): as pessoas com personalidade proactiva prestam atenção às oportunidades de carreira disponibilizadas pela organização onde se inserem. Quando essas oportunidades surgem, tendem a integrá-las ativamente e, por isso, desenvolvem percepções elevadas de empregabilidade interna, comparativamente às pessoas com personalidade do tipo passivo. Comprova-se, assim, que as pessoas com personalidade proactiva fazem julgamentos mais positivos sobre a empregabilidade interna, devido à contribuição que têm para a melhoria do ambiente de trabalho (Chan, 2006). O resultado pode estar a indicar que as pessoas com personalidade proactiva encontram um *fit* com a cultura e com as competências requeridas pela organização que integram (Erdogan & Bauer, 2005), o que as permite desenvolver níveis elevados de empregabilidade interna percebida. Os resultados de H1a sugerem duas aplicações. A primeira consiste em medir a personalidade proactiva nos processos de seleção através da escala proposta neste estudo, como forma de predizer se o comportamento dos candidatos no desempenho das suas funções será do tipo passivo ou ativo, e se está alinhado com os

comportamentos requeridos pela organização (Rothstein & Goffin, 2006). A literatura tem dado maior destaque à medição dos cinco traços de personalidade do que à personalidade proactiva na fase de seleção (Fisher *et al.*, 2017). Um nível elevado de personalidade proactiva indicará que a pessoa terá comportamentos de iniciativa e de mudança construtiva, enquanto um nível mais baixo indicará o padrão oposto. Quando as pessoas reportarem níveis baixos de personalidade proactiva, significa que é necessário definir intervenções estratégicas, por exemplo, formações direccionadas para o pensamento criativo para ajudar a pensar de forma mais proactiva e a identificar oportunidades no ambiente de trabalho (Guan *et al.*, 2017), visto que os estudos referem que a proatividade, apesar de ser inata, pode ser induzida através de programas de formação (Kirby, Kirby & Lewis, 2002; Guan *et al.*, 2017). Ajudar as pessoas com personalidade pouco proactiva a adotarem comportamentos mais proactivos parece ser benéfico, principalmente em ambientes de trabalho em que este tipo de comportamento é valorizado, para que se desenvolvam maiores níveis de empregabilidade interna percebida (Guilbert *et al.*, 2018). A segunda tendência é que, se a personalidade proactiva tem um impacto positivo e significativo na perspetiva do trabalhador sobre o emprego e a literatura sobre a relação ainda é escassa, então há necessidade de efetuar mais estudos para aprofundar os motivos pelos quais esta relação se mantém.

A confirmação de H2a permite dizer que um nível elevado de personalidade proactiva capacita o trabalhador a ter mais senso de poder, transmitindo para o supervisor ideias, sugestões, preocupações e desejos relacionados com o trabalho. Assim, a personalidade proactiva é um antecedente significativo da capacidade para influenciar supervisores. Em primeiro lugar, o resultado é coerente com a teoria de Anderson, Spataro e Flynn (2008), que indica que a personalidade prediz a capacidade de influência interpessoal nas organizações. Concretamente, é uma personalidade do tipo dominante que conduz a este efeito, por serem pessoas energéticas e autoconfiantes, com motivação para liderarem e controlarem o mundo (Anderson & Kilduff, 2009). Assim, confirma-se que a vontade de implementar ideias e de fazer mudanças no local de trabalho requer a capacidade de influência interpessoal (Anderson, Spataro & Flynn, 2008), que é conseguida pelas pessoas com personalidade proactiva. Ao partilharem com maior frequência as ideias, sugestões e preocupações juntamente com os supervisores, têm mais voz no trabalho, o que suporta as teorias de Morrison (2014), Morrison, See e Pan (2015) e de Xie *et al.* (2014). As pessoas com personalidade proactiva tendem, assim, a relacionar-se com os supervisores no trabalho para terem “aliados” que ouçam e que ajudem a implementar as ideias que propõem (Thompson, 2005). Confirma-se que a responsabilidade das pessoas com personalidade proactiva para a mudança construtiva existe, o que as faz

integrar comportamentos de voz no trabalho (Fuller, Marler & Hester, 2006). Destaco que a relação entre a personalidade proactiva e o senso de poder gera a prática da tática *upward influence*, que é uma característica da autogestão na carreira. Os resultados de H2a sugerem que a integração de pessoas com personalidade proactiva em ambiente de trabalho é benéfica, pois estas pessoas experienciam mais poder, o que é um indicador da capacidade de influenciar supervisores, expondo ideias e desejos sobre o trabalho mais frequentemente do que pessoas com personalidade do tipo passivo. A experiência de mais poder das pessoas com personalidade proactiva, pode estar a indicar que são pessoas que possuem níveis de persuasão elevados (Brinöl *et al.*, 2017). As organizações poderão beneficiar de pessoas com este tipo de personalidade, pois são responsáveis pela mudança construtiva e tenderão a apostar no relacionamento com supervisores para expressar ideias, problemas e sugestões sobre o trabalho.

O senso de poder influenciou positiva e significativamente a empregabilidade interna percebida na amostra em causa (H3). Significa que quanto maior é a experiência psicológica sobre a capacidade para influenciar supervisores, que ocorre através da transmissão de ideias, sugestões, preocupações e desejos relacionados com o trabalho, maior será a perceção sobre a empregabilidade na organização. Ou seja, uma avaliação mais positiva sobre a capacidade de manter o emprego, com um avanço de carreira na organização. Confirma-se assim que o senso de poder conduz a uma avaliação positiva sobre a vida (Wang, 2015), nomeadamente sobre a perceção de empregabilidade interna. O estudo de Kifer *et al.* (2013) e de Gan, Heller e Chen (2018) confirma-se, pois o senso de poder leva as pessoas a sentirem-se mais autênticas e, assim, a fazerem avaliações positivas sobre a empregabilidade interna. A confirmação de H3 sugere que é importante que os supervisores facultem aos trabalhadores a possibilidade de manifestarem os seus pontos de vista, desejos e preocupações sobre o trabalho, e que prestem atenção a estes fatores, de modo a que se desenvolvam perceções de empregabilidade interna.

O senso de poder mediou significativamente a relação entre a personalidade proactiva e a empregabilidade interna percebida (H4a), ou seja, para maiores níveis de personalidade proactiva, maior é o senso de poder e, conseqüentemente, a perceção de empregabilidade interna. O efeito indica que os trabalhadores com personalidade proactiva podem fazer parte da mudança construtiva, de projetos desafiantes e inovadores no local de trabalho manifestando os seus pontos de vista, utilizando para esse fim, a sua capacidade de influência juntamente com os seus supervisores. Simultaneamente, ao sentirem que são ouvidos quanto às suas preocupações, ao reconhecerem que os supervisores valorizam as suas ideias e que estas podem ser implementadas na organização, desenvolvem a perceção de serem um ativo fundamental na

organização. Com estes fatores, desenvolve-se a crença de manter a carreira com o empregador atual.

Verificou-se que a personalidade proactiva prediz positiva e significativamente a adaptabilidade na carreira (H5a). Os resultados corroboram o estudo de Presbitero (2015) e de Tolentino *et al.* (2014), pois indicam que uma pessoa com personalidade proactiva tende a explorar o mercado de trabalho, fazer e concretizar planos de carreira autonomamente, que são características das pessoas adaptáveis na carreira. Segundo estes estudos, as pessoas com personalidade proactiva preocupam-se com o futuro profissional e, por isso, preparam-se atempadamente para o mesmo. Como são mais proactivas, demonstram curiosidade e atenção perante oportunidades de autodesenvolvimento para adquirirem novas competências e exploram caminhos diferentes para realizarem objetivos e acontecimentos de vida. Têm mais controlo sobre as suas ações e, por isso, tomam decisões de carreira por iniciativa própria. São também mais confiantes no trabalho que desempenham. Estes resultados são coerentes com Cai *et al.* (2015), Jiang (2017) e Rudolph, Lavigne e Zacher (2017), os quais descobriram que a personalidade proactiva prediz positiva e significativamente a adaptabilidade na carreira. Segundo Cai *et al.* (2015), as pessoas com personalidade proactiva exploram-se a si próprias e as características do ambiente de trabalho como forma de verificarem se são ajustadas às características individuais, o que as permite adaptarem-se mais facilmente às exigências do trabalho, reportando assim, mais adaptabilidade na carreira. As pessoas com este tipo de personalidade possuem mais energia para enfrentar desafios e identificar problemas de carreira, o que as permite desenvolver níveis mais elevados de adaptabilidade na carreira, do que as pessoas com personalidade passiva (Jiang, 2017).

A adaptabilidade na carreira não influenciou a empregabilidade interna percebida para um nível de significância a 5% (H6). Spurk *et al.* (2016) consideraram que a adaptabilidade na carreira é um fator pouco relevante para lidar com estímulos no ambiente interno de trabalho. O resultado encontrado contradiz o estudo de Forrier, Verbruggen e De Cuyper (2015), os quais sugeriram que a adaptabilidade na carreira influencia a empregabilidade interna percebida. A falta de suporte para H6 pode relacionar-se com o facto da adaptabilidade na carreira ser importante para predizer outros fatores. Por exemplo, Spurk *et al.* (2016) mostrou que a adaptabilidade na carreira prediz positiva e significativamente a empregabilidade externa percebida, ou seja, o valor que o trabalhador sente que tem para outras organizações. Tendo por base o estudo anterior, a adaptabilidade na carreira pode ser importante para refletir a capacidade que um trabalhador tem para se adaptar a novos desafios, não no mercado interno, mas sim no mercado de trabalho externo, concretamente sobre a procura e a integração num

novo emprego, o que é um indicador da empregabilidade externa percebida. Os resultados obtidos em H5a revelaram que existe um efeito positivo e significativo da personalidade proactiva sobre a adaptabilidade na carreira. Contudo, a adaptabilidade na carreira não teve um efeito significativo sobre a empregabilidade interna percebida. Assim, a adaptabilidade na carreira não foi um mediador no modelo 1, o que rejeitou H7a.

Neste estudo, confirmou-se que à medida que os níveis de personalidade proactiva aumentam, maior é a orientação para os objetivos de aprendizagem (H8a). Este efeito deriva da capacidade que as pessoas com personalidade proactiva têm para a iniciativa, criatividade e desejos para a mudança construtiva. As pessoas com personalidade proactiva têm, assim, uma orientação para os objetivos de aprendizagem, o que significa que procuram não só tarefas desafiadoras onde podem aprender, mas também estratégias que as permitam corrigir os erros passados de forma a serem vistas como membros mais ativos na organização onde trabalham, o que está em conformidade com o estudo de Maden (2015). A orientação para os objetivos de aprendizagem é um objetivo concordante com os interesses das pessoas com personalidade proactiva, tal como sugeriram Greguras e Diefendorf (2010). Este resultado sugere que ter pessoas com personalidade proactiva nas organizações é um sinal de que estas terão a necessidade de se autodesenvolverem enquanto profissionais para executarem novas tarefas e melhorarem através dos erros. Para pessoas que tiverem um nível baixo de orientação para os objetivos de aprendizagem, estes níveis podem ser aumentados através de intervenções, por exemplo, *workshops* onde as pessoas possam cometerem erros propositadamente e aprenderem a tomar uma visão construtiva sobre os mesmos, para melhorarem através deles (Guan *et al*, 2017). Saliento que a construção de uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento do capital humano (que representa uma recompensa não monetária para o trabalhador), transmite a mensagem sobre o esforço da organização para o desenvolvimento das competências do funcionário, que é uma característica valorizada pelas pessoas que possuem orientação para os objetivos de aprendizagem e é importante para o comprometimento com a organização (Liu, 2018). A aquisição de conhecimentos é benéfica. Uma força de trabalho mais qualificada, com conhecimentos e competências atualizadas, é mais produtiva e autónoma nas tarefas e desafios que surgem no dia-a-dia de trabalho (Liu, 2018; Boomars, 2018). É igualmente fundamental para corresponder às transformações decorrentes da utilização das novas tecnologias nos processos de trabalho, o que é uma característica desta Era (Billett & Choy, 2013).

Os resultados do estudo permitiram constatar que a orientação para os objetivos de aprendizagem prediz negativamente a empregabilidade interna percebida (H9), apesar da

influência ser marginal, o que significa que à medida que a orientação para os objetivos de aprendizagem aumenta, menor é a percepção de empregabilidade interna. Este resultado contradiz os estudos anteriores. Consequentemente, a orientação para os objetivos de aprendizagem não mediou a relação entre a personalidade proactiva e a empregabilidade interna percebida (H10a). Por exemplo, o estudo de Lin (2015) mostrou que a variável autogestão da carreira (que significa procurar oportunidades de desenvolvimento por iniciativa própria quando a organização não as facultar) funciona como um preditor entre a orientação para os objetivos de aprendizagem e a empregabilidade interna percebida. Procurar oportunidades de desenvolvimento por iniciativa própria, é responsável por aumentos na orientação para objetivos de aprendizagem, e consequentemente na empregabilidade interna percebida.

Tendo por base as reflexões anteriores, o modelo 1 mostra que a personalidade proactiva tem influência na percepção sobre a conservação do emprego através do senso de poder. Assim, existe necessidade de facultar às pessoas com personalidade proactiva a possibilidade de expressarem as suas ideias, sugestões e preocupações relacionadas com o trabalho, ao mesmo tempo que os supervisores suportam estas manifestações, porque foi comprovado que aumenta a predisposição dos profissionais com este tipo de personalidade para permanecerem na organização, diminuindo a exploração de outras oportunidades de emprego. Ao mesmo tempo, as pessoas com personalidade proactiva procuram desenvolver novas competências e integrar tarefas onde podem aprender mais, assim como estratégias que as permitam corrigir os erros que cometeram no passado. São também mais adaptáveis. Contudo, estas características não são suficientes para o aumento da percepção de empregabilidade interna.

## **5.2 Modelo 2**

Os resultados permitiram confirmar que a autoavaliação prediz positiva e significativamente a empregabilidade interna percebida (H2). O resultado é coerente com Judge, Erez e Bono (1998), que diz que as pessoas que fazem autoavaliações mais positivas de si são as que fazem julgamentos mais positivos sobre o emprego; assim como Judge e Hurst (2008), uma vez que as pessoas que reportaram um nível de autoavaliação elevado consideraram ter percepções mais positivas sobre a sua capacidade de fazerem um avanço de carreira na organização. O que os resultados estão a indicar é que as pessoas com autoavaliações cada vez mais positivas avaliam-se de forma mais positiva quanto aos quatro traços que as constituem – autoestima, autoeficácia, locus de controlo e estabilidade emocional (Hiller & Hambrick, 2005; Johnson *et al.*, 2015). Visto que as pessoas com autoavaliações elevadas fizeram inferências positivas sobre si, confirma-se que a autoavaliação é um autoconceito

positivo (Judge, Locke & Durham, 1997; Judge, Erez & Bono, 1998; Judge & Bono, 2001). O resultado corrobora o estudo de Onyshi *et al.* (2015), que sugere que as pessoas empregadas com altas autoavaliações tendem a explorar menos oportunidades de emprego noutras organizações, do que as pessoas com autoavaliações baixas, sobretudo porque as autoavaliações elevadas podem refletir-se em sentimentos mais positivos com o emprego atual (por exemplo, a satisfação). É importante avaliar as autoavaliações na fase de seleção dos candidatos (Judge *et al.*, 2003; Jonhson *et al.*, 2008), pois poderão ser um indicador da perceção de empregabilidade. Quando maior for o nível de autoavaliação, maior será a perceção de empregabilidade interna. Para as pessoas que tiverem uma autoavaliação menos positiva, é importante que a organização desenvolva estratégias que permitam melhorar a visão que um indivíduo tem sobre si próprio (autoestima) por exemplo através de *role-playing*, para que se desenvolva uma visão mais positiva sobre o emprego (Onyshi *et al.*, 2015). Integrar pessoas com autoavaliações positivas é benéfico porque é indicador de mais autoestima, autoeficácia, locus de controlo e estabilidade emocional.

As autoavaliações influenciaram positiva e significativamente o senso de poder (H2b). Significa que as pessoas com autoavaliações mais positivas possuem recursos (autoestima, autoeficácia, locus de controlo e estabilidade emocional) que as permitem experienciar mais senso de poder. Tendo em conta Van Kleef *et al.* (2015), significa que as pessoas com um nível elevado de autoavaliações pensam sobre si de forma positiva, ou seja, auto priorizam-se. Portanto, na relação que mantêm com os supervisores, tentam influenciá-los inspirando-se nos próprios desejos, instintos e objetivos, transmitindo-lhes uma imagem positiva de si, que é conseguida devido aos elevados níveis de autoestima, autoeficácia, locus de controlo e de estabilidade emocional que possuem. De acordo com Kraus, Chen, e Keltner (2011), as pessoas que têm mais senso de poder possuem mais liberdade e controlo sobre o mundo, o que é característico de uma pessoa com alto locus de controlo interno, característica das autoavaliações. Dada a existência de uma influência positiva e significativa das autoavaliações no senso de poder, significa que estas características são, de facto, determinantes para o senso de poder dos participantes no estudo. Importa investigar as autoavaliações em contexto de trabalho. Pessoas que tiverem uma autoavaliação elevada tenderão a ter influência nos supervisores, enquanto as que tiverem uma autoavaliação mais baixa, tenderão a ter um padrão oposto. Tendo em consideração que as autoavaliações influenciaram o senso de poder (H2b) e que este influenciou a empregabilidade interna percebida de forma positiva e significativa (H3), constatou-se que o senso de poder é uma variável mediadora na relação entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida para a amostra em análise (H4b). Significa que níveis

elevados de autoavaliações refletem recursos (autoestima, autoeficácia, locus de controlo e estabilidade emocional) que desenvolvem a experiência psicológica do poder, o que por sua vez, conduz a níveis elevados do sentimento de ser empregável e de fazer um avanço de carreira na organização atual.

Verificou-se ainda que as autoavaliações influenciaram positiva e significativamente a adaptabilidade na carreira (H5b). Significa que à medida que o nível de autoavaliações aumenta, maior é a adaptabilidade na carreira, o que é coerente com o resultado encontrado noutros estudos (Zacher, 2014a; Zacher, 2014b; Hirschi, Herrmann & Keller, 2015; Guan *et al.*, 2017; Neureiter & Traut-Mattausch, 2017). Quer isto dizer que as pessoas com autoavaliações mais positivas possuem mais controlo quanto ao desenvolvimento da carreira e são mais confiantes quanto à capacidade de concretizarem objetivos e de ultrapassarem obstáculos de carreira com sucesso (Zacher, 2014a). Segundo Kim e Lee (2018), o locus de controlo interno é responsável pelo efeito positivo das autoavaliações na adaptabilidade na carreira, na medida em que permite ter mais controlo sobre a vida e, assim, ser mais curioso, confiante, preocupado e emocionalmente estável perante os eventos que surgem na carreira. Hirschi, Herrmann e Keller (2015) afirmaram que as pessoas com autoavaliações elevadas são capazes de enfrentar desafios e problemas de carreira mais facilmente ao contrário das pessoas com autoavaliações baixas. Ao contrário do que aconteceu no modelo 1, no modelo 2 a adaptabilidade na carreira teve um efeito positivo e significativo na empregabilidade interna percebida (H6). Este resultado está de acordo com o resultado encontrado no estudo de Spurk *et al.* (2016). A adaptabilidade na carreira parece ser um recurso importante para desenvolver as perceções de empregabilidade dentro da organização. Quer isto dizer, que pessoas mais adaptáveis, que conseguem responder mais eficazmente aos desafios de carreira dentro da organização, avaliam de forma mais positiva a possibilidade de desenvolverem uma carreira com o empregador atual. Como o impacto das autoavaliações na adaptabilidade na carreira também foi significativo (H5b), então a adaptabilidade na carreira foi um mediador significativo na relação entre as autoavaliações e a empregabilidade interna percebida, o que confirmou H7b. O efeito mediador significa que, como as pessoas que reportaram níveis de autoavaliação mais positivos “lidam melhor com as dificuldades e persistem perante o fracasso” (Judge & Bono, 2001: 81), então possuem maior predisposição para se preocuparem com o futuro, para tomarem controlo sobre as próprias decisões de carreira, para explorarem oportunidades de carreira e para terem mais confiança no trabalho que desempenham, que são características da adaptabilidade na carreira. Com estes fatores, desenvolvem uma perceção de serem mais empregáveis na organização que integram. Sentem que têm maior possibilidade de integrarem novas posições e de ter um avanço de

carreira gradual. Embora não se possa generalizar os resultados desta amostra para toda a população, as organizações devem estar atentas a este efeito.

O modelo 2 permitiu constatar que as autoavaliações predizem positiva e significativamente a orientação para os objetivos de aprendizagem (H8b). Este resultado comprova o estudo de Ferris *et al.* (2011), que diz que as autoavaliações são uma representação do temperamento de aproximação, que é aqui representado pela orientação para os objetivos de aprendizagem. Como as pessoas com autoavaliações mais positivas, procuram obter resultados positivos nas tarefas que desempenham, integram objetivos de aprendizagem. A confirmação da hipótese confirma a relação que Morris, Messal e Meriac (2013) e Chang *et al.* (2012) encontraram sobre os constructos. Os dados permitiram ainda corroborar a conclusão Debicki *et al.* (2016). O resultado de H8b tem implicações para as organizações. Significa que as pessoas que demonstram níveis de autoavaliação elevados possuem recursos para participarem ativamente em tarefas desafiantes onde podem adquirir novos conhecimentos, assim como para persistir perante tarefas difíceis e colmatar falhas cometidas nas tarefas laborais. Já as pessoas com autoavaliações menos positivas, terão o padrão oposto. Neste modelo, a orientação para os objetivos de aprendizagem voltou a ter um efeito negativo e marginal na relação com a empregabilidade interna percebida, o que rejeitou H9 e não está em conformidade com as teorias apresentadas inicialmente. Além disso, ao considerar o impacto da autoavaliação na orientação para os objetivos de aprendizagem, o seu efeito na empregabilidade interna percebida não foi significativo, o que indicou que a orientação para os objetivos de aprendizagem não é um mediador neste modelo. Assim, levanta-se a suspeita de que poderão existir outras variáveis a influenciar a orientação para os objetivos de aprendizagem para que o seu efeito na empregabilidade interna percebida seja mais positivo. Por exemplo, Liu (2018) verificou que a prática de rotatividade de tarefas e as formações fornecidas pela organização, são dois fatores que permitem aprender novos conhecimentos e, conseqüentemente desenvolver perceções sobre a possibilidade de permanecer empregável na organização. A incompatibilidade entre a literatura e os resultados obtidos pode ter a ver com o facto da relação ter sido estudada noutras culturas, o que não é entendido da mesma forma na cultura portuguesa.

Considerando as reflexões anteriores, importa discutir o modelo 2 globalmente. Os resultados sugerem que as autoavaliações, como uma característica da personalidade, permitem desenvolver perceções sobre a empregabilidade interna percebida. Este efeito é explicado apenas pelo senso de poder e pela adaptabilidade na carreira. Em primeiro lugar, significa que as autoavaliações permitem aumentar a perceção de empregabilidade interna através da influência do trabalhador sobre o supervisor quanto a ideias, preocupações e sugestões sobre o

trabalho. Ao mesmo tempo, é a adaptabilidade na carreira, ou seja, a capacidade para responder mais facilmente aos desafios na carreira que permite desenvolver a capacidade de conservar o emprego para pessoas com elevadas autoavaliações.

## **6. Conclusão**

O primeiro objetivo foi compreender a importância da personalidade proactiva e das autoavaliações na percepção de empregabilidade interna, através do efeito de três variáveis mediadoras. Verificou-se que a personalidade proactiva e as autoavaliações são indicadores significativos da empregabilidade interna percebida. Estes traços permitem a conservação do emprego no contexto de insegurança laboral, caracterizado por mais trabalho temporário do que permanente. Estas características têm influência positiva e significativa sobre o senso de poder, adaptabilidade na carreira e orientação para os objetivos de aprendizagem. Retomando o segundo objetivo, em que se pretendia compreender o efeito de três possíveis variáveis mediadoras na relação entre as duas variáveis independentes e a variável dependente, constatou-se que nem todos os caminhos foram suportados pelos dados recolhidos. A personalidade proactiva e as autoavaliações tiveram um impacto positivo e significativo através do senso de poder na empregabilidade interna percebida. Foi o constructo que mais contribuiu para a qualidade dos modelos. O efeito mediador da adaptabilidade na carreira apenas foi significativo no modelo 2. Perante os dados recolhidos, as autoavaliações foram mais importantes para o efeito da adaptabilidade na carreira na empregabilidade interna, do que a personalidade proactiva. Na verdade, nos dois modelos, não foi possível mostrar que a orientação para os objetivos de aprendizagem conduz a um aumento positivo na empregabilidade interna percebida. Os conceitos estudados são de natureza pessoal e refletem a capacidade de gerir a carreira autonomamente para conservar o emprego. Ter uma postura ativa e ser capaz de avaliar as competências permite posicionar no mercado de trabalho, isto é, perceber sobre a possibilidade de manter o emprego ou de escolher outro quando não há garantias de avanços na carreira. Apesar dos esforços individuais, as organizações devem sempre investir na progressão de carreira dos seus talentos (aconselhamentos de carreira, formações no trabalho), para que a percepção de permanecer na organização aumente.

Como limitações desta investigação, destaco que o tamanho da amostra é pequeno para generalizar os efeitos para a população de trabalhadores do mercado laboral português. O facto de não ter sido possível identificar as dimensões da adaptabilidade na carreira presentes na escala de Maggiori, Rossier e Savickas (2015) através do método da ACP, pode ter sido responsável pela insignificância do constructo sobre a empregabilidade interna percebida no

modelo 1. A identificação das dimensões poderia ter facilitado as análises estatísticas e a interpretação dos dados, tratando, por exemplo, apenas uma dimensão do constructo. Devido ao *software* utilizado para a mediação, não foi possível introduzir a desejabilidade social nos modelos de investigação. É importante cruzar esta variável com constructos que medem a personalidade para descobrir enviesamentos nas respostas (Pauneonen & LeBel, 2012), porque os participantes podem apresentar uma imagem camuflada de si perante o investigador, para mostrarem que os seus comportamentos estão alinhados com os que são desejados pela sociedade. Ao aplicar este constructo, os possíveis enviesamentos poderiam ter sido identificados na personalidade proactiva (Crant, 1995) e nas autoavaliações (Bono & Judge, 2003), por exemplo. Crant (1995) sugeriu que a desejabilidade social pode ser utilizada como uma variável controlo. Assim, proponho que esta variável seja introduzida em pesquisas futuras utilizando a escala de 11 itens com verdadeiro e falso de Reynolds (1982), que é uma versão curta da escala de 33 itens proposta por Crowne e Marlowe (1964). Neste estudo, as variáveis sócio demográficas foram utilizadas para caracterizar a amostra. Não foi possível introduzi-las nos modelos devido ao facto da macro para a análise de caminhos do SPSS não o permitir. Alguns autores estudaram as diferenças de idade por exemplo, na adaptabilidade da carreira. Zacher (2014a) verificou que a idade correlaciona-se negativamente com a preocupação e com a curiosidade, e positivamente com o controlo e a confiança. Esta análise poderia ter sido interessante, visto que o estudo abrangeu indivíduos com idades compreendidas entre os 20 e os 60 anos. Rudolph, Lavigne e Zacher (2017) sugeriu este tipo de análise para a adaptabilidade na carreira, visto que esta pode predominar mais numas fases de carreira do que noutras (na entrada dos jovens para o mercado de trabalho ou na saída dos adultos para a reforma).

Relativamente ao questionário, os participantes não foram inquiridos sobre o tipo de função que desempenhavam na organização. Esta questão poderia ter sido importante para compreender se a personalidade proactiva era um requisito dependente ou não da função de trabalho. De acordo com a teoria das disposições condicionais (Wright & Mischel, 1987), a manifestação da personalidade é condicionada pelo contexto em que o indivíduo se insere, o que significa que existem contextos em que é mais vulnerável que um determinado tipo de personalidade se destaque. A contextualização dos itens é importante para que o participante faça uma apresentação de si mais fidedigna no contexto que se pretende estudar. Tendo por base esta teoria, os participantes consideraram a personalidade proactiva na vida em geral, o que afetou a visibilidade do constructo em contexto organizacional e, conseqüentemente, a perceção da empregabilidade na organização. Estudos indicam que este tipo de contextualização pode ter tido impacto nas propriedades psicométricas da escala que mediu a

personalidade proactiva, concretamente sobre a validade do constructo, assim como num erro maior ao estimar o modelo 1 (Bing *et al.*, 2004; Fisher *et al.*, 2017). A segunda limitação diz respeito às escalas utilizadas. A escolha das escalas deveu-se ao facto destas terem sido publicadas em artigos científicos, cuja consistência interna era válida. Apesar disso, não encontrei artigos que tivessem publicado as escalas em português, o que implicou efetuar as devidas traduções sem que estas tenham sido validadas numa amostra piloto de portugueses, para verificar possíveis distorções na compreensão dos itens. Na recolha das respostas, foi utilizado o efeito de bola de neve, pelo que não foi possível calcular a taxa de resposta dos questionários. O facto de algumas relações entre as variáveis não terem sido significativas e da literatura ter apontado para o contrário, pode ter sido uma consequência dos aspetos culturais e sociais onde essas relações foram estudadas, em que a amostra de portugueses não viu a relação da mesma forma que nessas culturas (Viswesvaran *et al.*, 2007). Destaco ainda como limitação, as características da amostra. O facto de ter aplicado o questionário a uma amostra diversificada (familiares e amigos de amigos), dificultou a contextualização e a minha interpretação sobre os constructos. Sugiro que, no futuro, este estudo seja replicado numa amostra de trabalhadores de uma organização em particular, para analisar o impacto das variáveis na perceção de empregabilidade dessa organização. Assim, os resultados da investigação poderão resultar em sugestões práticas concretas para a organização em causa. Além disso, os próprios conceitos analisados são um pouco subjetivos. Quer isto dizer que são suscetíveis de variar facilmente de pessoa para pessoa, logo a conclusão que se retirou desta amostra pode não ser idêntica noutra.

Quanto aos resultados da análise de caminhos, futuramente, é oportuno estudar a influência da personalidade proactiva na adaptabilidade na carreira em contexto organizacional, devido à escassez de literatura que mostra a relação entre os constructos neste contexto. Importa aprofundar a relação de causalidade entre a personalidade proactiva, a adaptabilidade na carreira e a empregabilidade interna percebida noutra amostra, para compreender se existe, de facto, um efeito de causalidade significativo entre as três variáveis. A relação entre a personalidade proactiva, a orientação para os objetivos de aprendizagem e a empregabilidade interna percebida também necessita de ser explorada. O estudo sobre a relação entre as autoavaliações e o senso de poder também deve acontecer, porque existem poucos estudos. Deve dar-se atenção à influência das autoavaliações para o senso de poder e deste para a empregabilidade interna percebida, devido à escassez de literatura. Para o futuro, proponho trabalhar um só modelo com as duas variáveis de *input* em simultâneo (a personalidade proactiva e as autoavaliações).

## 7. Bibliografia

- Anderson, C. & Berdahl, J. 2002. The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6): 1362-1377.
- Anderson, C., Spataro, S. E. & Flynn, F. J. 2008. Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3): 702-710.
- Anderson, C. & Kilduff, G. J. 2009. Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96 (2): 491-503.
- Anderson, C., John, O. P. & Keltner, D. 2012. The personal sense of power. *Journal of Personality*, 80 (2): 313-345.
- Austin, J. T. & Vancouver, J. B. 1996. Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120 (3): 338-375.
- Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. 2012. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65 (10): 1359-1378.
- Bandura, A. 2001. Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52: 1-26.
- Bandura, A. 2006. Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1 (2): 164-180.
- Barnette, J. J. 2000. Effects of steem and likert response option reversals on survey internal consistency: If you feel the need, there is a better alternative to using those negatively worded stems. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (3): 361-370.
- 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*, Vol. 51(6): 1173.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 103-118.
- Bateman, T. S. & Crant, M. 1999. Proactive behaviour: Meaning, Impact, Recommendations. *Business Horizont*, (??).
- Becherer, R. C. & Maurer, J. G. 1999. The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidentes. *Journal of Small Business Management*, 37 (1): 28-36.
- Becker, G. 1993. *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.

- Benware, C. A. & Deci, E. L. 1984. Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal*, 21 (4): 755-765.
- Bergeron, D., Schoroeder, T. D. & Martinez, H. A. 2014. Proactive personality at work: Seeing more to do and doing more? *Journal of Business and Psychology*, 29: 71-86.
- Billet, S. & Choy, S. 2013. Learning through work: Emerging perspectives and new challenges. *Journal of Workplace Learning*, 25 (4): 264-276.
- Bing, M. N., Whanger, J. C., Davison, H. K. & VanHook, J. B. 2004. Incremental validity of the frame-of-reference effect in personality scale scores: A replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1): 150-157.
- Bird, A. 1994. Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 325-344.
- Blau, P. 1986. *Exchange and power in social life*. New York: Routledge.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. 2003. Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17: 5-18.
- Boomars, C., Yorks, L. & Shetty, R. 2018. Employee learning motives, perceived learning opportunities and employability activities. *Journal of Workplace Learning*, 30 (5): 335-350.
- Bordia, P., Restubog, S. L., Bordia, S. & Tang, R. L. 2017. Effects of resource availability on social exchange relationships: The case of employee psychological obligations. *Journal of Management*, 43 (5): 1447-1471.
- Bowers, K. S. 1973. Situationism in Psychology: An analysis and a critique. *Psychological Review*, 80 (5): 307-336.
- Brinöl, P., Petty, R. E., Valle, C. & Rucker, D. D. 2007. The effects of message recipients' power before and after persuasion: A self-validation analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (6): 1040-1053.
- Brinöl, P., Petty, R. E., Durso, G. R. & Rucker, D. D. 2017. Power and persuasion: Processes by which perceived power can influence evaluative judgments. *Review of General Psychology*, 21 (3): 223-241.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. 2006. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 4-18.
- Brown, S. & O'Donnell E. 2011. Proactive personality and goal orientation: A model of directed effort. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1): 103-119.
- Buss, A. H. & Finn, S. 1987. Classification of personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (2): 432-444.

- Button, S. B. & Mathieu, J. E. 1996. Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (1): 26-48.
- Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y.,...Hua, H. 2015. Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: An examination of mediating and moderating processes. *Journal of Vocational Behavior*, 86: 86-94.
- Campbell, J. D., Assanand, S. & Di Paula, A. 2003. The structure of the self-concept and its relation to psychological adjustment. *Journal of Personality*, 71 (1): 115-140.
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H. & Renders, I. H. 2018. Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23 (1): 48-66.
- Caspi, A., Roberts, B. W. & Shiner, R. L. 2005. Personality development: Stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56: 453-484.
- Chan, D. 2006. Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2): 475-481.
- Chang, C., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C. & Tan, J. A. 2012. Core self-evaluations: A review and evaluation of the literature. *Journal of Management*, 38 (1): 81-128.
- Chatman, J. A. 1989. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14 (3): 333-349.
- Chaturvedi, S. & Srivastava, A. K. 2014. An overview of upward influence tactics. *Global Journal of Finance and Management*, 6: 265-274.
- Chen, D. J. & Lim, V. K. 2012. Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 811-839.
- Chiaburu, D. S., Baker, V. L. & Pitariu, A. H. 2006. Beyond being proactive: What (else) matters for career self-management behaviors? *Career Development International*, 11 (7): 619-632.
- Chudzikowski, K. 2012. Career transitions and career success in the “new” career era”. *Journal of Vocational Behavior*, 81: 298-306.
- Clarke, M. 2008. Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32 (4): 258-284.
- Conger, J. A. 1999. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider’s perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10 (2): 145-179.
- Copeland, J. T. 1994. Prophecies of power: Motivational implications of social power for behavioural confirmations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (2): 264-277.

- Couper, M. P. 2017. New development in survey data collection. *Annual Review of Sociology*, 43: 121-145.
- Coyle-Shapiro, J. A. & Shore, L. M. 2007. The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17: 166-179.
- Crant, J. M. 1995. The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 532-537.
- Crant, J. M. 1996. The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34: 42-49.
- Crant, J. M. 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26 (3): 435-462.
- Crant, J. M. & Bateman, T. S. 2000. Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 63-75.
- Creed, P. A., Fallon, T. & Hood, M. 2009. The relationship between career adaptability, person and situation variables, and career concerns in young adults. *Journal of Vocational Behavior*, 74: 219-229.
- Creed, P. A., Lehmann, K. & Hood, M. 2009. The relationship between core self-evaluations, employment commitment and well-being in the unemployed. *Personality and Individual Differences*, 47: 310-315.
- Crowne, D. P. & Marlowe, D. 1964. *The approval motive: Studies in evaluative dependence*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- De Battisti, F., Gilardi, S., Guglielmetti, C. & Siletti, E. 2016. Perceived employability and reemployment: Do job search strategies and psychological distress matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89: 813-833.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. & Alarco, B. 2008. Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An international Review*, 57 (3): 488-509.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. 2011. The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78: 253-263.
- De Vos, A. & Soens, N. 2008. Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73: 449-456.
- De Vos, A., De Hauw, S. & Van Der Heijde, B. I. 2011. Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79: 438-447.

- De Vos, A., Forrier, A., Van der Heijden, B. & De Cuyper, N. 2017. Keep the expert! Occupational expertise, perceived employability and job search. *Career Development International*, 22 (3): 318-332.
- Debicki, B. J. Kellermanns, F. W., Barnett, T., Pearson, A. W. & Pearson, R. A. 2016. Beyond the Big Five: The mediating role of goal orientation in the relationship between core self-evaluations and academic performance. *The International Journal of Management Education*, 14: 273-285.
- Deci, E. L., Connel, J. P. & Ryan, R. M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4): 580-590.
- Diener, C. I. & Dweck, C. S. 1978. An analysis of learned helplessness: continuous changes in performance, strategy, and achievement cognition following failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (5): 451-462.
- Diener, C. I. & Dweck, C. S. 1980. An analysis of learned helplessness: II. The processing of success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (5): 940-952.
- Diener, E. 2000. Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1): 34-43.
- Dikkers, J. S., Jansen, P. G., de Lange, A. H., Vinkenburg, C. J. & Kooij, D. 2010. Proactivity, job characteristics and engagement: A longitudinal study. *Career Development International*, 15 (1): 59-77.
- Dobrow, S. R. & Kharas, J. T. 2011. Calling: The development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64: 1001-1049.
- Doeringer, P. B. & Piore, M. J. 1971. *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington: Heath Lexington Books.
- Dweck, C. S. 1986. Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41 (10): 1040-1048.
- Dweck, C. S. & Leggett, E. L. 1988. A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95 (2): 256-273.
- Dweck, C. S., Chiu, C. & Hong, Y. 1995. Implicit theories and their role in judgements and reactions: A world from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6 (4): 267-285.
- Ellingson, J. E. Sackett, P. R & Hough, L. M. 1999. Social desirability corrections in personality measurement: Issues of applicant comparison and construct validity, *Journal of Applied Psychology*, 84 (2): 155-166.
- Elliot, E. S. & Dweck, C. S. 1988. Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (1): 5-12.

- Elliot, A. J. & Trash, T. M. 2002. Approach-avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (5): 804-818.
- Elliot, A. J. & Trash, T. M. 2010. Approach and avoidance temperament as basic dimensions of personality. *Journal of Personality*, 78 (3): 865-905.
- Emerson, R. M. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27 (1): 31-41.
- Emery, L. F., Gardner, W. L., Carswell, K. L. & Finkel, E. J. 2018. You can't see the real me: Attachment avoidance, self-verification, and self-concept clarity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44 (8): 1133-1146.
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. 2005. Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58: 859-891.
- Erez, A. & Judge, T. 2001. Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6): 1270-1279.
- Evans, J. R & Mathur, A. 2005. The value of online surveys. *Internet Research*, 15 (2): 195-219.
- Extremera, N. & Rey, L. 2018. Core self-evaluations are associated with judgments of satisfaction with life via positive but not negative affect. *Personality and Individual Differences*, 130: 112-116.
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B. & Goodman, J. S. 1997. Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 17-42.
- Farmer, S. M. & Aguinis, H. 2005. Accounting for subordinate perceptions of supervisor power: An identity-dependence model. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6): 1069-1083.
- Ferris, D. L. Johnson, R. E., Rosen, C. C., Djurdjevic, E. & Chang, C-H. 2013. When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluations and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2): 342-353.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J. & Buckley, M. R. 2009. Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35 (6): 1379-1403.
- Ferris, D. L., Rosen, C. R., Johnson, R. E., Brown, D. J., Risavy, S. D. & Heller, D. 2011. Approach or avoidance (or both?): Integrating core self-evaluations within an approach/avoidance framework. *Personnel Psychology*, 64: 137-161.
- Field, A. 2013. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: Sage Publications, Ltd.

- Fisher, D. M., Cunningham, S., Kerr, A. J. & Allscheid, S. P. 2017. Contextualized personality measures in employee selection: Extending frame-of-reference research with job applicant samples. *International Journal of Selection and Assessment*, 25: 18-35.
- Forret, M. L. & Dougherty, T. W. 2004. Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25: 419-437.
- Forrier, A., Verbruggen, M. & De Cuyper, N. 2015. Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89: 56-64.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Ashford, B. E. 2004. Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 14-38.
- Fugate, M. & Kinicki, A. J. 2008. A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81: 503-527.
- Fuller, J. B., Marler, L. E. & Hester, K. 2006. Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behaviour: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1089-1120.
- Gan, M., Heller, D. & Chen, S. 2018. The power in being yourself: Feeling authentic enhances the sense of power. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 1-13.
- Gravetter, F. J. & Forzano, L. A. 2018. *Research methods for the behavioral sciences*. Boston: Cengage.
- Greenberger, D. B. & Strasser, S. 1986. Development and application of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11 (1): 164-177.
- Greguras, G. J. & Diefendorf, J. M. 2010. Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology*, 63: 539-560.
- Griek, O. H., Clauson, M. G. & Eby, L. T. 2018. Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development. *Journal of Career Development*, 1-14.
- Guan, Y., Dai, X., Gong, Q., Deng, Y., Hou, Y., Dong, Z.,...Lai, X 2017. Understanding the trait basis of career adaptability: A two-wave mediation analysis among Chinese university students. *Journal of Vocational Behavior*, 101: 32-42.
- Guilbert, L., Carrein, C., Guénoilé, N., Monfray, L., Rossier, J. & Priolo, D. 2018. Relationship between perceived organizational support, proactive personality, and perceived employability in workers over 50. *Journal of Employment Counseling*, 55: 58-71.
- Guthrie, J. P., Coate, C. J. & Schwoerer, C. E. 1998. Career management strategies: The role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, 13 (5): 371-386.

- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. 1995. The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47: 269-289.
- Hall, D. T. 1996. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4): 8-16.
- Hall, D. T. 2002. *Careers in and outside of organizations*. California: Sage Publications.
- Hall, D. T. 2004. The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 1-13.
- Hall, D. T. & Chandler, D. E. 2005. Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 155-176.
- Hayes, A. F. 2013. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based-approach*. New York: The Guilford Press.
- Heyman, G. & Dweck, C. S. 1992. Achievement goals and intrinsic motivation: Their relation and their role in adaptive motivation. *Motivation and Emotion*, 16 (3): 231-247.
- Hiller, N. e Hambrick, D. C. 2005. Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 26: 297-319.
- Hirschi, A., Herrmann, A. & Keller, A. C. 2015. Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 87: 1-10.
- Hirst, G., Knippenberg, D. V. & Zhou, J. 2009. A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behaviour, individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52 (2): 280-293.
- Hong, Y., Chiu, C., Dweck, C. S., Lin, D. & Wan, W. 1999. Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (3): 588-599.
- Hou, C., Wu, L. & Liu, Z. 2014. Effect of proactive personality and decision-making self-efficacy on career adaptability among chinese graduates. *Social Behavior and Personality*, 42 (6): 903-912.
- Huang, Y-M. 2016. Networking behaviour: From goal orientation to promotability. *Personnel Review*, 45 (5): 907-927.
- Inesi, M. E., Botti, S., Dubois, D., Rucker, D. & Galinsky, A. D. 2011. Power and choice: Their dynamic interplay in quenching the thirst for personal control. *Psychological Science*, 22 (8): 1042-1048.
- Jena, L. K. & Pradhan, S. 2018. Workplace persuasion: Conceptual model, development and validation. *Global Business Review*, 21 (1): 1-19.
- Jiang, Z. 2017. Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98: 85-97.

- Jiang, Z. & Jiang, X. 2015. Core self-evaluation and life satisfaction: The person-environment fit perspective. *Personality and Individual Differences*, 75: 68-73.
- Jiang, Z., Wang, Z., Jing, X., Wallace, R., Jiang, X. & Kim, D. 2017. Core self-evaluations: Linking career social support to life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 112: 128-135.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C. & Levy, P. E. 2008. Getting the core of core self-evaluation: a review and recommendations. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 391-413.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C., Chang, C., & Lin, S. 2015. Getting to the core of locus of control: Is it an evaluation of the self or the environment? *Journal of Applied Psychology*, 100 (5): 1568-1578.
- Johnson, R. E. Rosen, C. C., Chang, C. & Lin, S. 2016. Assessing the status of locus of control as an indicator of core self-evaluations. *Personality and Individual Differences*, 90: 155-162.
- Judge, T. A., Locke, E. A. & Durham, C. C. 1997. The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19: 151-188.
- Judge, T. A., Erez, A. & Bono, J. E. 1998. The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11 (2/3): 167-187.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. 1998. Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1): 17-34.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. 2001a. A rose by any other name: Are self-esteem, generalized self-efficacy, neuroticism, and locus of control indicators of a common construct? In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Decade of behavior. Personality psychology in the workplace*: 93-118. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. 2001b. Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1): 80-92.
- Judge, T. A., Erez, A. Bono, J. E. & Thoresen, C. J. 2002. Are measure of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (3): 693-710.
- Judge, T. A. Erez, A., Bono, J. E. & Thoresen, C. J. 2003. The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56: 303-331.
- Judge, T. A. & Hurst, C. 2008. How the rich (and happy) get richer (and happier): Relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4): 849-863.

- Kifer, Y. Heller, D., Perunovic, W. Q. & Galinsky, A. D. 2013. The good life of the powerful: The experience of power and authenticity enhances subjective well-being. *Psychological Science*, 24 (3): 280-288.
- Kim, S., Kim, H. & Lee, J. 2015. Employee self-concepts, voluntary learning behaviour, and perceived employability. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (3): 264-279.
- Kim, N. & Lee, K. 2018. The effect of internal locus of control on career adaptability: The mediating role of career decision-making self-efficacy and occupational engagement. *Journal of Employment Counseling*, 55 (1): 2-15.
- Kim, T., Hon, A. & Crant, J. M. 2009. Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business Psychology*, 24: 93-103.
- King, Z. 2004. Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 112-133.
- Kirby, E. G., Kirby, S. L. & Lewis, M. A. 2002. A study of the effectiveness of training proactive thinking. *Journal of Applied Social Psychology*, 32: 1538-1549.
- Klein, H. & Lee, S. 2006. The effects of personality on learning: The mediating role of goal setting. *Human Performance*, 19 (1): 43-66.
- Koen, J., Klehe, U., Van Viaven, A. E., Zikic, J. & Nauta, A. 2010. Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77: 126-139.
- Kong, F., Wang, X. & Zhao, J. 2014. Dispositional mindfulness and life satisfaction: The role of core self-evaluations. *Personality and Individual Differences*, 56: 165-169.
- Kong, Y. & Li, M. 2018. Proactive personality and innovative behavior: The mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior and Personality*, 43 (3): 431-446.
- Korman, A. 1966. Self-esteem variable in vocational choice. *Journal of Applied Psychology*, 50 (6): 479-486.
- Kraus, M. W., Chen, S. & Keltner, D. 2011. The power to be me: Power elevates self-concept consistency and authenticity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47: 974-980.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58: 281-342.
- Krosnick, J. A. 1999. Survey research. *Annual Review of Psychology*, 50: 537-567.
- Kulas, J. T., Klahr, R. & Knights, L. 2018. Confound it! Social desirability and the "reverse-scoring" method effect. *European Journal of Psychological Assessment*, 1-13.

- Kwang, T. & Swann, W. B. 2010. Do people embrace praise even when they feel unworthy? A review of critical tests of self-enhancement versus self-verification. *Personality and Social Psychology Review*, 14 (3): 263-280.
- Kwon, B., Farndale, E. & Park, J. G. 2016. Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26: 327-337.
- Lauver, K. & Kristof-Brown, A. 2001. Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59: 454-470.
- Lavrakas, P. J. 2011. *Encyclopedia of Survey Research Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Lin, Y. 2015. Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. *Career Development International*, 20 (7): 753-772.
- Liu, W., Li, Z., Ling, Y. & Cai, T. 2016. Core self-evaluations and coping styles as mediators between social support and well-being. *Personality and Individual Differences*, 88: 35-39.
- Liu, W. 2018. High-involvement human resource practices, employee learning and employability. *Career Development International*, 23 (3): 312-326.
- London, M. 1983. Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8 (4): 620-630.
- Lozano, L. M. Cueto, E. G & Muñiz, J. 2008. Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology*, 4 (2): 73-79.
- Lysova, E. I., Jansen, P., Khapova, S. N., Plomp, J. & Tims, M. 2018. Examining calling as a double-edge sword for employability. *Journal of Vocational Behavior*, 104: 261-272.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J. & Fritz, M. S. 2007. Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58: 593-614.
- Maden, C. 2015. Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44 (5): 720-738.
- Maggiori, C., Rossier, J. & Savickas, M. J. 2015. Career adapt-abilities scale-short form (CAAS-SF): Construction and validation. *Journal of Career Assessment*, 25 (2): 312-325.
- Major, D. A., Turner, J. E. & Fletcher, T. D. 2006. Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4): 927-935.
- Markus, H. & Wurf, E. 1987. The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38: 299-337.

- Mast, M. S. 2010. Interpersonal behaviour and social perception in a hierarchy: The interpersonal power and behaviour model. *European Review of Social Psychology*, 21 (1): 1-33.
- Matell, M. S. & Jacoby, J. 1972. Is there an optimal number of alternatives for likert-scale items? Effects of testing time and scale properties. *Journal of Applied Psychology*, 56 (6): 506-509.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P. & Hall, D. T. 2007. Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71: 247-264.
- McClelland, D. C. 1987. *Human motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McElroy, J. C. & Weng, Q. 2016. The connections between careers and organizations in the new career era: Questions answered, questions raised. *Journal of Career Development*, 43 (1): 3-10.
- Mihail, D. M. 2008. Proactivity and work experience as predictors of career-enhancing strategies. *Human Resource Development International*, 11(5): 523-537.
- Morris, M. L., Messal, C. B. & Meriac, J. P. 2013. Core self-evaluation and goal orientation: Understanding work stress. *Human Resource Development Quarterly*, 24 (1): 35-62.
- Morrison, E. W. 2014. Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 173-197.
- Morrison, E. W., See, K. E. & Pan, C. 2015. An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68: 547-580.
- Nardi, P. M. 2018. *Doing survey research: A guide to quantitative methods*. New York: Routledge.
- Nauta, A., van Vienen, A., van der Heijden, B., van Dam, K. & Willemsen, M. 2009. Understanding the factor that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 233-251.
- Neureiter, M. & Traut-Mattausch, E. 2017. Two sides of the career resources coin: Career adaptability resources and the impostor phenomenon. *Journal of Vocational Behavior*, 98: 56-69.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. Eby, L. T & Feldman, D. C. 2007. Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 363-386.
- Ngo, H., Liu, H. & Cheung, F. 2017. Perceived employability of Hong Kong employees: Its antecedents, moderator and outcomes. *Personnel Review*, 46 (1): 17-35.

- Nguyen, N. & Borteyrou, X. 2016. Core self-evaluations as a mediator of the relationship between person-fit environment and job satisfaction among laboratory technicians. *Personality and Individual Differences*, 99: 89-93.
- Niessen, C., Weseler, D. & Kostova, P. 2016. When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69 (6): 1287-1313.
- Nilforooshan, P. & Salimi, S. 2016. Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 94: 1-10.
- Noordzij, G., van Hooft, E., van Mierlo, H., van Dam, A. & Born, M. P. 2013. The effects of a learning-goal orientation training on self-regulation: A field experiment among unemployed job seekers. *Personnel Psychology*, 66: 723-755.
- Obhi, S., Swiderski, K. M. & Brucacher, S. P. 2012. Induced power changes the sense of agency. *Consciousness and Cognition*, 21: 1547-1550.
- Öncel, L. 2014. Career adapt-abilities scale: Convergent validity of subscale scores. *Journal of Vocational Behavior*, 85: 13-17.
- Onyshi, I. E., Enwereuzor, I. K., Ituma, A. N. & Omenma, J. T. 2015. The mediating role of perceived employability in the relationship between core self-evaluations and job search behaviour. *Career Development International*, 20 (6): 604-626.
- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. 2006. Modeling the antecedents of proactive behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3): 636-652.
- Pauneonen, S. V. & LeBel, E. P. 2012. Social desirable responding and its elusive effects on the validity of personality assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103 (1): 158-175.
- Perera, H. N. & McIlveen, P. 2017. Profiles of career adaptivity and their relations with adaptability, adapting, and adaptation. *Journal of Vocational Behavior*, 98: 70-84.
- Praskova, A., Creed, P. A. & Hood, M. 2015. Career identity and the complex mediating relationships between career preparatory actions and career progress markers. *Journal of Vocational Behavior*, 87: 145-153.
- Presbitero, A. 2015. Proactivity in career development of employees: The roles of proactive personality and cognitive complexity. *Career Development International*, 20 (5): 525-538.
- Presti, A. L. & Pluviano, S. 2016. Looking for a route in turbulent waters: Employability as a compass for career success. *Organizational Psychology Review*, 6 (2): 192-211.
- 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): 612-624.

- Ragins, B. R. & Sundstrom, E. 1989. Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 105 (1): 51-88.
- Ramos, K. & Lopez, F. G. 2018. Attachment security and career adaptability as predictors of subjective well-being among career transitioners. *Journal of Vocational Behavior*, 104: 72-85.
- Revilla, M. & Ochoa, C. 2017. Ideal and maximum length for a web survey. *International Journal of Market Research*, 59 (1): 557-565.
- Reynolds, W. M. 1982. Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38 (1): 119-125.
- Robson, C. & McCartan, K. 2016. *Real world research*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Rothstein, M. G. & Goffin, R. D. 2006. The use of personality measures in personnel selection: Current research support? *Human Resource Management Review*, 16: 155-180.
- Rothwell, A. & Arnold, J. 2007. Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36 (1): 23-41.
- Rothwell, A. Herbert, I. & Rothwell, F. 2008. Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73: 1-12.
- Rothwell, A., Jewell, S. & Hardie, M. 2009. Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 75: 152-161.
- Rucker, D. D. & Galinsky, D. 2017. Social power and social class: Conceptualization, consequences, and current challenges. *Current Opinion in Psychology*, 18: 26-30.
- Rudolph, C. W, Lavigne, K. N. & Zacher, H. 2017. Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98: 17-34.
- Sánchez-Fernández, J., Muñoz-Leiva, F. & Montoro-Ríos, F. J. 2012. Improving retention rate and response quality in web-based surveys. *Computers in Human Behavior*, 28: 507-514.
- Savickas, M. L. 1997. Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45: 247-259.
- Savickas, M. L. 2002. Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career choice and development*: 149-205. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Savickas, M. L. 2005. The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counselling - Putting theory and research to work*: 42-70. Hoboken, NJ: Wiley.
- Savickas, M. L. 2012. Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90 (1): 13-19.

Savickas, M. L. & Porfeli, E. J. 2012. Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80: 661-673.

Schmitt, N. 2007. The interaction of neuroticism and gender and impact on self-efficacy and performance. *Human Performance*, 21 (1): 49-61.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. 1999. Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3): 416-427.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. 2001. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54: 845-874.

Seppälä, T., Lipponen, J., Backman, A. M. & Lipsanen, J. 2011. Reciprocity of trust in the supervisor-subordinate relationship: The mediating role of autonomy and the sense of power. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (6): 755-778.

Setti, I., Dordoni, P., Piccoli, B., Belloto, M. & Argentero, P. 2015. Proactive personality and training motivation among older workers: A mediational model of goal orientation. *European Journal of Training and Development*, 39 (8): 681-699.

Shaerer, M., Tost, L. P., Huang, L., Gino, F. & Larrick, R. 2018. Advice giving: A subtle pathway to power. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 44 (5): 746-761.

Shelton, K. M. & Elliot, A. J. 1999. Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (3): 482-497.

Shoss, M. K. 2017. Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43 (6): 1911-1939.

Shrout, P. E. & Bolger, N. 2002. Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7 (4): 422-445.

Spurk, D., Kauffeld, S., Meinecke, A. L. & Ebner, K. 2016. Why do adaptable people feel less insecure? Indirect effects of career adaptability on job and career insecurity via two types of perceived marketability. *Journal of Career Assessment*, 24 (2): 289-306.

Super, D. E. & Knasel, E. G. 1981. Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance & Counselling*, 9: 194-201.

Terborg, J. R. 1981. Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 6 (4): 569-576.

Thijssen, J. G., Van Der Heijde, B. I. & Rocco, T. S. 2008. Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7 (2): 165-183.

Thompson, J. A. 2005. Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5): 1011-1017.

- Tipton, R. M. & Worthington, E. L. 1984. The measurement of generalized self-efficacy: A study of construct validity. *Journal of Personality Assessment*, 48 (5): 545-548.
- Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Lu, V. N., Restubog, S. L., Bordia, P. & Plewa, C. 2014. Career adaptation: The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality, and career optimism. *Journal of Vocational Behavior*, 84: 39-48.
- Tost, L. P. 2015. When, why, and how do powerholders “feel the power”? Examining the links between structural and psychological power and reviving the connection between power and responsibility. *Research in Organizational Behavior*, 35: 29-56.
- Tourangeau, R. 2004. Survey research and societal change. *Annual Review of Psychology*, 55: 775-801.
- van Dam, K. 2004. Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1): 29-51.
- van Der Heijde, C. M. & van Der Heijde, B. I. 2006. A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45 (3): 449-476.
- van Emmerik, I., Schreurs, B., de Cuyper, N., Jawahar, I. M. & Peeters, M. C. W. 2012. The route to employability: Examining resources and the mediating role of motivation. *Career Development International*, 17 (2): 104-119.
- van Kleef, G. A., Oveis, C., Homan, A. C., van der Lowe, I. & Keltner, D. 2015. Power gets you high: The powerful are more inspired by themselves than by others. *Social Psychological and Personality Science*, 6 (4): 472-480.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N. D., Peeters, E. & Witte, H. D. 2013. Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43 (4): 592-605.
- Veld, M., Semeijn, J. & Van Vuuren, T. 2014. Enhancing perceived employability. *Personnel Review*, 44 (6): 866-882.
- Viswesvaran, C., Deller, J. & Ones, D. S. 2007. Personality measures in personnel selection: Some new contributions. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (3): 354-358.
- Wanberg, C. R., Glomb, T. M., Song, Z. & Sorenson, S. 2005. Job-search persistence during unemployment: A 10-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3): 411-430.
- Wang, Y. N. 2015. Two mediators of power on subjective well-being in China. *Personality and Individual Differences*, 77: 22-26.
- Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J. & Spitzmueller, C. 2017. Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101: 90-103.

- Waters, L., Briscoe, J. P., Hall, D. T. & Wang, L. 2014. Protean career attitudes during unemployment and reemployment: A longitudinal perspective, 84: 405-419.
- Weber, M. 1947. *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Weng, L. J. 2004. Impact of the number of response categories and anchor labels on coefficient alpha and test-retest reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64 (6): 965-972.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Liu, R. 2010. The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77: 391-400.
- Weng, Q. & McElroy, J. C. 2012. Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80: 256-265.
- Wittekind, A. Raeder, S. & Grote, G. 2010. A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 566-586.
- Wright, J. C. & Mischel, W. 1987. A conditional approach to dispositional constructs: The local predictability of social behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6): 1159-1177.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2): 179-201.
- Xie, J., Chu, X., Zhang, J. & Huang, J. 2014. Proactive personality and voice behavior: The influence of voice self-efficacy and delegation. *Social Behavior and Personality*, 42 (7): 1191-1200.
- Zacher, H. 2014a. Individual difference predictors of change in career adaptability over time. *Journal of Vocational Behavior*, 84: 188-198.
- Zacher, H. 2014b. Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 84: 21-30.
- Zacher, H. 2016. Within-person relationships between daily individual and job characteristics and daily manifestations of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 92: 105-115.

## 8. Anexos



# CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E EMPREGABILIDADE PERCEBIDA

---

Caro trabalhador(a),

No âmbito da minha dissertação de Mestrado, que tem como objetivo compreender a importância de algumas características individuais na empregabilidade junto do empregador atual, convido-o(a) a participar no presente questionário.

A sua participação é indispensável para a realização do estudo, uma vez que as suas respostas contribuirão para aprofundar o conhecimento sobre a influência das características individuais na empregabilidade percebida.

Peço-lhe que leia atentamente cada uma das questões. Não existem respostas certas ou erradas. O questionário é anónimo e toda a informação que nele consta destina-se apenas ao estudo em questão, sendo mantida a confidencialidade. O preenchimento do questionário requer sensivelmente 15 minutos.

Desde já quero agradecer a sua colaboração. Se tiver alguma questão, contacte-me através do e-mail: [sicsa11@iscte-iul.pt](mailto:sicsa11@iscte-iul.pt).

Com os meus melhores cumprimentos,

Sofia Sítima

ISCTE Business School

ISCTE-IUL

Av. Forças Armadas,

1649 - 026 Lisboa

---

Indique o seu grau de concordância com as seguintes frases, marcando o valor da resposta pretendida. Cada resposta pode oscilar entre “Discordo fortemente” e “Concordo fortemente”.

**1. Uma característica do ser humano é a sua capacidade para lidar com diversas situações no quotidiano. Tendo em conta os seguintes comportamentos, como se vê habitualmente?**

	Discordo fortemente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo fortemente
Estou constantemente a procurar novas formas de melhorar a minha vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onde quer que eu tenha estado, tenho sido uma força poderosa para a mudança construtiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nada é mais excitante do que ver as minhas ideias a tornarem-se realidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se vejo algo de que não gosto, modifico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não importa quais são as possibilidades. Se eu acreditar em algo, farei acontecer-lo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gosto de ser um defensor(a) das minhas ideias, mesmo contra a oposição dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destaco-me a identificar oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou sempre à procura de melhores caminhos para fazer as coisas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impedirá de concretizá-la.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consigo identificar uma boa oportunidade muito antes dos outros conseguirem fazê-lo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. A vida está repleta de bons e maus momentos. Tendo em conta as últimas situações vividas, como se vê habitualmente?**

	<b>Discordo fortemente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo um pouco</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo um pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo fortemente</b>
Estou confiante de que tenho o sucesso que desejo na vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por vezes, sinto-me deprimido(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando tento, geralmente sou bem-sucedido(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por vezes, quando falho, sinto-me inútil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concluo as tarefas com sucesso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por vezes, não tenho controlo sobre o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De forma geral, sinto-me satisfeito(a) comigo mesmo(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou cheio(a) de dúvidas sobre as minhas competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Determino o que acontecerá na minha vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não sinto que tenha controlo sobre o meu sucesso na minha carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sou capaz de lidar com a maioria dos meus problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existem momentos em que as coisas parecem muito sombrias e sem esperança para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. O relacionamento com os outros é uma ferramenta chave para influenciar o ambiente de trabalho. Reportando-se ao seu último período de trabalho mais estável, como vê o relacionamento com o seu supervisor(a)?**

*Nas minhas interações com o(a) meu(minha) supervisor(a),*

	<b>Discordo fortemente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo um pouco</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo um pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo fortemente</b>
consigo que ele(ela) ouça o que eu digo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
os meus desejos não têm qualquer importância.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
consigo que ele(ela) faça o que eu quero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mesmo que expresse os meus pontos de vista, estes têm pouca influência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
acho que tenho muito poder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
as minhas ideias e opiniões são frequentemente ignoradas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mesmo quando tento, não sou capaz de prosseguir com a minha ideia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
se quiser, tomo decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Durante a carreira profissional, por vezes surgem oportunidades no mercado de trabalho que requerem adaptação e preparação individual. Diga, em que medida, se revê nos seguintes comportamentos.**

	Discordo fortemente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo fortemente
Penso sobre como será o meu futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preparo-me para o futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou consciente das escolhas educacionais e de carreira que tenho de fazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomo decisões por mim próprio(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assumo a responsabilidade pelas minhas ações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conto comigo próprio(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procuo oportunidades para me desenvolver enquanto pessoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exploro opções antes de fazer uma escolha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou atento(a) a diferentes formas de fazer as coisas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho o cuidado de fazer as coisas bem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprendo novas competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalho com as minhas capacidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Durante a vida profissional, por vezes somos confrontados com tarefas desafiantes e problemas novos para resolver. Diga, em que medida, concorda com as seguintes afirmações.**

	<b>Discordo fortemente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo um pouco</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo um pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo fortemente</b>
A oportunidade de fazer um trabalho desafiante é importante para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando não consigo completar uma tarefa difícil, tenho intenção de esforçar-me mais na próxima vez que a realizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prefiro realizar tarefas que me obrigam a aprender coisas novas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A oportunidade de aprender coisas novas é importante para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faço o meu melhor quando estou a trabalhar numa tarefa muito difícil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esforço-me muito para melhorar o meu desempenho passado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A oportunidade de ampliar o leque das minhas aptidões é importante para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando tenho uma dificuldade na resolução de um problema, gosto de tentar abordagens diferentes para ver qual delas funcionará.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Ser valorizado no mercado de trabalho é um desafio. Tendo em consideração a empresa que integra neste momento, indique o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.**

	<b>Discordo fortemente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo um pouco</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo um pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo fortemente</b>
Tenho boas perspectivas nesta organização porque o meu empregador valoriza o meu contributo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mesmo que houvesse uma reestruturação nesta organização, estou confiante de que aqui ficaria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha rede de contactos ajuda-me a continuar a minha carreira nesta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou consciente das oportunidades que surgem nesta organização, mesmo que sejam diferentes daquilo que faço agora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou bem respeitado(a) nesta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Em baixo estão algumas afirmações sobre atitudes e traços pessoais. Leia cada afirmação e indique se é verdadeira ou falsa.**

	<b>V</b>	<b>F</b>
Às vezes é difícil para mim prosseguir com o meu trabalho, se não for encorajado(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por vezes, sinto-me ressentido(a) quando não sigo o meu caminho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não importa com quem falo, sou sempre um(uma) bom(boa) ouvinte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Houve ocasiões em que tirei vantagem de alguém.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou sempre disposto(a) a admitir algo quando cometo um erro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por vezes tento vingar-me em vez de perdoar e esquecer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sou sempre cordial, mesmo para as pessoas que são desagradáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca fiquei irritado(a) quando as pessoas expressaram ideias diferentes das minhas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Houve ocasiões em que fiquei um pouco invejoso(a) com a boa sorte dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por vezes, estou irritado com as pessoas que me pedem favores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca disse deliberadamente algo que ferisse os sentimentos dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 8. Caracterização do Participante

Por favor, preencha os campos seguintes com os seus dados pessoais.

### 1. Género

- Feminino
- Masculino

### 2. Idade

### 3. Estado Civil

- Solteiro
- Casado/União de facto
- Divorciado/Viúvo

### 4. Nível de habilitações

- 1º, 2º ou 3º ciclo do ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Pós-graduação ou doutoramento

### 5. Tipo de instituição em que trabalha

- Pública
- PME
- Grande empresa

### 6. Antiguidade na empresa

- Menos de 2 anos
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

### 7. Nível hierárquico

- Baixo
- Intermédio
- Topo

**Obrigada pela sua colaboração!**

