

RITA PIMENTA DE DEVOTTO

**ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE
JOB CRAFTING E SUA RELAÇÃO COM ESTADOS
POSITIVOS NO TRABALHO**

PUC-CAMPINAS

2016

RITA PIMENTA DE DEVOTTO

**ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE
JOB CRAFTING E SUA RELAÇÃO COM ESTADOS
POSITIVOS NO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Psicologia do Centro de Ciências da Vida – PUC-Campinas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia como Profissão e Ciência

Orientador: Prof. Dr. Wagner de Lara Machado

PUC-CAMPINAS

2016

Ficha Catalográfica
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas e
Informação - SBI - PUC-Campinas

t158.7 Devotto, Rita Pimenta de.

D513a Adaptação e validação do questionário de job crafting e sua
relação com estados positivos no trabalho / Rita Pimenta de Devotto. –
Campinas: PUC-Campinas, 2016.
180p.

Orientador: Wagner de Lara Machado.

Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de
Campinas, Centro de Ciências da Vida, Pós-Graduação em
Psicologia.

Inclui anexo e bibliografia.

1. Psicologia organizacional. 2. Análise de redes
(Planejamento). 3. Ambiente de trabalho - Avaliação. 4. Testes de
aptidão. 5. Administração de pessoal. I. Machado, Wagner de
Lara. II. Pontifícia Universida- de Católica de Campinas. Centro de
Ciências da Vida. Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

22. ed. CDD – t158.7

RITA PIMENTA DE DEVOTTO

**ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE
JOB CRAFTING E SUA RELAÇÃO COM ESTADOS
POSITIVOS NO TRABALHO**

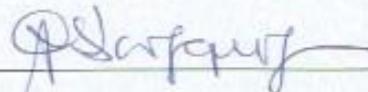
BANCA EXAMINADORA



Presidente Prof. Dr. Wagner de Lara Machado



Prof. Dra. Solange Muglia Wechsler



Prof. Dra. Ana Claudia Souza Vazquez

**PUC-CAMPINAS
2016**

Agradecimentos

Ao iniciar esta página, sinto que o fim de uma etapa está próximo. Ao lembrar minha trajetória nestes dois últimos anos de trabalho, sinto gratidão. Recebi muitas ajudas sinceras, modestas e despretensiosas, pequenas e grandes, específicas e gerais, acadêmicas e cotidianas. Quando estamos comprometidos com o processo e com a busca de um resultado de excelência, descobrimos que não somos autossuficientes e que podemos contar com colegas valiosos e amigos altruístas. Quero expressar meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho e que me ajudaram a chegar à reta final com saúde, energia e projetos futuros.

Agradeço em primeiro lugar ao meu orientador Prof. Dr. Wagner de Lara Machado, por habilmente compartilhar o seu excepcional e requisitado conhecimento técnico em métodos quantitativos, estatística e análise de redes. Especialmente agradeço ao Wagner pela forma como fui orientada neste processo. São várias as qualidades positivas que definem o seu estilo como orientador. Otimismo, autonomia, ideias inovadoras, desafios, bom humor, abertura para compartilhar e liberdade de escolha foram os principais ingredientes psicológicos desta jornada. Muito obrigada pela confiança e pelo estímulo constante para construir de forma autônoma este trabalho.

Ao meu marido Oscar pelo amor, apoio e companheirismo de sempre. Aos meus filhos Marina, Lara e Marco, pela compreensão, pelo exercício da sua independência e autonomia e pela ajuda nas tarefas domésticas!

Aos meus pais Caio e Terezinha, que sempre acreditaram e me fizeram ver que nunca é tarde para se começar um novo projeto de carreira. Especialmente agradeço as temporadas passadas em Campinas, ajudando no cuidado dos netos e do bem-estar da minha família.

Ao meus irmãos Felipe e Luiz, sempre prontos e capazes para a consultoria tecnológica.

A minha querida amiga Sandra Campos, que no demandante ano de 2015, tanto me ajudou com a organização de *playdates* entre meu filho Marco e o seu querido amigo Felipe Elias.

A minha amiga Carina Ferreira, com quem sempre pude contar para transportar as crianças nos dias de aperto e muito estudo.

A minha amiga Ana Cristina Gonçalves que me incentivou à procurar a Pós-Graduação da PUC Campinas e me ajudou a abrir as primeiras portas.

A Prof^a Dr^a Solange Wechsler, que efetivamente me abriu as portas do LAMP ainda em 2014, e me permitiu ver, como convidada, o funcionamento de um grupo de pesquisa.

A Prof^a Dr^a Ana Claudia Souza Vazquez, pela sua contribuição na minha qualificação e pela prontidão em responder às nossas demandas.

A Prof^a Dr^a Clarissa Pinto Pizarro de Freitas, por compartilhar aberta e prontamente seus trabalhos ainda “in prep.” e pela parceria construída até aqui.

A Prof^a Dr^a Sônia Regina Fiorim Enumo pelas dicas sobre a apresentação de uma dissertação.

Ao Prof. Dr. João Ricardo Nickenig Vissoci por suas valiosas contribuições na metanálise apresentada nesta dissertação.

Ao Prof. Dr. Rodolfo Ambiel pela sua contribuição como juiz no processo de adaptação de um dos instrumentos de pesquisa.

Em nome do meu orientador, Prof. Dr. Wagner de Lara Machado, agradecemos ao Prof. Dr. Sacha Epskamp sua disponibilidade e auxílio com as análises de rede.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo auxílio, por meio de bolsa, para a realização desta pesquisa.

Sumário

Agradecimentos	6
Resumo	10
Abstract	12
Apresentação	14
Referências	19
CAPÍTULO I – Job Crafting: uma Revisão da Produção Científica Internacional	21
Resumo	22
Abstract	22
Método	26
Resultados e Discussão	27
Considerações Finais	36
Referências	38
CAPÍTULO II – <i>Job Crafting</i>	44
A Agência do Indivíduo no Âmbito da Concepção e Organização do Trabalho	45
Conceitualização	49
Avaliação do Construto	55
Antecedentes e Desfechos	58
Benefícios e Implicações Práticas	67
Próximos Passos para o Avanço da Pesquisa no Brasil	71
Referências	73
CAPÍTULO III – Evidências de Validade da Versão Brasileira do <i>Job Crafting</i>	
<i>Questionnaire</i>	78
Resumo	79
Abstract	79
Resumen	80
Estudo 1 – Adaptação e Análise Exploratória da Versão Brasileira do <i>Job Crafting</i>	
<i>Questionnaire</i>	86
Método	86
Estudo 2 – Análise confirmatória do Questionário de <i>Job Crafting</i>	94
Método	95
Discussão	98
Referências	103
CAPÍTULO IV – Job Crafting e Bem-Estar: Metanálise	107
Resumo	108
Abstract	108
Resumen	109
Método	113
Revisão sistemática	113
Metanálise	114
Resultados	115
Revisão sistemática	115

Metanálise.....	118
Discussão	121
Referências.....	128
CAPÍTULO V - O Engajamento no Trabalho e suas Relações com as Condições de Trabalho, Job Crafting e Bem-Estar: um Estudo Exploratório com Profissionais	
Brasileiros.....	132
O Modelo de recursos e demandas no trabalho.....	133
Método	139
Participantes.....	139
Instrumentos.....	140
Procedimentos.....	143
Análise de Dados.....	143
Resultados.....	146
Discussão	160
Referências.....	171
Considerações Finais.....	177
Referências.....	182
ANEXO A - Permissão dos autores do instrumento original.....	183
ANEXO B - Aprovação da <i>back translation</i> pelo autor do instrumento original.....	184
ANEXO C - Job crafting Questionnaire - JCQ.....	185
ANEXO D - Questionário de <i>Job Crafting</i>.....	186
ANEXO E - Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho -UWES.....	187
ANEXO F - Indicador das Características do Ambiente Organizacional (ICAO) – 25 itens.....	188
ANEXO G - Escala de Saúde Mental Positiva.....	189
ANEXO H - Questionário Sócio demográfico.....	190
ANEXO I - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	193
ANEXO J - Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.....	195

Resumo

Pimenta de Devotto, Rita. *Adaptação e validação do Questionário de Job Crafting e sua relação com estados positivos no trabalho*. 2016. 198f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas, 2016.

A temática central da presente dissertação são os comportamentos proativos no trabalho denominados de *job crafting*. Tais comportamentos consistem em iniciativas individuais informais que buscam modificar o trabalho, para otimizar seus recursos e demandas e ou para torná-lo mais envolvente e gratificante. Os indivíduos moldam sua experiência de trabalho através de ações que redefinem as tarefas e as relações envolvidas no trabalho, bem como por meio de mudanças cognitivas na forma de perceber o seu trabalho. O modelo teórico do *job crafting* propõe que tais ações acontecem em diferentes contextos organizacionais e são independentes do grau de autonomia, complexidade e autoridade envolvidos no trabalho. Desde o seu surgimento na pesquisa qualitativa em 2001, a perspectiva proativa do *job crafting* tem despertado crescente interesse de pesquisadores e profissionais, como uma alternativa que explica e salienta os esforços proativos e cotidianos do indivíduo para alterar seu contexto de trabalho. No Brasil, a pesquisa em *job crafting* encontra-se em estágio inicial. Foram empreendidos cinco estudos diferentes e interconectados que buscaram aprofundar o conhecimento teórico e empírico sobre o *job crafting* e avançar sua pesquisa no Brasil. O primeiro estudo apresenta uma revisão sistemática da produção científica internacional sobre o *job crafting*. Verificou-se um crescimento de publicações científicas sobre o construto, impulsionado pelo desenvolvimento de medidas. Constatou-se a ausência de produção no nosso contexto e a necessidade de adaptar medidas para aferir o construto e impulsionar a pesquisa empírica sobre o *job crafting* no Brasil. O segundo estudo introduz teoricamente a temática e objetivou atender à necessidade de contribuir com um capítulo sobre *job crafting* para um livro

ainda inédito no Brasil¹. O capítulo situa a abordagem do *job crafting*, revisa sua conceptualização na literatura internacional, descreve o estado da arte na avaliação do construto, retrata os principais antecedentes e desfechos do *job crafting* de acordo com recentes estudos empíricos, e discute alguns benefícios e implicações práticas. O terceiro estudo apresenta a adaptação e validação do *Job Crafting Questionnaire* para o contexto brasileiro. Conduziu-se dois estudos com profissionais no Brasil para investigar a estrutura interna do instrumento por meio de técnicas exploratórias e confirmatórias. Os resultados indicaram que o instrumento apresentou características psicométricas adequadas, sendo uma medida válida para avaliação do *job crafting* em populações gerais no Brasil. O quarto estudo apresenta uma revisão sistemática e uma metanálise sobre a relação do *job crafting* com o bem-estar. Corroborou-se a relação positiva entre ambos construtos. Constatou-se um maior efeito do *job crafting* sobre a dimensão positiva do bem-estar. Verificou-se a existência de uma diferença significativa entre o efeito do *job crafting* nas medidas de bem-estar ocupacionais e gerais, indicando um melhor desempenho destas últimas. Por fim, apresenta-se um estudo exploratório sobre o modelo de recursos e demandas no trabalho no contexto brasileiro. Valendo-se da técnica de análise de redes, foram investigadas as relações previstas no modelo de recursos e demandas no trabalho, entre as variáveis de condições de trabalho, engajamento no trabalho, *job crafting* e bem-estar. Os resultados corroboram algumas relações previstas no modelo teórico. Porém o *job crafting*, apesar de preditor do engajamento no trabalho, não aconteceu em virtude das condições de trabalho (recursos e demandas). Este achado indica a necessidade de investigar outros precedentes de natureza intrínseca do *job crafting*. Estes cinco produtos da dissertação avançam o conhecimento sobre a pesquisa em *job crafting* no Brasil.

Palavras-chave: *job crafting*; revisão sistemática; metanálise; evidências de validade; análise de rede; bem-estar; engajamento no trabalho; recursos e demandas no trabalho

¹ Pimenta de Devotto, R., & Machado, W.L (2015). *Job crafting*. in *Psicologia Positiva em Contexto Organizacional e do Trabalho*. (Org. Vasquez, A.C.S e Hutz, C.S). Lançamento previsto para 2017. Ed. Artmed.

Abstract

Pimenta de Devotto, Rita. *Adaption and validation of the Job Crafting Questionnaire and its relationship with positive states at work*. 2016. Dissertation (Master's degree) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas, 2016.

The central theme of this master thesis are the proactive behaviours at work called job crafting. Job crafting consists of informal individual initiatives to modify the work, in order to optimize resources and demands and or to make it more engaging and rewarding. Individuals shape their work experience through actions that redefine the tasks and relationships involved in the work, as well as through cognitive changes in the way they perceive work. The theoretical model of job crafting proposes that such actions take place at different organizational contexts and are independent of the degree of autonomy, complexity and authority involved in each work. Since its emergence in the qualitative research in 2001, the proactive approach of job crafting has attracted growing interest from researchers and practitioners, as an alternative that explains and highlights the energetic and daily efforts of the individual to change their working environment. In Brazil, research in job crafting is at an early stage. Five different interconnected studies were undertaken to deepen the theoretical and empirical knowledge about job crafting and to advance its research in Brazil. The first study presents a systematic review of the international scientific literature on job crafting. Evidences revealed an increase of scientific publications about the construct, driven by the development of measures. We found a lack of production in our context and the need to adapt measures to assess the construct and promote empirical research about job crafting in Brazil. The second study, which theoretically introduces the theme, aimed to meet the need to contribute to a chapter about job crafting for book to be published in Brazil. The chapter situates the job crafting approach, revises its conceptualization in the international literature, describes the state of the art in

the evaluation of the construct, portrays the main antecedents and outcomes of job crafting according to recent empirical studies and discusses some benefits and practical implications. The third study presents the adaptation and validation of the Job Crafting Questionnaire to the Brazilian context. We conducted two studies with professionals in Brazil to investigate the internal structure of the instrument through exploratory and confirmatory techniques. The results indicated that the instrument presented adequate psychometric characteristics, being a valid measure for assessing job crafting in general populations in Brazil. The fourth study presents a systematic review and a meta-analysis on the relationship between job crafting and well-being. The positive relationship between both constructs was corroborated. We found that the job crafting has a greater effect on the positive dimension of the well-being. This study also brought evidences of a significant difference between the effect of job crafting on occupational and general well-being measures, indicating a better performance of the latter. Finally, we undertook an exploratory study about the job demands-resources model in the Brazilian context. Drawing on the network analysis technique, we investigated the relationships between the variables of working conditions, work engagement, job crafting and well-being, predicted by the job demands-resources model. Results supported some relationships predicted by the theoretical model. However, the job crafting, which predicted work engagement, did not happen at the expenses of the working conditions (resources and demands). This finding indicates the need to investigate other intrinsic precedents of job crafting. These five products of the master's thesis advance research in job crafting in Brazil.

Keywords: job crafting; systematic review; meta-analysis; evidence of validity; network analysis; well-being; work engagement; job demands-resource model.

Apresentação

A temática central da presente dissertação são os comportamentos proativos no trabalho denominados de *job crafting*. Tais comportamentos consistem em iniciativas individuais informais para modificar a concepção formal do trabalho, buscando torná-lo mais envolvente e gratificante (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008), e buscando otimizar a relação entre demandas e recursos do trabalho (Tims, Bakker & Derks, 2012). A perspectiva na qual o *job crafting* é proposto, entende que os indivíduos não respondem passivamente ao seu ambiente de trabalho, eles são proativos para moldar a sua experiência de trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Lyons, 2008). Independente do grau de autonomia, complexidade e autoridade envolvidos nos diversos contextos ocupacionais, sabe-se que o trabalhador é capaz de iniciar mudanças para alterar as tarefas, as relações e sua própria percepção do trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg et al., 2008).

Nas últimas décadas, os níveis de interdependência e incerteza cresceram na maioria das organizações (Grant & Parker, 2009); pressões por competitividade e inovação organizacionais demandam trabalhadores engajados com alto desempenho e cujos comportamentos proativos incluem também a criação de ambientes de trabalho saudáveis e motivadores (van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2015). As perspectivas proativas de delineamento no trabalho (Grant & Parker, 2009), ressurgiram enfaticamente para dar conta dessas mudanças e principalmente para superar as limitações, inadequações e ineficiências dos enfoques tradicionais de “cima para baixo” (Demerouti, 2014; Demerouti & Bakker, 2014). Entre estas perspectivas, o *job crafting* vem chamado a atenção de pesquisadores e profissionais como uma alternativa que elucida e enfatiza os esforços proativos e cotidianos do indivíduo para alterar seu contexto de trabalho.

Desde o surgimento do construto do *job crafting* a partir da pesquisa qualitativa (Wrzesniewski & Dutton, 2001), a pesquisa empírica tem avançado consistentemente. Por um lado, um dos focos de investigação dos pesquisadores dedicados ao estudo do *job crafting*, tem sido seu

entendimento a partir do modelo de recursos e demandas no trabalho – RDT. No âmbito do modelo RDT (Bakker & Demerouti, 2007) o *job crafting* se posiciona como um preditor do engajamento no trabalho e como variável mediadora das condições de trabalho, cuja influência se estende também a outros desfechos positivos como o desempenho e bem-estar no trabalho (Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012; Nielsen & Abildgaard, 2012; Tims, Bakker, Derks, & van Rhenen, 2013). Outros estudos empíricos enfatizam a busca de sentido no trabalho e a construção da identidade (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg et al., 2008, Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013; Berg, Grant, & Johnson, 2010) e a satisfação das necessidades intrínsecas (Slemp & Vella Brodrick, 2014), como finalidades das ações de *job crafting*. No Brasil, a pesquisa em *job crafting* encontra-se em estágio embrionário, sendo que os primeiros passos já foram dados com a validação de uma escala para estudo do construto na perspectiva do modelo de recursos e demandas no trabalho (Chinelato, Ferreira & Valentini, 2015). Torna-se necessário continuar avançando na direção da validação de outros instrumentos para aferir o construto nas suas três dimensões, na condução de estudos empíricos quantitativos em nosso contexto e no entendimento do estado da arte da produção científica internacional sobre o *job crafting*. O produto resultante desta dissertação tem como objetivo contribuir para avançar a pesquisa em *job crafting* no Brasil.

Com o objetivo de agilizar a publicação dos resultados e fomentar o debate com a comunidade científica, optou-se por redigir a presente dissertação na forma de cinco estudos. Estes estudos estão interconectados em sua sequência e são produtos de uma trajetória de pesquisa que buscou aprofundar o conhecimento teórico e empírico sobre o *job crafting* e avançar sua pesquisa no Brasil. Do ponto de vista pessoal, estes produtos também estão associados à uma escolha deliberada por aprofundar o conhecimento em uma área específica, respondendo às necessidades e oportunidades de pesquisa que foram surgindo no decorrer destes dois anos de pesquisa. Os cinco

estudos serão apresentados de forma independente em cinco capítulos, sendo que três são artigos. As normas APA (sexta edição) foram utilizadas.

O primeiro estudo apresenta uma revisão sistemática da produção científica internacional sobre o *job crafting* no período de 2000 a Maio de 2015. Constatamos um crescimento de publicações científicas sobre o construto, especificamente de estudos empíricos quantitativos, impulsionados pelo desenvolvimento de medidas. No cenário internacional de pesquisa em *job crafting*, verificamos a ausência de autores com filiação latino-americana e em especial do Brasil. Argumentamos em prol da adaptação de medidas de *job crafting* no Brasil para avançar a pesquisa empírica. Este estudo foi aceito como artigo para publicação em 2017² em periódico nacional.

O segundo estudo apresenta um capítulo teórico sobre o *job crafting*. Este manuscrito foi produzido para atender à necessidade de contribuir com um capítulo sobre *job crafting* para um livro ainda inédito no Brasil³. O capítulo busca introduzir a temática para estudantes e pesquisadores iniciantes. Seus objetivos são: 1) situar a abordagem do *job crafting* no campo de estudo da organização do trabalho, 2) prover uma revisão da conceptualização de *job crafting* na literatura internacional, 3) descrever o estado da arte na avaliação do construto, 4) entender os principais antecedentes e desfechos do *job crafting* de acordo com os estudos empíricos, 5) refletir sobre benefícios e implicações práticas do *job crafting* e 6) sugerir próximos passos para o avanço da pesquisa em *job crafting* no Brasil.

O terceiro estudo apresenta a adaptação e validação do *Job Crafting Questionnaire* (Slemp & Vella-Brodrick, 2013) para o contexto brasileiro. Suas propriedades psicométricas foram investigadas em dois estudos, com uma amostra *online* de profissionais no Brasil. Os resultados de

² Pimenta de Devotto, R., & Machado, W.L. *Job crafting: uma revisão da produção científica internacional*. Psico-USF (Impresso), 2017.

³ Pimenta de Devotto, R., & Machado, W.L (2015). *Job crafting*. in *Psicologia Positiva em Contexto Organizacional e do Trabalho*. (Org. Vasquez, A.C.S e Hutz, C.S). Lançamento previsto para 2017. Ed. Artmed.

ambos os estudos corroboraram a estrutura interna do instrumento por meio de técnicas exploratórias (análise fatorial exploratória e análise de rede) e análise fatorial confirmatória. Este estudo contribui com a versão brasileira de um instrumento válido para avaliação do *job crafting* em populações gerais no Brasil. Este manuscrito foi submetido para publicação em periódico brasileiro.

O quarto estudo, de natureza empírica, aborda a relação do *job crafting* com o bem-estar. Trata-se de uma revisão sistemática e de uma metanálise sobre esta relação. Este estudo surge para atender duas necessidades de pesquisa: 1) aprofundar o entendimento dos desfechos positivos do *job crafting*; especificadamente para elucidar as relações com as dimensões positivas e negativas da saúde mental, 2) produzir uma metanálise, para atender aos objetivos do grupo de pesquisa em Avaliação psicológica do potencial humano, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Neste estudo, constatamos uma associação positiva entre construtos investigados e uma variabilidade de medidas de bem-estar utilizadas. Verificamos a existência de uma diferença significativa entre as medidas de bem-estar ocupacionais e gerais, indicando um melhor desempenho destas últimas. Constatamos também um maior efeito do *job crafting* sobre a dimensão positiva do bem-estar. Argumentamos em prol de uma diferenciação entre medidas de bem-estar para melhor avaliar esta relação. Este manuscrito foi submetido para publicação em periódico brasileiro.

O quinto capítulo apresenta um estudo exploratório sobre o modelo de recursos e demandas – RDT (Bakker & Demerouti, 2007) no contexto brasileiro. Engloba a avaliação das condições de trabalho vistas sob a ótica das categorias genéricas de recursos e demandas no trabalho, seu efeito no *job crafting* e nos estados positivos mais permanentes do engajamento no trabalho e do bem-estar. A técnica de análise de rede permitiu explorar o modelo RDT através da análise dos padrões de relações entre as variáveis que emergiram a partir dos dados empíricos da amostra de profissionais brasileiros (N = 538). Os resultados indicam que algumas das relações evidenciadas neste estudo corroboram aquelas previstas no modelo de recursos e demandas no trabalho. Constatamos que diferentemente do previsto no modelo RDT, o *job crafting* apesar de preditor do

engajamento no trabalho, não aconteceu em virtude das condições de trabalho (recursos e demandas), indicando a necessidade de investigar outros precedentes de natureza intrínseca do *job crafting*.

Por fim, nas considerações finais, são retomadas as principais contribuições teórico-práticas que juntos os cinco capítulos oferecem para o estudo do *job crafting* no contexto de trabalho nas organizações. Além disso, são destacadas as principais limitações da presente dissertação que podem servir de base para futuras pesquisas sobre o *job crafting* no Brasil.

Referências

- American Psychological Association. (2012). Manual de publicação da APA. *Porto Alegre: Penso.*
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In Dik, B. J., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (Eds). *Purpose and meaning in the workplace* (pp 81-104). American Psychological Association.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010b). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science, 21*(5), 973-994.
- Chinelato, R. S. D. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of Validity of the Job Crafting Behaviors Scale. *Paidéia (Ribeirão Preto), 25*(62), 325-332. doi:10.1590/1982-43272562201506
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist, 19*(4):237-247.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Job crafting. *An introduction to contemporary work psychology*, 414-433.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals, 3*(1), 317-375.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress, 26*(4), 365-384.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology, 23* (1-2), 25-36.

- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1120-1141.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2).
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimizing employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention:: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 511-532.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013b). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4).
- 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.

CAPÍTULO I – Job Crafting: uma Revisão da Produção Científica Internacional⁴

⁴ Pimenta de Devotto, R., & Machado, W.L. *Job crafting*: uma revisão da produção científica internacional. Psico-USF (Impresso), 2017.

Resumo

O *Job crafting* é um processo de ações proativas para alterar o trabalho, buscando adequá-lo aos valores e interesses do indivíduo. No presente estudo revisamos a produção científica internacional sobre o construto, com único descritor “job crafting”, no período de 2000 a Maio de 2015, nas bases de dados PsycINFO e EBSCO. Ao final, 34 artigos foram analisados seguindo os critérios: ano de publicação, periódico de publicação, autoria, tipo de estudo, método e instrumentos utilizados. Constatou-se um crescimento de publicações científicas, especificamente de estudos empíricos quantitativos, impulsionados pelo desenvolvimento de medidas. Evidenciou-se uma difusão das publicações em diferentes periódicos, lideradas por Holanda e Estados Unidos da América. Argumenta-se em prol da adaptação de medidas de *Job crafting* no Brasil.

Palavras-chave: *Job crafting*; avaliação; revisão de literatura.

Abstract

Job crafting is a process of proactive actions to change the work, seeking to customize it to the values and interests of the individual. In this study we reviewed the international scientific literature on the construct, with single descriptor "job crafting", from 2000 to May 2015, in PsycINFO and EBSCO databases. We analyzed 34 articles following the criteria: year of publication, publishing journal, authorship, study type, method and instruments used. We tracked an increase of scientific publications, specifically quantitative empirical studies, driven by the development of measures. This broadcast of the publications was found in different journals, led by the Netherlands and the United States. We argue for the adaptation of Job crafting measures to Brazil

Key words: *Job crafting*; Assessment; Literature review.

O conceito de *job crafting*⁵ foi introduzido no artigo seminal de Wrzesniewski e Dutton (2001) e faz referência às mudanças físicas e cognitivas, iniciadas pelos indivíduos para alterar a tarefa e ou as relações envolvidas em seu trabalho. O desenho das tarefas ou das funções, muitas vezes restritas às descrições fixas (*job descriptions*) e predefinidas pela gerência ou recursos humanos, podem configurar o significado e a identidade do trabalho (Berg, Grant, & Johnson, 2010a). A perspectiva do *job crafting* busca compreender os ajustes realizados proativamente de “baixo para cima”, em contraposição ao redesenho clássico do trabalho que enfatiza as ações de gestores (“de cima para baixo”) para modificar as tarefas e as relações de trabalho dos subordinados. O termo *job crafting* foi cunhado para capturar as diferentes ações informais dos trabalhadores para moldar e redefinir seus trabalhos, alterando limites e fronteiras, de forma a alinhá-los a seus interesses e valores idiossincráticos. O objetivo deste artigo é apresentar uma revisão de literatura sobre a produção científica internacional sobre o construto, no período de 2000 a Maio de 2015. Busca-se sumarizar os estudos internacionais para informar sobre o estado da investigação em *job crafting*, identificando as perspectivas de pesquisa sobre o construto.

O *job crafting* configura-se como um processo e não um evento no tempo, pois implica em várias ações psicológicas, sociais e físicas que envolvem a agência do indivíduo e que demandam seu esforço contínuo (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Desta forma, *job crafters*, são os indivíduos que ativamente compõem seu trabalho por meio três tipos de estratégias: *task crafting*, *cognitive crafting* e *relational crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). As ações de *task crafting* incluem as mudanças físicas para alterar a forma, o escopo ou a demanda das tarefas; e ou também alterar seus limites temporais. As mudanças cognitivas (*cognitive crafting*) buscam reformular os limites cognitivos que atribuem significado e propósito às tarefas e às relações no trabalho; o indivíduo altera sua percepção do trabalho, entendendo este como parte de um todo. A terceira estratégia

⁵ O termo em língua inglesa, *job crafting*, ainda não foi traduzido para a literatura científica brasileira, devido provavelmente à ausência de estudos sobre este construto no Brasil. Os autores do artigo optaram por utilizar a expressão original em inglês.

(*relational crafting*), engloba as mudanças nas relações de trabalho, tanto na sua natureza quanto na amplitude destas relações com outros (colegas, superiores, clientes, fornecedores). Estas ações de *job crafting* não são mutuamente exclusivas, mas ocorrem em combinação. Wrzesniewski e Dutton (2001) enfatizam a criatividade, a improvisação e a cotidianidade, em contraposição ao planejamento, como características essenciais destas ações de *job crafting*.

A ideia de que os indivíduos podem criar (no sentido de *craft*) novos trabalhos apesar dos restrições e limitações dos trabalhos prescritos não é totalmente nova. Porém, de acordo com Wrzesniewski e Dutton (2001) a proposição de que os trabalhadores ativamente customizam seus trabalhos para modificar ou incrementar seu significado e ou identidade no trabalho, ainda não foi estudada na proporção merecida dentro do contexto organizacional. O modelo de *job crafting* propõe que todos os trabalhadores podem modificar o significado do trabalho e a sua identidade no trabalho, via ações de *job crafting*. Todos os indivíduos são capazes de *job crafting*, e as ações de *crafting* são possíveis em todos os tipos de trabalho, independente do grau de autonomia, complexidade e autoridade envolvidos (Wrzesniewski & Dutton, 2001, Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008).

Além disso, as autoras enfatizam que o *job crafting* não é inerentemente benéfico ou prejudicial para a organização, sendo que o contexto situacional pode possibilitar ou entravar as ações de *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Estas ações servem antes de tudo ao indivíduo, que as leva a cabo para personalizar (customizar) o seu trabalho. Desta forma, o *job crafting* ganha proeminência quando as condições de trabalho não são favoráveis e o indivíduo deve ser protagonista para ativamente mudar o desenho do trabalho, negociando o seu conteúdo e atribuindo novo significado às suas tarefas e ao próprio trabalho (Tims, Bakker & Derks, 2013).

Desde o surgimento do construto em 2001 até o ano de 2009, as pesquisas sobre *job crafting* foram essencialmente qualitativas ou de natureza teórica (Berg et al., 2010a; Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2008, 2010b; Wrzesniewski & Dutton, 2001). A pesquisa empírica sobre ações de *job*

crafting é ainda escassa se comparada a outros construtos da psicologia organizacional, como por exemplo o engajamento no trabalho, porque até recentemente escalas fidedignas e válidas não estavam disponíveis (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Alguns esforços para medir o *job crafting* resultaram em escalas específicas, para contextos e grupos ocupacionais limitados (Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009). Recentemente, outras duas escalas gerais de *job crafting*, destinadas a medir o construto em diferentes contextos ocupacionais foram validadas, existindo porém uma diferença significativa entre elas com relação às dimensões do *job crafting* avaliadas.

A primeira, *Job Crafting Scale* – JCS (Tims, Bakker & Derks; 2012) operacionaliza o construto dentro da perspectiva do modelo de Recursos e Demandas no Trabalho – RDT (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2013), propondo este como uma variável mediadora do engajamento no trabalho e da exaustão. No âmbito do modelo RDT, o *job crafting* é entendido como as mudanças iniciadas pelos trabalhadores para alterar suas demandas e recursos do trabalho, de forma a equilibrar ambas com as suas necessidades e recursos pessoais (Tims et al. 2012). A segunda escala geral de *Job crafting* disponível na literatura é o *Job Crafting Questionnaire (JCQ)* desenvolvida por Slemp e Vella-Brodrick (2013). Estes autores observam a ausência de itens para medir explicitamente o componente cognitivo do *job crafting* na escala anterior, e propõem um instrumento que simultaneamente avalie as 3 dimensões do construto: *task crafting*, *cognitive crafting* e *relational crafting*.

As organizações são frequentemente confrontadas com a questão de como melhorar não somente o desempenho, mas o engajamento e os estados positivos em relação ao trabalho, cuidando e promovendo a saúde mental dos trabalhadores. O *job crafting* é um construto promissor, que tem corroborado para a compreensão dos mecanismos e processos envolvidos na otimização das relações entre demandas e recursos do trabalho, sendo um preditor de diferentes desfechos positivos como o engajamento no trabalho, o bem-estar individual, o desempenho e a atribuição de sentido e propósito no trabalho (Demerouti, 2014).

Método

Com o objetivo de identificar a produção científica internacional sobre o construto *job crafting* consultamos as bases de dados internacional PsycINFO (*American Psychological Association - APA*) e EBSCO (*Academic Search Premier e Academic Search Elite*) que reúnem um grande número de artigos revisados por pares na área de psicologia, e especificamente na área de psicologia organizacional. A revisão utilizou como único descritor, “*job crafting*”, e sua aparição nos campos “*abstract*” (EBSCO) e “*abstract*” e “*key word*” (PsycINFO), no período compreendido entre 2000 a Maio de 2015. O construto *job crafting* foi introduzido na literatura científica em 2001 no artigo seminal de Wrzesniewski e Dutton. Portanto o período delimitado nesta busca, compreende os anos de surgimento do construto, bem como de seu desenvolvimento em estudos teóricos e empíricos. Retornaram 106 trabalhos que incluem artigos, dissertações e capítulos de livros. Deste resultado foram selecionados 63 artigos revisados por pares. Excluímos desta revisão os artigos revisados por pares sem texto completo disponível em língua inglesa; resultando um total de 52 artigos revisados por pares com texto completo para revisão em questão. As duplicadas ($n= 7$) foram eliminadas, resultando um total de 45 artigos.

Após esse levantamento inicial dos trabalhos científicos sobre o construto, um refinamento da busca foi realizado com o objetivo de identificar aquelas publicações que efetivamente relacionavam-se à pesquisa em *job crafting*. Partindo de um total de 45 artigos revisados por pares com texto completo disponível em língua inglesa, uma triagem foi realizada a partir da leitura dos resumos destes trabalhos. Dos 45 trabalhos, 9 foram excluídos por não abordarem especificamente o construto *job crafting*. Outros dois artigos da área de psicologia organizacional foram eliminados por serem artigos breves de resposta às críticas levantadas por autores em um debate específico sobre *job crafting*. Desta forma, 34 artigos foram selecionados e analisados segundo os critérios: ano de publicação, periódico de publicação, autoria (em termos da geografia da filiação

institucional dos autores), tipo de estudo (teórico ou empírico), método (quantitativo ou qualitativo), e instrumentos utilizados.

Resultados e Discussão

O primeiro dado analisado referiu-se ao levantamento do ano de publicação dos artigos, e teve por objetivo verificar o ritmo de desenvolvimento do construto nas publicações científicas periódicas. De acordo com a Tabela 1 observamos que o ritmo de produção é crescente, sendo 2012 e 2014, os anos de maior volume de publicações (20,6% e 26,4% respectivamente). No ano de 2013, apenas 2 artigos empíricos foram identificados. Este fato é decorrente de uma concentração da pesquisa empírica ainda circunscrita à alguns países, principalmente à Holanda. O ritmo de publicação em 2015 parece promissor dado que a publicação de 4 artigos nos primeiros meses do ano, pode ser indicativa de uma produção em crescimento e com chances de superar a produção dos anos anteriores.

O salto de crescimento da produção a partir de 2012 coincide com o surgimento de escalas de mensuração do *job crafting* e portanto de trabalhos empíricos quantitativos sobre a avaliação do construto. Apesar do surgimento do construto no ano de 2001 (Wrzesniewski & Dutton, 2001), o primeiro artigo recuperado nas bases pesquisadas é de 2008. A ausência de produção de artigos científicos revisados por pares neste período (2001 a 2007) parece estar vinculada à uma característica do desenvolvimento do construto. A produção inicial esteve enfocada no desenvolvimento teórico do *job crafting* e foi publicada em trabalhos excluídos desta revisão, como dissertações e capítulos de livros. Um exemplo, é o primeiro trabalho empírico sobre *job crafting* (Ghitulescu, 2007), com a operacionalização e mensuração do construto em equipes autônomas de engenheiros na indústria manufatureira e em professores de educação especial em diversas escolas nos Estados Unidos, o qual não foi publicado em forma de artigo científico.

Tabela 1

Número de artigos científicos publicados por ano de publicação

Ano	Número de artigos	%
2015 (Maio)	4	11,8
2014	9	26,4
2013	2	5,9
2012	7	20,6
2011	4	11,8
2010	5	14,7
2009	2	5,9
2008	1	2,9
Total	34	100,0

O segundo dado analisado diz respeito aos tipos de periódicos de publicação. Conforme os dados apresentados na Tabela 2, evidencia-se uma ampla disseminação de artigos por 26 periódicos diferentes. Este dado pode estar refletindo a boa aceitação do construto por diferentes periódicos nas áreas de psicologia organizacional, psicologia ocupacional, comportamento organizacional, negócios e recursos humanos. A novidade do construto pode ser um fator que ajude a explicar este espargimento da publicação e ausência de formação de nichos de publicação. Consideramos este um dado favorável ao desenvolvimento da produção científica sobre *job crafting*.

Além desta ampla pulverização, outro fator que chama a atenção é a qualidade das revistas devido ao seu alto fator de impacto e às classificações em prestigiosos *rankings* internacionais. O *Journal of Occupational Health Psychology*, por exemplo possui fator de impacto de 4,01 nos últimos cinco anos (APA, 2016). Na área de administração, o *Academy of Management Journal*, cujo fator de impacto é de 4,978, é considerado o quinto entre 172 periódicos de “*Management*” e o terceiro entre 110 periódicos de “*Business*” (*Academy of Management*, 2014). Esta disseminação em periódicos de alta qualidade é indicativa de que a pesquisa em *job crafting* tem sido lida pela maioria dos principais pesquisadores da comunidade acadêmica nestas áreas.

Tabela 2

Número de artigos publicados entre 2000 e Maio de 2015 por periódico de publicação

Periódico de Publicação	Frequência
Journal of Occupational Health Psychology	4
Journal of Organizational Behaviour	3
Journal of Vocational Behaviour	2
European Psychologist	2
European Journal of Work and Organization	2
Academy of Management Journal	1
Applied Psychology	1
Annual Review of Psychology	1
Ergonomics	1
Group & Organizational Management	1
Human Relations	1
International Journal of Hospitality Management	1
Journal of Applied Psychology	1
Journal of Change Management	1
Journal of Happiness Studies	1
Journal of Managerial Psychology	1
Journal of Organizational Behavior	1
Journal of Organizational Change Management	1
Journal of Occupational and Organizational Psychology	1
Journal of Business Research	1
Journal of Business & Psychology	1
Management in Education	1
Organizational Dynamics	1
Organizational Science	1
Social Behavior & Personality: an international journal	1
SA Journal of Industrial Psychology	1
Total	34

O terceiro dado analisado diz respeito à autoria e especificamente à geografia da filiação institucional dos autores. Dos 34 artigos selecionados e analisados, 26 (76,5%) foram publicados por autores de um único país. A publicação por um único país indica uma forte e recente liderança da Holanda (50% dos artigos), seguida dos Estados Unidos (27%). Até 2012, a relação de liderança na publicação era inversa, o que demonstra a alta produção recente de autores com filiação institucional holandesa. No ano de 2013, por exemplo, a produção concentrou-se apenas na Holanda (2 artigos empíricos). O ano de 2014 parece marcar o início de uma maior disseminação da pesquisa empírica em *job crafting* para outros países como Inglaterra, Austrália, Taiwan, China e Japão, ainda que a Holanda permaneça na liderança das publicações.

Tabela 3

Número de artigos publicados entre 2000 e Maio de 2015 por países de filiação dos autores

Países de filiação dos autores	Frequência	%
Holanda	13	50,0
EUA	7	27,0
Dinamarca	2	7,7
Austrália	1	3,8
Inglaterra	2	7,7
Taiwan	1	3,8
Total de artigos publicados	26	100,0

Dos 34 artigos analisados, 23,5% são publicações realizadas em parcerias entre autores de dois ou mais países. A mesma tendência mostrada na tabela 3, observa-se na tabela 4: existe uma proeminência da liderança da filiação institucional de autores, tanto da Holanda como dos Estados Unidos para publicar em parceria com outros países.

Tabela 4

*Número de artigos publicados entre 2000 e Maio de 2015
por parcerias de publicação entre países de filiação dos autores*

Pareceria entre autores de países diferentes	Frequência
Holanda e China	1
Holanda, Austrália e Canadá	2
EUA, Bélgica e Inglaterra	1
EUA, Holanda e Finlândia	1
EUA e Austrália	1
EUA e Finlândia	1
China e Japão	1
Total de Parcerias	8

Observamos que a produção na Europa, está relacionada à filiação institucional de apenas cinco países: Holanda, Dinamarca, Finlândia, Inglaterra e Bélgica. Este dado pode ser indicativo de que o constructo de *job crafting* ainda não está sendo investigado em outros países europeus. Recentemente, dar-se-á a inserção da Ásia (China, Taiwan e Japão) no cenário de produção internacional sobre *job crafting*. Evidencia-se a ausência de autores com filiação em países Latino-americanos, especialmente o Brasil.

Com relação ao tipo de estudo, existe uma predominância de estudos empíricos (73,5%), em relação aos estudos teóricos (26,5%). Os estudos teóricos tiveram uma forte predominância no ano de 2011 e 2012, enquanto que os estudos empíricos se encontram mais distribuídos no período compreendido entre 2008 e primeiro trimestre de 2015.

Tabela 5

Número de artigos publicados entre 2000 e Maio de 2015 por tipo de estudo

Ano	Número de estudos empíricos		Número de estudos teóricos		Total de estudos empíricos e teóricos por ano	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
2015	4	16,0	-	-	4	11,8
2014	7	28,0	2	22,2	9	26,4
2013	2	8,0	-	-	2	5,9
2012	5	20,0	2	22,2	7	20,6
2011	1	4,0	3	33,4	4	11,8
2010	3	12,0	2	22,2	5	14,7
2009	2	8,0	-	-	2	5,9
2008	1	4,0	-	-	1	2,9
Total	25	100,0	9	100	34	100,0

Do total de 25 estudos empíricos, 20 estudos (80,0%) foram estudos quantitativos, 4 pesquisas (16,0%) foram realizadas com metodologia qualitativa (utilização de entrevistas semiestruturadas para coleta de dados), e apenas 1 delineamento foi realizado com métodos mistos. Este desequilíbrio identificado entre estudos empíricos quantitativos e estudos empíricos qualitativos e ou de métodos mistos, pode significar apenas um momento específico na produção científica, dado o surgimento de 4 escalas para a mensuração do construto entre 2009 e 2013. Porém, acreditamos que se esta evidência constatada neste recorte se transforma em uma tendência de pesquisa com relação ao construto, poder-se-á correr o risco de perder de vista novos *insights* sobre o *job crafting*, dado que a pesquisa qualitativa é orientada à descoberta e ao refinamento de construtos.

É também relevante ressaltar que 1 estudo empírico qualitativo oferece uma abordagem diferente à perspectiva de *job crafting*. Page (2011) argumenta que o método tradicional de desenho do trabalho (*job design*) ignora os interesses, habilidades e necessidades dos empregados, levando-

os à adotarem ações de *job crafting* não sancionadas pela organização. A abordagem alternativa proposta de “i-deals” se contrapõe à perspectiva de *job crafting*, porque considera fundamental modificar o trabalho através de uma negociação colaborativa, cujo potencial pode levar à satisfação das necessidades de ambos, organização e empregado. Esta pesquisa empírica qualitativa fundamenta este argumento com o estudo da população de gestores de primeira linha na Educação de Extensão (*Futher Education*) no Reino Unido (Page, 2011).

Por fim, analisamos a utilização de instrumentos de avaliação do construto nos estudos quantitativos selecionados. Dos 20 estudos quantitativos, apenas 3 não avaliam diretamente o *job crafting*. Conforme indica a tabela 6, nos 17 estudos quantitativos analisados, existe um predomínio do instrumento *Job Crafting Scale* (Tims et al., 2012) em relação à outra escala geral *Job Crafting Questionnaire* (Slemp & Vella-Broderrick, 2013); ambas escalas podem ser utilizadas para medir *job crafting* em diversas ocupações. As outras duas escalas específicas criadas para medir o *job crafting* em populações ocupacionais particulares, como professores (Leana et al., 2009) e operários (Nielsen & Abildgaard, 2012), aparentemente ainda não foram utilizadas em outros estudos empíricos além daqueles que as originaram (artigos de criação e validação do instrumento). Observa-se também estudos empíricos nos quais o construto foi medido com a utilização de subescalas ou com a adaptação de itens das escalas existentes.

Tabela 6

Número de estudos quantitativos por tipo de instrumento

Instrumento	Frequência	%
<i>Job crafting scale</i> - JCS (Tims et al., 2012)	9*	53,0
<i>Job crafting questionnaire</i> - JCQ (Slemp & Vella-Broderrick, 2013)	1	5,9
<i>Job crafting measure</i> (Leana et al., 2009)	2	11,7
<i>Job crafting behaviours of blue collar workers</i> (Nielsen & Abildgaard, 2010)	1	5,9
Adaptação de itens de sub escalas existentes	4	23,5
Total	17	100,0

* Dois estudos não utilizaram a escala na íntegra, porém sub escalas do JCS.

Ressaltamos a proeminência da *Job Crafting Scale* (Tims et al, 2012), dado que desde o seu surgimento, ela foi utilizada em 53% dos estudos empíricos quantitativos realizados a partir de 2009. Acreditamos que em parte esta primazia deve-se à recente liderança dos autores de filiação institucional holandesa. Outro fator que ajuda explicar esta supremacia, diz respeito a contribuição prática e criativa de Tims e colaboradores ao operacionalizar o construto dentro da perspectiva do modelo de Recursos e Demandas no Trabalho – RDT (Bakker & Demerouti, 2007), propondo-o como uma variável mediadora do engajamento no trabalho e da exaustão.

O modelo de RDT busca compreender, explicar e prever o bem-estar dos indivíduos e seu desempenho no trabalho. Este é um modelo flexível que pode ser aplicado a todos os contextos de trabalho e profissões. Considera-se as demandas e os recursos no trabalho como categorias amplas que iniciam dois processos diferentes relativamente independentes. Enquanto as demandas no trabalho são os preditores mais importantes do processo de *burnout*, os recursos do trabalho são em geral os preditores fundamentais da satisfação, motivação e engajamento no trabalho (Bakker & Demerouti, 2013; Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Os recursos no trabalho podem atuar como amortecedores (*buffers*) das demandas no trabalho e ganham proeminência quando as demandas são elevadas. Estes são também preditores dos recursos pessoais e do engajamento, que por sua vez são preditores dos recursos no trabalho (Bakker & Demerouti, 2013).

De acordo com esta perspectiva de pesquisa, que operacionaliza o construto no âmbito do modelo RDT, as ações de *crafting* de iniciativa individual alteram as demandas e os recursos do trabalho, e podem predizer o engajamento futuro no trabalho. O *job crafting* é entendido como um processo no qual os trabalhadores buscam maximizar seus recursos de trabalho e minimizar as suas demandas de trabalho (Tims et al., 2012). De acordo com Tims e colaboradores, o *job crafting* inclui quatro diferentes tipos de comportamentos, que visam: (a) aumentar os recursos estruturais de trabalho, (b) aumentar os recursos sociais do trabalho (c) aumentar as demandas de trabalho

desafiadoras, e (d) diminuir as demandas de trabalho consideradas como obstáculos ou impedimentos pelo indivíduo.

Os estudos empíricos que utilizaram a *Job Crafting Scale* aplicada ao modelo de Recursos e Demandas no Trabalho, acrescentaram evidências sobre o papel fundamental do *job crafting* nos mecanismos sugeridos pelo modelo (Bakker et al., 2014). O *job crafting* é um preditor das demandas e recursos do trabalho futuros, e indiretamente tem um efeito positivo sobre o engajamento no trabalho. Constatou-se por exemplo que as iniciativas de trabalhadores para alterar seus recursos do trabalho (*crafted job resources*) geram um aumento posterior nos recursos estruturais e sociais do trabalho, e este fator relacionou-se positivamente com o engajamento no trabalho. As alterações iniciadas por trabalhadores em relação à demanda do trabalho não resultaram em mudanças nas próprias demandas, mas tiveram um impacto mediador positivo no bem-estar (Tims, Bakker & Derks, 2013). Evidenciou-se também que trabalhadores caracterizados por uma personalidade proativa apresentam maior probabilidade de criar (*craft*) seus próprios trabalhos de forma a manterem-se engajados e com bom desempenho (Bakker, Tims & Derks, 2012). Posteriormente, se corroboraram evidências de que o *job crafting* além de estar positivamente relacionado ao desempenho individual via engajamento no trabalho, pode também ser utilizado simultaneamente ao nível da equipe para melhorar o desempenho no trabalho (Tims, Bakker, Derks & Rhenen, 2013). Por outro lado, os efeitos das ações *job crafting*, especificamente aquelas que buscam reduzir as demandas de trabalho consideradas obstáculos para o indivíduo, estão positivamente relacionadas à sobrecarga e ao conflito entre colegas, e por sua vez ao *burnout* dos colegas de trabalho (Tims, Bakker & Derks, 2015).

A outra opção existente para avaliação do construto em populações ocupacionais gerais é o *Job Crafting Questionnaire* (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Este instrumento supera a lacuna da escala anterior, ao incluir de forma direta o componente cognitivo (*cognitive crafting*). De acordo com Slemp e Vella-Broderick (2013), o *cognitive crafting* é uma das 3 dimensões do construto e a

que mais se relaciona ao conceito de identidade no trabalho. Através do *cognitive crafting* os indivíduos podem alterar a maneira pela qual eles vêem o seu trabalho, a fim de obter uma identidade mais positiva e conseqüentemente alterar o significado e propósito de seu trabalho. A inclusão desta dimensão, permitiria tanto a investigação sobre a gama completa de antecedentes e conseqüentes, como a análise de questões mais específicas sobre *job crafting* (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Por exemplo, será que o componente cognitivo pode explicar a variância nos resultados em relação aos outros componentes (tarefa e relacional)? Será que o componente cognitivo precede as ações mais comportamentais do *job crafting*? Além disso, a escala *Job Crafting Questionnaire*, apresentou boas qualidades psicométricas. A análise fatorial exploratória e confirmatória suporta a estrutura de três fatores corroborando o construto original. O JCQ apresentou alta consistência interna (alfa de Cronbach 0.91).

Nesta revisão de literatura recuperamos apenas um estudo empírico quantitativo, posterior à validação da escala *Job Crafting Questionnaire*. Slemp e Vella-Brodrick (2014) corroboraram evidências para o fato de que o *job crafting* pode ser uma base fundamental para as intervenções sobre o bem-estar dos trabalhadores. Usando métodos de modelagem de equações estruturais, determinou-se que o *job crafting* é um preditor da satisfação das necessidades intrínsecas, que por sua vez são preditoras do bem-estar do trabalhador (Slemp & Vella-Brodrick, 2014).

Considerações Finais

O conceito de *job crafting* oferece ao menos duas importantes contribuições para o campo de estudo do delineamento do trabalho (*work design*), dado que situa os comportamentos proativos e a agência do indivíduo no centro do processo, e permite explorar teórica e empiricamente tanto as bases motivacionais como os desfechos e conseqüências das ações informais que alteram o significado e sentido do trabalho (Wrzesniewski, LoBuglio & Dutton, 2013). Desde o surgimento do *job crafting* em 2001, o número de pesquisas sobre o construto vem aumentando consideravelmente, e este ritmo acelera-se a partir de 2009 com o surgimento de instrumentos para

a operacionalização do construto. Parece existir uma tendência ao desequilíbrio entre estudos quantitativos e estudos de outra natureza (qualitativos ou mistos). Este fator no longo prazo pode levar à perdas consideráveis para novas descobertas em relação ao construto.

Observou-se uma rápida disseminação do construto pela literatura internacional, tanto no que diz respeito à sua aceitação em uma grande variedade de periódicos científicos de alto fator de impacto, como pela geografia da filiação institucional do autor. A Holanda tem liderado a produção científica internacional, com forte predominância de artigos empíricos quantitativos. Destaca-se a ausência de autores com filiação institucional Latino-americana e especialmente do Brasil. A operacionalização do construto em escalas fidedignas e válidas é um ganho recente e este fato tem influenciado o número crescente de estudos empíricos quantitativos. Conclui-se que o construto se encontra em pleno desenvolvimento na literatura internacional.

O *job crafting* posiciona-se como um preditor do engajamento no trabalho e a pesquisa empírica tem acrescentado evidências da sua relação com vários desfechos positivos no trabalho, incluindo o desempenho, o bem-estar individual, e a atribuição de sentido e propósito (Demerouti, 2014). O desenvolvimento teórico e qualitativo inicial do construto está consistentemente dando lugar a um maior número de estudos empíricos quantitativos, nos quais estas relações são examinadas de forma a corroborar com evidências para tais afirmações. As limitações deste estudo encontram-se no fato de propor uma síntese descritiva sobre a produção científica internacional em relação ao *job crafting*, não abrangendo uma avaliação crítica e sintética dos resultados destes múltiplos estudos encontrados. Próximos passos podem ser na direção de revisões que recuperem e analisem os resultados de estudos empíricos sobre *job crafting*, resumizando sua relação com outras variáveis, bem como sua aplicação em modelos. Argumenta-se em prol da adaptação e validação de medidas de *job crafting* para o português-brasileiro, de modo que possamos realizar estudos empíricos sobre o construto no contexto brasileiro e contribuir para o desenvolvimento da pesquisa nesta área.

Referências

- Academy of Management (2014). *Annual Report*. Retrieved from <http://aom.org/annualreport.aspx>
- American Psychological Association (2016). *Journal of Occupational Health Psychology*
Retrieved from <http://www.apa.org/pubs/journals/ocp/>
- *Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist, 19* (4), 227-236. doi: 10.1027/1016-9040/a000160
- *Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20* (1), 4-28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
- *Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20* (1), 74-88. doi: 10.1080/1359432X.2010.546711
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29* (3), 107-115. doi: 10.5093/tr2013a16
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Organizational Behavior, 1*, 389-411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- *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.
doi:10.1177/0018726712453471

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>.
- *Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010a). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, *21*(5), 973-994. doi: 10.1287/orsc.1090.0497
- *Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010b). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptively. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(2-3), 158-186. doi: 10.1002/job.645
- *Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, *37*, 21-28. doi:10.1016/j.ijhm.2013.10.006
- *Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, *19* (4), 237-247. doi: 10.1027/1016-9040/a00018888
- *Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication, 1-13. doi:10.1037/a0039002
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Doctoral dissertation, University of Pittsburgh, PA, USA. Disponible: <http://d-scholarship.pitt.edu/10312/>
- *Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, *84* (2), 142-152. doi:10.1016/j.jvb.2013.12.004

- *McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (3), 464-486. doi: 10.1111/joop.12058
- *Nielsen, K.; Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*, 26 (4), 365-384. doi:10.1080/02678373.2012.733543
- *Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62 (5), 548-556. doi:10.1016/j.jbusres.2008.06.014
- *Kira, M., Balkin, D. B., & San, E. (2012). Authentic work and organizational change: Longitudinal evidence from a merger. *Journal of Change Management*, 12 (1), 31-51. doi: 10.1080/14697017.2011.652374
- *Kira, M., van Eijnatten, F. M., & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23 (5), 616-632. doi:10.1108/09534811011071315
- *Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52 (6), 1169-1192. doi:10.5465/AMJ.2009.47084651
- *Lievens, F., Sanchez, J. I., Bartram, D., & Brown, A. (2010). Lack of consensus among competency ratings of the same occupation: Noise or substance? *Journal of Applied Psychology*, 95 (3), 562-571. doi:10.1037/a0018035
- *Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23 (1-2), 25-36. doi: 10.1007/s10869-008-9080-2

- *Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting. *Social Behavior and Personality*, 42 (10), 1629-1638. doi: 10.2224/sbp.2014.42.10.1629
- *Page, D. (2011). I-deals in further education? A new approach to managerial job design. *Management in Education*, 25 (4), 182-187. doi: 10.1177/0892020611420641
- *Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1120-1141. doi: 10.1002/job.1783
- *Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. doi:10.1037/a0039003
- *Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual Review of Psychology*, 63, 397-425. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100401
- *Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3 (2), 126-146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1
- *Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimizing employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well being. *Journal of Happiness Studies*, 15 (4), 957-977. doi: 10.1007/s10902-013-9458-3
- *Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162. doi: 10.1016/j.orgdyn.2012.01.009
- *Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (2), 1-9. Retrieved January 27, 2016, from

http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632010000200003&lng=en&tlng=es.

- *Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80* (1), 173-186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009
- *Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18* (2), 230-240. doi: 10.1037/a0032141
- *Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy—Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology, 29* (5), 490-507. doi: 10.1108/JMP-05-2012-0148
- *Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Applied Psychology: An International Review*. Advance online publication. doi: 10.1111/apps.12043
- *Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management, 38* (4), 427-454. doi:10.1177/1059601113492421
- *Van Hooff, M. L. M., & van Hooft, E. A. J. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of Occupational Health Psychology, 19* (3), 348-359. doi: 10.1037/a0036821
- *Villumsen, M., Samani, A., Jørgensen, M. B., Gupta, N., Madeleine, P., & Holtermann, A. (2015). Are forward bending of the trunk and low back pain associated among Danish blue-collar workers? A cross-sectional field study based on objective measures. *Ergonomics, 58* (2), 246-258. doi: 10.1080/00140139.2014.969783
- *Wellman, N., & Spreitzer, G. (2011). Crafting scholarly life: Strategies for creating meaning in academic careers. *Journal of Organizational Behavior, 32* (6), 927-931. doi: 10.1002/job.708

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.

doi:10.5465/AMR.2001.4378011

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in positive organizational psychology*, 1(1), 281-302. doi: 10.1108/S2046-410X(2013)0000001015

* Artigos selecionados nesta revisão de literatura.

CAPÍTULO II – *Job Crafting*

Atualmente o trabalho ocupa uma parte importante e integral na vida adulta, representando um terço da experiência consciente do indivíduo (Slemp & Vella Brodrick, 2014). O trabalho é um âmbito fundamental no qual o indivíduo estabelece relações interpessoais, desenvolve suas competências e um senso de identidade e propósito (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008; Bendassolli, 2007). A organização e o delineamento do trabalho têm sido um campo prolífico de estudo e pesquisa desde os tempos do Taylorismo. Nas últimas décadas, várias mudanças nas economias globais têm alterado, em ritmo acelerado e de forma significativa, as características fundamentais do desenho e organização trabalho. Em decorrência disso, perspectivas relacionais e proativas no delineamento do trabalho vêm emergindo fortemente (Grant & Parker, 2009) e enfatizando o papel proativo do indivíduo para influenciar e alterar a organização e o delineamento do trabalho. O *job crafting* é uma das alternativas que provou ser generativa, resgatando o interesse teórico no papel dos indivíduos na construção de seu próprio trabalho (Grant & Parker, 2009). O conceito de *job crafting* diz respeito ao processo no qual os trabalhadores iniciam ações informais para modificar a concepção formal do trabalho, buscando torná-lo mais envolvente e gratificante (Berg et al., 2008), e buscando otimizar a relação entre demandas e recursos do trabalho (Tims, Bakker & Derks, 2012). Os objetivos deste capítulo são: 1) situar a abordagem do *job crafting* no campo de estudo da organização do trabalho, 2) prover uma revisão da conceptualização de *job crafting* na literatura internacional, 3) descrever o estado da arte na avaliação do construto, 4) entender os principais antecedentes e desfechos do *job crafting* de acordo com os estudos empíricos, 5) refletir sobre benefícios e implicações práticas do *job crafting* e 6) sugerir próximos passos para o avanço da pesquisa em *job crafting* no Brasil.

A Agência do Indivíduo no Âmbito da Concepção e Organização do Trabalho

Tradicionalmente a concepção e organização do trabalho vêm sendo sempre estudada de uma perspectiva de “cima para baixo”, na qual a direção propõe avaliações e intervenções organizacionais para adequar e melhorar o delineamento do trabalho, buscando garantir o

desempenho organizacional e o bem-estar ocupacional (Grant & Parker, 2009; Oldham & Hackman, 2010). Os gestores são em geral os responsáveis pela estruturação do trabalho que os funcionários devem realizar. O campo de estudo do delineamento do trabalho, descreve como trabalhos, tarefas e papéis são estruturados, articulados e modificados, bem como o impacto dessas estruturas, articulações e modificações no indivíduo, grupo e nos resultados organizacionais (Grant & Parker, 2009). Por mais de 40 anos, as teorias de *work design* tem ajudado pesquisadores e profissionais a descrever, explicar e mudar as experiências e comportamentos dos indivíduos no trabalho (Grant & Parker, 2009). Depois de um fecundo período caracterizado por uma intensa produção teórica e empírica, muitos foram os avanços que ajudaram a transformar e a superar algumas das características da organização taylorista do trabalho, como a divisão do trabalho e a extrema especialização das tarefas. Os delineamentos subsequentes buscaram soluções para superar os problemas de alienação, despersonalização, comportamentos contraproducentes, absenteísmo, entre outros, ocasionados em parte pelo sistema de organização industrial predecessor.

Influenciados pelos estudos de Elton Mayo (1933, 1945) e Frederick Herzberg (1966,1967), as teorias sobre o delineamento estrutural do trabalho enfocam a melhoria das condições ambientais e sociais, com o objetivo de aumentar a motivação, a satisfação, o conforto e a produtividade dos funcionários. Surgiram intervenções organizacionais “de cima para baixo” que buscaram influenciar positivamente o desempenho e a satisfação no trabalho. Por exemplo, com a estratégia de enriquecimento do cargo (*job enrichment*), buscou-se aumentar a responsabilidade dos trabalhadores na tomada de decisões. A estratégia de ampliação do cargo (*job enlargement*), buscou expandir horizontalmente o escopo das tarefas. Entretanto, apesar de estas iniciativas estarem baseadas em uma visão mais humanizada do trabalhador, se caracterizam por serem intervenções geradas pela direção, sem a participação proativa dos trabalhadores; e provavelmente não consideraram especificidades individuais do trabalhador (ex. identidade, competências, habilidades, preferências). Prosseguiu-se um período menos prolífico no qual se buscou sistematizar e medir as

características do trabalho. Durante os anos 1970, Hackman e colegas sintetizam um modelo sobre as cinco características estruturais dos postos de trabalho: variedade de tarefas, autonomia, *feedback*, significância e identidade. A intenção era estimular experiências de significação, responsabilidade e conhecimento de resultados, para aumentar a motivação intrínseca, a satisfação, o desempenho no trabalho e diminuir o presenteísmo (Oldham & Hackman, 2010).

Depois de um período no qual se supôs que as questões fundamentais sobre o delineamento do trabalho haviam sido respondidas, e que novos desenvolvimentos teóricos não eram necessários, o campo é abalado por mudanças drásticas no próprio contexto de trabalho (Grant & Parker, 2009). O próprio fenômeno sendo estudado está mudando. A transformação das economias fabris em economias de serviço e de conhecimento, e o conseqüente aumento da interdependência e da incerteza, alteram a natureza do trabalho nas organizações; conseqüentemente as teorias estão sofrendo uma transformação (Oldham & Hackman, 2010). Simultaneamente a própria força de trabalho está se transformando: mais mulheres no mercado de trabalho, aumento da diversidade étnica e cultural, maior nível educacional, envelhecimento da população, e mudanças no contrato psicológico entre trabalhadores e organização (Demerouti & Bakker, 2014). Estas mudanças têm desafiado a visão estática das propriedades fixas dos postos de trabalhos.

Recentemente, surgiram abordagens que enfatizam as dimensões sociais do trabalho, e que recuperam a ênfase na iniciativa pessoal dos funcionários em moldar e customizar seu próprio trabalho (Oldham & Hackman, 2010). Grant e Parker (2009), em uma revisão teórica do campo, propõem a sistematização dos enfoques emergentes em duas linhas: as perspectivas relacionais e as perspectivas proativas. As perspectivas relacionais sobre o delineamento do trabalho se concentram em investigar como os postos, as funções e as tarefas estão incorporando os aspectos sociais do trabalho, devido ao aumento da interdependência e da interação entre colegas de trabalho, e com os beneficiários ou destinatários dos serviços. Já as perspectivas proativas capturam a crescente importância dos funcionários que tomam a iniciativa de antecipar mudanças e alterar a forma como

o trabalho é realizado. Uma vez que os níveis de interdependência e incerteza crescem na maioria das organizações, torna-se especialmente importante prosseguir e desenvolver perspectivas relacionais e proativas no delineamento e na organização do trabalho (Grant & Parker, 2009).

Desta forma, as perspectivas proativas ressurgem enfaticamente para dar conta das mudanças na natureza do trabalho, das novas constelações e especificidades de cada trabalho e principalmente para superar as limitações, inadequações e ineficiências dos enfoques tradicionais de “cima para baixo” (Demerouti, 2014; Demerouti & Bakker, 2014). O aumento da incerteza e do dinamismo no trabalho impõe dificuldades para que os gestores possam definir exaustivamente descrições formais que especificam as tarefas e comportamentos que são importantes para indivíduos, equipes e organização. O advento do trabalho global, do trabalho virtual, de equipes auto-gestão, entre outras formas, vem substituindo os trabalhos estáticos, por funções, tarefas e projetos mais dinâmicos, que estão constantemente se transformando. De acordo com Grant e Parker (2009), os gestores agora dependem fortemente dos funcionários para adaptar e introduzir mudanças na natureza do trabalho, e para escolher os métodos para realizá-lo.

A perspectiva do *job crafting*, se insere neste contexto e vem chamado a atenção de pesquisadores e profissionais como uma alternativa que elucida e enfatiza os esforços proativos e cotidianos do indivíduo para alterar seu contexto de trabalho, de modo à melhor adequar suas atividades às suas habilidades, valores e propósitos. O *job crafting* posiciona o trabalhador como o ator principal (Lyons, 2008) que decide iniciar mudanças em seu trabalho. Além da perspectiva do *job crafting*, Grant e Parker (2009) incluem outros dois desenvolvimentos teóricos que fazem parte das perspectivas proativas: 1) os acordos idiossincráticos (*idyossincronic deals* ou *ideals*), que propõem que as alterações iniciadas por trabalhadores devem ser sancionadas pela organização através de uma negociação colaborativa, cujo potencial pode levar à satisfação das necessidades de ambos, organização e empregado (Page, 2011); e 2) o enfoque do ajuste de papéis (*role adjustment*) que propõe que o alto desempenho dos empregados motiva os supervisores à expandir as funções

dos trabalhadores, delegando maior responsabilidade, o que por sua vez, aumenta a confiança que os funcionários têm de si mesmos. Neste capítulo, exploraremos o *job crafting* (para uma revisão sobre as outras abordagens proativas sugerimos a leitura de Grant & Parker, 2009).

Conceitualização

Os indivíduos não respondem passivamente ao seu ambiente de trabalho, eles são proativos para moldar a sua experiência de trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Lyons, 2008) . O *Job crafting* define-se por ações proativas dos trabalhadores para modificar o trabalho, buscando adequá-lo aos seus valores, interesses, competências e preferências. Independente do grau de autonomia, complexidade e autoridade envolvido no trabalho, sabe-se que o trabalhador é capaz de iniciar mudanças físicas e cognitivas para alterar a tarefa e os limites relacionais do trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg et al., 2008). Até mesmo nos ambientes ocupacionais estáveis, com procedimentos de trabalho fixos e bem definidos, evidencia-se o esforço proativo dos indivíduos para ajustar as tarefas e mobilizar recursos necessários para melhorar o desempenho (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012). Ainda quando as oportunidades para o *job crafting* estão limitadas pelo baixo nível de controle sobre o trabalho, argumenta-se que os indivíduos irão criar novos campos para dominar (*mastery*) e moldar aspectos do trabalho para assumir seu próprio controle (Wrzesniewski & Dutton, 2001; McClelland, Leach, Clegg & McGowan, 201) e construir uma identidade e sentido no trabalho (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010c). Entretanto, sabe-se que a própria natureza do trabalho e o nível de supervisão direta associado podem influenciar a probabilidade do *job crafting* ocorrer (Lyons, 2008). A perspectiva do *job crafting* contrapõe-se e complementa as abordagens tradicionais do delineamento do trabalho; ela busca compreender os ajustes realizados proativa e informalmente, de “baixo para cima”, para moldar, redefinir e personalizar o trabalho.

De acordo com Wrzesniewski e Dutton (2001), três necessidades básicas suscitam as ações de *job crafting*: a) autonomia e controle de certos aspectos do trabalho, b) autoimagem positiva e

reconhecida por outros, e c) conexão com outros. O *job crafting* é também impulsionado pela motivação para definir e atingir metas (Demerouti, 2014). Wrzesniewski e Dutton (2001), argumentam que o *job crafting* envolve comportamentos cotidianos que incluem diferentes ações físicas, cognitivas e sociais combinadas que demandam esforço contínuo. Sugere-se que o “trabalho está sendo recriado e moldado (*crafted*) o tempo todo” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p.181). Portanto, este configura-se como um processo e não um evento no tempo. Alguns autores enfatizam mais as alterações nas características estruturais dos postos de trabalho (Tims et al., 2012; Petrou et al., 2012), outros salientam o processo mais informal no nível intrapessoal, que gera mudanças positivas nas atividades desempenhadas, nos aspectos cognitivos do trabalho e nas relações sociais. (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Especificamente o *job crafting* se distingue de outros comportamentos proativos no trabalho porque este busca em primeira instância melhorar o ajuste entre o posto de trabalho e o indivíduo, além de aumentar sua motivação; as ações de *crafting* não necessariamente estão direcionadas a melhoria da efetividade organizacional (Tims et al., 2012).

Wrzesniewski e Dutton (2001) propuseram que os gerentes e supervisores desempenham um papel passivo no processo de *crafting*, e que os comportamentos de *job crafting* estão muitas vezes ocultos ou são desconhecidos por estes. Lyons (2008) enfatizou que o *job crafting* constitui-se por mudanças espontâneas no escopo do trabalho, sendo uma forma de melhoria contínua que geralmente ocorre sem supervisão e sem o conhecimento da gerência. Entretanto em contextos de trabalho de intensa supervisão (ex. *call centers*) é provável que estes comportamentos não passem despercebidos (McClelland et al., 2014). O risco é avaliar negativamente o *job crafting* como um movimento clandestino, de desafio à autoridade (Lyons, 2008). Page (2011) argumenta que *job crafting* gera ações não sancionadas pela organização e propõe a alternativa dos acordos idiossincráticos (*i-deals*) que envolvem uma negociação colaborativa nos ajustes realizados, a fim de satisfazer as necessidades de ambos, organização e empregado.

Desta forma, *job crafters*, são os indivíduos que ativamente alteram os limites ou operam fora da estrutura pré-fixada para compor seu trabalho por meio de três tipos de estratégias: *crafting* da tarefa (*task crafting*), *crafting* cognitivo (*cognitive crafting*) e *crafting* relacional (*relational crafting*) (Wrzesniewski & Dutton, 2001). A primeira estratégia inclui as mudanças físicas para alterar a forma, o escopo ou a demanda das tarefas. As mudanças cognitivas (*cognitive crafting*) buscam reformular os limites cognitivos que atribuem significado e propósito às tarefas e às relações no trabalho; o indivíduo altera sua percepção do trabalho, busca entendê-lo como parte significativa de um todo. A terceira estratégia (*relational crafting*) engloba as mudanças nas relações de trabalho, tanto na sua natureza quanto na amplitude destas relações com outros (colegas, superiores, clientes, fornecedores). Wrzesniewski e Dutton (2001) enfatizam a cotidianidade, a criatividade, a improvisação e a constante recriação dos trabalhos como características essenciais destas ações de *job crafting*, em contraposição ao planejamento e as definições fixas e estáticas da tarefa buscadas pelas perspectivas tradicionais.

Posteriormente, Berg e colaboradores (2010c) encontram evidências de que estes três tipos de *job crafting* (tarefa, relacional e cognitivo), apesar de ocorrer em diferentes âmbitos, não operam isoladamente. Mas estão interligadas e uma forma pode acionar ou ser desencadeada pela outra. Os autores ampliam a noção original ao identificar seis tipos de formas de *job crafting*: alterar o escopo e a natureza da tarefa, assumir tarefas adicionais, alterar a natureza ou amplitude das relações no trabalho, construir relações extras, redefinir a percepção do tipo ou natureza das tarefas e ou relações, redefinir a percepção do trabalho como um todo com sentido que positivamente influencia outros. Kira, Balkin e San (2012), chamam a atenção para um quarto tipo de ação, iniciada por altos executivos durante um processo de fusão no setor público para moldar a nova organização de acordo a seus interesses e competências. O *crafting* organizacional (*organizational crafting*) tenta mudar a organização de forma que o trabalho do gestor na pós-fusão se alinhe

melhor com a sua identidade laboral. Entretanto é muito provável que outros grupos de funcionários tenham muito menos oportunidades para ações de *crafting* organizacional (Kira et al., 2012).

Berg e colaboradores (2010c) também avançam na teoria ao propor uma leitura socialmente integrada do *job crafting* como um processo proativo e adaptativo, moldado pela posição estrutural do indivíduo na organização. A natureza do desafio percebido para iniciar ações de *crafting* está moldada pela posição hierárquica na organização e, por esta razão, vem acompanhado por ações adaptativas, levantando questões sobre “quando e porque a proatividade requer adaptabilidade.” (Berg et al., 2010c, p. 178). Segundo os autores, os movimentos adaptativos são respostas cognitivas e comportamentais para lidar com os desafios percebidos pelos empregados para o *job crafting* e podem acontecer antes do comportamento proativo, para preparar o terreno para a mudança; durante o *job crafting*, para manter as oportunidades abertas; e depois da ação de *crafting* para ajustar as expectativas. Apesar da hierarquia não estar relacionada com a prevalência de comportamentos de *job crafting*, funcionários com maior e menor hierarquia têm percepções diferentes sobre suas oportunidades para o *job crafting* e, portanto, têm repertórios diferentes de movimentos adaptativos.

Os efeitos das diferentes ações de *job crafting* para além do agente, ainda são controversos na literatura. Wrzesniewski e Dutton (2001), afirmam que as ações de *crafting* servem primeiro ao indivíduo e não são inerentemente benéficas ou prejudiciais a organização. Lyons (2008) observa que a maioria dos exemplos qualitativos utilizados na literatura com respeito aos diferentes grupos ocupacionais (Wrzesniewski & Dutton, 2001, Lyons, 2008) não relatam comportamentos de *job crafting* individualistas que poderiam causar danos à organização. Ao contrário, os casos estudados demonstram que as ações discricionais de *crafting* servem ao iniciador, mas em última instância, resultam em efeitos positivos para a organização (Lyons, 2008). Porém, algumas ações de *crafting* parecem ser tóxicas para a organização. Tims, Bakker e Derks (2015) advertem para os efeitos negativos de estratégias individuais de *job crafting* em colegas de trabalho. Ao diminuir as

demandas consideradas obstáculos por iniciativa própria e para aliviar o próprio estresse, gerou-se sobrecarga no colega de trabalho e conflito entre ambos (Tims et al., 2015). Nesta mesma linha, Demerouti, Bakker e Halbesleben (2015) reportaram evidências de que este tipo de ação de *crafting* está negativamente associada ao altruísmo e ao desempenho da tarefa.

Recentemente, alguns autores expandiram o conceito do *job crafting* ao posicioná-lo dentro do modelo teórico de Recursos e Demandas do Trabalho – RDT (Bakker & Demerouti, 2007, 2013). No âmbito do modelo RDT (Figura 1), o *job crafting* é entendido como as mudanças iniciadas pelos trabalhadores para otimizar seu próprio ambiente de trabalho (Tims et al. 2012). As ações de *crafting* individuais buscam alterar o nível de demandas e de recursos do trabalho, de forma a equilibrar ambos com as necessidades intrínsecas e com os recursos pessoais (Tims et al. 2012). Petrou e colaboradores (2012, 2015) propõem o *job crafting* como um comportamento voluntário e proativo do trabalhador que continuamente busca: aumentar os recursos (ex. buscar feedback de colegas e supervisores), aumentar os desafios (ex: solicitar mais desafios) e reduzir as demandas (ex: eliminar aspectos físicos, emocionais ou mentais que sejam demandantes ou demasiado exigentes). De acordo com este enquadramento, a dimensão do *task crafting* estaria relacionada às mudanças efetivas nas demandas de trabalho enquanto a do *relational crafting* faz referência às alterações reais nos recursos do trabalho. Já o *crafting* cognitivo, na qual os comportamentos proativos buscam atribuir sentido novo ou diferente ao trabalho, é mais difícil de ser reformulada na perspectiva do modelo RDT, porque é mais enfocada as questões internas do indivíduo, além de não acontecer diariamente e envolver um processo cognitivo de redefinição da tarefa (Demerouti, 2014).

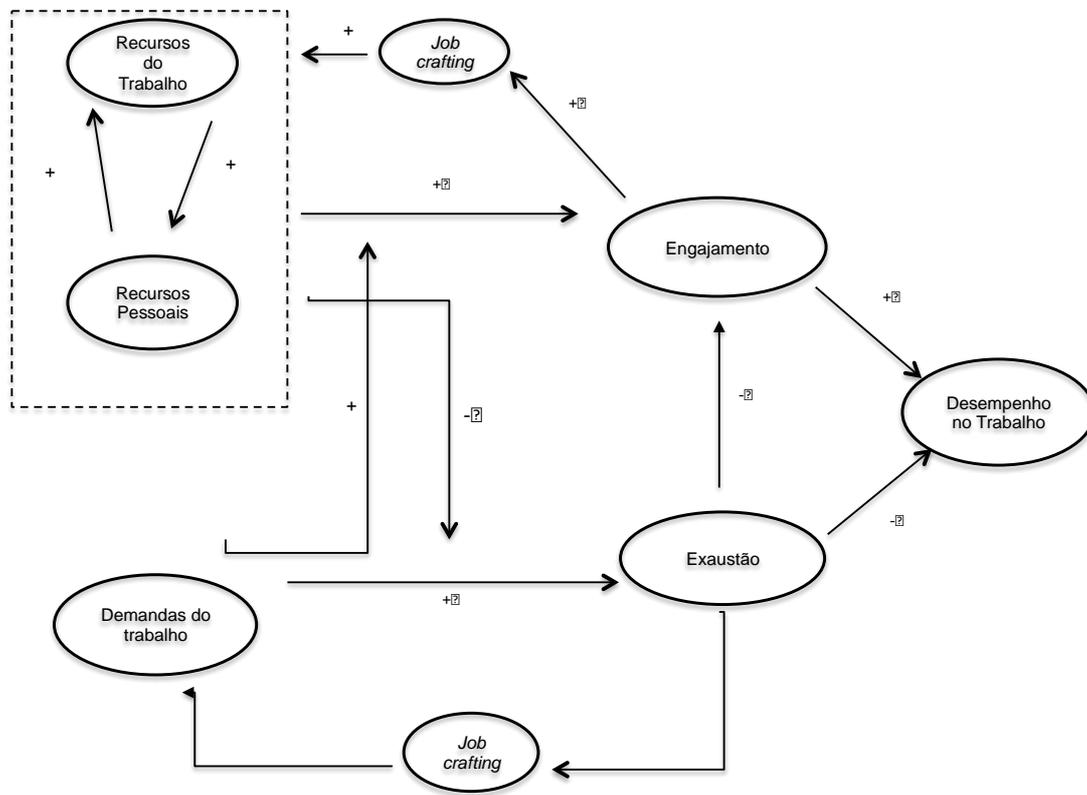


Figura 1. *Job crafting* integrado ao Modelo de Recursos e Demandas no Trabalho (Bakker, & Demerouti, 2013)⁶.

Portanto, duas perspectivas sobre o *job crafting* se conformam. Ambas partem do princípio da agência do indivíduo, o qual inicia deliberadamente ações para melhor lidar com os problemas e inadequações do próprio trabalho. Porém elas diferem em relação à finalidade das ações do *job crafting*: enquanto alguns autores enfatizam a busca de sentido no trabalho e a construção da identidade (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg et al., 2008, Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013; Berg, Grant, & Johnson, 2010b) e a satisfação das necessidades intrínsecas (Slemp & Vella Brodrick, 2014), outros investigam o *job crafting* a partir do modelo de RDT e portanto estão mais interessados na sua influência sobre a otimização das características do trabalho (demandas versus

⁶ Publicado com permissão do editor. Fonte original: Bakker AB y Demerouti. La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013;29;107-115. Copyright © 2013 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Todos los derechos reservados. Todos os direitos reservados.

recursos), que impactam no engajamento, desempenho e bem-estar no trabalho (Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012; Petrou et al., 2012; Nielsen & Abildgaard, 2012; Tims, Bakker, Derks, & van Rhenen, 2013b). A seguir, descreveremos o estado da arte na operacionalização do construto.

Avaliação do Construto

Desde o surgimento do construto em 2001 até o ano de 2009, as pesquisas sobre *job crafting* foram essencialmente qualitativas ou de natureza teórica (Berg, Grant, & Johnson, 2010b; Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2008, 2010c; Wrzesniewski & Dutton, 2001). A pesquisa empírica sobre ações de *job crafting* é ainda escassa se comparada a outros construtos da psicologia organizacional, como por exemplo o engajamento no trabalho, porque até recentemente escalas fidedignas e válidas não estavam disponíveis (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Alguns esforços para medir o *job crafting* resultaram em escalas específicas, para contextos e grupos ocupacionais limitados (Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009). Recentemente, outras duas escalas gerais de *job crafting* que servem à diferentes contextos ocupacionais foram validadas: 1) *Job Crafting Scale* – JCS (Tims, Bakker & Derks; 2012) e 2) *Job Crafting Questionnaire* – JCQ (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Porém existe uma diferença significativa entre elas com relação às dimensões do *job crafting* avaliadas (Pimenta de Devotto & Machado, 2015a).

A *Job Crafting Scale* – JCS (Tims, Bakker & Derks; 2012) operacionaliza o construto dentro da perspectiva do modelo de Recursos e Demandas no Trabalho – RDT (Bakker & Demerouti, 2007, 2013), propondo este como uma variável mediadora do engajamento no trabalho e da exaustão. No âmbito do modelo RDT, o *job crafting* é entendido como as mudanças iniciadas pelos trabalhadores para alterar suas demandas e recursos do trabalho, de forma a equilibrar ambas com as suas necessidades e com os recursos pessoais (Tims et al. 2012). De acordo com os autores, o *job crafting* inclui quatro diferentes tipos de comportamentos, que visam: (a) aumentar os recursos estruturais de trabalho, (b) aumentar os recursos sociais do trabalho (c) aumentar as demandas de trabalho desafiadoras, e (d) diminuir as demandas de trabalho consideradas como

obstáculos ou impedimentos pelo indivíduo. Os estudos empíricos que utilizaram a *Job Crafting Scale* aplicada ao modelo de Recursos e Demandas no Trabalho, acrescentaram evidências sobre o papel fundamental do *job crafting* nos mecanismos sugeridos pelo modelo (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Alguns destes estudos serão revisados na próxima sessão.

A *Job Crafting Scale* – JCS (Tims et al., 2012) foi recentemente validada para o contexto brasileiro apresentando índices adequados de consistência interna. (Chinelato, Ferreira & Valentini, 2015). Os autores sugerem que o fato da não-replicabilidade para o contexto brasileiro da dimensão que mede os comportamentos que visam diminuir as demandas de trabalho consideradas como obstáculos, se devem sobretudo a dois fatores: a) a utilização de uma amostra menos qualificada e que poderia estar exercendo ocupações com menor autonomia, e b) os aspectos culturais das relações de trabalho no Brasil, marcadas por maior concentração de poder e autoridade no gestor, fator limitante da autonomia dos empregados. Ambos fatores podem ter interferido nas percepções dos trabalhadores acerca das demandas de trabalho que poderiam ser modificadas (Chinelato et al; 2015.)

A opção existente para avaliação do construto em populações ocupacionais gerais, é o *Job Crafting Questionnaire* (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Os autores observaram a ausência de itens para medir explicitamente o componente cognitivo do *job crafting* na escala anterior, e propuseram um instrumento que simultaneamente avalie as 3 dimensões do construto: *task crafting*, *cognitive crafting* e *relational crafting*. De acordo com Slemp e Vella-Broderick (2013), o *crafting* cognitivo é a dimensão do construto que mais se relaciona ao conceito de identidade no trabalho. Através do *crafting* cognitivo os indivíduos podem alterar a maneira pela qual eles vêem o seu trabalho, a fim de obter uma identidade mais positiva e conseqüentemente alterar seu significado e propósito. A escala *Job Crafting Questionnaire*, apresentou boas qualidades psicométricas. A análise fatorial exploratória e confirmatória suporta a estrutura de três fatores corroborando o construto original. O JCQ apresentou alta consistência interna (alfa de Cronbach 0.91). O

instrumento JCQ está em processo de validação para o contexto brasileiro por pesquisadores do Laboratório de Avaliação e Medidas Psicológicas (LAMP) da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. (Pimenta de Devotto & Machado, 2015c).

Com relação a utilização de ambas escalas em estudos empíricos constatamos uma proeminência da *Job Crafting Scale* (Tims et al., 2012), dado que desde o seu surgimento, ela foi utilizada em 53% dos estudos empíricos quantitativos sobre *job crafting* realizados entre 2009 e Maio de 2015 (Pimenta de Devotto & Machado, 2015a). Esta primazia deve-se à recente liderança dos autores de filiação institucional holandesa, que respondem por 50% dos artigos empíricos publicados entre 2001 e Maio de 2015 (Pimenta de Devotto & Machado, 2015a). Esta liderança é seguida pelos Estados Unidos (27% dos artigos empíricos). Até 2012, ano de surgimento da *Job Crafting Scale*, a relação de liderança na publicação era inversa, o que demonstra a alta produção recente de autores com filiação institucional holandesa e da preferência pela JCS. As outras duas escalas específicas criadas para medir o *job crafting* em populações ocupacionais particulares, como professores (Leana et al., 2009) e operários (Nielsen & Abildgaard, 2010), aparentemente ainda não foram utilizadas em outros estudos empíricos além daqueles que as originaram (artigos de construção e validação do instrumento).

Futuramente pesquisadores brasileiros contarão com estas duas opções de instrumentos que avaliam o *job crafting*, adaptados e validados para nosso contexto. A escolha sobre qual instrumento utilizar dependerá dos objetivos da pesquisa. Estudos inseridos dentro da abordagem teórica do modelo de recursos e demandas do trabalho provavelmente optem pela *Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho – CRT* (Chinelato et al., 2015). Estudos que busquem avaliar questões mais específicas sobre as três dimensões do construto, poderão contar com o Questionário de *Job Crafting* (Pimenta de Devotto & Machado, 2015c).

Antecedentes e Desfechos

O crescente avanço da pesquisa empírica qualitativa e quantitativa sobre *job crafting*, tem gerado resultados diversos com respeito aos seus principais antecedentes e desfechos. Demerouti (2014) propôs um modelo para integrar as evidências destes estudos empíricos sobre *job crafting* (Figura 2).

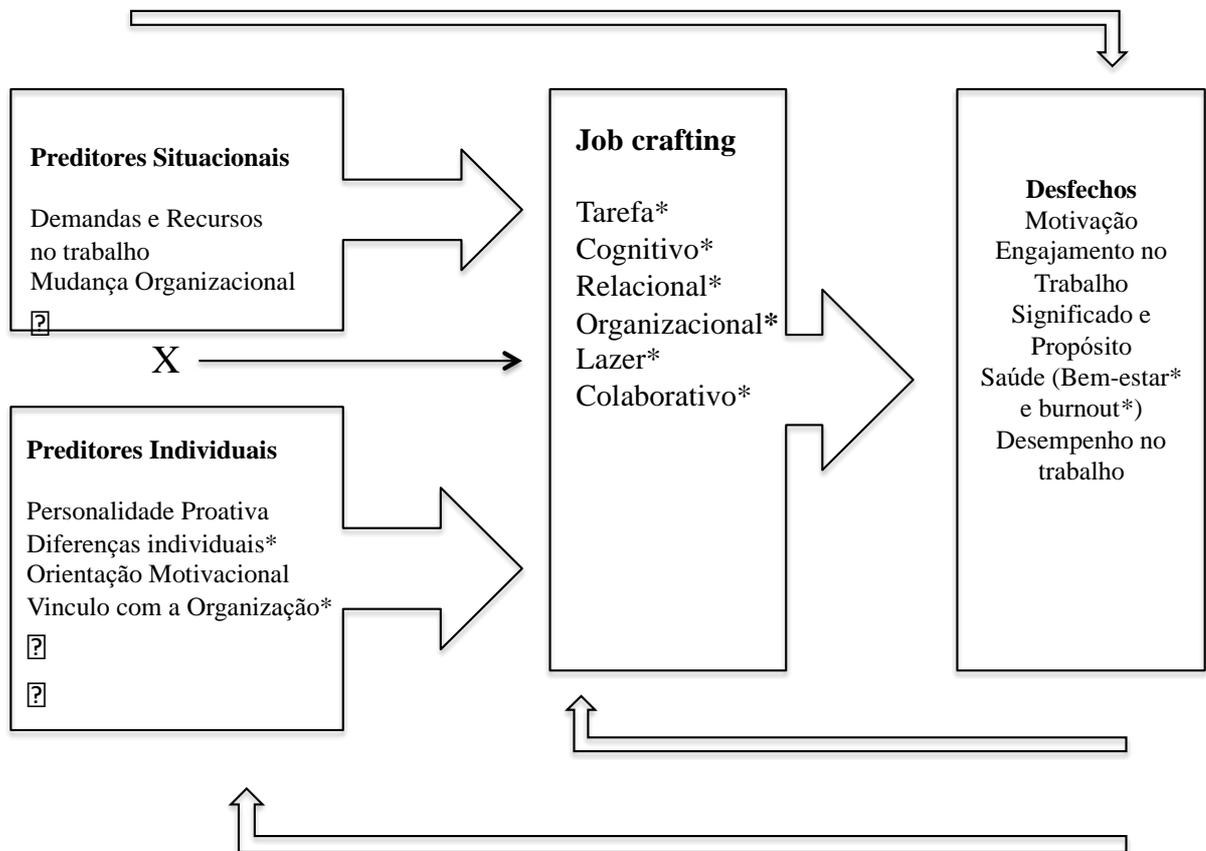


Figura 2. Modelo integrador das evidências empíricas da pesquisa em *job crafting*.

Adaptado de Demerouti (2014). * Indica variáveis acrescentadas pelos autores do capítulo.

O *job crafting* é influenciado por fatores individuais e situacionais (características do trabalho e contexto). Alguns dos predecessores individuais do *job crafting* avaliados remetem às características individuais dos trabalhadores. Evidenciou-se que trabalhadores caracterizados por uma personalidade proativa apresentam maior probabilidade de modificar (*craft*) seus próprios

trabalhos de forma a manterem-se engajados e com bom desempenho (Bakker, Tims & Derks, 2012). Indivíduos proativos estão mais inclinados a promover mudanças no seu ambiente de trabalho, mobilizando seus recursos do trabalho e alterando suas demandas (Bakker et al., 2012).

O vínculo com a organização é outro antecedente vital do *job crafting*. Trabalhadores com forte vínculo organizacional estariam mais motivados a usar estratégias de *job crafting* para atingir metas e melhorar seu desempenho. Um estudo com trabalhadores chineses de uma empresa manufatureira ($N=200$) reportou evidências de que tanto a inserção organizacional (*organizational embeddedness*), como o comprometimento afetivo com a organização (*affective commitment*), componentes da vinculação são preditores do *job crafting*; e o capital social interno (*network real e potencial na organização*) é um moderador desta relação. Elevado capital social interno enfraquece o efeito do vínculo organizacional no *job crafting*. Por outro lado, trabalhadores com baixo nível de capital social necessitam incrementar sua inserção organizacional e seu comprometimento afetivo para estimular o *job crafting* (Qi, Li & Zhang, 2014). Lyons (2008) encontrou associações positivas de magnitude baixa significativas entre comportamentos de *job crafting* levados a cabo por representantes de vendas ($N = 107$) e as variáveis individuais de autoimagem, controle percebido sobre o trabalho e prontidão (disponibilidade) para a mudança. A habilidade cognitiva não apresentou associações com os comportamentos de *job crafting*.

Além das diferenças individuais, alguns contextos de trabalho tendem a encorajar mais os comportamentos de *job crafting* do que outros. Em termos de fatores estruturais que facilitam o *job crafting*, a autonomia (recurso) e os desafios (demandas), e uma combinação de ambos, são fatores que estimulam o *job crafting*. Petrou e colaboradores (2012) encontraram evidências de que as flutuações diárias de maior nível de autonomia e pressão no trabalho são acompanhadas por ações de *job crafting* que visam aumentar os recursos e diminuir as demandas. A pesquisa de Lyons (2008) com vendedores externos tratou o *job crafting* como um episódio e encontrou que 78% dos vendedores reportaram ao menos uma oportunidade para iniciar alterações no trabalho nos últimos

12 meses, sendo que 22% considerou que as oportunidades para o *job crafting* eram elevadas. Este fato explica-se pela considerável autogestão e supervisão indireta característica da força de vendas. Berg e colaboradores (2010c) sugerem que hierarquia (autonomia e poder formais) não está relacionada à prevalência do *job crafting*, mas tem influência na forma como os desafios e oportunidades para o *job crafting* são percebidos pelos empregados, o que por sua vez define seus repertórios de movimentos adaptativos que acompanham as ações proativas de *job crafting*. Os funcionários de maior hierarquia sentem que os desafios para o *job crafting* estão localizados nas suas próprias expectativas de como deveriam utilizar o seu tempo e energia, ao passo que os empregados de baixo nível hierárquico tendem a perceber seus desafios de *job crafting* dentro da estrutura de seus postos e da expectativa de seus superiores e pares sobre seu papel.

Esta diferença de percepção sobre os desafios de *job crafting*, gera dois tipos de movimentos de adaptação (*adaptive moves*) diferentes: funcionários de maior hierarquia adaptam suas expectativas e comportamentos para levar a cabo as oportunidades de *job crafting* percebidas; enquanto empregados de menor nível hierárquico adaptam as expectativas e comportamentos de outros (incluindo supervisores) para criar oportunidades de *job crafting*. Os resultados deste estudo qualitativo ($N = 33$) sugerem que a percepção da liberdade para adaptar-se aos desafios de *job crafting* não refletem necessariamente o nível de autonomia e poder formalmente dotados. Paradoxalmente, descobre-se que funcionários de menor hierarquia, apesar de restrições na autonomia e poder formal, percebem que é relativamente fácil adaptar-se aos seus ambientes de trabalho para criar mais oportunidades de *job crafting*; em contrapartida seus colegas que ocupam posições de maior hierarquia sentem mais restrições para o *job crafting*. No primeiro caso, a estrutura mais definida do trabalho permite mais clareza e discernimento sobre as oportunidades de *job crafting*. Ao passo que a ausência de limites claros e predefinidos, característicos dos postos de maior hierarquia, gera mais tensão entre como alocar o tempo e a energia para o *job crafting* e ainda alcançar as metas estabelecidas. Interessante notar que na visão destes autores, o *job crafting* se faz

presente em toda a organização e sua prevalência independe da hierarquia, entretanto menos estrutura (hierarquia) pode significar maior interdependência e maior visibilidade organizacional, fatores que podem inibir as oportunidades percebidas de *job crafting*.

Outro fator situacional que pode estimular o *job crafting* são as mudanças organizacionais, geralmente processos “de cima para baixo” implementadas por agentes de mudança e gestores. Petrou et al. (2015) examinaram os antecedentes do *job crafting* e sua relação com a adaptação dos empregados durante o período de mudança organizacional. A percepção dos trabalhadores sobre o nível das mudanças organizacionais, e suas atitudes em relação à estas mudanças, geraram diferentes ações de *job crafting*. Os resultados deste estudo longitudinal com policiais holandeses envolvidos na mudança organizacional ($N=580$), demonstraram que quando os empregados percebem mudanças organizacionais de alto impacto, e estas influenciam seu trabalho diário, eles buscam estratégias de *job crafting* de redução das demandas. As mudanças de alto impacto produziram exaustão e a busca por reduzir demandas é uma forma de lidar com o estresse. A disposição individual à mudança (*willingness to change*) foi positivamente associada à estratégia de busca de recursos e busca de desafios. Ambas as estratégias foram respectivamente associadas com o alto desempenho na tarefa e com a baixa exaustão; provavelmente porque ajudam a criar e sustentar um ambiente desafiante, rico em recursos e motivador, necessário para sobreviver e aproveitar ao máximo as oportunidades da mudança. Interessantemente, a busca de desafios (estratégia intrapessoal) foi mais efetiva para prevenir a exaustão do que a busca de recursos, fato que os autores interpretam como a necessidade de independência e de confiar menos nos colegas em tempos de mudança.

Os autores sugerem que os trabalhadores que mais se adaptam as mudanças organizacionais são aqueles que proativamente buscam mais recursos e desafios. No mesmo âmbito de mudança organizacional, Kira e colaboradores (2012) analisaram em estudo qualitativo longitudinal ($N=15$) como uma fusão no setor público finlandês provou desalinhamentos entre a nova configuração da

função e a identidade no trabalho de gestores de alto nível hierárquico. A inautenticidade no trabalho foi experimentada quando a nova função na organização pós-fusão, foi vivenciada como um trabalho mais confinado, erroneamente focado, e quando a competência exigida não estava em linha com a competência autoavaliada pelo gestor. Os autores identificaram que neste processo de desalinhamento e inautenticidade vivenciados pós-fusão, os três tipos de estratégias de *job crafting* – na tarefa, relacional e cognitivo – foram fortemente ativados pelos informantes, como formas de lidar com a situação estressante. Além destas, alguns participantes relataram ter intensificado o *crafting* de lazer (*leisure crafting*; sugerido por Berg et. al., 2010b) dado que a fusão mudou a forma como os gestores consideravam e utilizavam seu tempo de lazer.

O *job crafting* parece ser uma estratégia útil para lidar com a mudança organizacional, dado que no conjunto, estas ações fortalecem a capacidade sustentável (Kira, van Eijnatten, & Balkin, 2010) dos indivíduos se adaptarem as demandas dinâmicas das organizações em processo de mudança. Conseqüentemente, a ação combinada de fatores situacionais e de fatores individuais também levam a ações de *job crafting* (Demerouti, 2014). As evidências sugerem que o *job crafting* acontece em ambientes ocupacionais em processo de mudança organizacional, demandantes e exigentes, com disponibilidade e variedade de recursos. É levado a cabo por iniciativa própria de trabalhadores proativos, motivados pelo desenvolvimento profissional ou que estão vivenciando um desajuste entre as características do trabalho e suas competências, habilidades e preferências (estilo ou orientação motivacional).

Em termos dos desfechos do *job crafting*, a pesquisa empírica indica conseqüências positivas como o incremento do engajamento no trabalho, da satisfação, do desempenho e do bem-estar. Com relação ao engajamento no trabalho, o *job crafting* é uma variável mediadora e preditiva. Petrou (2012) reportou que as flutuações diárias de ações de *job crafting* estão associadas as flutuações diárias no engajamento do trabalho. Tims, Bakker e Derks (2013a) constaram que as iniciativas de trabalhadores para alterar seus recursos do trabalho (*crafted job resources*) geraram

um aumento posterior nos recursos estruturais e sociais do trabalho, e este incremento nos recursos futuros relacionou-se positivamente com o engajamento no trabalho. Outro estudo corroborou evidências de que o *job crafting* além de estar positivamente relacionado ao desempenho individual via engajamento no trabalho, pode também ser utilizado simultaneamente ao nível da equipe para melhorar o desempenho no trabalho (Tims et al. 2013b). Os resultados sugerem que a busca proativa para aumentar os recursos do trabalho e para aumentar as demandas desafiadoras podem ser estratégias válidas para aumentar o engajamento no trabalho e o desempenho no nível individual e das equipes (Tims et al. 2013b). Além disso, apresentaram-se evidências de que existe uma relação indireta entre o *job crafting* no nível da equipe, e o desempenho individual. As ações de *crafting* que visam diminuir as demandas de obstáculo debilitam o engajamento no trabalho e podem indiretamente prejudicar o desempenho individual. A diminuição deste tipo de demanda não necessariamente provoca um aumento da motivação, mas pode ser utilizada para reduzir o estresse (Tims et al. 2013b).

Chen, Yen e Tsai (2013) examinaram a relação entre o *job crafting*, o ajuste entre as características individuais e as características da função (*person-job fit*) e o engajamento na função, em recepcionistas e *concierges* de 25 hotéis internacionais em Taiwan ($N = 246$). A função da linha de frente do serviço hoteleiro é caracterizada por trabalhos não estruturados, autonomia, e discernimento, o que permite o ajuste cotidiano das tarefas e processos de trabalho. Os resultados mostram que tanto o *job crafting* individual, como o *job crafting* colaborativo (funcionários que em conjunto fazem um esforço para determinar como alterar os limites das tarefas para cumprir suas metas de trabalho compartilhadas) estão positivamente relacionadas ao engajamento na função. A adequação na função (*person-job fit*) mediou estas relações, sendo o *job crafting* individual o melhor preditor do engajamento na função. Este parece ser um dos mecanismos psicológicos vitais da dinâmica do *job crafting* que ajudam explicar sua influência positiva no engajamento no trabalho de forma geral. McClelland e colaboradores (2014) avançam na pesquisa sobre o *job crafting*

colaborativo, com as evidências reportadas em um estudo realizado no Reino Unido com 242 equipes de *call centers* ($N = 1935$). O trabalho em *call centers* é caracterizado pelo baixo nível de autonomia e controle do trabalho, tarefas estritamente definidas, baixa interdependência e supervisão intensa. Dado que a motivação para o *crafting* é acionada pelas necessidades intrínsecas não satisfeitas (Wrzesniewski & Dutton, 2001), os autores hipotetizaram que os trabalhadores dos *call centers* se engajariam em ações de *job crafting* colaborativo para lograr maior controle e sentido em suas tarefas. Este é o primeiro estudo empírico que reporta evidências de que o *job crafting* colaborativo está positivamente relacionado ao desempenho das equipes (avaliado independentemente pelos supervisores). O *job crafting* colaborativo relacionou-se positivamente à eficácia, controle e interdependência das equipes; que por sua vez se associaram positivamente ao engajamento no trabalho (membro-equipe) e ao desempenho da equipe (avaliado por supervisores).

Apesar de grande parte da literatura em *job crafting* ser cautelosa em afirmar sobre os efeitos positivos do *job crafting* no desempenho no trabalho (Demerouti & Bakker, 2014), porque não necessariamente as ações de *crafting* estão em linha com os objetivos da organização (Wrzesniewski & Dutton, 2001), outros estudos encontraram suporte para a relação positiva entre o *job crafting* e o desempenho na função. Bakker e colaboradores (2012) avaliaram o *job crafting* (auto-relato) e o desempenho (avaliado por colegas) em 95 duplas ($N = 190$), e reportaram evidências de que o *job crafting* individual foi um preditor das avaliações de colegas sobre o desempenho na função (*in-role performance*).

O *job crafting* provou facilitar o engajamento e indiretamente afetar o desempenho, porque os indivíduos proativos modificam o seu contexto de trabalho para alinhar as demandas e os recursos com suas habilidades e necessidades (Bakker et al., 2012). Sugere-se que na medida em que os trabalhadores proativamente otimizam o seu contexto de trabalho, eles conseguem se manter engajados e desempenhar bem seu papel. Demerouti e colegas (2015) avaliaram a influência das flutuações diárias de três estratégias de *job crafting* (busca por recursos, busca por desafios e

redução de demandas) sobre o desempenho diário, examinado através de indicadores de desempenho diário na tarefa, do comportamento altruísta e do comportamento contra produtor no trabalho. As variáveis de autonomia (recurso no trabalho) e sobrecarga (demanda no trabalho), que são relevantes para a maioria dos trabalhos, e responsáveis respectivamente pela motivação e pelo estresse negativo (*strain*), foram controladas. O estudo com profissionais de diversas ocupações ($N = 95$) baseou-se no auto relato diário por 5 dias consecutivos das variáveis avaliadas, de forma a encontrar suas flutuações diárias. Evidenciou-se que a busca diária por recursos está positivamente associada ao desempenho diário na tarefa, porque os indivíduos ganham mais autonomia e estão mais engajados em seu trabalho.

Por outro lado, quando os indivíduos buscaram reduzir as demandas, o desempenho diário na tarefa foi menor, porque tanto a sobrecarga como o engajamento diários foram reduzidos. A autonomia parece ter um efeito motivacional no engajamento do trabalho diário, ao passo que a sobrecarga diária esteve positivamente relacionada tanto ao engajamento como à exaustão diários. Este fato mostra que a sobrecarga diária pode ser tanto motivadora como desgastante, porém a sobrecarga contínua leva à exaustão. Evidenciou-se que somente a estratégia de busca por recursos teve um papel claramente benéfico no desempenho individual (desempenho na tarefa, altruísmo e baixo comportamento contra produtor), quando avaliado diariamente. Já as estratégias de *crafting* que visam reduzir as demandas foram prejudiciais para o altruísmo e para o desempenho na tarefa (Demerouti et al., 2015).

Por fim, alguns estudos examinaram empiricamente a relação do *job crafting* com o bem-estar. (Nielsen & Abildgaard, 2012; Tims et al., 2013a; Slemp & Vella Brodrick, 2014; van Hooft & van Hooft, 2014; Tims et al., 2015; Van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2015). A revisão sistemática da literatura (Pimenta de Devotto & Machado, 2015b) indicou que as ações de *job crafting* tem um impacto positivo significativo no bem-estar individual, mas existe variabilidade na sua avaliação. Os indicadores de bem-estar utilizados nos estudos diferiram-se amplamente.

Enquanto alguns autores utilizam indicadores específicos de bem-estar ocupacional, outros priorizaram indicadores de bem-estar geral, alinhados com as recentes pesquisas na área, como por exemplo o bem-estar subjetivo, o bem-estar psicológico ou os afetos positivos e negativos.

Conduziu-se uma metanálise com 6 estudos empíricos que exploram esta relação, separando os indicadores de bem-estar entre positivos e negativos, e entre específicos ocupacionais e gerais (Pimenta de Devotto & Machado, 2015b). Constatou-se uma alta heterogeneidade entre os resultados dos estudos o que dificulta a generalização. Evidenciou-se uma diferença significativa na relação entre o *job crafting* e os indicadores específicos e gerais de bem-estar, constatando-se um melhor desempenho destes últimos. A utilização de indicadores gerais do bem-estar gerou um incremento da variância compartilhada entre *job crafting* e bem-estar, na ordem de 73%. Adicionalmente, apesar da diferença entre os grupos de indicadores positivos e negativos não ser significativa, constata-se um maior efeito dos comportamentos de *job crafting* na dimensão positiva do bem-estar ocupacional e geral. A correlação média entre *job crafting* e bem-estar foi incrementada em 100% quando se avalia separadamente a dimensão positiva do bem-estar (Pimenta de Devotto & Machado, 2015b).

Com relação ao *burnout*, Tims e colegas (2015) reportaram que a estratégia de redução de demandas consideradas obstáculos para o indivíduo, estão positivamente relacionadas à sobrecarga e ao conflito entre colegas, e por sua vez ao *burnout* dos colegas de trabalho. Por outro lado, o aumento dos recursos foi negativamente relacionado ao *burnout* (Tims et al., 2013a). Os resultados de um estudo diário (Demerouti et al., 2015) indicaram que em dias que os funcionários estavam mais exaustos eles também relataram menor comportamento de *job crafting*, ou seja, buscaram menos recursos, menos desafios e fizeram poucas tentativas de reduzir demandas obstáculos. De acordo com Demerouti (2015), a falta de recursos vivenciadas por funcionários com *burnout* é tão prejudicial, que eles são incapazes de recriar (no sentido de *craft*) o seu próprio trabalho a fim de usufruir dos benefícios destas estratégias. Em termos de estratégias para lidar com o *burnout*, o *job*

crafting se diferenciaria do *coping* ativo, porque o primeiro busca criar sentido e um ambiente de trabalho motivador e saudável, ao passo que o segundo é basicamente uma reação (enfrentamento) ao estresse (Demerouti, 2015). Em suma, esta revisão buscou descrever os principais antecedentes e desfechos do *job crafting*, resultados de diferentes estudos empíricos até a data. A seguir, faremos uma reflexão acerca dos benefícios e implicações práticas do *job crafting*.

Benefícios e Implicações Práticas

Os trabalhadores não são recipientes passivos dos delineamentos definidos de “cima para baixo”, mas eles continuamente modificam seus trabalhos de forma a adequá-los às suas preferências, competências e valores. Postos e funções de trabalho bem delineados, além de ambientes com disponibilidade de recursos, estimulam a motivação dos indivíduos e podem ser funcionais para atitudes e comportamentos favoráveis no trabalho (Demerouti & Bakker, 2014). As organizações devem oferecer desafios e recursos de trabalho, incluindo o feedback, o apoio social, a autonomia e a variedade de tarefas. Porém nem sempre as condições e as características do trabalho são favoráveis. Sabe-se que o *job crafting* ganha proeminência em contexto desfavorável, quando o indivíduo deve ser protagonista para ativamente alterar as demandas e os recursos do trabalho (Tims et al., 2013a).

Bakker e Demerouti (2013), a partir do modelo de Recursos e Demandas do Trabalho, propõem o *job crafting* como uma forma de intervenção no nível individual. Wrzesniewski e Dutton (2001) indicam que este processo não é inerentemente nem "bom" nem "ruim" para uma organização, porém as pesquisas têm avançado no sentido de distinguir as estratégias de *job crafting* produtoras e contraproducentes (Demerouti et al., 2015). As ações individuais de *crafting* não são neutras e algumas podem ter efeitos adversos em colegas e na própria organização. Por outro lado, os desfechos positivos do *job crafting* individual e colaborativo, conforme descritos na seção anterior, são evidentes e preponderantes. Demerouti (2014) afirma que o *job crafting* “não é a panácea para todos os problemas organizacionais” (p.245), porém vale a pena o seu

reconhecimento e gestão pelas organizações devido aos seus efeitos favoráveis para indivíduos e organização. Os benefícios reconhecidos do *job crafting* são: 1) complementar os delineamentos descendentes do trabalho 2) aumentar a motivação dos trabalhadores e 3) ajustar postos de trabalho para grupos específicos (Demerouti, 2014).

O primeiro benefício surge como forma de suplementar as limitações e inadequações das intervenções “de cima para baixo” em integrar as mudanças substanciais na natureza do trabalho ocorridas nas últimas décadas. O aumento da incerteza e da interdependência (Grant e Parker, 2009), aliado ao uso de novas tecnologias e métodos de trabalho mais flexíveis, requerem trabalhadores proativos capazes de antecipar questões futuras e adaptar o trabalho às suas necessidades. Em contextos de baixo nível de autonomia e controle do trabalho, baixa interdependência, intensa supervisão, e sistemas que reforçam a eficiência, o *job crafting* pode ser um veículo para abrandar e flexibilizar os delineamentos mais mecanicistas (McClelland et al., 2014). Particularmente nestes ambientes é fundamental que os supervisores tenham conhecimento dos efeitos positivos do *job crafting* individual e colaborativo, a fim de que eles possam ao invés de restringir, criar mais oportunidades para que estes comportamentos aconteçam espontaneamente (McClelland et al., 2014).

Outro ganho possível em promover o *job crafting*, é que este prediz o engajamento no trabalho ao longo do tempo. Os resultados de diferentes estudos têm consistentemente demonstrado que o *job crafting* é uma variável mediadora e preditora do engajamento no trabalho; e que os trabalhadores alcançam o seu melhor desempenho no trabalho em contextos exigentes e com disponibilidade e variedade de recursos, porque estes ambientes facilitam o engajamento. Por sua vez, trabalhadores mais engajados, tornam-se *job crafters* ativos, pois buscam aumentar seus recursos e demandas de desafio. Bakker (2011) sugere que ambos estão reciprocamente associados, o que gera uma espiral de ganhos positivos. Aparentemente, parece ser mais fácil e frequente que os trabalhadores alterem os recursos do trabalho e não tenham tanta gestão sobre as demandas de

trabalho (Tims et al., 2012). Especificamente com relação as estratégias de *job crafting* de redução de demandas, dado seu papel contraditório na literatura, seria mais proveitoso para indivíduos, times e organização, que os gestores encorajassem estas ações através de caminhos construtivos e funcionais (ex. gestão do tempo, delegação responsável, otimização do processo de trabalho, etc.) (Petrou et al., 2015).

O terceiro benefício está vinculado à melhoria e à adequação das demandas e dos recursos para grupos específicos, cujas necessidades são peculiares, como trabalhadores com maior antiguidade e experiência, trabalhadores com incapacidades ou problemas de saúde, pais com crianças pequenas, especialmente mulheres, com altas demandas familiares e necessidade de flexibilidade no trabalho (Demerouti, 2014). Porém mais pesquisas são necessárias para avaliar os benefícios do *job crafting* nestes grupos específicos.

Algumas experiências para estimular e treinar funcionários para a prática deliberada do *job crafting* foram recentemente reportadas na literatura (Van den Heuvel et al., 2015; Müller, Heiden, Herbig, Poppe & Angerer, 2015). O comportamento de *job crafting* pode ser treinado e tem consequências positivas como um incremento diário dos afetos positivos e uma redução do afeto negativo após a intervenção, no médio prazo (Van den Heuvel, 2015). Evidências deste estudo também sugerem que a intervenção organizacional em prol da prática deliberada do *job crafting*, pode ser uma ferramenta fecunda para promover o bem-estar dos funcionários e reformulação do trabalho individual. Adicionalmente, as intervenções planejadas para estimular o *job crafting*, são particularmente eficazes para melhorar o bem-estar mental dos trabalhadores quando o controle no trabalho é baixo (Müller et al., 2015). Todas estas intervenções organizacionais reconhecem a importância do indivíduo no processo de delineamento do trabalho, valorizam o seu conhecimento sobre as especificidades do seu trabalho e sobre as oportunidades de melhoria para o ajuste com a função. A mobilização de recursos próprios e a busca por novos desafios são em si fatores motivacionais que contribuem para o engajamento e o bem-estar.

Portanto, como estimular comportamentos de *job crafting* favoráveis? Em primeiro lugar é necessário reconhecer a espontaneidade e a informalidade de sua essência; para logo criar espaços organizacionais para a promoção dos comportamentos de *crafting*. Uma maneira de fomentar o *job crafting* é delinear funções com maior autonomia e flexibilidade, de forma a permitir sua ocorrência espontânea, apostando que a agência do indivíduo e das equipes farão os ajustes necessários. Outra ação é criar consciência nos gestores de que estes comportamentos proativos podem ser benéficos para além do seu iniciador; efeitos positivos nas equipes e para a organização são evidências empíricas. Sendo assim, principalmente em contextos de trabalho mais mecanicistas, o maior conhecimento dos supervisores sobre os potenciais benefícios do *job crafting*, é um fator catalizador para evitar a sua restrição e facilitar a sua promoção (McClelland et al., 2014).

Profissionais dispõem também de materiais de apoio, como o *Job Crafting exercise* (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2010a), uma ferramenta de auxilia o indivíduo a tornar seu trabalho mais gratificante e envolvente. O trabalho é contextualizado como um conjunto flexível de blocos de construção, e com base nesta perspectiva, o participante cria um plano para redesenhar o seu trabalho para melhor atender seus valores, fortalezas e paixões. Os autores prometem que o resultado deste exercício é um melhor ajuste entre o indivíduo e seu trabalho, que por sua vez incrementa a “felicidade e eficácia no trabalho” (<http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/job-crafting-exercise>)

Acreditamos que os benefícios de reconhecer e promover comportamentos espontâneos e deliberados de *crafting* são eminentes. Sugere-se que conjuntamente com as intervenções organizacionais promovidas pela gerencia, deve-se criar condições para as iniciativas informais e proativas dos trabalhadores em prol de um ambiente de trabalho mais saudável.

Próximos Passos para o Avanço da Pesquisa no Brasil

A pesquisa em *job crafting* é ainda incipiente e várias questões merecem a atenção dos pesquisadores. O construto surge na pesquisa qualitativa (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e a partir de 2009, avança-se rapidamente com evidências empíricas sobre antecedentes e desfechos do *job crafting* devido ao desenvolvimento de escalas fidedignas e de seu enquadramento dentro do modelo de Recursos e Demandas no Trabalho. Paralelamente a pesquisa qualitativa continua contribuindo com novos *insights* e refinamentos teóricos sobre o *job crafting* (Berg et al, 2010b, Berg et al., 2010c, Kira et al., 2012). Basicamente, acreditamos que se pode avançar em 3 frentes: 1) entendimento dos mecanismos e processos do *job crafting*, 2) extensão e detalhamento do modelo integrador de antecedentes e desfechos do *job crafting* e 3) avaliação das práticas e intervenções organizacionais para a promoção do *job crafting*.

Em termos da primeira frente, uma das questões abertas é se os benefícios do *job crafting* derivam de mudanças substantivas na natureza do trabalho, ou principalmente devido ao envolvimento no processo de promover estas mudanças (Oldham & Hackman, 2010; Demerouti, E., 2014)? Ou seja, os desfechos positivos são resultantes do que efetivamente se logra com as iniciativas de *crafting*, por exemplo um trabalho que se ajusta melhor as habilidades e preferências do indivíduo? Ou devido a eliminação de ineficiências que frustram e impedem o bom desempenho? Ou ainda o simples fato de estar envolvido em iniciativas de mudança e melhoria e suprir suas necessidades ? Em termos da ampliação e aprofundamento do modelo de predecessores e consequências do *job crafting*, várias são as questões que podem ser exploradas.

No que diz respeito aos antecedentes individuais, pode-se ampliar a gama de predisposições individuais explorando variáveis ainda não relacionadas com o *job crafting*, como traços de personalidade, o estilo cognitivo, a criatividade, os valores, etc. Também faz-se necessário conhecer melhor os efeitos diferenciais (positivos e negativos) do *job crafting* para além do iniciador,

incluindo equipes e a própria organização. Sabe-se que as estratégias de *crafting* podem ser benéficas e prejudiciais ao desempenho (Demerouti et al., 2015). Até o momento apenas a estratégia de busca de recursos parece ser claramente benéfica (Tims et al., 2013b). A estratégia de redução de demandas obstáculos (ex. exigências cognitivas ou emocionais) parece não ser uma estratégia bem sucedida para reduzir a exaustão, nem para incrementar o engajamento e o desempenho individuais (Demerouti, 2014) e podem ter um efeito negativo nos colegas de trabalho (Tims et al., 2015).

Outra linha de pesquisa pode avançar em relação aos efeitos do *job crafting* no bem-estar. Aparentemente seu impacto é maior nos indicadores positivos do bem-estar e no bem-estar geral (bem-estar psicológico e emocional), em comparação com o bem-estar ocupacional (Pimenta de Devotto & Machado, 2015b). É ainda desconhecido seu efeito no bem-estar social. Por fim, com relação à avaliação das práticas e intervenções para estimular o *job crafting*, as pesquisas podem avançar no sentido de entender como estas complementam os delineamentos descendentes, e como melhoram diferentes âmbitos organizacionais (desempenho, adaptação à mudança organizacional, bem-estar, engajamento, etc.). Além disso, entender as especificidades destas intervenções em relação ao tipo de ocupação, nível hierárquico, e contexto cultural pode ajudar a refinar e melhorar as práticas de *job crafting*. No Brasil, a pesquisa qualitativa e quantitativa em *job crafting* é ainda embrionária. A adaptação ao nosso contexto de duas escalas fidedignas para avaliar o *job crafting*, a *Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho* (CRT) (Chinelato et al., 2015) e o *Questionário de Job Crafting* (Pimenta de Devotto & Machado, 2015c), sem dúvida vão contribuir para futuras produções.

Referências

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Reviews Organization Psychology and Organizacional Behaviour*, 1(1), 389-411.
- 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.
- Bendassolli, P. F. (2007). Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. In *Management* (Vol. 3). Idéias e Letras.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2010a). Job Crafting Exercise. *Ann Arbor, MI: Regents of the University of Michigan. Job Crafting and Meaningful Work*, 101.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In Dik, B. J., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (Eds). *Purpose and meaning in the workplace* (pp 81-104). American Psychological Association.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010b). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.

- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010c). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptively. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(2-3), 158-186.
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, *37*, 21-28.
- Chinelato, R. S. D. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of Validity of the Job Crafting Behaviors Scale. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, *25*(62), 325-332. doi:10.1590/1982-43272562201506
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, *19*(4):237-247. doi: 10.1027/1016-9040/a000188
- Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European journal of clinical investigation*, *45*(10), 1106-1112.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Job crafting. *An introduction to contemporary work psychology*, 414-433.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, *86*(3), 499.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-being. *Psychological Bulletin*, *95*(3), 542-575.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, *3*(1), 317-375.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*. Oxford: World Publishing. [1]
[SEP]
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. 1967. *The motivation to work* (2nd Ed.). New York: Wiley.

- McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 464-486.
- Machado, W.L. & Bandeira, D. R. (2015). Positive Mental Health Scale: Validation of the Mental Health Continuum-Short Form. *Psico-USF*, 20(2), 259-274.
- Mayo, E. 1933. *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- Mayo, E. 1945. *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Müller, A., Heiden, B., Herbig, B., Poppe, F., & Angerer, P. (2015). Improving Well-Being at Work: A Randomized Controlled Intervention Based on Selection, Optimization, and Compensation. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039676>
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26(4), 365-384.
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Research*, 43(2), 207-222.
- Kira, M., Balkin, D. B., & San, E. (2012). Authentic work and organizational change: Longitudinal evidence from a merger. *Journal of Change Management*, 12 (1), 31-51.
- Kira, M., van Eijnatten, F. M., & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23 (5), 616-632.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52 (6), 1169-1192.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23 (1-2), 25-36.

- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research.
- Page, D. (2011). I-deals in further education? A new approach to managerial job design. *Management in Education*, 25 (4), 182-187.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1120-1141.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. doi:10.1037/a0039003.
- Pimenta de Devotto, R., & Machado, W.L (2015a). *Job crafting*: uma revisão da literatura internacional. Manuscript submitted for publication.
- Pimenta de Devotto, R., & Machado, W.L (2015b). *Job crafting* e Bem-estar: revisão sistemática e metanálise. Manuscript submitted for publication
- Pimenta de Devotto, R., & Machado, W.L (2015c). Questionário de *Job Crafting*: evidências de validade. Manuscript in preparation.
- Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(10), 1629-1638.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-108.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2).
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimizing employee mental health: The

- relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention:: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 511-532.
- van Hooff, M. L., & van Hooft, E. A. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of occupational health psychology*, 19(3), 348.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013a). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Applied Psychology: An International Review*. Advance online publication. doi: 10.1111/apps.12043.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013b). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4).
- 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.

CAPÍTULO III – Evidências de Validade da Versão Brasileira do *Job Crafting Questionnaire*

Resumo

O *Job Crafting Questionnaire* é um instrumento de autorrelato para avaliação do *job crafting*, entendido como as mudanças proativas levadas a cabo pelo indivíduo para modificar seu trabalho de forma a ajustá-lo às suas preferências, motivações, competências e valores. Suas propriedades psicométricas foram investigadas em dois estudos, sendo o primeiro com uma amostra *online* de 261 adultos e o segundo com 152 adultos, funcionários de uma organização privada do interior paulista. Os resultados de ambos os estudos corroboram a estrutura interna do instrumento por meio de técnicas exploratórias (análise fatorial exploratória e análise de rede) e análise fatorial confirmatória. O Questionário de *Job Crafting* apresentou desempenho psicométrico satisfatório em ambos os estudos no que diz respeito aos parâmetros de validade e fidedignidade. Estes resultados sugerem que o instrumento pode avaliar adequadamente o construto em português brasileiro em diferentes perfis ocupacionais.

Palavras-chave: *job crafting*; evidências de validade; análise fatorial exploratória; análise fatorial confirmatória; análise de rede; psicologia organizacional positiva.

Abstract

The Job Crafting Questionnaire is a self-report instrument for the assessment of job crafting, understood as proactive changes carried out by the individual to modify his work in order to adjust it to his preferences, motivations, skills and values. Its psychometric properties have been investigated in two studies, the first one with an online sample of 261 adults and the second study with 152 adults, employees of a private organization in São Paulo. The results of both studies supported the internal structure of the instrument by means of exploratory techniques (exploratory factor analysis and network analysis) and confirmatory factor analysis. The Job Crafting questionnaire showed satisfactory psychometric performance in both studies with regard to the

validity and reliability parameters. These results suggest that the instrument can adequately assess the construct in Brazilian Portuguese in different occupational profiles.

Key words: *job crafting*; evidence of validity; exploratory factor analysis; confirmatory factor analysis; network analysis; positive organizational psychology.

Resumen

El *Job Crafting Questionnaire* es un instrumento de auto informe para evaluar el *job crafting*, entendido como los cambios proactivos llevadas a cabo por el individuo para modificar su trabajo con el fin de adaptarlo a sus preferencias, motivaciones, habilidades y valores. Se han investigado sus propiedades psicométricas en dos estudios, el primero con una muestra online de 261 adultos y el segundo con 152 adultos, empleados de una organización privada en São Paulo. Los resultados de ambos estudios corroboran la estructura interna del instrumento por medio de técnicas de exploración (análisis factorial exploratorio y análisis de red) y el análisis factorial confirmatorio. El *Job Crafting Questionnaire* demostró una performance psicométrica satisfactoria en ambos estudios con respecto a los parámetros de validez y fiabilidad. Estos resultados sugieren que el instrumento puede evaluar adecuadamente el constructo en el portugués brasileño en diferentes perfiles profesionales.

Palabras clave: *job crafting*; evidencias de validez; análisis factorial exploratoria; análisis factorial confirmatoria; análisis de red; psicología organizacional positiva.

Nas últimas décadas, as mudanças nas economias globais têm alterado, em ritmo acelerado e de forma significativa, as características fundamentais do delineamento e organização trabalho. Tornou-se necessário superar as inadequações e ineficiências dos enfoques tradicionais de “cima para baixo” (*top-down*) (Demerouti, 2014; Demerouti & Bakker, 2014) e investigar as perspectivas proativas (Grant & Parker, 2009), que enfatizam a agência do indivíduo para influenciar e alterar o delineamento do trabalho com ações de “baixo para cima” (*bottom-up*). O *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001) faz referencia às ações individuais proativas na vida profissional para moldar e redefinir o trabalho de modo à ajustá-lo às preferências, motivações, competências e valores do indivíduo.

Desta forma, os indivíduos mais proativos tendem a operar fora da estrutura pré-fixada para compor seu trabalho por meio de três tipos de estratégias: *crafting* da tarefa (*task*), *crafting* cognitivo (*cognitive*) e *crafting* das relações (*relational*) (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013). A primeira estratégia inclui mudanças nos limites físicos e temporais do conjunto de tarefas que o indivíduo considera ser seu trabalho. O *crafting* da tarefa pode incluir mudanças no número, no escopo, no tipo, no tempo e esforço gastos na realização das tarefas. As mudanças cognitivas (*cognitive crafting*) buscam reformular os limites cognitivos que atribuem significado e propósito ao trabalho; o indivíduo altera sua percepção do trabalho, busca entendê-lo não apenas como um conjunto de tarefas concatenadas, mas como parte significativa de um todo. O terceiro tipo (*relational crafting*) engloba as mudanças na quantidade e na qualidade das relações e interações no trabalho (com colegas, superiores, clientes, fornecedores). Wrzesniewski e Dutton (2001) enfatizam a cotidianidade e a criatividade como características essenciais deste processo de recriação dos trabalhos.

Desde o surgimento do construto em 2001 até o ano de 2009, as pesquisas sobre *job crafting* foram essencialmente qualitativas ou de natureza teórica (Berg, Grant, & Johnson, 2010a; Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010b; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Recentemente, duas escalas de *job*

crafting destinadas à populações ocupacionais gerais foram validadas. A *Job Crafting Scale* – JCS (Tims, Bakker & Derks, 2012) operacionaliza o construto dentro da perspectiva do modelo de Recursos e Demandas no Trabalho – RDT (Bakker & Demerouti, 2007, 2013), propondo este como uma variável mediadora do engajamento no trabalho e da exaustão. No âmbito do modelo RDT, o *job crafting* é entendido como as mudanças iniciadas pelos trabalhadores para alterar suas demandas e recursos do trabalho, de forma a equilibrar ambas com as suas necessidades e com os recursos pessoais (Tims et al., 2012). De acordo com os autores, o *job crafting* inclui quatro diferentes tipos de comportamentos, que visam: (1) aumentar os recursos estruturais do trabalho (e.g., autonomia, oportunidades de desenvolvimento), (2) aumentar os recursos sociais do trabalho (e.g., suporte dos colegas e supervisor, busca por *feedback*) (3) aumentar as demandas de trabalho desafiadoras (e.g., novas responsabilidades e tarefas extras), e (4) diminuir as demandas de trabalho consideradas como obstáculos ou impedimentos pelo indivíduo (e.g., evitar relações e decisões de trabalho difíceis).

A *Job Crafting Scale* foi validada em três estudos conduzidos na Holanda ($N = 1,181$). Os resultados das análises fatoriais exploratórias levaram a um instrumento final composto de 21 itens, distribuídos em 4 dimensões que apresentaram índices de fidedignidade satisfatórios: aumento dos recursos estruturais de trabalho (cinco itens, $\alpha = 0,82$), aumento dos recursos sociais de trabalho (cinco itens, $\alpha = 0,77$), aumento das demandas desafiadoras (cinco itens, $\alpha = 0,75$), diminuição das demandas de obstáculo (seis itens, $\alpha = 0,79$). A validade de construto evidenciou correlações positivas de baixa a moderada com a personalidade proativa e iniciativa pessoal; correlações negativas foram observadas entre o cinismo (dimensão do *burnout*) e as três primeiras dimensões da *Job Crafting Scale*. A diminuição das demandas de obstáculo apresentou correlações positivas fracas com o cinismo. A validade de critério, revelou correlações positivas fracas entre o escores de autorelato sobre o *job crafting* e as avaliações de colegas de trabalho sobre os níveis de engajamento no trabalho do indivíduo, nas três primeiras dimensões da escala; e uma correlação

negativa fraca com diminuição das demandas do trabalho de obstáculo. A validade de critério foi também averiguada em relação às avaliações de colegas sobre o desempenho no trabalho, evidenciando correlações positivas fracas nas três primeiras dimensões do *job crafting* e uma correlação negativa de magnitude desprezível com a diminuição das demandas de obstáculo (Tims et al., 2012).

A versão brasileira da *Job Crafting Scale*, a *Escala de Comportamentos de Redesenho no Trabalho - CRT* (Chinelato, Ferreira & Valentini, 2015), reuniu evidências de validade (N=491) por meio de análises fatoriais confirmatórias que revelaram o melhor ajuste de um modelo alternativo de três fatores de primeira ordem (aumento dos recursos estruturais; aumento dos recursos sociais; aumento das demandas desafiadoras) com um fator geral de segunda ordem. A quarta dimensão “diminuição das demandas de obstáculo” da escala original, foi excluída por não apresentar carga fatorial satisfatória. O item cinco da dimensão aumento dos recursos estruturais do trabalho também foi excluído do instrumento por não ter sido suficientemente explicado pelo fator. O instrumento final consta de 14 itens distribuídos em três dimensões (aumento dos recursos estruturais, $\alpha = 0,71$; aumento dos recursos sociais, $\alpha = 0,78$; aumento das demandas desafiadoras, $\alpha = 0,77$). Portanto as evidências de validade obtidas não corroboraram o modelo de quatro fatores da escala original, composta de 21 itens. A CRT apresentou correlações positivas de magnitude fraca com o engajamento no trabalho, com o desempenho intrapapel, com os afetos positivos no trabalho e com o capital psicológico positivo. Obteve-se também correlações negativas de magnitude baixa entre a dimensão do aumento dos recursos estruturais e os afetos negativos no trabalho. O neuroticismo correlacionou-se negativamente de forma fraca tanto com o aumento das demandas desafiadoras, como com o aumento dos recursos estruturais (Chinelato et al., 2015). De acordo com os autores, a não replicabilidade do quarto fator na versão brasileira, pode ser explicada tanto pela menor qualificação da amostra utilizada (comparada à amostra holandesa), como pelas diferenças culturais nas relações de trabalho entre ambos países. As relações de trabalho no Brasil

caracterizam-se pela concentração de poder e autoridade na liderança, inibindo o desenvolvimento da autonomia dos funcionários. Ambos fatores podem ter influenciado às percepções individuais acerca das demandas de trabalho que deveriam ser redesenhadas (Chinelato et al., 2015).

Outra alternativa para a avaliação do construto é o *Job Crafting Questionnaire - JCQ* (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Esta escala busca superar a ausência de itens da escala anterior, a *Job Crafting Scale* (Tims et al; 2012), para medir explicitamente o componente cognitivo do *job crafting*, fundamental para investigar questões relacionadas ao significado, identidade e propósito no trabalho (Slemp & Vella-Broderick, 2013). Através do *crafting* cognitivo os indivíduos podem alterar a maneira pela qual eles vêem o seu trabalho, a fim de obter uma identidade mais positiva e conseqüentemente alterar seu significado e propósito. O JCQ simultaneamente avalia 3 dimensões do construto: *crafting* da tarefa, *crafting* cognitivo e *crafting* das relações. A análise fatorial exploratória e confirmatória do instrumento JCQ demonstrou que a estrutura de três fatores é a mais parcimoniosa para explicar o conjunto dos itens que compõem o instrumento, corroborando o construto original (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Os índices de consistência interna geral ($\alpha = 0,91$) e nas 3 subescalas tarefa, cognitivo e relações ($\alpha = 0,87$, $\alpha = 0,83$, $\alpha = 0,89$ respectivamente) foram satisfatórios. A análise da validade convergente corroborou evidências de que o JCQ foi positivamente correlacionado com índices de comportamento proativo (e.g., comportamento pro-social no trabalho e uso de forças) e com o funcionamento positivo no trabalho (e.g., satisfação no trabalho, entusiasmo no trabalho e afeto positivo) e negativamente associado ao afeto negativo (Slemp & Vella- Brodrick, 2013).

Ao nosso conhecimento, apenas o estudo original foi conduzido com o objetivo de investigar o desempenho psicométrico da JCQ (Slemp & Vella- Broderick, 2013), sendo que estudos de adaptação e validação da JCQ para outros contextos são ainda inexistentes. Até a presente data, dois estudos utilizaram a JCQ em pesquisas empíricas sobre o *job crafting* e sua relação com outras variáveis. Slemp e Vella-Brodrick (2014) encontraram evidências de que o *job*

crafting é um preditor da satisfação das três necessidades psicológicas inatas: a necessidade de autonomia, a necessidade de competência e a necessidade de pertencer ou de estabelecer vínculos (propostas pela teoria da autodeterminação); que por sua vez predizem o bem-estar individual. O modelo testado indicou que o grau no qual o indivíduo se engaja em comportamentos de *job crafting* prediz o grau em que suas necessidades psicológicas inerentes são satisfeitas no trabalho, o que por sua vez, prediz de forma direta o nível de bem-estar subjetivo (dimensão hedônica) e de forma indireta o nível do bem-estar psicológico do indivíduo (dimensão eudaimônica). O segundo estudo (Slemp, Kern & Vella-Brodrick, 2015) encontrou evidências de que o *job crafting* e o suporte à autonomia percebido são preditores, independentes e correlacionados do bem-estar ocupacional, e revelou uma relação sinérgica entre ambos. A combinação de ambos resultou em maiores níveis de bem-estar no trabalho. Este achado suscita a questão da existência de um processo recíproco entre ambos: os indivíduos podem engajar-se em comportamentos de *job crafting* para obter mais suporte à sua autonomia, e ao mesmo tempo o suporte à autonomia pode prover maiores oportunidades de *job crafting* (Slemp et al., 2015). Em ambos estudos, o *job crafting* é proposto como uma via sobre o qual as organizações podem construir intervenções de bem-estar.

Portanto a operacionalização do construto em escalas fidedignas é um ganho recente. Este fato tem influenciado a produção crescente de estudos empíricos quantitativos na literatura internacional, em uma grande variedade de periódicos científicos de alto fator de impacto. A Holanda tem liderado a produção científica internacional, sendo que a *Job Crafting Scale* (Tims et al., 2012) foi utilizada em 53% dos estudos empíricos quantitativos realizados até Maio de 2015 (Pimenta de Devotto & Machado, 2016). Logo, tendo em vista a crescente relevância da perspectiva do *job crafting* dentro literatura internacional da Psicologia Organizacional Positiva e o estágio ainda embrionário das pesquisas quantitativas em *job crafting* no Brasil, justifica-se a adaptação e validação de instrumentos fidedignos para nosso contexto. O JCQ encontra-se em um estágio inicial

de desenvolvimento e maiores evidências de validade e confiabilidade são necessários (Slemp et al., 2015). O presente estudo apresenta a adaptação e validação do JCQ para o contexto brasileiro. Foram conduzidos dois estudos para investigar evidências de validade do JCQ por meio de sua estrutura interna (American Educational Research Association [AERA], American Psychological Association [APA] & National Council on Measurement in Education [NCME], 2014). As propriedades psicométricas do instrumento foram investigadas com amostras independentes e empregados diferentes métodos, tais como análise fatorial exploratória e confirmatória e análise de rede.

Estudo 1 – Adaptação e Análise Exploratória da Versão Brasileira do Job Crafting Questionnaire

O Estudo 1 investigou em uma amostra *online*, de forma exploratória, o desempenho psicométrico do JCQ. Os métodos exploratórios não especificam a priori como os itens devem se organizar e permitem que padrões de relações e agrupamento de itens emergjam a partir dos dados.

Método

Adaptação do Job Crafting Questionnaire para o português brasileiro.

Procurando satisfazer as orientações gerais apresentadas na literatura (Borsa, Damásio & Bandeira, 2012; Muñiz, Elosua & Hambleton, 2013) foram seguidos passos sistemáticos para a adaptação do *Job Crafting Questionnaire*. Após o consentimento do autor do instrumento, três tradutores independentes e bilíngues conduziram a tradução do instrumento do inglês para o português brasileiro. Os autores deste artigo produziram uma versão sintetizada das três traduções. Posteriormente, dois especialistas, bilíngues e com experiência na área de avaliação psicológica e psicologia organizacional positiva, avaliaram a síntese das traduções independentes. Nesta etapa, foram sugeridas pequenas mudanças na redação do enunciado em três dos quinze itens do instrumento. Em seguida, após os ajustes indicados pelos juízes, um tradutor realizou o processo de retrotradução (*back-translation*). A versão retrotraduzida foi finalmente avaliada pelo autor do instrumento original. Após o seu consentimento, foi elaborada a versão final do instrumento. Esta versão foi submetida à aplicação assistida com seis profissionais de diferentes ocupações e níveis hierárquicos, sem revelar problemas de entendimento ou compreensão do instrumento.

Validação do Job Crafting Questionnaire.

Participantes.

A amostra por conveniência do Estudo 1 foi composta por 261 indivíduos, sendo 142 (54,8%) do sexo feminino, 116 (44,8%) do sexo masculino e um (0,4%) participante declarou a opção outro ($n = 259$). A média de idade foi de $M=45,22$ ($SD =12,5$) anos, com amplitude de 25 a 76 ($n = 261$). Em termos do estado civil, 163 (63,2%) estavam casados, 62 (24%) eram solteiros, 24 (9,3%) estavam separados ou divorciados e 9 (3,5%) declararam a opção outro. Em relação à escolaridade, 164 (63,3%) possuíam pós-graduação completa, 17 (6,6%) possuíam pós-graduação incompleta, 65 (25,1%) completaram o ensino superior, 9 (3,5%) declaram possuir ensino superior incompleto e apenas 4 (1,6%) possuíam até o ensino médio completo ($n = 259$). Os participantes declararam residir em 14 estados brasileiros, sendo os principais, São Paulo ($n = 105$; 40,5%), Minas Gerais ($n = 95$; 36,7%), Rio de Janeiro ($n = 26$; 10%) e Rio Grande do Sul ($n = 12$; 4,6%). Com relação ao tipo de organização, 194 (75,8%) participantes trabalhavam em empresas privadas, 32 (12,5%) em organizações públicas, 18 (7,0%) em organizações de capital misto e 12 (4,7%) em organizações não governamentais ($n = 256$). Em termos do setor da organização, 164 (63,6%) participantes declararam trabalhar em Serviços, 83 (32,2%) na Indústria, e 11 (4,3%) trabalhavam no Comércio ($n = 258$). O tipo de vínculo com a organização variou entre emprego formal – CLT ($n = 158$; 62,7%), profissional autônomo ($n = 49$; 19,4%), servidor público ($n = 25$; 9,9%), terceirizado ($n = 9$; 3,6%), voluntário ($n = 7$; 2,8%) e trabalhador cooperado ($n = 4$; 1,6%) ($n = 252$). A responsabilidade por algum tipo de gestão (financeira, recursos, pessoas, projetos, etc.) na função exercida foi declarada por 209 (81,3%) participantes e 48 (18,7%) afirmaram não ter nenhuma destas responsabilidades em sua função. De todos os participantes ($n = 255$), 60 (23,5%) afirmaram ser responsáveis pela gestão técnica e operacional da área, 41 (16,1%) eram diretores responsáveis pela tomada de decisão estratégica da organização, 36 (14,1%) declararam ser responsáveis pela gestão estratégica do seu setor e 25 (9,8%) afirmaram ser empreendedores e

atuarem como presidente da sua organização, e 93 (36,5%) declararam a opção outro. Os critérios de exclusão da amostra foram idade inferior a 25 anos e o fato do indivíduo ter menos de 6 meses de trabalho na função. Devido aos dados não declarados, algumas informações apresentam variação em relação ao número total de sujeitos.

Instrumentos.

O *Job Crafting Questionnaire - JCQ* (Slemp & Vella-Brodrick, 2013): o instrumento é composto por 15 itens, respondidos em uma escala tipo Likert de seis pontos, na qual os extremos são “raramente” (1) e “com muita frequência” (6). O participante indica a frequência com que ele se engaja em quinze comportamentos diferentes de *job crafting*. A escala é dividida em três subescalas (cada uma com cinco itens) e que avaliam o *crafting* da tarefa, o *crafting* cognitivo, e o *crafting* relacional. Exemplos de itens: “Muda a abrangência (escopo) ou os tipos de tarefas que você realiza no trabalho” (tarefa), “Pensa em como seu trabalho lhe traz sentido e propósito na vida” (cognitivo) e “Organiza ou frequenta atividades sociais relacionadas com seu trabalho” (relações). Slemp e Vella-Brodrick (2013) reportam índices de fidedignidade adequados para as três as subescalas (*task crafting*: $\alpha = 0,87$; *cognitive crafting*: $\alpha = 0,89$; relacional *crafting*: $\alpha = 0,83$) e para a escala global ($\alpha = 0,91$).

Questionário sociodemográfico: o instrumento visa identificar a amostra do estudo em relação às variáveis: sexo, idade, estado civil, nível educacional, estado de residência, tipo de organização na qual trabalha, setor da organização, entre outros dados sócio demográficos relevantes para a pesquisa.

Procedimentos.

A coleta de dados para o Estudo 1 foi realizada por meio de um questionário *online*, na plataforma *Survey Monkey*, divulgado em redes sociais e profissionais. O sigilo e a confidencialidade sobre a identidade dos participantes foram garantidos, conforme constava no

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, segundo a diretriz 466/12 e anteriores do Conselho Nacional de Saúde. Esta pesquisa recebeu parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, sob o nº CAAE: 49694115.0.0000.5481 em Novembro de 2015.

Análise de dados.

Seguindo as diretrizes da literatura (AERA, APA & NCME, 2014) a estratégia de validação empregou várias técnicas para estimar os parâmetros psicométricos e a dimensionalidade do instrumento, contribuindo para agregar evidências de sua validade no contexto brasileiro. Primeiramente foi conduzida uma análise paralela (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011), utilizando o método de retenção de fatores para testar a replicabilidade do modelo presente na literatura formado por três fatores: 1) *crafting* da tarefa 2) *crafting* cognitivo e 3) *crafting* das relações (Slemp & Vella-Brodrick, 2013), para o contexto brasileiro. Foi utilizado o software R, pacote *Psych* (Revelle, 2016). Este tipo de análise permite estabelecer o número de fatores e avaliar o poder de explicação dos dados comparado ao esperado ao acaso.

Posteriormente, empreendeu-se uma análise fatorial exploratória com método de extração *ordinary least squares*, com rotação *oblimin*, para averiguar o livre agrupamento de itens nos três fatores delimitados. A adequação de ajuste do JCQ foi avaliada por meio dos seguintes índices *Tuker-Lewis Index* ($TLI \geq 0,90$), e *Root mean square error of approximation* ($RMSEA \leq 0,08$, com intervalo de confiança de 95%) (Brown, 2006). Após definir a estrutura fatorial do JCQ, foram avaliados os índices de consistência interna de cada subescala. A consistência interna foi avaliada utilizando o coeficiente de fidedignidade. Valores superiores a 0,70 são considerados satisfatórios e valores superiores a 0,90 indicam alta confiabilidade (Zanon & Hauck Filho, 2015).

Por fim, empreendeu-se uma análise de rede (Borsboom & Cramer, 2013; Schmittmann, Cramer, Waldorp, Epskamp, Kievit & Borsboom, 2011) para investigar o padrão de relações entre os itens da versão brasileira do *Job Crafting Questionnaire*, com o objetivo de obter mais

evidências de validade a respeito do agrupamento de itens. A análise de rede é um modelo exploratório baseado na interação par-a-par entre elementos em um sistema, sendo que a arquitetura e a dinâmica da rede são latentes, isto é, desconhecidas. O produto da análise é um modelo gráfico (G , bidimensional), formado de vértices (ou nodos) que representam as variáveis e arestas (linhas) que representam as relações entre as variáveis (Machado, Vissoci & Epskamp, 2015). A aplicação do algoritmo de posicionamento Reingold-Fruchterman garante que os vértices com arestas de maior peso se atraiam ou se afastem (Fruchterman & Reingold, 1991). Este método posiciona as variáveis (nodos) do sistema de modo que: a) após um estado inicial de repulsão entre todas as variáveis, aquelas que mantêm relações são atraídas entre si; b) quanto mais relações com os demais nodos, mais central é o nodo; c) linhas representam a associação ponderada entre os nodos (e.g., correlação), de forma que quanto mais intensa sua cor mais forte é a associação. Primeiramente foi gerado grafo de associação a partir da matriz de correlações entre as variáveis, a partir do nível de mensuração das mesmas. Porém este grafo é pouco informativo porque considera todas as associações entre os vértices, incluindo as de baixa magnitude. Posteriormente foi aplicado o algoritmo *Graphical Least Absolute Shrinkage and Selection Operator* – GeLASSO (Friedman, Hastie & Tibshirani, 2008) para estimar correlações parciais entre as variáveis. Através do método GeLASSO obtém-se uma rede esparsa (e.g., com poucas associações) representando as associações par-a-par condicionadas (i.e., controladas) às demais variáveis no sistema, gerando um grafo com propriedades markovianas (e.g., *pairwise Markov Random Fields* – MRF). As arestas com valores muito pequenos têm seu valor fixado em zero e a solução final é alcançada considerando o *Extended Bayesian Information Criterion* (EBIC; Chen & Chen, 2008).

Foram analisadas as medidas de centralidade e agrupamento que complementaram a descrição das características do sistema em termos de a) conectividade (número de conexões que passam um vértice), b) proximidade (conectividade de um vértice com outros no sistema) e c) força (a soma modular do peso de associações de um vértice com outros no sistema). Foram ainda

empreendidas análises de comunidades para identificar o agrupamento dos itens valendo-se de três técnicas distintas: *Walktrap* (Pons & Latapy, 2005), *Spinglass* (Reichardt & Bornholdt, 2006) e *Louvain* (Blondel, Guillaume, Lambiotte & Lefebvre, 2008). Essas análises foram conduzidas por meio do *software* R e do pacote *qgraph* (Epskamp, Cramer, Waldorp, Schmittmann & Borsboom, 2012).

Resultados.

A análise paralela (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011) demonstrou que a solução de três fatores é adequada à escala, corroborando os pressupostos teóricos do construto do *job crafting* (Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001). O poder de explicação da estrutura de 3 dimensões da amostra é superior aquela esperada ao acaso (dados simulados). Portanto na análise fatorial exploratória, o número de fatores foi limitado à três. Neste modelo, no qual foi investigado a solução multifatorial de três fatores de primeira ordem, obteve-se índices de ajuste bastante satisfatórios: TLI (= 0,948) e resíduos nos patamares aceitáveis RMSEA (90% IC) = 0,063 (0,045 – 0,077). Todos os itens apresentaram carga fatorial adequada em suas respectivas dimensões (Tabela 1), conforme proposto teoricamente (Slemp & Vella-Brodrick, 2013), à exceção do item cinco, pertencente à dimensão do *crafting* da tarefa no modelo original. Este item apresentou carga cruzada, sendo explicado tanto na dimensão da tarefa ($\lambda = 0,30$), como na dimensão do *crafting* cognitivo ($\lambda = 0,28$). Neste modelo resultante da análise fatorial exploratória, os fatores estiveram significativamente associados e seus índices de consistência interna foram satisfatórios (Tabela 1).

Tabela 1
Resultados da Análise Fatorial Exploratória e Confiabilidade

Itens (conteúdo resumido)	Fator 1 Tarefa	Fator 2 Cognitivo	Fator 3 Relações	Comunalidade
1. Faz de forma diferente	0,73	0,09	-0,02	0,61
2. Muda a abrangência e tipos de tarefa	0,83	-0,06	-0,02	0,62
3. Novas tarefas que se adequam as habilidades e preferencias	0,79	0,01	0,00	0,65
4. Assume tarefas adicionais	0,59	0,10	0,10	0,51
5. Dá preferência às tarefas quase adequam às habilidades.	0,30	0,28	0,05	0,31
6. Trabalho traz sentido e propósito	0,18	0,67	0,09	0,71
7. Significado do próprio trabalho para sucesso da organização.	0,09	0,69	0,08	0,64
8. Importância do trabalho para a comunidade de inserção.	0,13	0,62	0,08	0,58
9. Trabalho influencia positivamente a vida.	-0,06	0,96	-0,05	0,81
10. Papel do trabalho no bem-estar geral	-0,03	0,83	0,00	0,66
11. Conhecer bem as pessoas no trabalho	0,02	0,19	0,54	0,45
12. Organiza e frequenta atividades sociais	-0,01	0,04	0,69	0,50
13. Organiza eventos especiais no trabalho	-0,04	-0,08	0,81	0,58
14. Mentor de novos empregados	0,16	-0,06	0,59	0,40
15. Amizades com pessoas no trabalho	-0,05	0,14	0,59	0,42
Correlações				
F2 (Cognitivo)	0,67			
F3 (Relações)	0,44	0,51		
Variância explicada	0,32	0,41	0,28	
Fidedignidade	0,82	0,90	0,79	

A análise de comunidades como indicado na Figura 1 (Blondel, Guillaume, Lambiotte & Lefebvre, 2008; Pons & Latapy, 2005; Reichardt & Bornholdt, 2006), também corrobora a estrutura de agrupamento de itens encontrada na análise fatorial exploratória, assim como aquela sugerida no modelo original da escala. As medidas de centralidade da análise de rede (Figura 2) também ajudam explicar a carga cruzada do item cinco encontrada na análise fatorial exploratória. Estas medidas

evidenciam a conectividade, a proximidade e a força do item seis. O item seis funciona como um conector entre as dimensões cognitiva e da tarefa e exerce forte influência no item cinco.

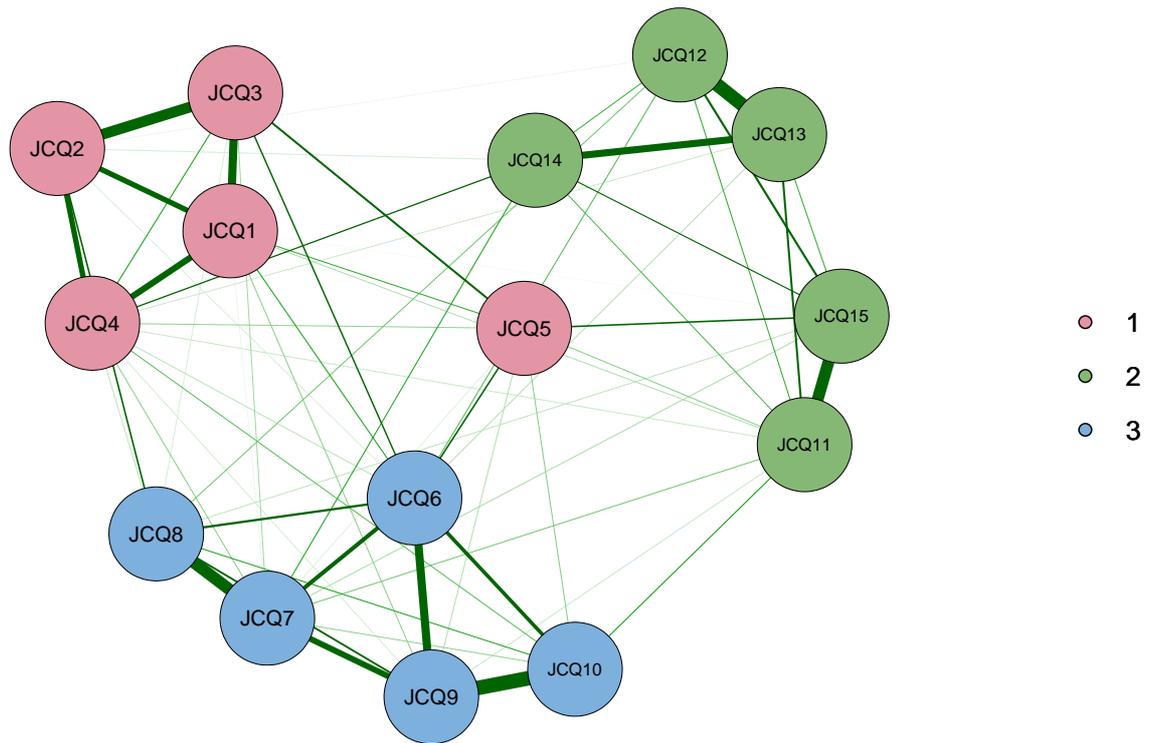


Figura 1. Análise de rede da estrutura interna do Questionário de Job Crafting

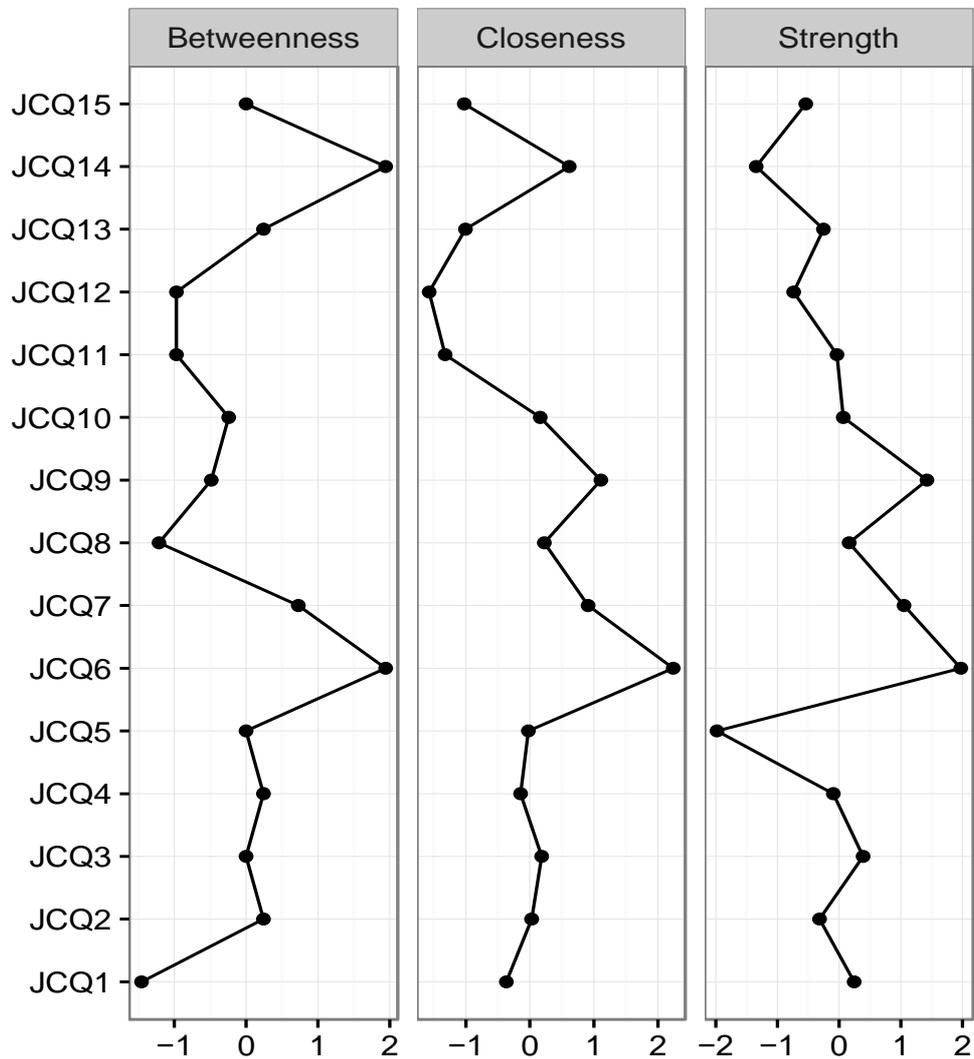


Figura 2. Medidas de centralidade dos itens do Questionário de *Job Crafting*. *Betweenness* = conectividade; *Closeness* = proximidade; *Strength* = força

Estudo 2 - Análise confirmatória do Questionário de Job Crafting

O Estudo 1 corroborou o modelo fatorial esperado para o instrumento no contexto brasileiro. O Estudo 2 investigou por meio de análises fatoriais confirmatórias, em uma amostra independente de profissionais de uma organização privada do interior paulista, a adequação da estrutura de três dimensões do Questionário de *Job Crafting* encontrada no Estudo 1.

Método

Participantes

A amostra por conveniência do Estudo 2 foi composta por 152 indivíduos, sendo 99 (65,1%) do sexo feminino, 52 (34,2%) do sexo masculino e um participante (0,7%) declarou a opção outro. A média de idade foi de $M = 42,30$ ($SD = 12,11$) anos, com amplitude de 25 a 78. Residem no estado de São Paulo 149 (98%) participantes. Em termos do estado civil, 81 (53,6%) estavam casados, 44 (29,1%) participantes eram solteiros, 20 (13,2%) estavam separados ou divorciados e 6 (4,0%) declararam a opção outro ($n = 151$). Em relação à escolaridade, 68 (44,7%) possuíam pós-graduação completa, 9 (5,9%) possuíam pós-graduação incompleta, 56 (36,8%) completaram o ensino superior, 11 (7,2%) declaram possuir ensino superior incompleto, 7 (4,6%) possuíam até o ensino médio completo e 1 participante (0,7%) completou o ensino fundamental. O tipo de vínculo predominante com a organização foi o emprego formal – CLT ($n = 150$; 98,7%). A responsabilidade por algum tipo de gestão (financeira, recursos, pessoas, projetos, etc.) na função exercida foi declarada por 78 (51,3%) participantes e 74 (48,7%) disseram que sua função não envolvia nenhum tipo de gestão. Vinte e oito participantes (19,2%) declararam ser responsáveis pela gestão técnica e operacional da sua área, 14 (9,6%) eram diretores responsáveis pela tomada de decisão estratégica da organização privada, 4 (2,7%) declararam ser responsáveis pela gestão estratégica do seu setor, um (0,7%) participante afirmou atuar como presidente da organização e 99 (67,8%) participantes declararam a opção outro (especificando suas funções como: secretária, auxiliar, analista, professor, programador, bibliotecário) ($n = 146$). Os critérios de exclusão da amostra foram idade inferior a 25 anos e o fato do indivíduo ter menos de 6 meses de trabalho na função. Devido aos dados não declarados, algumas informações apresentam variação em relação ao número total de sujeitos.

Instrumentos

Foi utilizada a versão brasileira do Questionário de *Job Crafting* adaptado e validado no Estudo 1 e o mesmo Questionário sociodemográfico utilizado no Estudo 1.

Procedimentos

Os procedimentos éticos foram idênticos ao do Estudo 1, porém os procedimentos de coleta de dados ocorreram em um contexto distinto. Foi contatada uma organização privada no Estado de São Paulo que demonstrou interesse na pesquisa. A coleta de dados para o Estudo 2 foi realizada por meio de um questionário *online*, na plataforma *Survey Monkey*, divulgado pelo setor de Recursos Humanos, para todos seus funcionários. O sigilo e a confidencialidade sobre a identidade dos participantes foram garantidos, conforme constava no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, segundo a diretriz 466/12 e anteriores do Conselho Nacional de Saúde.

Análise de dados

Com o objetivo de confirmar a estrutura de três fatores do Questionário de *Job Crafting* encontrada no Estudo 1, realizou-se uma análise fatorial confirmatória (Jackson, Gillaspay Jr., & Purc-Stephenson, 2009) para verificar os ajustes do modelo teórico do *job crafting* composto de três fatores (variáveis latentes) (Slemp & Vella-Brodrick, 2013) aos dados coletados na amostra de profissionais de uma organização privada do Estado de São Paulo (variáveis indicadoras).

Resultados

A análise fatorial confirmatória (AFC) do Estudo 2 confirma a estrutura encontrada no Estudo 1, ou seja a existência de três fatores significativamente associados e cujo agrupamento de itens corrobora o modelo original (Slemp & Vella-Brodrick, 2013) e o modelo encontrado no Estudo 1, que avaliou a replicabilidade da escala para o contexto brasileiro (Figura 3). Os índices de ajuste foram satisfatórios: $\chi^2 (87) = 108,47$; $p = 0,06$, CFI = 0,94, TLI = 0,93 e resíduos nos patamares aceitáveis RMSEA (90% IC) = 0,042 (0,000 – 0,065). Todos os itens apresentaram carga fatorial adequada em suas respectivas dimensões, conforme proposto teoricamente (Slemp & Vella-Brodrick, 2013) e os fatores *crafting* da tarefa, *crafting* cognitivo e *crafting* das relações estiveram significativamente associados (Figura 3). Os índices de fidedignidade composta das três subescalas

foram satisfatórias (*crafting* da tarefa: $fc = 0,80$; *crafting* cognitivo: $fc = 0,93$; *crafting* das relações: $fc = 0,75$). Da mesma forma, a variância média extraída (explicada) dos itens de cada um dos fatores foram respectivamente tarefa = 45% , cognitivo = 73% e relações = 39%.

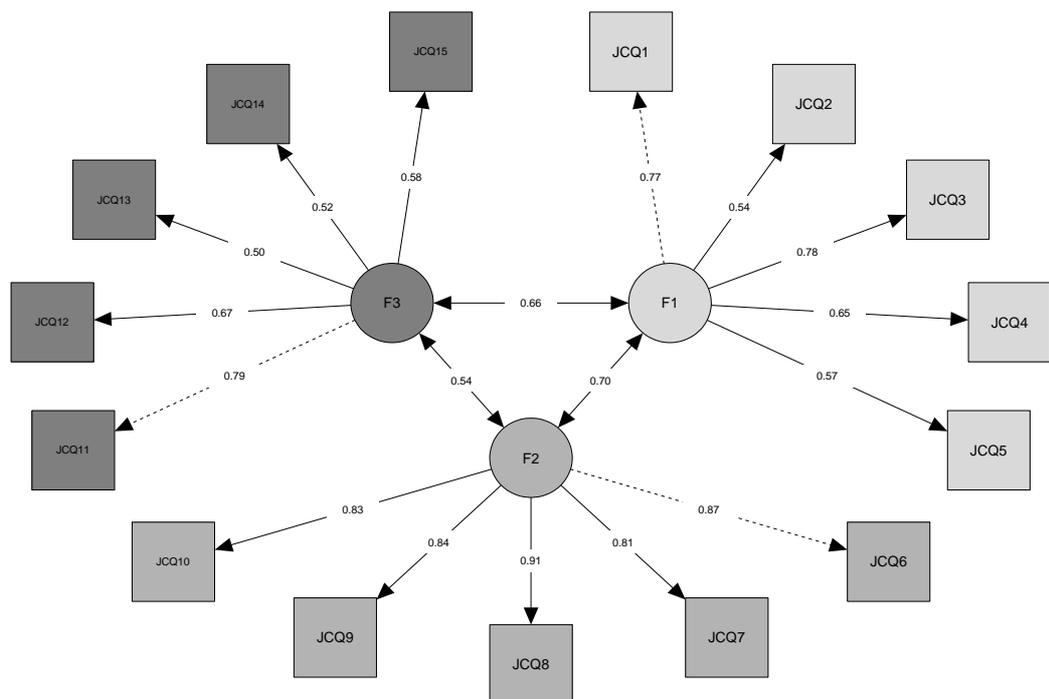


Figura 3. Análise fatorial confirmatória do Questionário de Job Crafting

Discussão

A presente pesquisa teve como objetivo adaptar e reunir evidências de validade da estrutura interna do Questionário de *Job Crafting*, em duas amostras de profissionais distintas e valendo-se de diferentes técnicas de análise de dados. Os Estudos 1 e 2 revelaram que a estrutura de três fatores de primeira ordem do instrumento original é replicada para o contexto brasileiro, ou seja as três dimensões do *job crafting* (*crafting* da tarefa, *crafting* cognitivo e *crafting* das relações) apresentaram cargas fatoriais e fidedignidade satisfatórias, corroborando as proposições teóricas do construto (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e de sua avaliação (Slemp & Vella-Brodrick, 2013).

A presença de altos níveis de *job crafting* no trabalho pode ser identificada quando os profissionais apresentam escores altos nas três dimensões do construto. Assim, quanto maiores os escores nas dimensões *crafting* da tarefa, *crafting* cognitivo e *crafting* das relações, maiores serão os níveis de *job crafting* no trabalho. Isto indica que as diferentes ações para modificar o trabalho e ajustá-lo às preferências, motivações e habilidades individuais, ocorrem concomitantemente nas três dimensões e não se excluem mutualmente (Wrzesniewski et al., 2013).

A análise de comunidades e as medidas de centralidade revelaram o papel fundamental do item seis do Questionário de *Job Crafting*, o qual remete à frequência com que o trabalhador “pensa em como o seu trabalho lhe traz sentido e propósito de vida”. A aplicação do algoritmo de posicionamento Reingold-Fruchterman, forneceu uma lógica de distribuição espacial dos itens do instrumento, permitindo uma interpretação mais intuitiva das relações entre estes e mantendo as relações mais relevantes do sistema (Machado et al., 2015). O item seis surgiu como um nodo central, o qual apresentou relações de grande magnitude com os demais nodos do sistema. As medidas de centralidade (Figura 2) revelaram que o item seis apresentou um elevado grau de proximidade, o que indica um maior número de conexões com todos os demais itens. Seu grau de conectividade foi também expressivo, ou seja ele representa um elo (ponte) que conecta outros itens neste sistema, indicando o caminho mais curto entre todos os pares de dados conectados na rede. A

terceira medida de centralidade, explicou a força do item seis, o qual foi responsável por estabelecer as relações de maior magnitude com outros itens. Este resultado permite entender a carga cruzada do item cinco na análise fatorial exploratória, o qual foi explicado tanto pela dimensão da tarefa (à qual ele pertence), como pela dimensão cognitiva. O item cinco “Dá preferência às tarefas de trabalho que se adequam às suas habilidades ou interesses”, foi fortemente influenciado pelo item seis, o qual faz referência à percepção do indivíduo sobre o sentido e propósito do trabalho na vida.

Os indivíduos não são receptores passivos das características do trabalho, mas participantes ativos na construção do significado e identidade no trabalho. O *job crafting* é um processo informal que altera as condições de trabalho e constrói significado e identidade positivos no trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wrzesniewski e colegas (2013), propõem que fontes de construção de significado positivo no trabalho e tipos de identidades laborais positivas podem ser antecedentes motivacionais para o *job crafting*, resultados do mesmo, ou ambos. A pesquisa empírica sobre o *job crafting* e a construção de sentido e identidade no trabalho é escassa, remanescendo questões sobre a natureza das relações causais entre estes significados e identidades positivos e o *job crafting* (Wrzesniewski et al., 2013). A dimensão cognitiva, refere-se às cognições que buscam atribuir sentido novo ou diferente ao trabalho e portanto consistem em esforços para perceber e interpretar as tarefas e os relacionamentos. Uma das perguntas abertas à investigação refere-se a influência da dimensão cognitiva sobre às alterações reais (comportamentos de redesenho) na tarefa e nas relações. Pode ser que a busca de sentido e identidade positivos no trabalho (por meio do *crafting* cognitivo) influencie mudanças proativas na tarefa e nas relações. Por outro lado, os comportamentos para modificar as tarefas ou as relações para ajustá-los às motivações e competências do indivíduo, suscitarão mudanças na percepção do próprio trabalho (*crafting* cognitivo).

A dimensão cognitiva esteve omissa nas escalas anteriores que buscaram avaliar o construto na perspectiva teórica do modelo de recursos e demandas no trabalho (Slemp & Vella-Brodrick,

2013). Entretanto estes achados corroboram para o fato de que a dimensão cognitiva é parte integrante do construto de *job crafting*, e talvez a mais saliente, dado sua elevada consistência interna na amostra dos Estudos 1 e 2 ($\alpha = 0,90$ e $\alpha = 0,93$ respectivamente) e primazia na extração dos fatores. A dimensão cognitiva apresentou também maior variância explicada (16,81%) em relação às respostas da amostra do Estudo 1, quando comparada às dimensões da tarefa (10%) e das relações (7,84%). Este mesmo padrão também foi observado na análise fatorial confirmatória do Estudo 2, no qual a dimensão cognitiva explicou 73% da variância dos seus itens, comparado com a dimensão da tarefa (45%) e com a dimensão das relações (39%). O *crafting* cognitivo difere do *crafting* das tarefas e as relações, porque este implica em modificar a percepção que o indivíduo tem do próprio trabalho de forma a obter uma identidade no trabalho mais positiva e em última instância torná-lo pessoalmente significativo e gratificante (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Sugere-se que o *crafting* cognitivo seja a dimensão que mais estreitamente se alinhe ao conceito de identidade no trabalho (Slemp & Vella-Brodrick, 2013), porque ao mudar a forma como o trabalho é visto, os indivíduos moldam sua experiência de trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001), influenciando novos comportamentos de redesenho nas tarefas e nas relações de trabalho. Além disso as alterações na forma de ver o trabalho (*crafting* cognitivo), permitem que os indivíduos apreciem os efeitos mais amplos que seu trabalho pode exercer na organização e na comunidade.

Portanto, a inclusão da dimensão cognitiva na avaliação do *job crafting* é um ganho importante, porque permitirá avaliar a sequência temporal das ações de *job crafting* (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Uma hipótese é de que as alterações na forma de perceber o trabalho (*crafting* cognitivo) precedam os comportamentos de redesenho do trabalho (Chinelato et al., 2015) que afetam a dimensão da tarefa (e.g., aumento dos recursos estruturais, aumento das demandas desafiadoras e diminuição das demandas de obstáculo) e aqueles que compõem as mudanças nas relações (e.g., aumento dos recursos sociais). De acordo com a hipótese de Slemp & Vella-Brodrick (2013) a influência do *crafting* cognitivo sobre as demais dimensões, se daria em parte porque este

pode ser implementado mais rapidamente e com menos esforço discricionário comprado às mudanças realizadas no âmbito das tarefas e das relações. Portanto a posição central do item seis, como um nodo que espalha influência em todo o sistema, poderia ser explicada como uma cognição saliente que estaria antecipando as demais ações de *crafting*.

O modelo teórico prevê que o *job crafting* acontece em diferentes âmbitos laborais, independente do grau de autonomia, complexidade e autoridade envolvidos no trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski et al., 2013). Além da existência de diferenças amostrais nos diversos critérios sociodemográficos (escolaridade, estado civil, tipo de vínculo com a organização), destacamos a marcante diferença com relação à responsabilidade de gestão imbuída na função. Na amostra do Estudo 1, 81,3% dos participantes tinham responsabilidade por algum tipo de gestão (financeira, recursos, pessoas, projetos, etc.) na função exercida, enquanto que no Estudo 2, 48,7% dos participantes realizavam trabalhos nos quais não havia responsabilidade de gestão. Esta diferença ilustra o fato de que o *job crafting* se faz presente nos trabalhos rotineiros e naqueles mais complexos, e em diferentes níveis hierárquicos de uma organização (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010b).

Entre os pontos fortes desta investigação, destaca-se a utilização de duas amostras diferentes e de diversos procedimentos de análise de dados. O primeiro estudo realizou análises fatoriais exploratórias e análises de comunidades para averiguar a replicabilidade do instrumento para o contexto brasileiro em uma amostra diversificada de profissionais. O segundo estudo empreendeu uma análise fatorial confirmatória, utilizando uma amostra diferente de profissionais, e confirmando o modelo de três dimensões encontrados no Estudo 1. Em razão da heterogeneidade da amostra total utilizada, os resultados sugerem que o Questionário de *Job Crafting* é um instrumento adequado para avaliar o construto em diferentes contextos laborais no Brasil. Esta afirmação deverá ser corroborada com uma amostra representativa da população brasileira.

As limitações deste estudo referem-se ao uso de uma amostra por conveniência, não-probabilística, o que pode resultar em diferenças na estimativa com parâmetros populacionais. Este estudo não investigou a validade do instrumento por meio da associação com variáveis externas. Futuras pesquisas podem investigar as associações do *job crafting* com outras variáveis de desfecho da psicologia organizacional positiva, como o engajamento no trabalho e o *flow* no trabalho.

O presente artigo contribui ao apresentar evidências iniciais de validade do Questionário de *Job Crafting* para o contexto brasileiro. Os resultados indicam que esta escala poderá ser uma ferramenta útil na avaliação do construto em diferentes contextos ocupacionais. A utilização do Questionário de *Job Crafting*, em pesquisas futuras pode contribuir para a avaliação da agência do indivíduo no desenvolvimento dos processos de trabalho, para o entendimento das questões relativas ao significado, identidade e propósito no trabalho, bem como para uma avaliação da influência dos três tipos de estratégias de *job crafting* em diferentes variáveis de desfecho.

Referências

- American Educational Research Association, American Psychological Association & National Council on Measurement in Education (2014). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC: American Educational Research Association.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010a). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010b). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186. doi:10.1002/job.645.
- Blondel, V. D., Guillaume, J. L., Lambiotte, R. & Lefebvre, E. (2008). Fast unfolding of communities in large networks. *Journal of statistical mechanics: theory and experiment*, 2008(10), P10008.
- Borsboom, D., & Cramer, A. O. (2013). Network analysis: an integrative approach to the structure of psychopathology. *Annual review of clinical psychology*, 9, 91-121. doi: 10.1146/annurev-clinpsy-050212-185608
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Cross-cultural adaptation and validation of psychological instruments: Some considerations. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(53), 423-432. doi:10.1590/1982-43272253201314
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.

- Chen, J. & Chen, Z. (2008). Extended Bayesian information criteria for model selection with large model spaces. *Biometrika*, *95*, 759-771.
- Chinelato, R. S. D. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of Validity of the Job Crafting Behaviors Scale. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, *25*(62), 325-332. doi:10.1590/1982-43272562201506
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, *19*(4):237-247.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Job crafting. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 414-433). New York, NY: Wiley-Blackwell.
- Epskamp, S., Cramer, A. O., Waldorp, L. J., Schmittmann, V. D., & Borsboom, D. (2012). qgraph: Network visualizations of relationships in psychometric data. *Journal of Statistical Software*, *48*(4), 1-18.
- Friedman, J., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2008). Sparse inverse covariance estimation with the graphical lasso. *Biostatistics*, *9*(3), 432-441.
- Fruchterman, T. M. J. & Reingold, E. M. (1991). Graph drawing by force-directed placement. *Software – Practice and Experience*, *12*, 1129-1164.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, *3*(1), 317-375. doi:10.1080/19416520903047327
- Jackson, D. L., Gillaspay Jr, J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: an overview and some recommendations. *Psychological methods*, *14*(1), 6. doi: 10.1037/a0014694

- Machado; W. L., Vissoci, J. R. N. & Epskamp, S. (2015). Análise de rede aplicada à psicometria e à avaliação psicológica. In Hutz, C. S.; Bandeira, D. R.; & Trentini, C. M. (Org.). *Psicometria* (pp. 125-146). Porto Alegre: Artmed.
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157. doi: 10.7334/psicothema2013.24
- Pimenta de Devotto, R., & Machado, W.L (2015). *Job crafting: uma revisão da literatura internacional*. Manuscrito aceito para publicação. Psico-USF (Impresso), 2017.
- Pons, P. & Latapy, M. (2005). Computing communities in large networks using random walks. *International Symposium on Computer and Information Sciences* (pp. 284-293). Springer Berlin Heidelberg.
- Reichardt, J., & Bornholdt, S. (2006). Statistical mechanics of community detection. *Physical Review E*, 74(1), 016110.
- Revelle, W. (2016). Package ‘psych’. Retrieved from: <https://cran.r-project.org/web/packages/psych/psych.pdf>
- Schmittmann, V. D., Cramer, A. O., Waldorp, L. J., Epskamp, S., Kievit, R. A., & Borsboom, D. (2013). Deconstructing the construct: A network perspective on psychological phenomena. *New Ideas in Psychology*, 31(1), 43-53.
- Slemp, G. S., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: a new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1.
- Slemp, G. S., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: the relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15, 957–977. doi:10.1007/s10902-013-9458-3.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 1-17. doi: 10.1186/s13612-

015-0034-y

- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1-9. doi:10.4102/sajip.v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173-186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. *Psychological Methods, 16*(2), 209-220. doi:10.1037/a0023353
- 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. doi:10.5465/AMR.2001.4378011
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (pp. 296–308). San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Wrzesniewski, A. (2014). Engaging in job crafting. In J. E. Dutton & G. M. Spreitzer (Eds.), *How to be a positive leader: small actions, big impact* (pp. 65–76). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 281–302). UK: Emerald Publishing Group.
- Zanon C, Hauck Filho N. (2015). Fidedignidade. In CS Hutz, DR Bandeira, CM Trentini (Orgs.), *Psicometria*. (pp. 85-96). Porto Alegre, RS: Artmed.

CAPÍTULO IV – Job Crafting e Bem-Estar: Metanálise⁷

⁷ Pimenta de Devotto, R., Machado, W.L. & Vissoci, J.R.N. (2016). *Job crafting* e Bem-estar: revisão sistemática e metanálise. Manuscript submitted for publication.

Resumo

O *job crafting* refere-se às ações proativas do indivíduo para modificar seu trabalho no âmbito cognitivo, da tarefa e relacional, com o objetivo de adequá-lo às suas preferências, ou para otimizar demandas e recursos. Conduziu-se uma revisão sistemática para avaliar a relação do *job crafting* com o bem-estar. Constatou-se uma associação positiva entre construtos e uma variabilidade de medidas de bem-estar utilizadas em seis estudos. Prosseguiu-se uma metanálise para avaliar o efeito do *job crafting* no bem-estar. Constatou-se uma alta heterogeneidade de resultados. Evidenciou-se uma diferença significativa entre as medidas de bem-estar ocupacionais e gerais, indicando um melhor desempenho destas últimas. O coeficiente de determinação (r^2) médio ponderado entre ambos construtos aumentou em 100% ao avaliar separadamente a dimensão positiva do bem-estar. Evidenciou-se um maior efeito do *job crafting* sobre a dimensão positiva do bem-estar. Argumenta-se em prol de uma diferenciação entre medidas de bem-estar para melhor avaliar esta relação.

Palavras-chave: *job crafting*; bem-estar; revisão sistemática; metanálise; psicologia positiva.

Abstract

Job crafting refers to the proactive actions of the individual to modify their work on the cognitive, task and relational dimensions, in order to tailor it to their preferences, or to optimize resources and demands. We conducted a systematic review to evaluate the relationship between job crafting and well-being. We found a positive relationship among this constructs and a variability of well-being measures used in the six studies. It was followed by a meta-analysis to evaluate the effect of job crafting on the well-being. The findings show a high heterogeneity among the study results. There is a significant difference between occupational and general measures of well-being and a better

performance of the latter is observed. The coefficient of determination (r^2) weighted average between both constructs increased by 100% when the positive dimension of well-being was evaluated separately. It was evidenced a greater effect on job crafting the positive dimension of well-being. We argue in favor of a differentiation among measures of well being to better assess this relationship.

Keywords: *job crafting; well-being; systematic review; meta-analysis; positive psychology.*

Resumen

El *job crafting* se refiere a las acciones proactivas de los individuos para modificar su trabajo en el nivel cognitivo, de la tarea y relacional, con el fin de adaptarlo a sus preferencias, o para optimizar los recursos y demandas. Se realizó una revisión sistemática para evaluar la relación entre el *job crafting* con el bienestar. Se encontró una asociación positiva y una variabilidad de medidas de bienestar utilizadas en seis estudios. A continuación se realizó una meta-análisis para evaluar el efecto del *job crafting* en el bienestar. Se encontró una alta heterogeneidad entre los resultados. Se encontró una diferencia significativa entre las medidas de bienestar ocupacionales y generales, y un mejor desempeño de estas últimas. El coeficiente de determinación (r^2) promedio ponderado entre ambos constructos aumentó en 100% al evaluar por separado la dimensión positiva del bienestar. Se evidenció un mayor efecto del *job crafting* en la dimensión positiva del bienestar. Se argumenta a favor de una diferenciación entre las medidas de bienestar para evaluar mejor esta relación.

Palabras clave: *job crafting; bienestar; revisión sistemática; meta-análisis; psicología positiva*

O trabalho ocupa uma parte importante e integral da vida adulta, representando atualmente um terço da experiência consciente do indivíduo (Slemp & Vella Brodrick, 2014). Tornou-se um âmbito fundamental, no qual o indivíduo estabelece relações interpessoais, desenvolve suas competências e um senso de identidade (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Contudo, as pressões por competitividade e inovação organizacionais demandam trabalhadores engajados com alto desempenho, capazes de lidar com problemas e incertezas, e cujos comportamentos proativos incluem a própria criação de ambientes de trabalho saudáveis e motivadores (van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2015).

Estudos prévios demonstraram que as intervenções organizacionais tradicionais impulsionadas pela direção (*top-down*) para modificar o delineamento do trabalho, influenciaram positivamente o desempenho e a satisfação no trabalho e predisseram mudanças no bem-estar ocupacional (Oldham & Hackman, 2010). Entretanto com o aumento da interdependência e incertezas nos contextos ocupacionais, perspectivas proativas (Grant & Parker, 2009) surgem para superar algumas limitações, inadequações e ineficiências dos enfoques tradicionais de “cima para baixo” (Demerouti, 2014; Demerouti & Bakker, 2014). A perspectiva do *job crafting* é uma alternativa que enfatiza e elucida o papel ativo dos trabalhadores em moldar sua experiência de trabalho dado que considera a influência das ações individuais (*bottom-up*) no processo de delineamento do trabalho (Tims, Bakker & Derks, 2012). O *job crafting* define-se por ações proativas dos trabalhadores para alterar seu trabalho, buscando adequá-lo às suas preferências, competências e motivações (Slemp & Vella-Brodrick, 2014; Wrzesniewski & Dutton, 2001) ou para otimizar recursos e demandas no trabalho (Tims et al., 2012; Tims, Bakker & Derks, 2013).

Dentro da perspectiva do modelo de Recursos e Demandas no Trabalho - RDT (Bakker & Demerouti, 2007), o *job crafting* é entendido como as mudanças iniciadas pelos trabalhadores para alterar suas demandas e recursos do trabalho, de forma a equilibrar ambas com as suas necessidades

e recursos pessoais (Tims et al., 2012). Nos últimos anos, alguns estudos exploraram a posição mediadora do *job crafting* como preditor do engajamento no trabalho e de outras variáveis de desfecho, entre elas o bem-estar individual. Sabe-se que o *job crafting* ganha proeminência quando as condições de trabalho não são favoráveis, e o indivíduo deve ser protagonista para ativamente alterar as demandas e os recursos do trabalho (Tims et al., 2013). O grau em que os trabalhadores se engajam em comportamentos de *job crafting* tem um efeito positivo nos desfechos de bem-estar individual, pois através das ações de *crafting*, os trabalhadores podem alterar as características do trabalho (Tims et al., 2012).

O bem-estar individual tem sido intensamente estudado na psicologia nos últimos anos e basicamente situa-se dentro de duas tradições filosóficas: hedônica e eudaimônica (Diener, 1984; Ryan & Deci, 2001; Ryan, Huta & Deci, 2008; Ryff, 1989). A vertente hedônica do bem-estar, também conhecida como bem-estar subjetivo ou emocional, enfatiza a felicidade, a preponderância dos afetos positivos em relação aos afetos negativos e a satisfação geral com a vida (Diener, 1984). Já a perspectiva eudaimônica, ou bem-estar psicológico, propõe que o bem-estar é alcançado por meio do funcionamento pleno conjugado ao autodesenvolvimento das forças e virtudes do carácter e da auto-realização do potencial individual (Ryff, 1989). Posteriormente, Keyes (2002) sistematiza as concepções anteriores sobre o bem-estar e acrescenta um terceiro componente, o bem-estar social, alinhando-o à perspectiva eudaimônica. O bem-estar social reflete o desenvolvimento do potencial individual nas relações com os outros e do indivíduo com sua comunidade (Machado & Bandeira, 2015). O modelo de Keyes (2002), denominado saúde mental positiva, representa portanto três dimensões (bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social) e alinha-se com os principais componentes da definição de saúde mental da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2014): estado de bem-estar, funcionamento efetivo do indivíduo e funcionamento efetivo do indivíduo em sua comunidade (Machado & Bandeira, 2015).

Ainda segundo este modelo, a saúde mental é um fenômeno que constitui-se de dois eixos diferentes e complementares, o bem-estar (ou saúde mental positiva) e a psicopatologia. A ausência de indicadores do bem-estar, configura um estado de apatia e indiferença (*languishing*), porém não necessariamente significa a presença da psicopatologia. Da mesma forma, a ausência de indicadores de psicopatologia não implica que o indivíduo esteja em um estado máximo de bem-estar, também denominado de estado de florescimento (*flourishing*). Assim, os indicadores positivos e negativos como avaliações da saúde mental e do bem-estar são qualitativamente diferentes, porque a ausência de um não significa a presença de outro (Keyes, 2002, 2007).

Recentemente alguns estudos exploraram empiricamente a relação do *job crafting* com o bem-estar, demonstrando o crescente interesse no entendimento desta relação (Nielsen & Abildgaard, 2012; Slemp & Vella-Brodrick, 2014; Tims et al., 2013; Tims et al., 2015; van den Heuvel et al., 2015; van Hooft & van Hooft, 2014). Por um lado, estes estudos valeram-se de um número reduzido de escalas recentes e fidedignas para a avaliação do *job crafting* (Pimenta de Devotto & Machado, 2015); porém para a avaliação do bem-estar, utilizaram-se medidas mais heterogêneas. Apesar da incipiência desta temática, e da variabilidade de medidas utilizadas para medir o bem-estar, evidências sugerem que a frequência na qual os trabalhadores se engajam em ações de *crafting*, predizem resultados no bem-estar emocional e no bem-estar psicológico, porque estas permitem uma congruência entre as atividades laborais e as motivações intrínsecas, interesses e valores individuais (Slemp & Vella-Brodrick, 2014), além de desfechos positivos no bem-estar ocupacional (Nielsen & Abildgaard, 2012; Tims et al., 2012).

O entendimento dos processos no contexto do trabalho que influenciam o bem-estar, além da novidade e relevância da relação entre o *job crafting* e bem-estar, justificam um estudo aprofundado para mapear o estado inicial da área. Os objetivos deste estudo são 1) descrever uma análise de revisão sistemática sobre os estudos empíricos que investigaram a associação entre *job*

crafting e bem-estar, 2) sumarizar, por meio de metanálise, a magnitude da relação entre os construtos investigados nos estudos analisados, 3) comparar eventuais diferenças na magnitude de associação entre os construtos de acordo com os tipos de medidas de bem-estar utilizadas.

Método

Revisão sistemática

Foi conduzida uma revisão sistemática com o objetivo de identificar estudos empíricos sobre a relação entre *job crafting* e bem-estar descrevendo-os em termos de amostra, características das medidas de bem-estar utilizadas e principais achados. Esta revisão contemplou somente trabalhos empíricos revisados por pares em língua inglesa sobre a relação do *job crafting* com o bem-estar no período compreendido entre 2000 à setembro de 2015. Consultamos cinco bases de dados internacionais: PsycINFO, EBSCO (*Academic Search Premier* e *Academic Search Elite*) Wiley Library, Emerald Insight e Elsevier. Utilizamos como descritores, “*job crafting*” AND “well-being” e suas aparições no campo “keyword”. Foram excluídos estudos teóricos e qualitativos e trabalhos empíricos que não tratassem especificamente da avaliação do *job crafting* em relação às medidas de bem-estar. Os autores do artigo revisaram títulos e resumos dos artigos encontrados. Resumos que não proporcionaram informações suficientes sobre a elegibilidade do estudo foram mantidos para análise do texto completo. Os autores avaliaram os textos completos e determinaram a elegibilidade dos estudos, sem casos de discordância. O conteúdo coletado foi sumarizado e descrito atentando para as medidas utilizadas para avaliar o bem-estar e para os achados específicos sobre o efeito do *job crafting* no bem-estar.

Metanálise

Proseguiu-se com uma metanálise para avaliar a associação do *job crafting* com o bem-estar. A metanálise visa sintetizar resultados empíricos de diferentes estudos, sendo um dos seus objetivos obter uma medida do efeito (*common effect*) mais próxima do fenômeno real. O critério de inclusão de estudos previam estudos empíricos que exploraram a relação entre o *job crafting* e o bem-estar, resultantes da revisão sistemática. Seguindo a conceptualização do bem-estar como um estado pleno (Keyes, 2002), e os resultados da revisão sistemática sobre as características das medidas de bem-estar, optou-se por conduzir uma análise geral dos estudos, além de duas análises complementares que dividiram os estudos de acordo com as características de suas medidas de bem-estar. Primeiramente foram analisadas as diferenças entre medidas positivas e negativas do bem-estar. Posteriormente, foram consideradas as medidas de bem-estar geral *versus* as medidas de bem-estar específicas do contexto de trabalho.

Nos estudos longitudinais, com ou sem intervenção, foram incluídos os valores de correlações basais. Optou-se por desconsiderar associações entre o *job crafting* e o bem-estar que pudessem ser influenciadas por alguma intervenção ou evento ao longo do tempo. Em dois estudos longitudinais não foi possível obter a partir do artigo a medida de base (antes de qualquer intervenção), logo optou-se por incluí-los na amostra e considerar as medidas pós-intervenção. Nos estudos que utilizaram instrumentos com subescalas ou instrumentos distintos que avaliassem as dimensões positiva ou negativa do bem-estar foram calculadas as médias dos coeficientes de determinação (i.e., r^2), e após extraída a raiz quadrada da média para retornar à escala de correlação.

Os autores construíram um banco de dados no qual estavam dispostos os autores do estudo, o coeficiente de correlação encontrado no estudo (ou a média quando necessário), o tamanho amostral, um fator que agrupava as medidas positivas e negativas do bem-estar e outro fator que classificava as medidas de bem-estar entre gerais e específicas do contexto ocupacional. O método

analítico foi o da inversa da matriz de variância e transformação de z de Fischer dos coeficientes de correlação. Foi estimado um modelo total e posteriormente comparados os estudos com medidas positivas e negativas, e com medidas específicas de bem-estar ocupacional e medidas do bem-estar geral. Os dados foram analisados pelo pacote “meta” (Schwarzer, 2016), por meio do software R.

Os índices de ajuste (i.e., heterogeneidade) do modelo de efeito aleatório foram: I^2 , T^2 , H e Q . Estes índices procuram determinar se existem diferenças genuínas subjacentes aos resultados dos estudos (heterogeneidade), ou se a variação dos resultados é devido ao acaso (homogeneidade) (Higgins et al., 2003). A heterogeneidade estatística existe quando os efeitos verdadeiros sendo investigados (neste caso a magnitude média da covariação entre *job crafting* e bem-estar), diferem entre estudos, e pode ser detectada se a diferença entre os resultados dos estudos é acima do esperado por erro aleatório (Higgins, J. P., & Thompson, S. G., 2002). A estatística I^2 descreve a porcentagem de variação total entre os estudos que se deve de fato à heterogeneidade, e não ao erro aleatório. Um valor elevado do I^2 (geralmente acima de 75%) indica que a maior parte da variabilidade entre os estudos é devido à heterogeneidade ao invés do acaso, o que indica a existência de um alto grau de inconsistência ente os estudos avaliados na metanálise. O T^2 representa o quadrado da variação entre estudos, enquanto o H é a raiz quadrada da estatística de qui-quadrado dividida por seus graus de liberdade. Estas estatísticas I^2 , T^2 e H são menos afetadas pelo número de estudos analisados, sendo adequadas para utilização nesta metanálise.

Resultados

Revisão sistemática

Após aplicada a estratégia de busca, retornaram 12 trabalhos, sendo 10 estudos empíricos. As duplicatas ($n = 3$) foram eliminadas, resultando um total de sete artigos empíricos revisados por

pares. Estes sete artigos foram analisados na íntegra. Constatou-se variabilidade tanto na avaliação do construto *job crafting* como do conceito de bem-estar. No primeiro caso, as medidas utilizadas provêm de duas escalas distintas que operacionalizam o *job crafting*: a *Job Crafting Scale* (Tims et al., 2012) e a *Job Crafting Questionnaire* (Slemp & Vella-Brodreerick, 2013). Apenas 1 estudo foi eliminado porque no lugar do construto de *job crafting*, avaliou-se o indicador de controle do trabalho (*job control*), que indica o grau de autonomia e independência para fixação de objetivos e realização de tarefas, considerado pelos autores como um desfecho do *job crafting* (Müller et al., 2015).

Os autores dos estudos resultantes desta revisão sistemática convergem para o fato de que o *job crafting* tem um efeito positivo no bem-estar individual, porém divergem amplamente na forma como medir o bem-estar. Alguns autores utilizam medidas específicas de bem-estar ocupacional. Outros estudos utilizam medidas de bem-estar geral, alinhando-se com as recentes pesquisas na área, como por exemplo o bem-estar subjetivo, o bem-estar psicológico ou os afetos positivos e negativos. Este achado, nos levou posteriormente a empreender uma metanálise para sumarizar a magnitude da relação entre ambos construtos, além de comparar eventuais diferenças na associação de acordo com o tipo de medida de bem-estar utilizada. A Tabela I sumariza os estudos em termos de amostra, medidas de bem-estar utilizadas e principais achados específicos sobre o efeito do *job crafting* no bem-estar. A variedade de medidas do bem-estar utilizadas nos estudos empíricos selecionados levou-nos a classificá-las entre medidas positivas e negativas, e entre medidas ocupacionais e gerais de bem-estar.

Tabela 1

Síntese dos Resultados da Revisão Sistemática

Estudo	Amostra	Medidas de bem-estar utilizadas				Conclusões
		Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	
		Geral	Específica	Geral	Específica	
Nielsen & Abildgaard, 2012	Carteiros dinamarqueses, 384		Engajamento no Trabalho		Burnout	As ações de <i>job crafting</i> que visam aumentar as demandas e os recursos do trabalho, são as que possuem uma relação mais forte com o bem-estar ocupacional.
Tims et al., 2013	Trabalhadores holandeses de fábrica química, 288		Satisfação no Trabalho Engajamento no Trabalho Satisfação no Trabalho		Burnout	Ações para alterar seus recursos no trabalho geraram um aumento nos recursos sociais e estruturais do trabalho futuros. Isto influenciou positivamente o bem-estar ocupacional. As ações para alterar as demandas não modificaram as demandas em si, porém tiveram um efeito direto positivo nas medidas de bem-estar.
van Hoof & van Hoof, 2014	Trabalhadores holandeses de várias ocupações (professores, secretárias, gerentes de projeto, especialistas em T.I), 189			Queixas depressivas	Estresse negativo Comportamentos Contraproducentes no trabalho	Potencial do <i>job crafting</i> para diminuir o sentimento de tédio no trabalho, bem como o de minimizar as associações entre o tédio e os desfechos proximais (comportamento de tédio) e distais do bem-estar no trabalho (queixas depressivas, estresse negativo e comportamentos contraproducentes no trabalho). Além disso, a relação entre sentimento de tédio e comportamentos de tédio mostrou-se significativamente mais fraca nos indivíduos mais engajados em <i>jobcrafting</i> .
Slemp & Vella-Brodrick, 2014	Empregados australianos no setor de serviços, 253	Bem-estar subjetivo Bem-estar psicológico				O grau no qual o indivíduo se engaja em comportamentos de <i>jobcrafting</i> prediz o grau em que suas necessidades psicológicas inerentes de autonomia, competência e vinculação (Deci & Ryan, 2008) são satisfeitas no trabalho. A satisfação destas 3 necessidades, por sua vez, prediz o nível de bem-estar subjetivo e de bem-estar psicológico do indivíduo. O nível de bem-estar subjetivo aumentou de forma direta por meio da satisfação das três necessidades, e de forma indireta por meio do aumento do bem-estar psicológico.
van den Heuvel et al., 2015	Policiais holandeses, 86	Afeto positivo		Afeto negativo		O efeito de uma intervenção para encorajar o <i>job crafting</i> apresentou associação positiva com os afetos positivos em curtos períodos de tempo e negativa com afetos negativos após a intervenção.
Tims et al., 2015	Trabalhadores de diversos setores: comércio, serviços prestados às empresas, setor bancário, serviços sociais, arquitetura, serviços financeiros, 206				Exaustão emocional Despersonalização	A diminuição das demandas obstáculos por iniciativa própria estão positivamente relacionadas com a sobrecarga do colega e com o conflito entre o iniciador (<i>job crafter</i>) e os colegas. Evidências sugerem que o <i>job crafting</i> nem sempre é positivo para outros, além do iniciador das ações de <i>crafting</i> .

Observa-se uma convergência nos achados destes estudos em relação ao papel promissor do *job crafting* para a promoção do bem-estar. Identifica-se também certa heterogeneidade na forma de avaliar o bem-estar. Alguns autores (Nielsen & Abildgaard 2012; Tims et al., 2013; Tims et al., 2015) optam por indicadores ocupacionais específicos do bem-estar, tanto positivos (engajamento no trabalho e satisfação no trabalho), como negativos (*burnout*, exaustão e despersonalização). Outros estudos avaliam o bem-estar com medidas mais amplas, as quais incluem unicamente a sua dimensão hedônica (van den Heuvel et al., 2015), ou também o seu componente eudaimônico (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Um estudo (van Hooft & van Hooft, 2014) vale-se de indicadores específicos ocupacionais e amplos de bem-estar. É interessante ressaltar que nenhum estudo empírico quantitativo explorou a relação do *job crafting* com o componente do bem-estar social. Esta variedade de medidas do bem-estar utilizada nos estudos empíricos dificulta a compreensão da relação entre ambos construtos.

Metanálise

A Figura 1 mostra a correlação entre *job crafting* e bem-estar no modelo de efeito aleatório. A correlação média ponderada é de $r = 0,36$ ($z = 6,01$, $p < 0,001$), ou seja existe uma variância compartilhada da ordem de 13% entre o *job crafting* e o bem-estar. Contudo, os valores de $Q = 65,1$ (8), $p < 0,001$, I^2 (87,7%) e T^2 (0,0308, $p < 0,001$), indicam uma grande heterogeneidade em relação aos estudos; ou seja, existe uma grande amplitude da correlação estimada (de 0,14 à 0,58) e evidencia-se uma baixa interseção entre os intervalos de confiança.

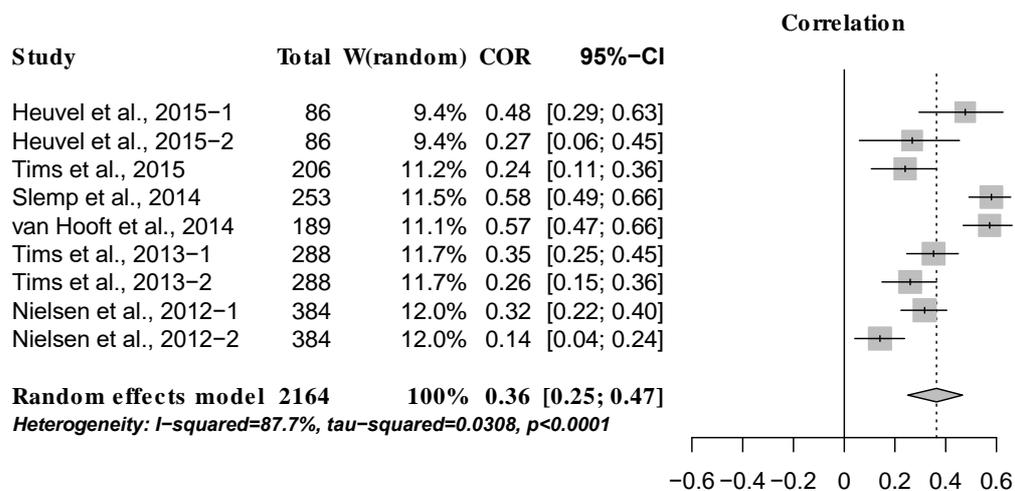


Figura 1. Forest plot da correlação entre job crafting e bem-estar no modelo de efeito aleatório

A fim de investigar a fonte desta heterogeneidade, utilizou-se duas estratégias: 1) a divisão dos estudos em termos de medidas positivas e negativas do bem-estar e 2) a divisão de estudos conforme o uso de medidas gerais ou específicas (ocupacionais) do bem-estar. No caso das medidas positivas, a correlação média ponderada é de $r = 0,43$ indicando uma variância compartilhada da ordem de 18,5%. As medidas negativas explicam apenas 9% da variância entre *job crafting* e bem-estar. Entretanto, a diferença entre os grupos (medida positiva e negativa) não é significativa ($Q = 1,52$ (1), $p = 0,218$). Contudo, evidencia-se uma ligeira maior consistência nos estudos com medidas positivas; a heterogeneidade é sensivelmente melhor ($I^2 = 84,3\%$ versus 88%).

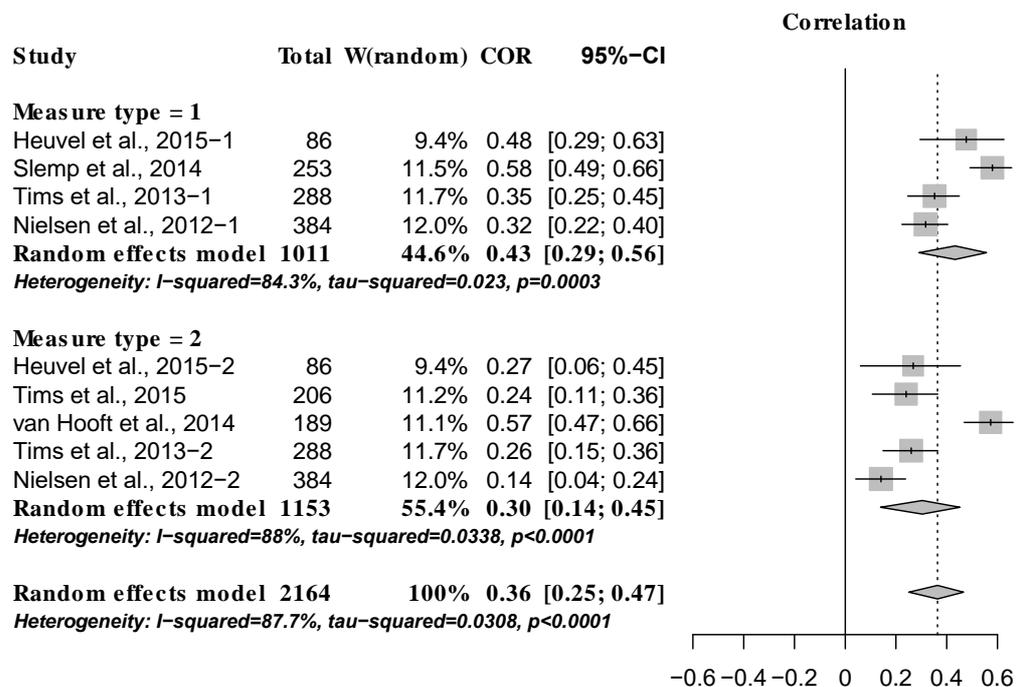


Figura 2. Forest plot da correlação entre *job crafting* por medidas positivas (Measure type 1) e por negativas (Measure type 2) de bem-estar.

A Figura 3 mostra outra fonte de heterogeneidade investigada, ou seja, uma análise da correlação média entre *job crafting* e as medidas de bem-estar específicas (ocupacionais) e gerais. Evidencia-se uma diferença significativa ($Q = 5,24$, $df = 1$, $p = 0,022$) entre os dois grupos de medidas de bem-estar e sua correlação média com o *job crafting*. Considerando o grupo de medidas gerais do bem-estar, os resultados são mais consistentes, devido à sensível redução do I^2 (73,7%) e à um incremento da correlação média ponderada ($r = 0,50$). Esta magnitude moderada da correlação explica 25% da variância compartilhada entre *job crafting* e bem-estar. O conjunto de estudos que utilizaram medidas específicas do bem-estar ocupacional apresenta uma maior heterogeneidade (82%) e uma menor correlação média ($r = 0,31$), em comparação com o grupo de medidas gerais do bem-estar. Esta correlação fraca explica apenas 9,61% da variância compartilhada. Estes resultados

indicam um incremento da ordem de 160 % na relação entre *job crafting* e bem-estar, considerando o tipo de medida utilizada, e a favor das medidas de bem-estar gerais, como aquelas que medem o bem-estar emocional e o bem-estar psicológico.

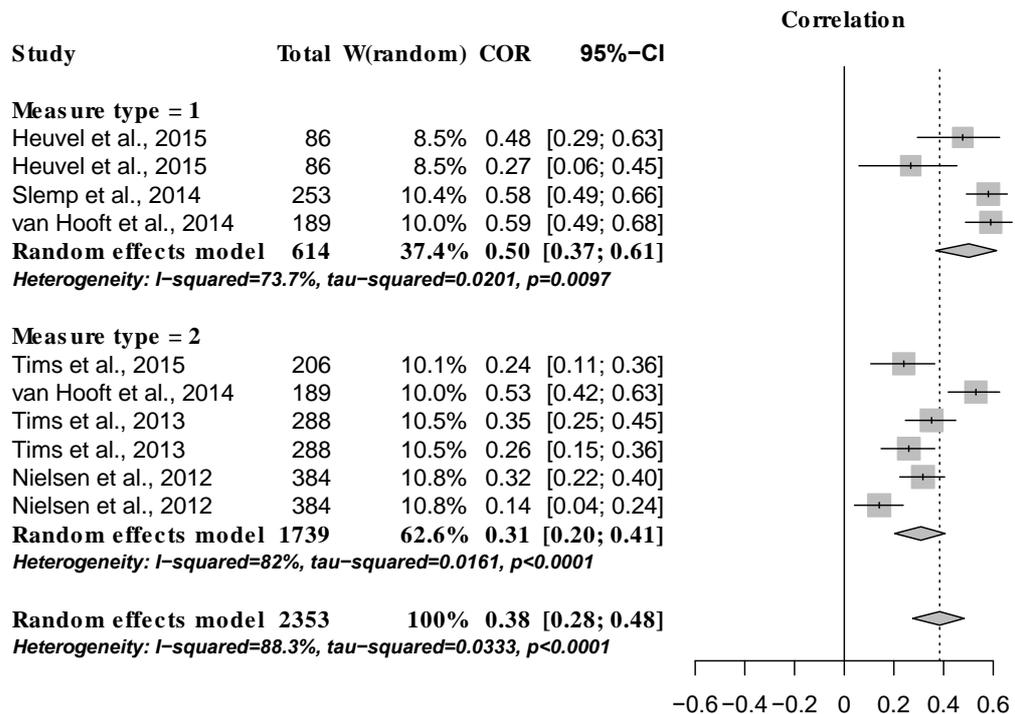


Figura 3. Forest plot da correlação média entre o *job crafting* por medidas gerais de bem-estar (Measure type 1) e por medidas específicas de bem-estar do contexto ocupacional (Measure type2)

Discussão

O *job crafting* enfatiza a agência do indivíduo para moldar espontaneamente e proativamente o seu trabalho em prol de uma melhor otimização entre recursos e demandas, de uma maior adequação entre seus interesses e habilidades, e para construir identidade e propósito no

trabalho. Este fenômeno *bottom up* ocorre em diversos contextos ocupacionais e independe do grau de complexidade, autonomia e autoridade envolvidos no trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Os resultados da revisão sistemática sobre a relação do *job crafting* com o bem-estar, indicaram uma expressiva variedade no uso de medidas para avaliar o bem-estar. A metanálise buscou sumarizar a magnitude desta relação, além de comparar as diferenças na magnitude de associação entre ambos construtos de acordo com os tipos de medidas de bem-estar utilizadas nos seis estudos.

Os resultados da metanálise corroboram a relação positiva entre o *job crafting* e o bem-estar. Apesar de individualmente os autores dos seis estudos avaliados convergirem para o fato de que o *job crafting* tem um papel fundamental na promoção do bem-estar individual, parece ser que a força desta correlação é ainda inconsistente, dada a alta variabilidade entre os estudos. Existe uma grande amplitude da correlação estimada (de 0,14 à 0,58) acompanhada de uma baixa interseção entre os intervalos de confiança. No modelo total estimado não existe uma clareza sobre que dimensão – positiva ou negativa – do bem-estar se está realmente avaliando. Portanto, ao separar as medidas de bem-estar entre positivas e negativas, avança-se no sentido de demonstrar que existe uma variância compartilhada mais alta (18,5%) entre o *job crafting* e as medidas positivas de bem-estar, em comparação com a variância (9%) entre o *job crafting* e as medidas negativas de bem-estar. Este resultado evidencia um incremento da ordem de 100% na relação entre *job crafting* e bem-estar considerando o tipo de medida utilizada, e a favor das medidas positivas do bem-estar. Apesar da diferença entre os grupos de medidas positivas e negativas não ser significativa, este resultado sugere um maior efeito dos comportamentos de *job crafting* na dimensão positiva do bem-estar ocupacional e geral.

Este resultado pode ser interpretado à luz de duas teorias: 1) a teoria *broaden and built* (Fredrickson, 2003), e 2) a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2008). A teoria *broaden and built* (Fredrickson, 2003) propõe que as emoções positivas, “motores minúsculos” de todo o

florescimento, ajudam o indivíduo a construir mais recursos de forma a solucionar problemas relacionados ao seu desenvolvimento (Fredrickson, 2003, 2013). Estes micro-momentos de positividade, apesar de efêmeros, acumulam-se ao longo do tempo, levando à construção de recursos pessoais mais duradouros e à um reforço na adaptação, na saúde e na auto-realização. Este desfecho positivo cria mais possibilidades de emoções positivas, gerando uma espiral positiva ascendente. O bem-estar não significa a ausência completa de emoções negativas, mas que as emoções positivas excedem as negativas (Fredrickson, 2013). Nesta mesma linha, o bem-estar ocupacional e geral dependeria do predomínio (maior frequência) dos afetos positivos sobre os negativos. Assim sendo, uma explicação plausível é que os comportamentos de *job crafting* geram micro-momentos de positividade, ou uma maior frequência de afetos positivos no trabalho. É provável que indivíduos mais engajados em comportamentos de *job crafting* experimentem com maior frequência emoções positivas no trabalho, e que estes momentos de positividade gerem uma busca por mais recursos e alimente outras ações de *crafting* (espiral positiva).

Por outro lado, sabe-se que os afetos positivos são mais efêmeros que os afetos negativos, e que as emoções negativas tem maior impacto no *self*, sendo seu efeito mais duradouro e mais resistente à mudança. Um princípio geral para uma ampla gama de fenômenos psicológicos é de que o “mal é mais forte do que o bem” (Baumeister et.al., 2001, p.1). Em um dos estudos contemplados, observou-se uma relação incremental positiva entre o *job crafting* e o bem-estar afetivo semanalmente, enquanto que nenhum efeito significativo sobre o afeto negativo foi encontrado (van Heuvel et.al., 2015). O efeito dos comportamentos positivos de *job crafting* sobre a dimensão negativa do bem-estar geral (afetos negativos e queixas depressivas) ou do bem-estar ocupacional (*burnout*, exaustão emocional, despersonalização, estresse negativo, comportamentos contraproducentes no trabalho) demandariam mais tempo e maior esforço por parte do indivíduo

para fazer-se notar. Logo, a redução dos afetos negativos através de ações e comportamentos de *job crafting* pode levar mais tempo para construir-se.

A teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2008) também ajuda a explicar a prevalência do efeito do *job crafting* sobre a dimensão positiva do bem-estar, e sua associação positiva moderada com o bem-estar geral. As motivações e os comportamentos de *job crafting* estão alinhados às três necessidades psicológicas universais de autonomia, competência e vinculação (Slemp & Vella Brodrick, 2014). O engajamento em comportamentos de *job crafting* prediz o grau em que estas necessidades psicológicas inerentes são satisfeitas no trabalho, o que por sua vez, prediz o nível de bem-estar subjetivo e de bem-estar psicológico do indivíduo. De acordo com Slemp e Vella Brodrick (2014), o bem-estar subjetivo aumenta diretamente a partir da satisfação destas necessidades inerentes, e de forma indireta por meio do aumento do bem-estar psicológico. Mesmo que os comportamentos de *job crafting* não gerem um incremento imediato do bem-estar emocional (afetos positivos), eles ampliam o sentido no trabalho e a auto-realização (dimensões do bem-estar psicológico), que por sua vez, aumentam o bem-estar subjetivo (Slemp & Vella Brodrick, 2014).

Portanto, a separação entre medidas positivas e negativas do bem-estar, torna evidente o fato de que o efeito do *job crafting* é diferencial. Sabe-se que no curto prazo seu efeito é maior no incremento da dimensão positiva do bem-estar do que na diminuição ou eliminação dos indicadores negativos. Contudo, este resultado não explica o efeito diferencial que o *job crafting* pode gerar no bem-estar individual no médio e no longo prazo. Talvez um maior número de estudos longitudinais possam demonstrar um maior efeito do *job crafting* na redução das medidas negativas no médio e longo prazo, justamente porque a dimensão negativa é mais resistente à mudança. Até o momento, evidencia-se que o engajamento em comportamentos de *job crafting* relaciona-se de forma

moderada e positiva com a dimensão positiva do bem-estar. Portanto, o *job crafting* pode ser um catalisador na promoção da saúde mental positiva.

Outro aspecto a ser discutido é que a separação entre medidas de bem-estar ocupacionais e gerais, revelou que o modelo mais geral de bem-estar apresentou uma correlação média ponderada mais forte com o *job crafting*, explicando 25% da variância compartilhada entre ambos construtos. Este resultado demonstrou que a utilização de medidas gerais do bem-estar, incrementou a variância compartilhada entre *job crafting* e bem-estar, na ordem de 160%. Uma explicação plausível para este incremento significativo, deve-se ao fato de que os efeitos dos comportamentos de *job crafting* tem maior impacto no bem-estar geral e que este foi avaliado sobretudo com indicadores positivos. Adicionalmente, evidenciou-se um ganho em prol de maior homogeneidade e resultados mais consistentes, dado que os estudos que valeram-se de indicadores gerais do bem-estar, reduziram a variabilidade em 14 pontos percentuais (de 87,7% para 73,7%). Logo, evidencia-se um melhor desempenho das medidas de bem-estar geral para avaliação da correlação média entre *job crafting* e bem-estar, dado que quase um 74% da variância observada entre os estudos é devido a diferenças significativas ($p = 0,0097$) reais no tamanho do efeito do *job crafting* no bem-estar.

Este estudo contribui e avança com a pesquisa na área porque evidencia a existência de uma tendência positiva, na qual os efeitos das ações de *crafting* são de maior magnitude na dimensão positiva do bem-estar, além de ser significativa a diferença do seu impacto no bem-estar geral, em comparação ao bem-estar ocupacional. Observa-se também a baixa consistência entre os resultados dos estudos empíricos que avaliam a correlação entre comportamentos de *job crafting* e o bem-estar. Sugere-se que a alta variabilidade dos resultados analisados pode estar vinculada à uma ausência de diferenciação e separação entre medidas positivas e negativas que avaliam o bem-estar, e entre medidas específicas do contexto ocupacional e medidas de bem-estar geral.

Este estudo apresenta algumas limitações. As teses foram excluídas, porque considerou-se apenas artigos revisados por pares disponíveis em inglês no período de 2000 até setembro de 2015. Devido ao pequeno número de estudos na área, os resultados da metanálise devem ser avaliados com cautela. A metanálise com poucos estudos pode gerar problemas potenciais, porque torna-se mais difícil estimar a variância entre os estudos, ou porque existe elevada incerteza; contudo este tipo de técnica é ainda preferível a qualquer análise intuitiva *ad hoc* com propriedades desconhecidas (Borenstein, Hedges & Rothstein, 2009).

Uma segunda limitação deste estudo é não foi possível avaliar separadamente a correção média ponderada entre o *job crafting* e as medidas gerais de bem-estar positivas e negativas. A análise realizada também não discrimina os efeitos imediatos do *job crafting* (que poderiam ter maior impacto no incremento de afetos positivos) dos efeitos de médio e longo prazo (que poderiam indicar uma maior correlação negativa com as medidas de bem-estar ocupacionais negativas).

Outra limitação deve-se ao fato dos resultados indicarem uma heterogeneidade geral alta ($I^2 = 87,7\%$), o que significa que quase 88% da variância observada entre os estudos é devido a diferenças reais no tamanho do efeito. Apenas cerca de 12% da variância observada é explicada com base no erro aleatório. A baixa consistência entre os resultados de estudos que avaliam a mesma correlação poderia indicar uma dificuldade para generalizar os resultados. Apesar de um quarto dos estudos de metanálise apresentarem valores de I^2 superiores a 50% (Higgins et al., 2003), esta alta variabilidade encontrada pode indicar a necessidade de trabalhar em prol de uma maior diferenciação entre as medidas de bem-estar utilizadas. A utilização de medidas gerais de bem-estar, que avaliam as dimensões da saúde mental positiva (Keyes, 2002), podem contribuir para diminuição da heterogeneidade entre estudos.

Portanto, para avançar a pesquisa nesta área, sugere-se diferenciar entre medidas positivas e negativas de bem-estar, dado que alguns estudos valeram-se de medidas para avaliar o espectro

psicopatológico da saúde mental. Dado à sólida e vigorosa pesquisa empírica sobre o bem-estar e sua sistematização em escalas fidedignas (Keyes, 2002), sugere-se que futuras pesquisas empíricas na área considerem as sistematizações sobre o bem-estar na sua dimensão de saúde mental positiva para melhor avaliar a magnitude da sua relação com o *job crafting*.

Referências

Referências precedidas de um asterisco indicam estudos incluídos na metanálise.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323. doi:10.1037//1089-2680.5.4.323
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Recuperado de <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>.
- Borenstein, M., Hedges, L., & Rothstein, H. (2007). Meta-analysis: fixed effect vs. random effects. Recuperado de *Meta-Analysis.com* (<https://www.meta-analysis.com/downloads/>).
- Borenstein, M., Hedges, L., Higgins, J., & Rothstein, H. (2009). *Introduction to Meta-Analysis*. John Wiley & Sons, Ltd. ISBN: 978-0-470-05724-7.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Job crafting. In Peeters, M. C., De Jonge, J., & Taris, T. W. (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 414-433). West Sussex: John Wiley & Sons. Recuperado de http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_322.pdf
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182. doi: 10.1037/a0012801
- Diener, E. (1984). Subjective Well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91(4), 330-335. doi: 10.1511/2003.4.330

- Fredrickson, B.L. (2013). Positive emotions broaden and build. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 1-53. doi:10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2
- Higgins, J. P., & Thompson, S. G. (2002). Quantifying heterogeneity in a meta-analysis. *Statistics in Medicine*, 21(11), 1539-1558. doi: 10.1002/sim.1186
- Higgins, J. P., Thompson, S. G., Deeks, J. J., & Altman, D. G. (2003). Measuring inconsistency in meta-analyses. *BMJ: British Medical Journal*, 327(7414), 557. doi:10.1136/bmj.327.7414.557
- Machado, W.L. & Bandeira, D. R. (2015). Positive Mental Health Scale: Validation of the Mental Health Continuum-Short Form. *Psico-USF*, 20(2), 259-274. doi: 10.1590/1413-82712015200207
- Müller, A., Heiden, B., Herbig, B., Poppe, F., & Angerer, P. (2015). Improving Well-Being at Work: A Randomized Controlled Intervention Based on Selection, Optimization, and Compensation. doi: 10.1037/a0039676
- *Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26(4), 365-384. doi:10.1080/02678373.2012.733543.
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Research*, 43(2), 207-222.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: a complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62 (2), 95-108. doi: 10.1037/0003-066X.62.2.95
- Pimenta de Devotto, R., & Machado, W.L (2015). *Job crafting: uma revisão da literatura internacional*. Manuscrito aceito para publicação. Psico-USF (Impresso), 2017
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of happiness studies*, 9(1), 139-170. doi: 10.1007/s10902-006-9023-4.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-108.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2).doi:10.5502/ijw.v3i2.1
- *Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimizing employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.doi: 10.1007/s10902-013-9458-3.
- Schwarzer, G. (2016, Junho, 20). General Package for Meta-Analysis. Package 'meta'. Retrieved from <https://cran.r-project.org/web/packages/meta/meta.pdf>
- *van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention:: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being.*Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 511-532. doi: 10.1111/joop.12128
- *van Hooff, M. L., & van Hooft, E. A. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of occupational health psychology*, 19(3), 348. doi: 10.1037/a0036821.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012).Development and validation of the job crafting scale.*Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009.
- *Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. doi: 10.1037/a0032141

*Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Applied Psychology: An International Review*. Advance online publication. doi: 10.1111/apps.12043.

WHO (2014, Agosto). Mental health: a state of well-being. Recuperado de http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/.

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.
doi:10.5465/AMR.2001.4378011

CAPÍTULO V - O Engajamento no Trabalho e suas Relações com as Condições de Trabalho, Job Crafting e Bem-Estar: um Estudo Exploratório com Profissionais Brasileiros

A Psicologia Organizacional Positiva, especificamente a área de Comportamento Organizacional Positivo (COP), tem avançado na pesquisa sobre os resultados positivos relacionados ao trabalho, através da ênfase no estudo dos traços, estados e comportamentos positivos manifestos no contexto organizacional (Luthans & Youssef, 2007). A produção científica na área deve se contrapor à positividade superficial e aos modismos da administração (Luthans, 2002) para enfatizar a necessidade de construções teóricas mais enfocadas e de pesquisas empíricas sobre traços, estados e comportamentos positivos no trabalho.

Dentro desta perspectiva, o engajamento no trabalho é um construto cuja operacionalização tem permitido avançar a pesquisa empírica na área de psicologia organizacional positiva. O engajamento no trabalho define o estado mental positivo e realizador do indivíduo em relação ao seu trabalho. É um estado cognitivo-afetivo, que vincula o indivíduo ao seu trabalho, levando-o a dispor de energia para lidar com as dificuldades e direcionando o seu esforço para atividades que lhe proporcionam prazer, senso de auto-realização e bem-estar (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli & Salanova, 2011; Schaufeli, 2013; Vasquez, Magnostan, Pacico, Hutz, Schaufeli, 2015). Diferente dos estados oscilantes (afetos e emoções no trabalho), o engajamento não é uma sensação momentânea, atrelada à uma atividade ou tarefa específica, mas um estado positivo mais permanente. É composto por três fatores: 1) *Vigor*: altos níveis de energia e resiliência mental enquanto se trabalha, vontade de investir no próprio trabalho, e persistência em situações de dificuldade; 2) *Dedicação*: estar fortemente envolvido em seu trabalho e experimentar um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; 3) *Concentração*: estar completamente absorto e envolvido em seu trabalho, a ponto de perder a noção do tempo e de encontrar

dificuldades em desapegar-se de seu trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003). O engajamento no trabalho tem sido considerado como um indicador do bem-estar ocupacional dos indivíduos (Nielsen & Abildgaard, 2012; Tims, Bakker & Derks, 2013, 2015).

Vários estudos empíricos conduzidos nas últimas décadas sobre o engajamento no trabalho, utilizaram o modelo de Recursos e Demandas no Trabalho – RDT (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Vasquez et. al., 2015) como perspectiva teórica, dado que este busca compreender, explicar e prever o bem-estar dos indivíduos e seu desempenho no trabalho. O modelo RDT pode ser aplicado a diferentes contextos de trabalho e profissões (Bakker & Demerouti, 2013), devido a sua amplitude e flexibilidade ao considerar as demandas e os recursos no trabalho como categorias amplas de condições de trabalho que podem gerar desfechos positivos e negativos para o trabalhador e para a organização. O modelo RDT explicita os efeitos diretos e indiretos dos recursos e demandas no trabalho, mediados pelos comportamentos proativos de *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001), sobre a exaustão e o engajamento no trabalho; e os efeitos de ambos estados no desempenho e no bem-estar do trabalhador. Este modelo teórico possui também um valor heurístico, dado que fornece uma maneira de pensar problemas relativamente simples, sendo portanto amplamente utilizado por pesquisadores e profissionais (Schaufeli & Taris, 2014). O presente estudo com profissionais brasileiros tem como objetivo ampliar o entendimento da rede de relações do engajamento no trabalho utilizando o paradigma da análise de rede para explorar a estrutura e a dinâmica das associações entre o engajamento no trabalho, os recursos e demandas no trabalho, o *job crafting* e o bem-estar.

O Modelo de recursos e demandas no trabalho

O modelo RDT assume que todas as características e contextos de trabalho podem ser divididos em duas categorias: a) demandas do trabalho e b) recursos do trabalho; e que a interação entre ambas tem efeitos sobre o desempenho e sobre o bem-estar do trabalhador. As demandas no trabalho referem-se aos aspectos físicos, sociais e organizacionais do trabalho (pressão laboral, a

carga excessiva de trabalho, relações exigentes com clientes) que requerem um esforço contínuo (físico ou mental) dos indivíduos (Demerouti et al., 2001). Evidências empíricas sugerem que as demandas no trabalho são os preditores mais importantes do processo de *burnout* e queixas psicossomáticas (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker & Demerouti, 2013; Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Demandas elevadas geram esforços adicionais para alcançar as metas de trabalho e manter o desempenho, ocasionando custos fisiológicos e ou psíquicos (fadiga, irritabilidade) no trabalhador (Schaufeli & Taris, 2014).

Por outro lado, os recursos laborais são os aspectos físicos, sociais e organizacionais que atuam como motivadores intrínsecos e extrínsecos no trabalho, sendo necessários para lidar com as demandas do trabalho (e.g., apoio social dos colegas e supervisores, *feedback*, a variedade de habilidades, autonomia e oportunidades de aprendizagem). Os recursos do trabalho podem: a) reduzir tanto as exigências do trabalho como os custos psicológicos e fisiológicos associados; b) ser instrumentais e decisivos para atingir metas de trabalho; e c) estimular o crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007). Os recursos do trabalho são preditores do engajamento no trabalho (Bakker & Demerouti, 2008, Bakker & Demerouti, 2013; Bakker et al., 2014). Além dos recursos externos no trabalho, os recursos pessoais, características psicológicas positivas que se referem à capacidade de controlar e influenciar seu ambiente de forma exitosa (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2008), são também funcionais no alcance de metas e estimulam o crescimento pessoal e o desenvolvimento (Schaufeli & Taris, 2014).

Sabe-se que os recursos do trabalho podem atuar como atenuadores (*buffers*) das demandas no trabalho, de forma que indivíduos com mais recursos podem lidar melhor com as demandas diárias do seu trabalho. Em face as demandas excessivamente elevadas, os recursos do trabalho têm um efeito proeminente e positivo no engajamento no trabalho (Bakker & Demerouti, 2013). As relações entre demandas e engajamento no trabalho variam conforme a natureza da demanda; as

demandas de obstáculos estão negativamente associados ao engajamento e as demandas de desafios positivamente associados ao engajamento no trabalho (Schaufeli & Taris, 2014). Evidências empíricas sugerem que os recursos pessoais não são capazes de anular o efeitos das demandas de trabalho na exaustão. Porém, este tipo de recurso intrínseco do sujeito pode mediar parcialmente a relação entre os recursos do trabalho e o engajamento, e por sua vez os recursos do trabalho fomentam o desenvolvimento dos recursos pessoais (Bakker & Demerouti, 2013).

O modelo teórico sugere ainda uma retroalimentação positiva no qual os recursos (do trabalho e pessoal) e o engajamento no trabalho se influenciam mutuamente: indivíduos engajados e com bom desempenho, são mais capazes de criar seus próprios recursos, o que por sua vez fomenta mais engajamento ao longo do tempo de forma a criar uma espiral positiva. Assim, os recursos do trabalho são preditores dos recursos pessoais e do engajamento no trabalho, e os recursos pessoais e o engajamento no trabalho são preditores dos recursos no trabalho (Bakker & Demerouti, 2013; Bakker et al., 2014). Este nexos de causalidade recíproca sublinha a natureza dinâmica do modelo RDT (Schaufeli & Taris, 2014).

O *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001) foi recentemente integrado ao modelo teórico de Recursos e Demandas no Trabalho (Bakker & Demerouti, 2013), como uma variável preditora do engajamento do trabalho e da exaustão. Na sua concepção original (Wrzesniewski & Dutton, 2001), o *job crafting* engloba as ações proativas do trabalhador para redefinir (*crafting*) seu trabalho de forma a ajustá-lo à suas preferências, habilidades e motivações. O *job crafting* compreende as mudanças físicas na tarefa (*crafting* da tarefa), as modificações na forma de ver o trabalho (*crafting* cognitivo) e as alterações nas relações de trabalho (*crafting* relacional). O *job crafting* acontece em diferentes âmbitos laborais (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013); este se faz presente nos trabalhos rotineiros ou complexos, e em diferentes níveis hierárquicos de uma organização (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010).

No âmbito do modelo RDT, o *job crafting* foi redefinido como as mudanças iniciadas pelos trabalhadores para alterar suas demandas e recursos do trabalho, de forma a equilibrar ambas com as suas necessidades e com seus recursos pessoais (Tims et al., 2012). Dentro desta perspectiva, o *job crafting* compreende quatro diferentes tipos de comportamentos, que visam: (1) aumentar os recursos estruturais do trabalho (autonomia, oportunidades de desenvolvimento), (2) aumentar os recursos sociais do trabalho (suporte dos colegas e supervisor, busca por *feedback*) (3) aumentar as demandas de trabalho desafiadoras (novas responsabilidades e tarefas extras), e (4) diminuir as demandas de trabalho consideradas como obstáculos ou impedimentos pelo indivíduo (evitar relações e decisões de trabalho difíceis). Evidências sugerem que o *job crafting* ganha proeminência quando as condições de trabalho não são favoráveis, e o indivíduo deve ser protagonista para ativamente alterar as demandas e os recursos do trabalho (Tims et al., 2013). Petrou e colegas (2012) avaliaram o impacto das ações diárias de *job crafting* e encontraram que a busca por desafios (demandas) foi positivamente associada ao nível diário de engajamento no trabalho, ao passo que ações de *job crafting* que visavam a redução de demandas estiveram negativamente associadas ao nível diário de engajamento no trabalho.

Ao postular o *job crafting* como uma variável mediadora do engajamento do trabalho e da exaustão, enfatiza-se as modificações proativas dos trabalhadores para otimizar recursos e demandas do trabalho através de comportamentos de redesenho do trabalho (Chinelato, Ferreira & Valentini, 2015). O aumento de recursos estruturais e sociais no trabalho, o incremento de demandas desafiadoras e à diminuição das demandas obstáculo, implicam em alterações objetivas e concretas na tarefa e nas relações de trabalho. Dentro desta perspectiva do modelo RDT, as dimensões do *crafting* da tarefa (e.g., aumento das demandas desafiadoras) e do *crafting* das relações (e.g., aumento dos recursos sociais) estão contempladas, porém a dimensão cognitiva do *job crafting* ficou omissa (Slemp & Brodrick, 2013), não sendo possível avaliar o seu efeito no engajamento no trabalho e na exaustão. Torna-se necessário avaliar como a dimensão cognitiva do

job crafting se relaciona às demais variáveis do modelo de RDT, e como o *job crafting* como um todo, em suas três dimensões (*crafting* da tarefa, *crafting* cognitivo e *crafting* das relações) se relaciona com o engajamento no trabalho.

O grau em que os trabalhadores se engajam em comportamentos de *job crafting* tem também um efeito positivo também nos desfechos de bem-estar individual, pois através das ações de *crafting*, os trabalhadores podem otimizar demandas e recursos no trabalho (Tims et al., 2012). Recentemente alguns estudos exploraram empiricamente a relação do *job crafting* com o bem-estar, demonstrando o crescente interesse no entendimento desta relação (Nielsen & Abildgaard, 2012; Slemp & Vella-Brodrick, 2014; Tims et al., 2013; Tims et al., 2015; van den Heuvel, Demerouti & Peeters, 2015; van Hooft & van Hooft, 2014). Resultados de uma revisão sistemática sobre a relação entre o *job crafting* e o bem-estar, revelaram que a tendência predominante na sua avaliação, foi a de aferir o bem-estar com medidas positivas e negativas do bem-estar ocupacional (Pimenta de Devotto, Machado & Vissoci, 2016). O engajamento no trabalho e outras medidas ocupacionais positivas (e.g., satisfação no trabalho) e negativas (e.g., *burnout*) serviram como indicadores de saúde e bem-estar do trabalhador, sendo que uma menor quantidade de estudos utilizaram medidas gerais de bem-estar para avaliar o efeito do *job crafting* sobre o bem-estar individual. Alguns destes estudos incluíram unicamente a dimensão do bem-estar emocional (van den Heuvel et al., 2015), enquanto outros avaliaram também o efeito do *job crafting* na dimensão do bem-estar psicológico (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). A utilização de medidas gerais do bem-estar indicaram um incremento de 73% da variância compartilhada entre *job crafting* e bem-estar (Pimenta de Devotto et al., 2016). Observou-se também um incremento da ordem de 100% na relação entre *job crafting* e bem-estar considerando o tipo de medida utilizada, e a favor das medidas positivas do bem-estar (Pimenta de Devotto et al., 2016). Uma explicação plausível para este resultado, deve-se ao fato de que os efeitos dos comportamentos de *job crafting* têm maior impacto no bem-estar geral e que este foi avaliado sobretudo com indicadores positivos.

A nosso ver, a avaliação do bem-estar do trabalhador deve ir além da avaliação de indicadores ocupacionais positivos e negativos no trabalho (e.g., engajamento no trabalho e *burnout*). A compreensão do bem-estar como um estado positivo mais permanente e amplo, inclui a avaliação dos afetos e satisfação geral com a vida (bem-estar emocional), do funcionamento ótimo do indivíduo (bem-estar psicológico) e do funcionamento efetivo do indivíduo em sua comunidade (bem-estar social) (Keyes, 2002). Sabe-se que o *job crafting* influencia de forma direta o bem-estar emocional (Slemp & Vella-Brodrick, 2014; van den Heuvel et al., 2015; van Hooft & van Hooft, 2014) e de forma indireta o bem-estar psicológico (Slemp & Vella-Brodrick, 2014), porém ao nosso conhecimento, nenhum estudo empírico quantitativo explorou a relação do *job crafting* com o componente do bem-estar social.

Este estudo com profissionais brasileiros se enquadra dentro da perspectiva do modelo RDT, e busca ampliar o entendimento da rede de relações do engajamento no trabalho baseado no paradigma exploratório da análise de rede. Inclui a avaliação das condições de trabalho vistas sob a ótica das categorias genéricas de recursos e demandas no trabalho, seu efeito no *job crafting* e em dois estados positivos mais permanentes, o engajamento no trabalho e o bem-estar geral. Posteriormente compararemos dois grupos de profissionais em termos de responsabilidade de gestão imbuída em sua função, versus profissionais sem responsabilidades de gestão atreladas à sua função. De acordo ao modelo teórico do *job crafting*, espera-se não encontrar diferenças significativas entre ambos os grupos com relação à sua ocorrência.

As hipóteses deste estudos são:

1. Os recursos do trabalho (i.e., controle, apoio do supervisor, apoio dos colegas, papel e mudança) estarão positivamente associadas ao engajamento no trabalho.
2. As demandas do trabalho (i.e., demanda e assédio moral) estarão negativamente associadas ao engajamento no trabalho.
3. O *job crafting* prediz o engajamento no trabalho.

4. O *job crafting* é mediador entre os recursos e demandas do trabalho e o engajamento no trabalho.
5. O engajamento no trabalho estará positivamente associado ao bem-estar.
6. O *job crafting* estará positivamente associado ao bem-estar.
7. Estas relações bivariadas descritas acima serão estáveis, quando condicionadas às demais variáveis investigadas.
8. O *job crafting* prediz o engajamento no trabalho em ambos grupos de profissionais, com e sem responsabilidade de gestão em sua função.

Método

Participantes

A amostra por conveniência foi composta por 538 indivíduos, sendo 304 (56,5%) do sexo feminino, 232 (43,1%) do sexo masculino e dois (0,4%) participantes declararam a opção outro. A média de idade foi de $M = 43,44$ ($SD = 12,54$) anos, com amplitude de 25 a 76 ($n = 536$). Em termos do estado civil, 313 (58,8%) estavam casados, 146 (27,4%) eram solteiros, 54 (10,2%) estavam separados ou divorciados, 4 (0,8%) eram viúvos e 15 (2,8%) declararam a opção outro. Em relação à escolaridade, 286 (53,6%) possuíam pós-graduação completa, 36 (6,7%) possuíam pós-graduação incompleta, 157 (29,4%) completaram o ensino superior, 40 (7,5%) declaram possuir ensino superior incompleto, 13 (2,4%) possuíam até o ensino médio completo e 2 (0,4%) possuíam o ensino fundamental ($n = 534$). Os participantes declararam residir em 16 estados brasileiros, sendo os principais, São Paulo ($n = 334$; 56,5%), Minas Gerais ($n = 232$; 43,1%), Rio de Janeiro ($n = 2$; 0,4%) e Rio Grande do Sul ($n = 16$; 2,5%). Com relação ao tipo de organização, 439 (83,9%) participantes trabalhavam em empresas privadas, 48 (9,2%) em organizações públicas, 24 (4,6%) em organizações de capital misto e 12 (2,3 %) em organizações não-governamentais ($n = 523$). Em termos do setor da organização, 401 (76,5%) participantes declararam trabalhar em Serviços, 101 (19,3%) na Indústria, e 22 (4,2%) trabalhavam no Comércio ($n = 524$). O tipo de vínculo com a

organização variou entre emprego formal – CLT ($n = 390$; 75,4%), profissional autônomo ($n = 70$; 13,5%), servidor público ($n = 35$; 6,8%), terceirizado ($n = 10$; 1,9%), voluntário ($n = 8$; 1,5%) e trabalhador cooperado ($n = 4$; 0,8%) ($n = 517$). A responsabilidade por algum tipo de gestão (financeira, recursos, pessoas, projetos, etc.) na função exercida foi declarada por 361 (68,6%) participantes e 165 (31,4%) afirmaram não ter nenhuma responsabilidade de gestão em sua função ($n = 526$). De todos os participantes ($n = 504$), 118 (23,4%) afirmaram ser responsáveis pela gestão técnica e operacional da área, 62 (12,3%) declararam ser responsáveis pela gestão estratégica do seu setor, 51 (10,1%) eram diretores responsáveis pela tomada de decisão estratégica da organização, 35 (6,9%) afirmaram ser empreendedores e atuarem como presidente da sua organização, e 238 (47,2%) declararam a opção outro. Os critérios de exclusão da amostra foram idade inferior a 25 anos e o fato do indivíduo ter menos de 6 meses de trabalho na função. Devido aos dados não declarados, algumas informações apresentam variação em relação ao número total de sujeitos.

Instrumentos

Questionário sociodemográfico: o instrumento visa identificar a amostra do estudo em relação às variáveis: sexo, idade, estado civil, nível educacional, estado de residência, tipo de organização na qual trabalha, setor da organização, responsabilidade de gestão na função, entre outros dados sócio demográficos relevantes para a pesquisa.

Indicador das Características do Ambiente Organizacional- ICAO (25itens) (Freitas & Damásio, 2016), adaptada a partir da versão original da *Health and Safety Executive's Management Standards Indicator Tool, HSEMSI -Short Form* (Cousins, Mackay, Kelly, Kelly, & McCaig, 2004). Este instrumento avalia os aspectos relacionados às condições de trabalho. O ICAO apresenta 25 itens, respondidos em uma escala tipo Likert de cinco pontos, na qual os extremos são “nunca” (1) e “sempre” (6). O ICAO -25 itens apresenta sete dimensões: demanda, assédio moral (relacionamento interpessoal), controle, apoio do supervisor, apoio dos colegas, papel, e mudanças (Cousins et al., 2004). Exemplos de itens são: “Eu sou alvo de assédio pessoal na forma de palavras

ou comportamentos grosseiros” (assédio moral), “Eu recebo retorno positivo (*feedback*) sobre o trabalho que eu faço” (apoio do supervisor). A análise fatorial confirmatória da ICAO-25 revelou que solução multifatorial de sete fatores de primeira ordem, obteve índices de ajuste satisfatórios (Freitas & Damásio, 2016). Todos os itens apresentaram carga fatorial adequada em suas respectivas dimensões, conforme proposto teoricamente (Cousins et al., 2004). As dimensões estiveram relacionadas entre si de forma significativa e na direção esperada. Foi observado que os recursos estiveram positivamente relacionados entre si (e.g., controle, papel, mudança, apoio social dos colegas e supervisor) e negativamente associados com a demanda e o assédio moral. Além disso, a demanda e o assédio moral estiveram positivamente associados. Os índices de confiabilidade foram avaliados por meio do coeficiente de fidedignidade composta (*fc*) e são satisfatórios (demanda, *fc* = 0,86; controle, *fc* = 0,79; apoio do supervisor, *fc* = 0,85; apoio dos colegas, *fc* = 0,83; assédio moral, *fc* = 0,94; papel, *fc* = 0,86; e mudanças, *fc* = 0,68) (Freitas & Damásio, 2016).

Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho – UWES (Vazquez et al., 2015): adaptada a partir da versão original da *Utrecht Working Engagement Scale – UWES* (Schaufeli & Bakker, 2003) a escala é formada por 17 itens, divididos em 3 dimensões: vigor, dedicação e concentração. O componente vigor indica altos níveis de energia e resiliência mental; a dedicação é entendida como um forte envolvimento cognitivo e afetivo com o trabalho; e a concentração está relacionada à imersão e à absorção completa do indivíduo no seu trabalho, de maneira prazerosa e desafiadora. Os itens são respondidos em uma escala de Likert de 7 pontos, na qual o participante indica o quanto se sente engajado no trabalho, sendo 0 = "nunca" e 6 = "sempre". Exemplos de itens são: “No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia” (vigor), “Meu trabalho me inspira” (dedicação), “É difícil desligar-me do meu trabalho” (concentração). As análises exploratórias extraíram um único fator com índices de ajustes satisfatórios e resíduos nos patamares aceitáveis, o que corroborou estudos internacionais que indicaram que a escala apresenta alta correlação entre as três dimensões,

indicando que a solução de um único fator é a mais parcimoniosa (Vazquez et al., 2015). A UWES-17 apresentou boas propriedades psicométricas ($\alpha = 0.95$).

Questionário de Job Crafting (QJC, Pimenta de Devotto & Machado, 2016): adaptado a partir da versão do *Job Crafting Questionnaire - JCQ* (Slemp & Vella-Brodrick, 2013), o instrumento é composto por 15 itens, respondidos em uma escala tipo Likert de seis pontos, na qual os extremos são “raramente” (1) e “com muita frequência” (6). O participante indica a frequência com que ele se engaja em 15 comportamentos diferentes de *job crafting*. A escala é dividida em três subescalas (cada uma com cinco itens) e que avaliam o *crafting* da tarefa, o *crafting* cognitivo, e o *crafting* relacional. Exemplos de itens: “Muda a abrangência (escopo) ou os tipos de tarefas que você realiza no trabalho” (tarefa), “Pensa em como seu trabalho lhe traz sentido e propósito na vida” (cognitivo) e “Organiza ou frequenta atividades sociais relacionadas com seu trabalho” (relações). Slemp e Vella-Brodrick (2013) reportam índices de fidedignidade adequados para as três subescalas (*task crafting*: $\alpha = 0,87$; *cognitive crafting*: $\alpha = 0,89$; relacional *crafting*: $\alpha = 0,83$) e para a escala global ($\alpha = 0,91$). A versão brasileira corroborou as qualidades psicométricas da estrutura interna do instrumento em dois estudos, por meio de técnicas exploratórias ($N = 261$) e análise fatorial confirmatória ($N = 152$). Todos os itens apresentaram carga fatorial adequada em suas respectivas dimensões, conforme proposto teoricamente (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Os fatores *crafting* da tarefa, *crafting* cognitivo e *crafting* das relações estiveram significativamente associados. Os índices de fidedignidade composta das três subescalas foram satisfatórias (*crafting* da tarefa: $fc = 0,80$; *crafting* cognitivo: $fc = 0,93$; *crafting* das relações: $fc = 0,75$) (Pimenta de Devotto & Machado, 2016).

Escala de Saúde Mental Positiva (MHC-Short Form, Machado & Bandeira, 2015): adaptada a partir da versão da *Mental Health Continuum- Short Form* (MHC-SF, Keyes, 2005), é um instrumento de autorrelato para avaliação da saúde mental positiva de acordo com o modelo proposto por Keyes (2002), o qual compreende três dimensões: afetos positivos,

autodesenvolvimento e conexão social. A versão brasileira é composta por 14 itens, respondidos em uma escala tipo Likert de seis pontos, onde os extremos são “nunca” (1) e “todos os dias” (6). A *Escala de Saúde Mental Positiva* é dividida em três subescalas que avaliam o bem-estar subjetivo ou emocional (três itens), o bem-estar psicológico (seis itens), e o bem-estar social (cinco itens). Os autores reportam que uma estrutura unidimensional é suficiente para representar a estrutura do instrumento e sua alta fidedignidade ($\alpha = 0.96$) e ($\omega = 0.93$).

Procedimentos

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário *online*, na plataforma *Survey Monkey*, divulgado tanto em redes sociais e profissionais, como pelo setor de recursos humanos de uma organização privada do setor serviços do interior paulista, para todos seus funcionários. O sigilo e a confidencialidade sobre a identidade dos participantes foram garantidos, conforme constava no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, segundo a diretriz 466/12 e anteriores do Conselho Nacional de Saúde. Esta pesquisa recebeu parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, sob o nº CAAE: 49694115.0.0000.5481 em Novembro de 2015.

Análise de Dados

A análise de rede (Borsboom & Cramer, 2013; Epskamp, Cramer, Waldorp, Schmittmann & Borsboom, 2012, Schmittmann, Cramer, Waldorp, Epskamp, Kievit & Borsboom, 2013) foi empregada para investigar a estrutura e dinâmica de relações entre o engajamento no trabalho, as condições de trabalho (demandas e recursos), o *job crafting* e o bem-estar geral. As redes de relações que estão na base de sistemas complexos, como os processos psicossociais que suscitam o engajamento no trabalho no modelo de recursos e demandas no trabalho, são governadas por uma série de leis que determinam e limitam o seu próprio comportamento (Barabási, 2011). Para dar conta desta complexidade, a abordagem de rede vem posicionando-se como mais eficaz do que

modelos precedentes (reflexivos e formativos) e mais reveladora do que as análises de equações estruturais (Machado, Vissoci & Epskamp, 2015).

A diferença reside no fato de que as equações estruturais necessitam de um modelo *a priori* sobre as relações entre as variáveis. A análise de rede, é um modelo exploratório baseado na interação par-a-par (*pairwise*) entre todos os elementos em um sistema, onde a arquitetura e a dinâmica das relações entre as variáveis são desconhecidos a priori (Machado et al., 2015). Por ser um método indutivo, a análise de rede não limita as relações entre os elementos do sistema e possibilita que novos padrões de relações possam emergir dos dados empíricos (Machado et al; 2015). Além disso, a perspectiva das redes é intuitivamente atraente e naturalmente acomoda os construtos psicológicos levando em consideração sua natureza elusiva (Schmittmann, Cramer, Waldorp, Epskamp, Kievit & Borsboom, 2013). As redes são capazes de representar modelos multivariados recursivos e não-recursivos (Machado et al., 2015). Neste estudo exploratório, o modelo de recursos e demandas no trabalho foi considerado um modelo a priori que explica as relações do engajamento no trabalho com as diferentes variáveis estudadas, sendo as hipóteses de um a seis previstas no modelo. A análise de rede permitiu explorar o modelo RDT no contexto brasileiro de forma à poder corroborar relações previstas entre variáveis, além de permitir que novos padrões de associação emergissem das amostras analisadas.

O produto da análise de rede é um modelo gráfico (G), formado de vértices (ou nodos) que representam as variáveis e arestas que representam as relações entre as variáveis. Primeiramente foram analisadas as estruturas de correlação das variáveis do sistema por meio do algoritmo Fruchterman-Reingold. Este método posiciona as variáveis (nodos) do sistema de modo que: a) após um estado inicial de repulsão entre todas as variáveis, aquelas que mantêm relações são atraídas entre si; b) quanto mais relações com os demais nodos, mais central é o nodo; c) linhas representam a associação ponderada entre os nodos (i.e., correlação), de forma que quanto mais intensa sua cor mais forte é a associação. O grafo de associação gerado a partir da matriz de

correlações entre as variáveis, resume as associações entre as variáveis investigadas, porém este não é muito informativo, considerando que todos os vértices estarão associados em alguma magnitude.

Posteriormente foi aplicado o algoritmo *Graphical Least Absolute Shrinkage and Selection Operator* (GeLASSO; Friedman, Hastie & Tibshirani, 2008) para estimar correlações parciais entre as variáveis. O objetivo deste método é gerar uma rede esparsa (i.e., com poucas associações) representando as associações par-a-par condicionadas (i.e., controladas) às demais variáveis no sistema. As arestas com valores muito pequenos têm seu valor fixado em zero e a solução final é alcançada considerando o *Extended Bayesian Information Criterion* (EBIC; Chen & Chen, 2008). Para melhor visualização dos resultados, foram apresentados apenas aqueles com valores absolutos iguais ou maiores a 0,1.

Foram analisadas as medidas de centralidade e agrupamento para descrever as características do sistema. Dentre as medidas de centralidade, foram descritas a conectividade (número de conexões que perpassam um vértice), proximidade (conectividade de um vértice com outros no sistema) e força (a soma modular do peso de associações de um vértice com outros no sistema). Empreendeu-se uma análise de comunidades (Pons & Latapy, 2005; Reichardt & Bornholdt, 2006; Blondel, Guillaume, Lambiotte & Lefebvre, 2008) para revelar quais são os conjuntos de variáveis mais relacionadas no sistema. Foram investigadas as relações diretas e indiretas do engajamento no trabalho e mapeadas as magnitudes dos efeitos associados ao engajamento no trabalho. Por fim, foi empreendida uma análise de rede de comparação entre grupos. As principais relações das variáveis investigadas com o engajamento no trabalho foram comparadas em grupos de participantes com e sem responsabilidade de gestão. Para tanto foram geradas redes para cada um dos grupos e comparadas por meio de um teste de permutação (van Borkulo et al. 2015), no qual diferentes amostras ($n = 500$) de replicação foram geradas a partir dos dados originais e os pesos das arestas entre as variáveis comparadas considerando a distribuição de suas diferenças. As análises de rede

foram conduzidas por meio do *software* R e do pacote *qgraph* (Epskamp, Cramer, Waldorp, Schmittmann, & Borsboom, 2012).

Resultados

A matriz de correlação bivariadas (Figura 1) indicou a associação negativa próximas a zero da demanda com o engajamento no trabalho e a correlação de magnitude baixa das relações interpessoais (assédio) com o engajamento no trabalho. Os recursos do trabalho avaliados (i.e., apoio dos colegas, apoio do supervisor, mudança organizacional, clareza de papel e controle) apresentaram correlações positivas de baixa magnitude com o engajamento no trabalho. As dimensões cognitiva e da tarefa do *job crafting* apresentaram correlações positivas moderadas com o engajamento no trabalho e a dimensão do *crafting* relacional apresentou correlação positiva de baixa magnitude com o engajamento no trabalho. O bem-estar emocional e o bem-estar psicológico apresentaram correlações positivas moderadas com o engajamento no trabalho. A dimensão cognitiva do *job crafting* foi a que apresentou correlações de maior magnitude com o bem-estar social e com o bem-estar psicológico. Evidenciou-se também as correlações baixas entre as três dimensões do *job crafting* e os fatores psicossociais de demanda e assédio moral (relações interpessoais).

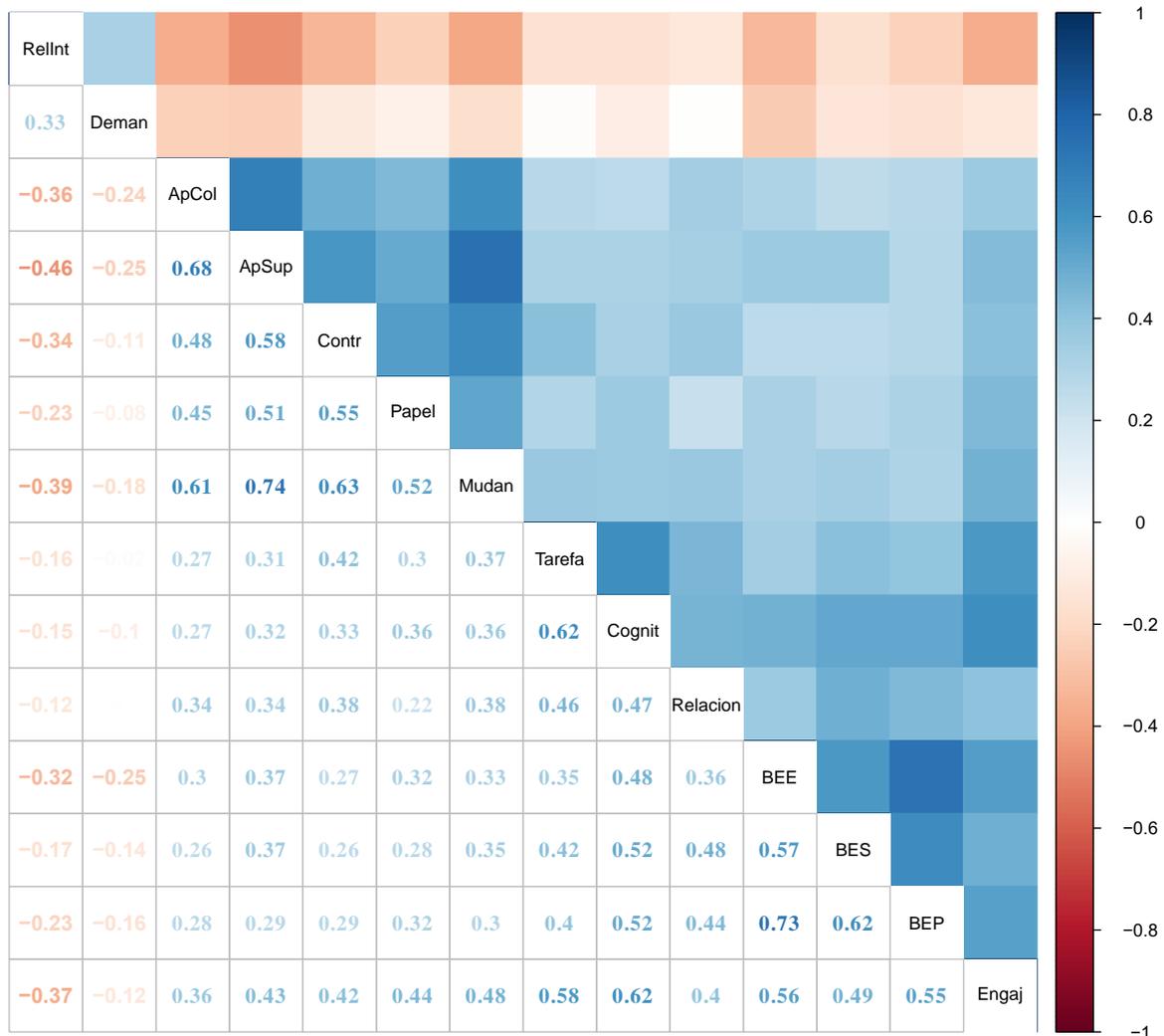


Figura 1. Matriz de correlação bivariadas. Papel = clareza de papel; Contr = controle no trabalho; Mudan = comunicação e gestão da mudança organizacional; ApSup = apoio do supervisor; ApCol = apoio dos colegas; RelInt = relações interpessoais (assédio moral e pessoal); Dem= demandas; Engaj = engajamento no trabalho; BEE =bem-estar emocional; BEP = bem-estar psicológico; BES = bem-estar social; Tarefa = *crafting* da tarefa; Cognit = *crafting* cognitivo; Relacion = *crafting* das relações.

O grafo de correlações total (Figura 2) gerado a partir da matriz de correlações bivariadas, resume as associações entre as variáveis investigadas. Esta rede representa praticamente todas as interações; omite apenas aquelas com magnitude igual a zero, porém inclui as associações indiretas

pela associação compartilhada com um terceiro nodo. Evidenciou-se a posição central do engajamento no trabalho, e sua relação positiva de maior magnitude com a dimensão da tarefa e com a dimensão cognitiva do *job crafting*. Observou-se o posicionamento distante das condições de trabalho (recursos e demandas) com o engajamento no trabalho, o *job crafting* e o bem-estar. Devido à esta grande quantidade de arestas, este é um grafo saturado, repleto de conexões, e portanto sua interpretação é menos informativa.

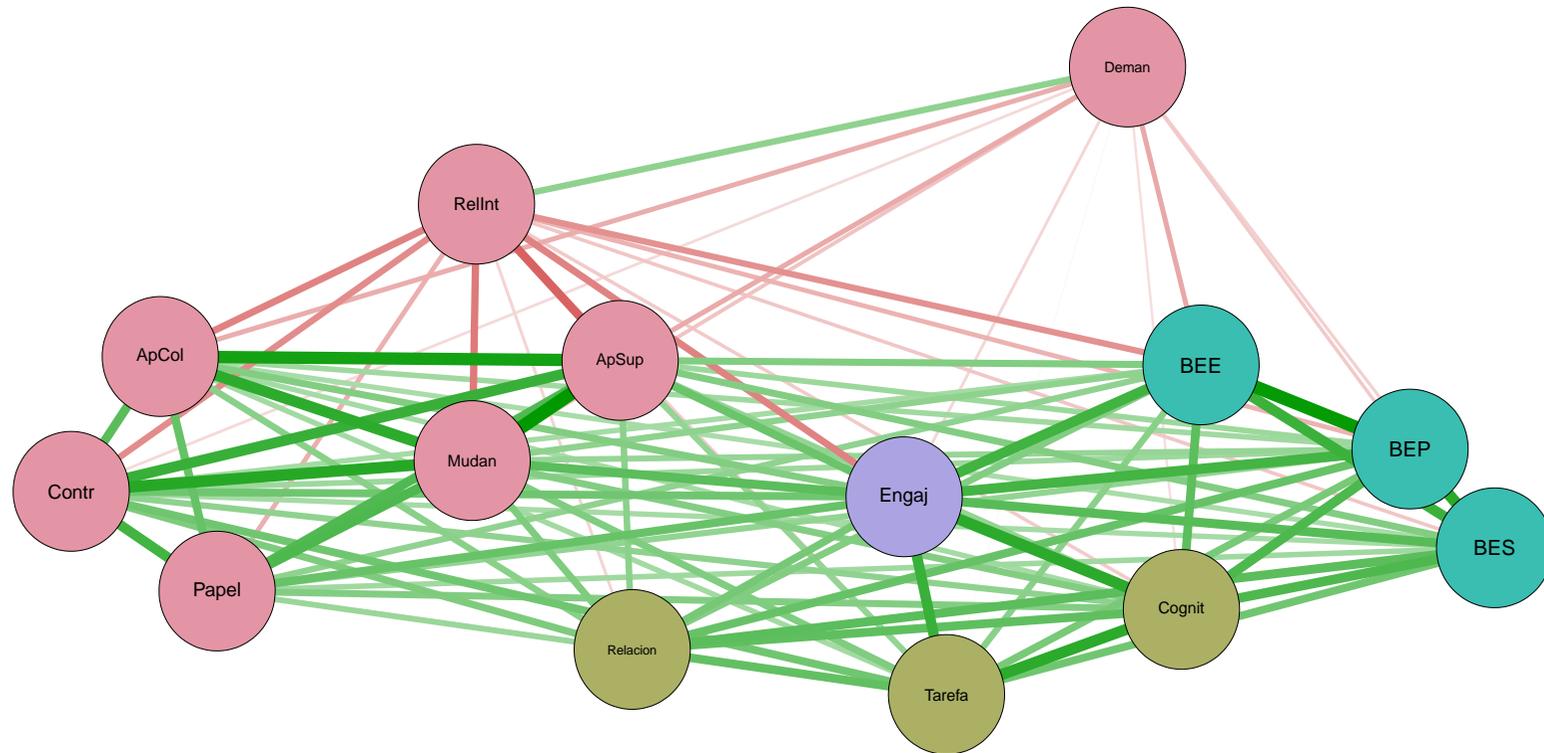


Figura 2. Rede de correlações bivariadas. Papel = clareza de papel; Contr = controle no trabalho; Mudan = comunicação e gestão da mudança organizacional; ApSup = apoio do supervisor; ApCol = apoio dos colegas; RelInt = relações interpessoais (assédio moral e pessoal); Dem= demandas; Engaj = engajamento no trabalho; BEE =bem-estar emocional; BEP = bem-estar psicológico; BES = bem-estar social; Tarefa = *crafting* da tarefa; Cognit = *crafting* cognitivo; Relacion = *crafting* das relações.

O grafo GeLASSO (Figura 3) apresenta as correlações parciais entre as variáveis que se mantêm no sistema e que estão condicionadas às demais variáveis. Estas relações independem de variações das demais variáveis, portanto este grafo revela as relações mais estáveis. Conformou-se uma rede com menos conexões, mais parcimoniosa e com maior visibilidade das associações mais relevantes do sistema. O engajamento no trabalho ocupou uma posição central nesta rede esparsa. No nível proximal, o engajamento no trabalho apresentou associação direta com o *job crafting* através das dimensões cognitiva e da tarefa; e com o bem-estar, por meio do bem-estar emocional. Apenas os recursos psicossociais de papel e mudança se mostraram diretamente associados de forma positiva com o engajamento no trabalho. O assédio moral (relações interpessoais) afetou de forma negativa e direta o engajamento no trabalho. No nível distal, o engajamento no trabalho apresentou relações indiretas positivas com o bem-estar social e o bem-estar psicológico, mediadas pelo bem-estar emocional. O *crafting* das relações esteve indiretamente associado ao engajamento através das ações de *crafting* cognitivo e da tarefa. As demandas de trabalho (e.g., sobrecarga) afetaram o engajamento através da diminuição do bem-estar emocional e do incremento do assédio moral. O recurso controle no trabalho influenciou o engajamento no trabalho através dos recursos de papel e mudança. O apoio do supervisor e apoio dos colegas (recursos do trabalho) afetaram o engajamento no trabalho através da comunicação e gestão da mudança organizacional.

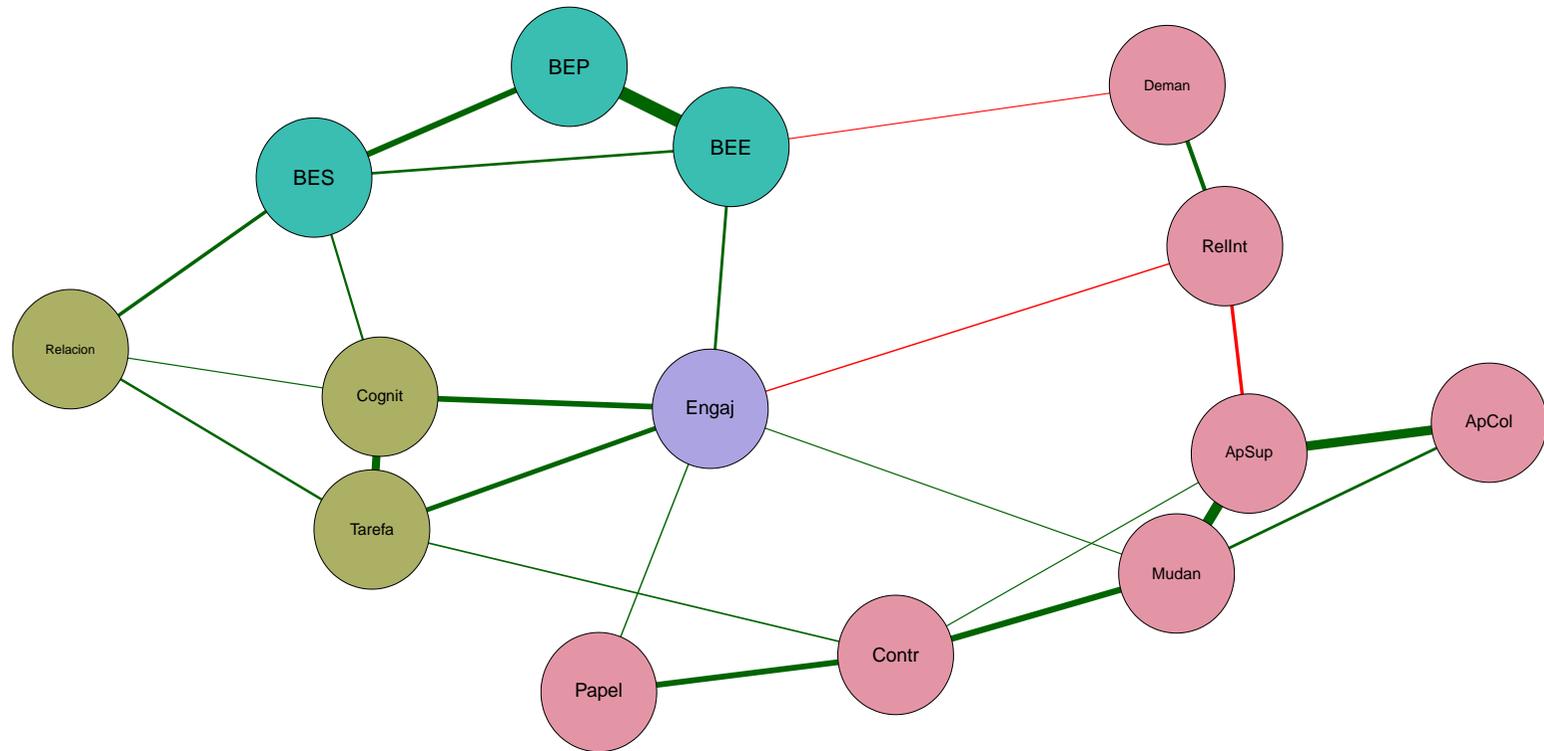


Figura 3. Rede de correlações parciais. Papel = clareza de papel; Contr = controle no trabalho; Mudan = comunicação e gestão da mudança organizacional; ApSup = apoio do supervisor; ApCol = apoio dos colegas; RelInt = relações interpessoais (assédio moral e pessoal); Dem= demandas; Engaj = engajamento no trabalho; BEE =bem-estar emocional; BEP = bem-estar psicológico; BES = bem-estar social; Tarefa = *crafting* da tarefa; Cognit = *crafting* cognitivo; Relacion = *crafting* das relações.

As medidas de centralidade (Figura 4) revelaram que o engajamento no trabalho foi a variável de maior grau de conectividade (*betweenness centrality*) do sistema, seguida de duas variáveis de recursos do trabalho: mudança e apoio do supervisor. O engajamento no trabalho fez parte do caminho mais curto entre todos os pares de nodos conectados na rede, e portanto teve a função de ligar as outras variáveis neste sistema. O engajamento no trabalho foi também a variável de maior proximidade (*closeness centrality*), pois foi a que apresentou um maior número de conexões no sistema. Em termos das medidas de força (*strength centrality*), as variáveis que apresentaram relações de maior magnitude com outras no sistema foram primeiramente o apoio do supervisor seguida do engajamento no trabalho e da mudança (variável da categoria recursos no trabalho).

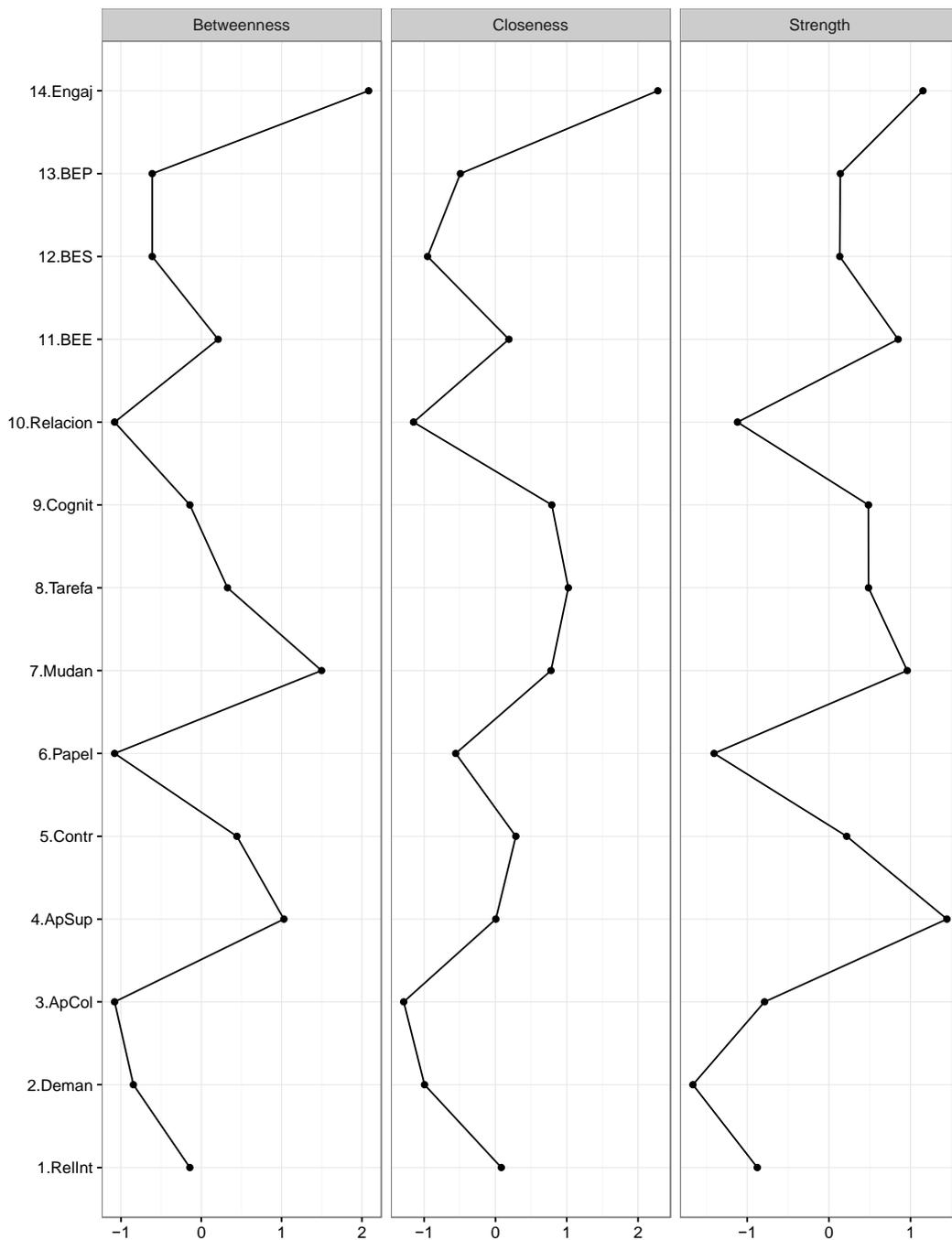


Figura 4. Medidas de centralidade. *Betweenness* = conectividade; *Closeness* = proximidade; *Strenght* = força. RelInt = relações interpessoais (assédio moral e pessoal); Dem= demandas; ApCol = apoio dos colegas; ApSup = apoio do supervisor; Contr = controle no trabalho; Papel = clareza de papel; Mudan = comunicação e gestão da mudança organizacional; Tarefa = *crafting* da tarefa; Cognit = *crafting* cognitivo; Relacion = *crafting* das relações; BEE =bem-estar emocional; BES = bem-estar social; BEP = bem-estar psicológico; Engaj = engajamento no trabalho.

A análise de comunidades (Figura 5) revela que existem quatro conjuntos de variáveis que estão mais relacionadas no sistema. O engajamento no trabalho e as três dimensões do *job crafting* conformam uma comunidade. As três dimensões do bem-estar indicam a segunda comunidade. A terceira e quarta comunidades corroboram a divisão entre as condições do trabalho em duas categorias amplas conforme previstas no modelo de recursos e demandas no trabalho: os recursos e as demandas.

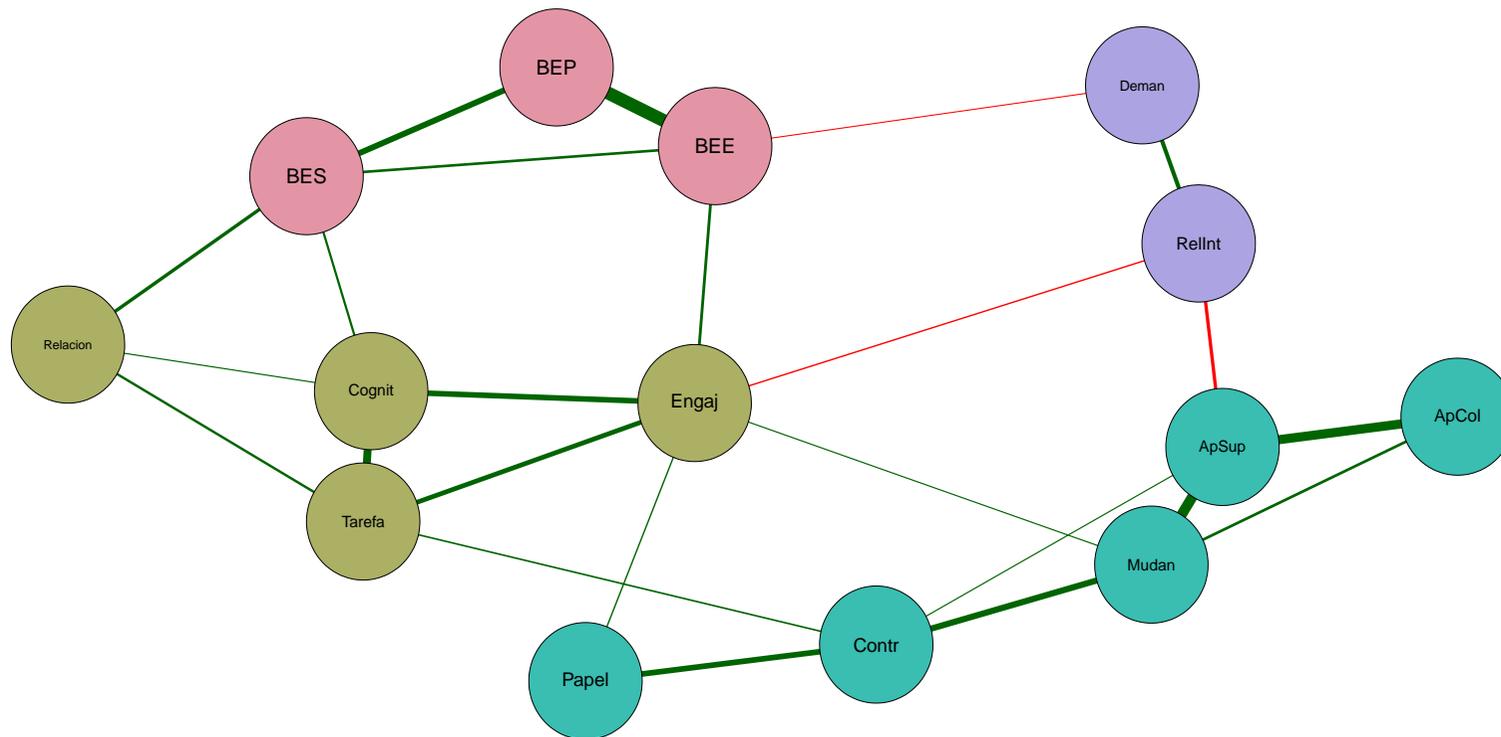


Figura 5. Análise de rede por comunidades. Papel = clareza de papel; Contr = controle no trabalho; Mudan = comunicação e gestão da mudança organizacional; ApSup = apoio do supervisor; ApCol = apoio dos colegas; RelInt = relações interpessoais (assédio moral e pessoal); Dem= demandas; BEE =bem-estar emocional; BEP = bem-estar psicológico; BES = bem-estar social; Tarefa = *crafting* da tarefa; Cognit = *crafting* cognitivo; Relacion = *crafting* das relações; Engaj = engajamento no trabalho.

A Tabela 1, contém os valores das associações condicionadas entre as variáveis após a aplicação do algoritmo. Em sua diagonal superior, a matriz de caminhos mais curtos representa a menor distância, direta ou indireta, entre duas variáveis no sistema. Células com apenas dois números indicam uma associação direta. Células com mais números indicam uma relação mediada. O engajamento no trabalho tem relação direta negativa com o assédio moral. O engajamento no trabalho apresentou relações positivas diretas com bem-estar emocional, o *crafting* da tarefa e o *crafting* cognitivo, e com apenas duas variáveis de recursos no trabalho: papel e mudança. A diagonal inferior da Tabela 1 indica a matriz de predição. Os valores apresentados indicam que mudanças de uma unidade padrão na variável de referência estão associadas ao aumento ou diminuição de x unidades-padrão na variável conectada, em um cenário onde as outras variáveis estão fixas. Os maiores preditores do engajamento no trabalho são o *crafting* cognitivo e o *crafting* da tarefa, seguidos do bem-estar emocional e das variáveis de recursos no trabalho, papel e mudança. O assédio pessoal e moral é um preditor negativo do engajamento no trabalho.

Tabela 1

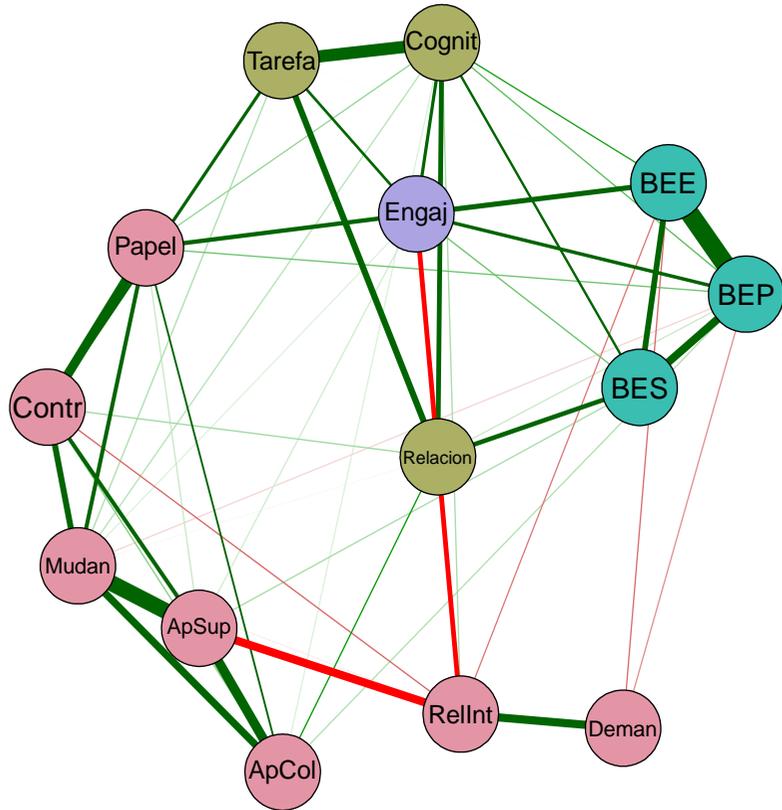
Matriz de caminhos mais curtos e predição das variáveis do modelo

Variáveis	1.RelInt	2.Deman	3.ApCol	4.ApSup	5.Contr	6.Papel	7.Mudan	8.Tarefa	9.Cognit	10.Relacion	11.BEE	12.BES	13.BEP	14.Engaj
1.RelInt	—	1, 2	1, 4, 3	1, 4	1, 4, 7, 5	1, 4, 7, 5, 6	1, 4, 7	1, 14, 8	1, 14, 9	1, 14, 8, 10	1, 2, 11	1, 14, 9, 12	1, 2, 11, 13	1, 14
2.Deman	0.20	—	2, 1, 4, 3	2, 1, 4	2, 1, 4, 7, 5	2, 1, 4, 7, 5, 6	2, 1, 4, 7	2, 1, 14, 8	2, 1, 14, 9	2, 11, 13, 12, 10	2, 11	2, 11, 13, 12	2, 11, 13	2, 1, 14
3.ApCol			—	3, 4	3, 4, 7, 5	3, 4, 7, 5, 6	3, 4, 7	3, 4, 7, 5, 8	3, 4, 7, 14, 9	3, 4, 7, 5, 8, 10	3, 4, 7, 14, 11	3, 4, 7, 14, 9, 12	3, 4, 7, 14, 11, 13	3, 4, 7, 14
4.ApSup	-0.17		0.35	—	4, 7, 5	4, 7, 5, 6	4, 7	4, 7, 5, 8	4, 7, 14, 9	4, 7, 5, 8, 10	4, 7, 14, 11	4, 7, 14, 9, 12	4, 7, 14, 11, 13	4, 7, 14
5.Contr				0.11	—	5, 6	5, 7	5, 8	5, 8, 9	5, 8, 10	5, 8, 14, 11	5, 8, 9, 12	5, 8, 14, 11, 13	5, 8, 14
6.Papel					0.25	—	6, 5, 7	6, 5, 8	6, 14, 9	6, 5, 8, 10	6, 14, 11	6, 14, 9, 12	6, 14, 11, 13	6, 14
7.Mudan			0.15	0.39	0.25	—	—	7, 5, 8	7, 14, 9	7, 5, 8, 10	7, 14, 11	7, 14, 9, 12	7, 14, 11, 13	7, 14
8.Tarefa					0.12			—	8, 9	8, 10	8, 14, 11	8, 9, 12	8, 14, 11, 13	8, 14
9.Cognit								0.31	—	9, 10	9, 14, 11	9, 12	9, 12, 13	9, 14
10.Relacion								0.15	0.11	—	10, 12, 13, 11	10, 12	10, 12, 13	10, 8, 14
11.BEE		-0.1									—	11, 13, 12	11, 13	11, 14
12.BES									0.14	0.18	0.15	—	12, 13	12, 9, 14
13.BEP											0.47	0.25	—	13, 11, 14
14.Engaj	-0.11					0.12	0.11	0.22	0.24		0.15			—

Nota. Diagonal superior indica a menor distância (caminho mais curto), direta ou indireta entre duas variáveis. Diagonal inferior indica a predição, ou seja, mudanças de uma unidade-padrão na variável de referência estão associadas ao aumento ou diminuição de X unidades-padrão na variável conectada (mantendo todas as outras variáveis fixas). RelInt = relações interpessoais (assédio moral e pessoal); Dem= demandas; ApCol = apoio dos colegas; ApSup = apoio do supervisor; Contr = controle no trabalho; Papel = clareza de papel; Mudan = comunicação e gestão da mudança organizacional; Tarefa = *crafting* da tarefa; Cognit = *crafting* cognitivo; Relacion = *crafting* das relações; BEE =bem-estar emocional; BES = bem-estar social; BEP = bem-estar psicológico; Engaj = engajamento no trabalho.

Por fim, comparou-se dois grupos de profissionais. O grupo 1, formado por 361 profissionais (68,6% da amostra) que declararam exercer algum tipo de responsabilidade de gestão (financeira, recursos, pessoas, projetos, etc.) na função; o grupo 2, formado por 165 profissionais (31,4%) que declararam não possuir responsabilidades de gestão em sua função. A análise de comparação entre grupos indicou que as diferenças entre grupos não foram significativas ($p = 0,85$). Especificamente, os resultados da comparação entre grupos nas cinco principais relações diretas do engajamento no trabalho, mostraram-se não significativas: tarefa ($p = 0,66$), papel ($p = 0,65$), mudança ($p = 0,99$), assédio ($p = 0,99$) e bem-estar emocional ($p = 0,99$). Entretanto a diferença da relação da dimensão cognitiva com o engajamento no trabalho, entre profissionais com responsabilidade de gestão e profissionais sem responsabilidade de gestão, é marginalmente significativa ($p = 0,06$). Os grafos de comparação entre grupos (Figura 6) evidenciam que os preditores do engajamento no trabalho são qualitativamente diferentes entre os dois grupos. As dimensões cognitiva e tarefa do *job crafting* apresentam associações positivas de maiores magnitudes com o engajamento no trabalho no grupo de profissionais sem responsabilidade de gestão. Evidenciou-se uma maior associação dos recursos, via papel, com o engajamento no trabalho no grupo de profissionais com responsabilidade de gestão. Com relação as demandas, o assédio exerceu uma maior influência no engajamento no trabalho no grupo de profissionais com responsabilidade de gestão. Neste grupo, o engajamento no trabalho apresentou relações de maiores magnitudes com o bem-estar emocional e com o bem-estar psicológico, comparado ao grupo de profissionais sem responsabilidade de gestão. Destaca-se ainda a diferença da influência da demanda na dimensão do *crafting* das relações no grupo de profissionais sem responsabilidade de gestão, comparada ao grupo 1, no qual esta variável não é preditora do *job crafting*.

Com responsabilidade de gestão



Sem responsabilidade de gestão

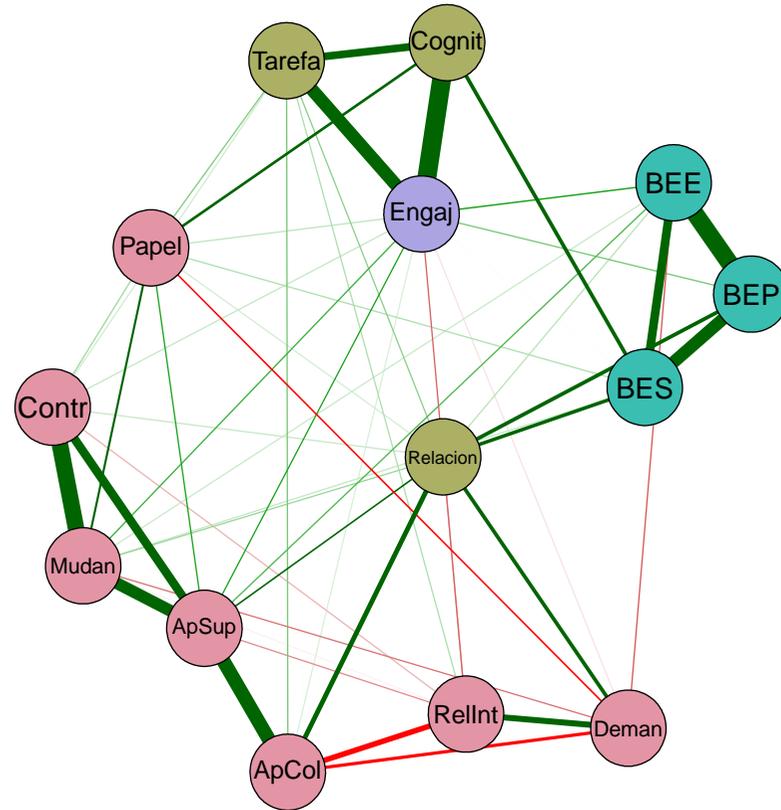


Figura 6. Comparação das redes entre os grupos com e sem responsabilidade de gestão na função. Papel = clareza de papel; Contr = controle no trabalho; Mudan = comunicação e gestão da mudança organizacional; ApSup = apoio do supervisor; ApCol = apoio dos colegas; RelInt = relações interpessoais (assédio moral e pessoal); Dem= demandas; Engaj = engajamento no trabalho; BEE =bem-estar emocional; BEP = bem-estar psicológico; BES = bem-estar social; Tarefa = *crafting* da tarefa; Cognit = *crafting* cognitivo; Relacion = *crafting* das relações.

Discussão

Este estudo avança a pesquisa sobre o modelo de recursos e demandas no trabalho no contexto brasileiro, e amplia o entendimento sobre a rede de relações do engajamento no trabalho. A técnica de análise de rede permitiu explorar as relações previstas no modelo de recursos e demandas no trabalho por meio da análise de padrões de relações entre as variáveis que emergiram a partir dos dados empíricos (Machado et al; 2015). Os resultados indicam que algumas das relações evidenciadas neste estudo são previstas no modelo de recursos e demandas no trabalho. Os resultados corroboram totalmente as hipóteses 3, 6 e 8, e parcialmente as hipóteses 1, 2, 5. Entretanto a hipótese 4, que propõe o *job crafting* como mediador entre os recursos e demandas do trabalho e o engajamento no trabalho, não foi corroborada, indicando o surgimento de novos padrões de relações não explicitadas no modelo teórico RDT. A hipótese 7, que propõe a estabilidade das relações bivariadas entre as variáveis da rede de relações do engajamento no trabalho foi refutada.

Dentre as relações previstas no modelo de recursos e demandas no trabalho e confirmadas neste estudo exploratório com profissionais brasileiros, destaca-se a posição central do engajamento no trabalho, como o vértice que liga as demais variáveis no sistema. As demandas e os recursos do trabalho foram preditores do engajamento no trabalho, porém nem todos os fatores avaliados nestas duas categorias apresentaram relações diretas com o engajamento no trabalho. As demandas no trabalho foram avaliadas em termos do assédio pessoal e moral, e em relação à carga e padrões de trabalho (i.e., prazos, pressão por trabalhar mais horas, sobrecarga de tarefas). Apenas os comportamentos de assédio pessoal e moral prevaleceram como preditores negativos do engajamento no trabalho na rede esparsa (Figura 3), a qual representa as relações mais estáveis do sistema. O fator demanda influenciou negativamente o engajamento no trabalho através da diminuição do bem-estar emocional, indicando que o incremento dos afetos negativos tem um

impacto negativo na motivação do trabalhador.

De forma similar, apenas alguns fatores que avaliaram os recursos do trabalho foram preditores diretos do engajamento no trabalho. Dos cinco recursos do trabalho avaliados, somente dois, a mudança (comunicação e gestão da mudança organizacional) e o papel (entendimento e clareza do papel na organização) foram preditores diretos do engajamento no trabalho. Os demais recursos no trabalho (i.e., apoio do supervisor, apoio dos colegas e controle) apresentaram uma relação mediada pela mudança e pelo papel, com o engajamento no trabalho. Estes resultados corroboram parcialmente as hipóteses 1 e 2. O fator mudança foi o recurso do trabalho de maior grau de conectividade e proximidade no sistema, e a força das suas relações com o apoio do supervisor e o controle no trabalho são de magnitude expressiva. Este dado pode indicar que possivelmente os ambientes de trabalho nos quais os participantes do estudo estavam inseridos são ambientes instáveis, caracterizados por mudanças organizacionais contínuas. O engajamento no trabalho nestes ambientes seria bastante afetado por como a mudança organizacional, pequena ou grande, é comunicada e gerida. Logo o fator mudança influenciou todos os demais recursos do trabalho e afetou diretamente o engajamento no trabalho. Destaca-se também o maior grau da magnitude (força das relações) do apoio do supervisor com o fator mudança e com o apoio dos colegas, sendo o papel do supervisor fundamental na comunicação e gestão da mudança. O apoio do supervisor é também o caminho mais curto para inibir os comportamentos de assédio moral e pessoal.

O *job crafting* apresentou-se como um preditor do engajamento no trabalho, corroborando a relação prevista no modelo teórico de recursos e demandas no trabalho. As dimensões da tarefa e cognitiva do *job crafting* apresentam relações positivas moderadas com o engajamento no trabalho. Ambas dimensões mediarão a relação entre o *crafting* das relações com o engajamento no trabalho. Estes resultados corroboram a hipótese 3. Neste estudo, o *job crafting* foi avaliado com uma escala que afere suas três dimensões: *crafting* da tarefa, *crafting* cognitivo e *crafting* das relações e

portanto foi possível evidenciar o papel fundamental do *crafting* cognitivo como predecessor do engajamento no trabalho e do bem-estar social. Evidenciou-se a relação positiva moderada da dimensão cognitiva com o engajamento no trabalho, sendo esta dimensão do *job crafting*, o fator mais proeminente na relação com o engajamento no trabalho. Em outro estudo que avaliou a estrutura interna do Questionário de *Job Crafting* (Pimenta de Devotto & Machado, 2016), o fator do *crafting* cognitivo foi o primeiro a ser extraído, e aquele que apresentou consistência interna de maior magnitude em relação aos outros dois fatores. Estes dados sugerem que o *crafting* cognitivo possivelmente funcione como uma dimensão regente, que organiza e influencia as demais dimensões (tarefa e relacional). Juntos estes dados ampliam o entendimento da relação entre o engajamento no trabalho e o *job crafting*, visto que em estudos anteriores conduzidos na perspectiva teórica do modelo teórico de recursos e demandas no trabalho, a dimensão cognitiva esteve omissa.

Com relação ao desfecho positivo do bem-estar, o estudo corrobora parcialmente a relação preditiva do engajamento no trabalho (hipótese 5). O engajamento no trabalho prediz de forma direta o bem-estar emocional, e de forma indireta o bem-estar psicológico, indicando que o efeito imediato do engajamento no trabalho é o aumento dos afetos positivos e da satisfação com a vida, o que por sua vez influenciou positivamente o bem-estar psicológico. Diferentemente do modelo RDT, as demandas afetaram negativamente e de forma direta o bem-estar emocional e o assédio moral afetou de forma negativa e direta o bem-estar social. Uma possível explicação para este fato é que a dimensão da exaustão, mediadora das demandas no bem-estar, não foi avaliada neste delineamento.

Este estudo também corrobora totalmente a relação preditiva do *job crafting* como o bem-estar (hipótese 6), explicitadas tanto no modelo teórico de recursos e demandas no trabalho como no modelo integrador das evidências empíricas da pesquisa em *job crafting* (Demerouti, 2014). O *crafting* das relações influenciou de forma direta o bem-estar social, indicando que as mudanças na qualidade e na quantidade de interações no trabalho podem gerar um melhor funcionamento do

indivíduo em sua comunidade. O *crafting* cognitivo influenciou de forma positiva e direta o bem-estar social, indicando que as modificações na forma de perceber o trabalho (como parte integrante de um todo) afetaram tanto o engajamento no trabalho, como o funcionamento ótimo do indivíduo em sua comunidade (bem-estar social). O *crafting* da tarefa apresentou uma relação indireta com o bem-estar social, mediada pelo *crafting* cognitivo e das relações. O incremento no bem-estar social pode ser descrito como o caminho mais curto entre o *job crafting* e o bem-estar psicológico e emocional. O *crafting* cognitivo influenciou o funcionamento ótimo do indivíduo em sua comunidade (bem-estar social), o que por sua vez incrementou o seu bem-estar psicológico e emocional. Este dado sugere que o autodesenvolvimento do indivíduo esteve condicionado à forma como ele percebeu que seu trabalho era parte integrante de um todo e dotado de propósito.

Estes achados corroboram a proposição de Slemp e Vella- Brodrick (2014), de que a busca pelo funcionamento positivo (bem-estar psicológico) pode não ser prazerosa em si mesma, mas levaria à um aumento do sentido no trabalho e da auto-realização, o que por fim, gerariam um aumento no bem-estar emocional (Slemp & Vella Brodrick, 2014). Os autores encontraram que o *job crafting* prediz o nível de bem-estar emocional através da satisfação de necessidades psicológicas inerentes (autonomia, competência e vinculação), o que por sua vez afeta o nível de bem-estar psicológico. Neste delineamento com profissionais brasileiros, o bem-estar emocional foi também condicionado à um incremento no engajamento no trabalho, alcançado sobretudo pelo *job crafting* da tarefa e cognitivo. Logo, parece ser que os caminhos para o bem-estar psicológico estão condicionados não somente ao incremento do bem-estar emocional via engajamento no trabalho, mas também ao aumento do bem-estar social, através das três formas de *job crafting*.

Adicionalmente, nosso estudo anterior de metanálise sobre a relação *job crafting* e bem-estar (Pimenta de Devotto, Machado & Vissoci, 2016) evidenciou um maior efeito do *job crafting* sobre a dimensão positiva do bem-estar, quando comparado à medidas negativas do bem-estar (e.g., *burnout*, queixas psicossomáticas, etc.). Os resultados desta metanálise indicaram uma diferença

significativa do impacto do *job crafting* no bem-estar geral (avaliado em duas dimensões: bem-estar emocional e bem-estar psicológico), em comparação ao bem-estar ocupacional (engajamento no trabalho, satisfação no trabalho). O presente estudo valeu-se da sistematização de Keyes (2002) sobre o bem-estar na sua dimensão de saúde mental positiva (Machado & Bandeira, 2015) para melhor avaliar a magnitude da sua relação com o *job crafting*. Dentro desta perspectiva revela-se o papel fundamental do bem-estar social como mediador entre o *job crafting* e as demais dimensões do bem-estar (emocional e psicológica). Este resultado sugere que nos ambientes organizacionais o *crafting* cognitivo e das relações influenciam o funcionamento ótimo dos indivíduos em seus grupos de trabalho internos e externos à organização (sentido de comunidade), o que por sua vez influencia o seu bem-estar psicológico. Portanto, este estudo reforça a proposição de que o *job crafting* pode ser um catalisador na promoção da saúde mental positiva nas organizações. O engajamento em comportamentos de *job crafting*, especialmente do *crafting* cognitivo, relaciona-se de forma moderada e positiva com a saúde mental positiva (Machado & Bandeira, 2015) e indica o papel mediador do bem-estar social como um dos veículos para incrementar o bem-estar psicológico.

Diferentemente do previsto no modelo teórico de recursos e demandas no trabalho, o *job crafting* não mostrou-se como mediador entre as condições de trabalho e o engajamento no trabalho, dado que refuta a hipótese 4. Uma suposição subjacente ao modelo RDT é que um ambiente psicossocial do trabalho pobre (demandas elevadas em relação aos recursos) pode levar ao estresse no trabalho. Por outro lado, quando os fatores psicossociais são otimizados (os recursos são suficientes para lidar com as demandas elevadas), eles podem determinar um ambiente de trabalho saudável, com alta motivação e alto desempenho. O *job crafting* se insere nesta perspectiva como um conjunto de estratégias individuais proativas que buscam a otimização dos recursos e demandas no trabalho por meio de ações que podem concomitantemente e de forma não excludente: aumentar os recursos estruturais e sociais do trabalho, aumentar as demandas desafiadoras e diminuir as demandas obstáculos. O resultado da rede esparsa GeLASSO demonstrou que o *job crafting* prediz

o engajamento no trabalho, porém o *job crafting* não ocorreu em virtude das demandas e dos recursos do trabalho avaliados. A exceção da dimensão controle, que influenciou de forma positiva o *crafting* da tarefa, evidenciou-se que os demais fatores de recursos e demandas avaliados não predisseram o *job crafting*.

Uma explicação plausível para este achado deve-se ao fato de que neste estudo exploratório outros fatores que predizem o *job crafting* ou estão associados aos processos que o suscitam, como os recursos pessoais, não foram avaliados. De acordo com Schaufeli & Taris (2014), os recursos pessoais, foram integrados ao modelo RDT em cinco funções diferentes: mediadores, moderadores, "terceira variável", antecedentes de demandas do trabalho e recursos do trabalho, ou como qualquer combinação destes. Todas estas tentativas de integração apresentam evidências empíricas. Este tipo de recurso intrínseco do indivíduo pode mediar parcialmente a relação entre os recursos do trabalho e o engajamento, por meio do *job crafting*; e por sua vez os recursos do trabalho fomentam o desenvolvimento dos recursos pessoais. O modelo integrador das evidências empíricas da pesquisa em *job crafting* (Demerouti, 2014) propõe que o *job crafting* é influenciado por fatores individuais e situacionais (características do trabalho e contexto). Evidências sugerem que trabalhadores caracterizados por uma personalidade proativa apresentam maior probabilidade de modificar (*craft*) seus próprios trabalhos de forma a manterem-se engajados e com bom desempenho (Bakker, Tims & Derks, 2012). Slemp e Vella-Brodrick (2014) encontraram evidências de que o *job crafting* prediz o grau em que suas necessidades psicológicas inerentes (necessidade de autonomia, a necessidade de competência e a necessidade de pertencer ou de estabelecer vínculos) são satisfeitas no trabalho, o que por sua vez, prediz de forma direta o nível de bem-estar subjetivo (dimensão hedônica) e de forma indireta o nível do bem-estar psicológico do indivíduo (dimensão eudaimônica). Os resultados deste estudo com profissionais brasileiros também sugerem que os predecessores do *job crafting* não se limitam à necessidade de otimizar os recursos e as demandas

de trabalho, e aos aspectos extrínsecos relacionados às características do ambiente de trabalho, mas podem estar vinculados aos aspectos mais intrínsecos ou internos ao indivíduo.

A análise de comparação entre grupos indicou que as diferenças entre grupos não foram significativas, indicando que o *job crafting* é um preditor do engajamento no trabalho em contextos com maior autonomia e complexidade (grupos de profissionais com responsabilidade de gestão) e em funções de menor autonomia e complexidade (grupos de profissionais sem responsabilidade de gestão). Este resultado corrobora totalmente a hipótese 8. Porém os grafos de comparação entre grupos (Figura 6) evidenciam que as relações do engajamento no trabalho com as outras variáveis do sistema são qualitativamente diferentes nos dois grupos. O engajamento no trabalho dos profissionais com responsabilidade de gestão é principalmente afetado de forma positiva pela clareza de papel e negativamente pelas relações interpessoais de assédio. As dimensões da tarefa e cognitiva do *job crafting* se relacionam de forma direta e positiva com o engajamento no trabalho dos profissionais com responsabilidade de gestão, e o *crafting* das relações influencia de forma indireta o engajamento no trabalho. O engajamento no trabalho destes profissionais relacionou-se positivamente com o bem-estar emocional e com o bem-estar psicológico, e em menor magnitude com o bem estar social. De forma diferente, o engajamento no trabalho de profissionais sem responsabilidade de gestão é mediado principalmente pelas dimensões da tarefa e cognitiva do *job crafting*, evidenciando-se relações de maior magnitude quando comparado ao grupo 1. O engajamento no trabalho dos profissionais sem responsabilidade de gestão, foi influenciado principalmente pela mudança e apoio do supervisor (variáveis de recursos no trabalho). Evidencia-se ainda neste grupo, uma menor conexão entre o engajamento no trabalho (indicador do bem-estar ocupacional) com o bem-estar geral (bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social). Este achado sugere que a saúde mental positiva dos profissionais sem responsabilidade de gestão parece ser menos afetada por estados positivos mais permanentes no trabalho, como o engajamento no trabalho, quando comparada ao grupo profissional com responsabilidade de gestão.

Uma hipótese para esta conexão fraca pode ser o fato que os profissionais com menor nível de responsabilidade de gestão no trabalho, são menos afetados pelos efeitos positivos do engajamento no trabalho no seu bem-estar, porque seu trabalho exige menores níveis de concentração, vigor e dedicação. Porém para comprovação desta hipótese, futuras análises deverão considerar as diferenças nos níveis de engajamento no trabalho e o impacto diferencial nos níveis de saúde mental positiva.

A principal semelhança entre grupos é a relação preditiva das dimensões cognitiva e tarefa do *job crafting* em relação ao engajamento no trabalho. Entretanto a magnitude destas relações com o engajamento no trabalho são bastante diferentes e marginalmente significativas entre grupos; a força do *crafting* cognitivo e da tarefa resultou ser de maior magnitude no grupo de profissionais sem responsabilidade de gestão. Estes resultados corroboram a hipótese 8, porém sugerem que o *job crafting* acontece de forma diferente em ambos contextos. Berg e colaboradores (2010) propuseram que a hierarquia (autonomia e poder formais) não está relacionada à ocorrência do *job crafting*, mas exerce influência na forma como os desafios e oportunidades para o *job crafting* são percebidos pelos trabalhadores. A natureza do desafio percebido para iniciar ações de *crafting* está moldada pela posição hierárquica na organização (Berg et.al., 2010). Profissionais com responsabilidade de gestão (que ocupariam posições de maior hierarquia), sentem que os desafios para o *job crafting* estão localizados nas suas próprias expectativas de como deveriam utilizar o seu tempo e energia (Berg et al., 2010) para modificar seu trabalho em três dimensões (tarefa, cognitivo e relações). De outro modo, profissionais sem responsabilidade de gestão (e com menor nível hierárquico) tenderiam a perceber seus desafios de *job crafting* dentro da estrutura de seus postos e da expectativa de seus superiores e pares sobre seu papel (Berg et.al., 2010). Este fato ajuda a explicar as relações evidenciadas neste grupo: uma associação positiva direta do papel com o *crafting* cognitivo, uma associação positiva direta do apoio do supervisor com o *crafting* das relações.

Outro resultado relevante diz respeito as relações de maior magnitude das dimensões tarefa

e cognitiva com o engajamento no trabalho no grupo de profissionais sem responsabilidade de gestão. Este achado sugere que nos trabalhos com tarefas prescritas e rotinas definidas (nos quais a responsabilidade de gestão é baixa ou inexistente), a ocorrência do *job crafting* é altamente influenciada pela percepção das tarefas (simples e previsíveis) como parte integrante de um todo maior e dotado de significado. Wrzesniewski & Dutton (2001) reportaram evidências de que o grupo de limpadores de hospital formado por indivíduos mais proativos, modificaram as fronteiras cognitivas do seu trabalho, para percebê-lo como um todo integrado, ao invés de como um conjunto de tarefas distintas (i.e., limpeza das salas e corredores do hospital). Estes trabalhadores lograram uma percepção mais ampla do fluxo de trabalho da unidade hospitalar e ajustaram suas tarefas e relações (com pacientes, enfermeiras e visitantes) em resposta à esta visão mais interdependente. Os limpadores proativos relataram um maior número e complexidade de tarefas e interações com os outros no trabalho, as quais revelaram e refletiram uma consciência do contexto da unidade em que trabalhavam, muita mais ampla. Desta forma, parece ser que a dimensão cognitiva do *job crafting* é ainda mais preponderante e regente das demais formas de *crafting* em contextos ocupacionais mais limitantes.

Sabe-se que a análise de rede pode ainda beneficiar a prática e o estudo de intervenções. A partir dos conhecimentos da rede de relações do engajamento no trabalho, pode-se planejar intervenções enfocando os elementos que mais influenciam o sistema (devido a magnitude das suas relações) ou ainda que façam a ligação (conectividade) entre distintos vértices do sistema (Machado et. al., 2015). De acordo com a matriz de predição um maior nível de engajamento no trabalho poderia ser atingido por meio de intervenções que incentivem o *job crafting*. Primeiramente é fundamental reconhecer o *job crafting* como um fenômeno que engloba comportamentos individuais proativos, espontâneos, de “baixo para cima” (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Lyons, 2008). Logo, formas de fomentar o *job crafting* incluem estratégias para delinear funções com maior autonomia e flexibilidade, para permitir sua ocorrência espontânea, deixando a cargo dos

trabalhadores os ajustes necessários. Outro caminho para fomentar o *job crafting* é conscientizar os gestores dos seus efeitos benéficos (e.g., bem-estar ocupacional e geral), de forma a evitar sua restrição e punição, e facilitar a sua promoção (McClelland, Leach, Clegg & McGowan, 2014). Uma terceira alternativa para a promoção do *job crafting* nas organizações são as intervenções de (treinamentos) que visem estimular e capacitar os funcionários para a prática deliberada do *job crafting* (van den Heuvel et al., 2015; Müller, Heiden, Herbig, Poppe & Angerer, 2015). As intervenções de *job crafting* foram recentemente reportadas na literatura como capazes de incrementar os afetos positivos e reduzir os afetos negativos (van den Heuvel et al., 2015) e foram eficazes para melhorar o bem-estar mental dos trabalhadores em ambientes caracterizados pelo baixo controle no trabalho (Müller et al., 2015). Seguindo estas recomendações, a rede resultante deste estudo, indica que um aumento das ações de *job crafting* (cognitivo, tarefa e relações), podem predizer um aumento do engajamento no trabalho e um aumento do bem-estar social. O incremento de uma unidade padrão no *crafting* cognitivo poderia corresponder ao aumento de quase 24% no engajamento no trabalho (Tabela 1).

O presente estudo apresenta algumas limitações. A primeira refere-se ao uso de uma amostra por conveniência, não-probabilística, o que pode resultar em diferenças na estimativa com parâmetros populacionais. Outra limitação encontra-se no fato de neste delineamento não foram avaliadas variáveis de recursos pessoais, uma das categorias contempladas no modelo de recursos e demandas no trabalho. Estudos futuros de caráter exploratório sobre o modelo de recursos e demandas no trabalho, poderão inserir variáveis de traço (personalidade), capacidades psicológicas positivas (otimismo, resiliência, auto-eficácia, esperança e forças do caráter) e estados mais efêmeros (afetos positivos e negativos), de modo a obter uma rede esparsa ainda mais ampla e completa sobre as relações dos recursos pessoais como predecessores do engajamento no trabalho e do *job crafting* no modelo de recursos e demandas no trabalho.

Este estudo ampliou o entendimento da rede de relações do engajamento no trabalho no contexto brasileiro, corroborando o lugar central deste estado positivo e realizador no modelo de recursos e demandas no trabalho e preditor do bem-estar. Evidenciou-se a proeminência da dimensão cognitiva do *job crafting* como preditora do engajamento no trabalho e do bem-estar social e a função mediadora do bem-estar social para influenciar o bem estar psicológico. Evidenciou-se a necessidade de continuar a investigação sobre os preditores individuais do *job crafting*, provavelmente vinculados à categoria de recursos pessoais. Profissionais podem utilizar as sugestões advindas da análise de rede para promover o *job crafting* nas organizações como forma de incrementar o engajamento no trabalho e o bem-estar dos trabalhadores. Pesquisas futuras podem ampliar o entendimento da efetividade das intervenções de *job crafting* no engajamento do trabalho e em outros estados positivos associados ao trabalho.

Referências

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. doi: [10.1108/13620430810870476](https://doi.org/10.1108/13620430810870476)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Reviews Organization Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 389-411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- 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. doi: 10.1177/0018726712453471
- Barabási, A.L. (2011). The network takeover. *Nature Physics*, 8(1), 14.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186. doi:10.1002/job.645.
- Blondel, V. D., Guillaume, J. L., Lambiotte, R. & Lefebvre, E. (2008). Fast unfolding of communities in large networks. *Journal of statistical mechanics: theory and experiment*, 2008(10), P10008.
- Borsboom, D., & Cramer, A. O. (2013). Network analysis: an integrative approach to the structure of psychopathology. *Annual review of clinical psychology*, 9, 91-121. doi: 10.1146/annurev-clinpsy-050212-185608
- Chen, J. & Chen, Z. (2008). Extended Bayesian information criteria for model selection with large model spaces. *Biometrika*, 95, 759-771. doi: 10.1093/biomet/asn034

- Chinelato, R. S. D. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of Validity of the Job Crafting Behaviors Scale. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(62), 325-332. doi:10.1590/1982-43272562201506
- Cousins*, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J., & McCaig, R. H. (2004). 'Management standards' work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress*, 18(2), 113-136.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4):237-247. doi: 10.1027/1016-9040/a000188
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. doi: [10.1037/0021-9010.86.3.499](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499)
- Epskamp, S., Cramer, A. O., Waldorp, L. J., Schmittmann, V. D., & Borsboom, D. (2012). qgraph: Network visualizations of relationships in psychometric data. *Journal of Statistical Software*, 48(4), 1-18.
- Freitas, C. P. P., Damásio, B. F. (2016). Evidências de validade do Indicador das Características do Ambiente Organizacional (ICAO). Manuscript in preparation.
- Friedman, J., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2008). Sparse inverse covariance estimation with the graphical lasso. *Biostatistics*, 9(3), 432-441.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36. doi:10.1007/s10869-008-9080-2
- Luthans, F. (2002), The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(6), 695–706. doi: 10.1002/job.165
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349. doi:10.1177/0149206307300814

- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress, 26*(4), 365-384.
doi:10.1080/02678373.2012.733543
- Machado, W.L. & Bandeira, D. R. (2015). Positive Mental Health Scale: Validation of the Mental Health Continuum-Short Form. *Psico-USF, 20*(2), 259-274. doi: 10.1590/1413-82712015200207
- Machado, W. L., Vissoci, J. R. N. & Epskamp, S. (2015). Análise de rede aplicada à psicometria e à avaliação psicológica. In Hutz, C. S.; Bandeira, D. R.; & Trentini, C. M. (Org.). *Psicometria* (pp. 125-146). Porto Alegre: Artmed.
- McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(3), 464-486.
doi: 10.1111/joop.12058
- Müller, A., Heiden, B., Herbig, B., Poppe, F., & Angerer, P. (2015, August 31). Improving Well-Being at Work: A Randomized Controlled Intervention Based on Selection, Optimization, and Compensation. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0039676>
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Research, 43*(2), 207-222.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: a complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist, 62* (2), 95-108. doi: 10.1037/0003-066X.62.2.95
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1120-1141. doi: 10.1002/job.1783

- Pimenta de Devotto, R., & Machado, W.L (2015). *Job crafting*: uma revisão da literatura internacional. Manuscrito aceito para publicação. Psico-USF (Impresso), 2017.
- Pimenta de Devotto, R., Machado, W.L & Vissoci, J.R.N. (2016). *Job crafting* e Bem-estar: revisão sistemática e metanálise. Manuscript submitted for publication
- Pimenta de Devotto, R., & Machado, W.L (2016). Questionário de *Job Crafting*: evidências de validade. Manuscript in preparation.
- Pons, P. & Latapy, M. (2005). Computing communities in large networks using random walks. *International Symposium on Computer and Information Sciences* (pp. 284-293). Springer Berlin Heidelberg.
- Reichardt, J., & Bornholdt, S. (2006). Statistical mechanics of community detection. *Physical Review E*, 74(1), 016110.
- Revelle, W. (2016). Package ‘psych’. Retrieved from: <https://cran.r-project.org/web/packages/psych/psych.pdf>
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 3-37). London: Routledge.
- Schaufeli, W. B. & Bakker. A.B (2003). *Preliminary Manual: Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B & Salanova, M. (2011). Work Engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46. doi: [10.1080/1359432X.2010.515981](https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981)
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer Netherlands. doi: 10.1007/978-94-007-5640-3_4

- Schmittmann, V. D., Cramer, A. O., Waldorp, L. J., Epskamp, S., Kievit, R. A., & Borsboom, D. (2013). Deconstructing the construct: A network perspective on psychological phenomena. *New Ideas in Psychology, 31*(1), 43-53. doi: [10.1016/j.newideapsych.2011.02.007](https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2011.02.007)
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing, 3*(2).doi:10.5502/ijw.v3i2.1
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimizing employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well being. *Journal of Happiness Studies, 15*(4), 957-977.doi: 10.1007/s10902-013-9458-3.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012).Development and validation of the job crafting scale.*Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173-186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(2), 230-240. doi: 10.1037/a0032141.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Applied Psychology: An International Review*. Advance online publication. doi: 10.1111/apps.12043.
- van Borkulo C, Boschloo L, Borsboom D, Penninx BH, Waldorp LJ, Schoevers RA (2015). Association of symptom network structure with the course of longitudinal depression. *Journal of the American Medical Association (JAMA) Psychiatry, 1219*–1226.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention:: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being.*Journal of occupational and organizational psychology, 88*(3), 511-532. doi: 10.1111/joop.12128

- van Hooff, M. L., & van Hooft, E. A. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of occupational health psychology, 19*(3), 348. doi: 10.1037/a0036821.
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. D. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF, 20*(2), 207-217. doi: 10.1590/1413-82712015200202
- 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. doi:10.5465/AMR.2001.4378011
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 281–302). UK: Emerald Publishing Group.

Considerações Finais

A presente dissertação teve como objetivo geral investigar teórica e empiricamente o construto do *job crafting* para avançar sua pesquisa no Brasil. O construto do *job crafting* faz referência aos comportamentos proativos (*bottom-up*) dos indivíduos para moldar a sua experiência no trabalho através de modificações na tarefa, de mudanças nas relações e interações no trabalho e de alterações cognitivas na forma de perceber o próprio trabalho. Foram realizados cinco estudos diferentes e interconectados que contribuíram para: 1) o entendimento do estado da arte na produção científica internacional sobre o construto, 2) para a adaptação e validação de um instrumento que avalia o *job crafting* no português-brasileiro, 3) para o entendimento da sua relação com estados positivos no trabalho (i.e., engajamento no trabalho e bem-estar) , 4) para seu entendimento teórico.

Embora o construto do *job crafting* tenha surgido na pesquisa qualitativa em 2001, somente a partir de 2009 o ritmo da produção científica internacional se acelerou em decorrência do surgimento de instrumentos para a operacionalização do construto, o que têm viabilizado um crescente número de estudos empíricos quantitativos. A partir deste momento, observa-se uma rápida disseminação do construto pela literatura internacional, tanto no que diz respeito à sua aceitação em uma grande variedade de periódicos científicos de alto fator de impacto, como pela geografia da filiação institucional do autor. A revisão da produção científica internacional no período de 2001 a Maio de 2015, revelou a ausência de autores com filiação institucional Latino-americana e especialmente do Brasil. Este achado, nos motivou a empreender a adaptação e validação do *Job Crafting Questionnaire* para o português-brasileiro, uma etapa necessária para suprir a carência de instrumentos no nosso contexto e desta forma à viabilizar estudos empíricos sobre o *job crafting*.

No estudo intitulado “Evidências de validade da versão brasileira do *Job Crafting Questionnaire*” foram investigadas as propriedades psicométricas do instrumento selecionado em dois estudos, sendo o primeiro com uma amostra *online* de 261 adultos e o segundo com 152 adultos. Os resultados de ambos os estudos corroboraram a estrutura de três fatores de primeira ordem do instrumento original, replicada para o contexto brasileiro. As três dimensões do *job crafting* (*crafting* da tarefa, *crafting* cognitivo e *crafting* das relações) apresentaram cargas fatoriais e fidedignidade satisfatórias, corroborando as proposições teóricas do construto (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e de sua avaliação (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). O Questionário de *Job Crafting* apresentou desempenho psicométrico satisfatório em ambos os estudos no que diz respeito aos parâmetros de validade e fidedignidade.

Outro achado relevante deste estudo, diz respeito as evidências da dimensão cognitiva como parte integrante e proeminente do construto. Sugeriu-se que esta dimensão seja a mais saliente das três dimensões, dado sua elevada consistência interna na amostra dos Estudos 1 e 2 ($\alpha = 0,90$ e $fc = 0,93$ respectivamente) e a sua primazia na extração dos fatores. A dimensão cognitiva apresentou também maior variância explicada em relação às respostas das amostras do estudo exploratório (16,81%) e do estudo confirmatório (73%). Discutiu-se que o *crafting* cognitivo é a dimensão que mais estreitamente se alinha ao conceito de identidade no trabalho (Slemp & Vella-Brodrick, 2013) e que esta dimensão pode influenciar novos comportamentos de redesenho nas tarefas e nas relações de trabalho. Estudos futuros poderão investigar a hipótese de que as alterações na forma de perceber o trabalho (*crafting* cognitivo) precedam ações de *job crafting* na tarefa e nas relações. O Questionário de *Job Crafting* pode avaliar adequadamente o construto em português brasileiro em diferentes perfis ocupacionais. Assim sendo, avalia-se que este estudo cobriu a necessidade detectada na revisão sistemática ao disponibilizar um importante recurso metodológico para o estudo do *job crafting* no Brasil.

O crescente avanço da pesquisa empírica qualitativa e quantitativa sobre *job crafting* na literatura internacional, têm produzido diversos resultados sobre seus antecedentes e desfechos. O capítulo II, abordou o modelo integrador das evidências empíricas da pesquisa em *job crafting* (Demerouti, 2014), ilustrando-o com uma revisão das pesquisas empíricas recentes que contribuíram com evidências sobre os antecedentes situacionais, preditores individuais, outros tipos de ações de *job crafting* e desfechos. Este capítulo teórico também acrescentou variáveis ao modelo integrador de Demerouti (2014) nas categorias de preditores individuais e de desfechos do *job crafting*, ao incluir algumas variáveis avaliadas na pesquisa empírica recente e não contempladas no modelo.

Entre os desfechos indicados no modelo integrador das evidências empíricas da pesquisa em *job crafting* (Demerouti, 2014), encontra-se a saúde mental, avaliada em sua dimensão de psicopatologia e de bem-estar. O capítulo IV, intitulado “*Job crafting* e bem-estar: revisão sistemática e metanálise”, objetivou elucidar as relações do *job crafting* com as dimensões positivas e negativas da saúde mental. Estudos empíricos anteriores utilizaram uma variedade de medidas de bem-estar e não avaliaram por separado as dimensões positivas e negativas do bem-estar. Apesar disso, todos estes estudos apresentaram evidências da influência positiva do *job crafting* no bem-estar. Nosso estudo, corroborou a relação positiva entre ambos construtos e avançou no sentido de verificar a existência de uma diferença significativa entre as medidas de bem-estar ocupacionais e gerais, indicando um melhor desempenho destas últimas. Outro achado relevante deste estudo é o maior efeito do *job crafting* sobre a dimensão positiva do bem-estar. Portanto, recomenda-se que estudos futuros que objetivem avaliar esta relação, busquem diferenciar entre medidas de bem-estar e valham-se dos indicadores da saúde mental positiva (Keyes, 2002; Machado & Bandeira, 2015).

O último capítulo, investigou empiricamente a relação do *job crafting* com os recursos e demandas no trabalho, com o engajamento no trabalho e o bem-estar, em profissionais no Brasil. As relações entre estas variáveis são previstas no Modelo de Recursos e Demandas no Trabalho - RDT

(Bakker & Demerouti, 2007). O modelo RDT propõe que os recursos no trabalho são preditores do engajamento no trabalho, e que o *job crafting* é mediador entre as condições de trabalho e o engajamento no trabalho. O bem-estar é um desfecho positivo do engajamento no trabalho e do *job crafting*. A proposta inovadora deste estudo residiu em explorar o padrão de relações entre estas variáveis a partir dos dados empíricos, sem um modelo a priori e valendo-se da técnica da análise de rede.

Os achados deste estudo avançam o conhecimento sobre o *job crafting* e sobre o modelo RDT aplicado ao contexto brasileiro. Os recursos do trabalho foram preditores positivos do engajamento no trabalho, porém nem todos os fatores avaliados nesta categoria apresentaram relações diretas com o engajamento no trabalho. As demandas do trabalho mostraram-se negativamente associadas ao engajamento no trabalho, sendo que apenas o assédio foi um preditor negativo direto. Os resultados corroboram o *job crafting* como preditor do engajamento do trabalho, além da sua relação positiva com o bem-estar, evidenciada também no estudo apresentado no capítulo III. O engajamento no trabalho foi também um preditor direto do bem-estar emocional e afetou de forma indireta o bem-estar psicológico. Além disso, de forma específica, o estudo revelou o papel fundamental do *crafting* cognitivo como predecessor do engajamento no trabalho e do bem-estar social. Evidenciou-se a relação positiva moderada da dimensão cognitiva com o engajamento no trabalho, sendo esta dimensão do *job crafting*, o fator mais proeminente na relação com o engajamento no trabalho. O *crafting* cognitivo influenciou de forma positiva e direta o bem-estar social, indicando que as modificações na forma de perceber o trabalho (como parte integrante de um todo) afetaram também o funcionamento ótimo do indivíduo em sua comunidade (bem-estar social). Diferentemente do previsto no modelo teórico de recursos e demandas no trabalho, o *job crafting* não mostrou-se como mediador entre as condições de trabalho e o engajamento no trabalho.

A presente dissertação apresenta algumas limitações. A primeira é o fato de contar com uma

amostra por conveniência, não-probabilística, utilizada nos estudos empíricos apresentados nos capítulos III e V. Este fato pode produzir vieses na estimativa de parâmetros populacionais. Esta característica é agravada pelo fato de que certos grupos foram sub-representados na amostra, como por exemplo trabalhadores com baixa escolaridade. Adicionalmente, o desenho transversal e correlacional limita as observações de processos dinâmicos, intra-individuais, em relação às inferências causais sugeridas no estudo exploratório apresentado no capítulo V.

Tomados em conjunto, estes estudos trazem importantes contribuições para a pesquisa do *job crafting* no contexto brasileiro. Avança-se na direção de validar um outro instrumento para aferir o construto em suas três dimensões. Acrescentam-se evidências do *job crafting* como preditor do engajamento no trabalho, estado positivo e realizador, fundamental para o desenvolvimento e competitividade das organizações. Os comportamentos proativos de *job crafting* foram também identificados como produtores de bem-estar. Uma vez que os níveis de interdependência e incerteza crescem na maioria das organizações, assim como a necessidade de criar e manter ambientes de trabalho com índices favoráveis de bem-estar, torna-se especialmente importante prosseguir e desenvolver perspectivas proativas no delineamento e organização do trabalho. A pesquisa em *job crafting* é uma rota promissora que pode contribuir para o desenvolvimento de contextos organizacionais mais motivadores, saudáveis e produtivos. Futuros estudos poderão investigar a relação do *job crafting* com outros construtos da psicologia organizacional positiva como por exemplo o comportamento pró-social no trabalho, processos deliberativos do *self*, carreiras proteanas, sentido no trabalho, *calling*, *flow* no trabalho, entre outros. Outras pesquisas poderão avançar no sentido de avaliar os benefícios de práticas que promovem comportamentos de *job crafting* nas organizações. As intervenções de *job crafting*, apesar de embrionárias, podem ser pilares para promover estados positivos no trabalho e um ambiente de trabalho mais saudável.

Referências

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4):237-247. doi: 10.1027/1016-9040/a000188
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Research*, 43(2), 207-222.
- Machado, W.L. & Bandeira, D. R. (2015). Positive Mental Health Scale: Validation of the Mental Health Continuum-Short Form. *Psico-USF*, 20(2), 259-274. doi: 10.1590/1413-82712015200207
- Slemp, G. S., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: a new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1.
- 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.
doi:10.5465/AMR.2001.4378011

ANEXO A - Permissão dos autores do instrumento original

From: **Gavin Robert Slem** gavin.slemp@unimelb.edu.au
Subject: Re: Job Crafting Questionnaire - Validation to Portuguese - Brazil.
Date: 9 May 2015 at 23:09
To: Rita Pimenta de Devotto rpimentad@gmail.com
Cc: Wagner Machado Machado wag_psico@yahoo.com.br

GR

Hi Rita,

Thanks for your email.

Sounds like a great project. As long as it is cited, you have my permission to use the CQ and to adapt it for use in Brazil.

I'd be interested in seeing how it progresses.

All the best with it.

Cheers
Gavin

--

Dr Gavin Slem

Lecturer, Centre for Positive Psychology
Melbourne Graduate School of Education | Level 2, 100 Leicester Street | University of Melbourne | Vic
3010 Australia

t: +61 (3) 9035 4877 | m: +61 403 499 703 | gavin.slemp@unimelb.edu.au |
education.unimelb.edu.au/ppcentre

World No. 2 in education (QS rankings by subject 2014)

Please consider the environment before printing this email

This email and any attachments may contain personal information or information that is otherwise confidential or the subject of copyright. Any use, disclosure or copying of any part of it is prohibited. The University does not warrant that this email or any attachments are free from viruses or defects. Please check any attachments for viruses and defects before opening them. If this email is received in error please delete it and notify by return email.
CRICOS Provider Code 00116K



From: Rita Pimenta de Devotto <rpimentad@gmail.com>
Date: Saturday, 9 May 2015 22:58 am
To: Gavin Slem <gavin.slemp@unimelb.edu.au>
Cc: Wagner Machado Machado <wag_psico@yahoo.com.br>
Subject: Job Crafting Questionnaire - Validation to Portuguese - Brazil.

Dear Mr. Slem,

My name is Rita Pimenta de Devotto. I am writing to you to ask your permission to adapt and validate the Job Crafting Questionnaire to Brazil. I am currently pursuing a Master's *Stricto Sensu* in Psychology at Pontifical Universidade Católica de Campinas, São Paulo, Brazil.

ANEXO B - Aprovação da *back translation* pelo autor do instrumento original

From: **Gavin Robert Slemp** gavin.slemp@unimelb.edu.au
Subject: RE: Job Crafting Questionnaire - Validation to Portuguese - Brazil.
Date: 22 November 2015 at 20:46
To: Rita Pimenta de Devotto rpimentad@gmail.com



Hi Rita,



Great work, all looks good to me.



I've read through each item and have identified no major semantic differences between the English version and the Portuguese translation. They seem very close.



Good luck with the data collection. All the best.



Gavin



--

Dr Gavin Slemp

Associate Director of Undergraduate Programs, Centre for Positive Psychology
Melbourne Graduate School of Education | Level 2, 100 Leicester Street | University of Melbourne | Vic
3010 Australia
t: +61 (3) 9035 4877 | gavin.slemp@unimelb.edu.au | education.unimelb.edu.au/ppcentre
Number 1 in Australia for Education, top 5 in the world (QS World University Rankings by Subject)
Please consider the environment before printing this email
This email and any attachments may contain personal information or information that is otherwise confidential or the subject of copyright. Any use, disclosure or copying of any part of it is prohibited. The University does not warrant that this email or any attachments are free from viruses or defects. Please check any attachments for viruses and defects before opening them. If this email is received in error please delete it and notify by return email.
CRICOS Provider Code 00116K



From: Rita Pimenta de Devotto [<mailto:rpimentad@gmail.com>]
Sent: Monday, 23 November 2015 8:54 AM
To: Gavin Robert Slemp
Cc: Wagner Machado Machado
Subject: Re: Job Crafting Questionnaire - Validation to Portuguese - Brazil.

Dear Dr. Slemp,

I am writing to ask your approval on the back translation of the Job Crafting Questionnaire, in order to proceed with the adaptation and validation of the JCQ to Portuguese – Brazilian.

Before we got this back translation version, we performed the following steps:

1. 3 independent professional translators translated the JCQ into Portuguese-Brazilian.
2. I did a synthesis in Portuguese of the 3 translations.
3. This synthesis (First version of JCQ) was sent to 2 judges, who were a Professor in Organizational Psychology and Psychometric expert, and a PhD Candidate in the same areas of expertise. The judges recommended no major changes. Minor

ANEXO C - Job crafting Questionnaire - JCQ

The Job Crafting Questionnaire (JCQ)

Employees are frequently presented with opportunities to make their work more engaging and fulfilling. These opportunities might be as simple as making subtle changes to your work tasks to increase your enjoyment, creating opportunities to connect with more people at work, or simply trying to view your job in a new way to make it more purposeful. While some jobs will provide more of these opportunities than others, there will be situations in all jobs where one can make subtle changes to make it more engaging and fulfilling.

Please indicate the extent to which you engage in the following behaviours using the following scale: 1 = Hardly Ever, to 6 = Very Often. (Note: 'Very Often' means as often as possible in your workplace)

1. Introduce new approaches to improve your work* ^[1]_[SEP]
2. Change the scope or types of tasks that you complete at work ^[1]_[SEP]
3. Introduce new work tasks that you think better suit your skills or interests ^[1]_[SEP]
4. Choose to take on additional tasks at work ^[1]_[SEP]
5. Give preference to work tasks that suit your skills or interests ^[1]_[SEP]
6. Think about how your job gives your life purpose ^[1]_[SEP]
7. Remind yourself about the significance your work has for the success of the organisation ^[1]_[SEP]
8. Remind yourself of the importance of your work for the broader community ^[1]_[SEP]
9. Think about the ways in which your work positively impacts your life ^[1]_[SEP]
10. Reflect on the role your job has for your overall well-being ^[1]_[SEP]
11. Make an effort to get to know people well at work ^[1]_[SEP]
12. Organise or attend work related social functions ^[1]_[SEP]
13. Choose to mentor new employees (officially or unofficially) ^[1]_[SEP]
14. Make friends with people at work who have similar skills or interests

Note: Items 1 to 5 reflect task crafting, items 5 to 10 reflect cognitive crafting, and items 11 to 15 reflect relational crafting.

*indicates items that were adapted or taken from Leana, Appelbaum, & Shevchuk (2009).

ANEXO D - Questionário de *Job Crafting*

Os empregados frequentemente se deparam com oportunidades para tornar seu trabalho mais envolvente e gratificante. Essas oportunidades podem ser tão simples quanto fazer mudanças sutis nas suas tarefas de trabalho para: aumentar seu prazer pessoal em realizá-las, para criar oportunidades de relacionar-se com mais pessoas no ambiente de trabalho, ou simplesmente para tentar ver o trabalho de outra perspectiva (isto é de outro ponto de vista) a fim de torná-lo mais significativo. Embora algumas ocupações ofereçam maiores oportunidades desse tipo, todos os trabalhos oferecem situações onde é possível fazer mudanças sutis para torná-los mais envolventes e gratificantes. Indique, por favor, a frequência com que você se engaja nos comportamentos abaixo de acordo com a seguinte escala: de 1 (Raramente) a 6 (Com Muita Frequência).

Observação: ‘Com Muita Frequência’ significa tão frequentemente quanto seja possível em seu ambiente de trabalho).

	1	2	3	4	5	6
1. Faz as coisas de forma diferente para melhorar o seu trabalho.						
2. Muda a abrangência (escopo) ou os tipos de tarefas que você realiza no trabalho.						
3. Introduz novas tarefas ou atividades no trabalho que você acredita se adequam melhor às suas habilidades ou interesses.						
4. Escolhe assumir tarefas adicionais no trabalho						
5. Dá preferência às tarefas de trabalho que se adequam às suas habilidades ou interesses.						
6. Pensa em como seu trabalho lhe traz sentido e propósito na vida.						
7. Mantém sempre em mente o significado que seu trabalho tem para o sucesso da organização.						
8. Mantém sempre em mente a importância do seu trabalho para a comunidade onde você está inserido.						
9. Pensa sobre as maneiras em que seu trabalho influencia positivamente a sua vida						
10. Reflete sobre o papel que seu trabalho tem para o seu bem-estar geral.						
11. Empenha-se em conhecer bem as pessoas no trabalho.						
12. Organiza ou frequenta atividades sociais relacionadas com seu trabalho						
13. Organiza eventos especiais no ambiente de trabalho (por exemplo, a comemoração do aniversário de um colega de trabalho)*						
14. Escolhe ser o mentor (supervisor) de novos empregados (oficialmente ou não)						
15. Faz amizades com pessoas no trabalho cujas habilidades ou interesses são semelhantes aos seus.						

Observação: os itens 1 a 5 se referem ao *crafting* da tarefa; os itens 6 a 10 se referem ao *crafting* cognitivo, e os itens 11 a 15 se referem ao *crafting* das relações.

*indica os itens que foram adaptados ou extraídos de Leana, Appelbaum, & Shevchuk (2009).

Pimenta de Devotto, R. & Machado, W.L (2016). *Evidências de validade da versão brasileira do Job Crafting Questionnaire*. Manuscript submitted for publication.

ANEXO E - Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho -UWES

Leia atentamente cada item e marque o número que melhor define a frequência com que você se sentiu assim no trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Poucas vezes no ano ou menos	Uma vez ao mês ou menos	Algumas vezes no mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todo dia

1. No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.
2. Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito.
3. O tempo voa enquanto estou trabalhando.
4. No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.
5. Sou entusiasmado com meu trabalho.
6. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor.
7. Meu trabalho me inspira.
8. Tenho vontade de ir para o trabalho quando levanto de manhã.
9. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.
10. Tenho orgulho do trabalho que realizo.
11. Eu fico absorvido com meu trabalho.
12. Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos.
13. Para mim o meu trabalho é desafiador.
14. Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.
15. Eu consigo me adaptar mentalmente às situações difíceis no meu trabalho.
16. É difícil desligar-me do meu trabalho.
17. Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.

ANEXO F - Indicador das Características do Ambiente Organizacional (ICAO)

– 25 itens

(*Health and Safety Executive's Management Standards Indicator – HSEMSI, Cousins, Mackay, Kelly, Kelly, & McCaig, 2004 adaptado por Freitas & Damásio, in prep*)

Instruções: Sabe-se que as condições de trabalho afetam o bem-estar dos trabalhadores. Suas respostas para as perguntas abaixo nos ajudarão a determinar as nossas condições de trabalho atuais e nos possibilitarão monitorar melhorias futuras. Para que possamos comparar a situação atual com situações passadas ou futuras, é importante que suas respostas reflitam o seu trabalho nos últimos seis meses.

(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Às vezes	(4) Frequentemente	(5) Sempre
--------------	------------------	-----------------	-----------------------	---------------

R	1.	Eu sou alvo de assédio pessoal na forma de palavras ou comportamentos grosseiros	1	2	3	4	5
D	2.	Eu tenho prazos impossíveis de serem cumpridos	1	2	3	4	5
AC	3.	Se o trabalho for difícil, meus colegas me ajudarão	1	2	3	4	5
AS	4.	Eu recebo retorno positivo (<i>feedback</i>) sobre o trabalho que eu faço	1	2	3	4	5
C	5.	Eu posso dar a minha opinião sobre o meu próprio ritmo de trabalho	1	2	3	4	5
P	6.	Eu tenho clareza de quais são as minhas obrigações e responsabilidades	1	2	3	4	5
D	7.	Eu tenho que deixar de lado algumas tarefas porque eu tenho muita coisa para fazer	1	2	3	4	5
P	8.	Eu sei bem quais são os objetivos e as metas do meu departamento/setor	1	2	3	4	5
C	9.	Eu posso escolher como fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5
P	10.	Eu entendo como o meu trabalho se encaixa no objetivo geral da organização	1	2	3	4	5
D	11.	Eu sou pressionado a trabalhar por longas horas	1	2	3	4	5
C	12.	Eu posso escolher o que eu faço no meu trabalho	1	2	3	4	5
R	13.	Eu sou alvo de assédio moral no trabalho	1	2	3	4	5
D	14.	Sou pressionado com prazos irrealistas	1	2	3	4	5
AS	15.	Eu posso contar com o meu chefe/superior para me ajudar com problemas no trabalho	1	2	3	4	5
AC	16.	Eu recebo a ajuda e o apoio que preciso dos meus colegas	1	2	3	4	5
C	17.	Eu posso dar minha opinião sobre a forma como eu trabalho	1	2	3	4	5
M	18.	Eu tenho oportunidades suficientes para questionar meus superiores sobre mudanças no trabalho	1	2	3	4	5
AC	19.	Eu recebo o respeito que eu mereço dos meus colegas no trabalho	1	2	3	4	5
M	20.	Toda a equipe é sempre consultada sobre mudanças no trabalho	1	2	3	4	5
AS	21.	Eu posso falar com meu chefe/superior sobre algo que me deixou chateado ou incomodado no trabalho	1	2	3	4	5
AC	22.	Meus colegas de trabalho estão dispostos a ouvir sobre os meus problemas do trabalho	1	2	3	4	5
M	23.	Quando são feitas mudanças no trabalho, eu sei bem como elas vão funcionar na prática	1	2	3	4	5
AS	24.	Eu recebo apoio quando passo por trabalhos emocionalmente desgastantes	1	2	3	4	5
AS	25.	Meu chefe/supervisor me incentiva no trabalho	1	2	3	4	5

D = Demanda; C = Controle; AS = Apoio do Supervisor; AC = Apoio dos Colegas; P = Papel; M = Mudança; R = Relações no Trabalho.

ANEXO G - Escala de Saúde Mental Positiva

(Machado & Bandeira, 2015)

Por favor, responda as questões a seguir sobre como você tem se sentido durante o último mês. Assinale a resposta que melhor representa a frequência com que você teve a experiência ou sentiu-se da maneira descrita.

Durante o último mês, com que frequência você sentiu...

1	2	3	4	5	6
Nunca	Uma ou duas vezes	Cerca de uma vez por semana	Cerca de 2 ou 3 vezes por semana	Quase todos os dias	Todos os dias

	1	2	3	4	5	6
Feliz						
Interessada(o) pela vida						
Satisfeito(a)						
Que você teve algo importante para contribuir para a sociedade						
Que você pertencia a uma comunidade (como um grupo social ou sua vizinhança)						
Que nossa sociedade está se tornando um lugar melhor para pessoas como você						
Que as pessoas, em geral, são boas						
Que a forma como a nossa sociedade funciona faz sentido para você						
Que você gostava da maior parte de suas características de personalidade						
Que você administrou bem as responsabilidades do seu dia-a-dia						
Que você tinha relacionamentos afetuosos e de confiança com outras pessoas						
Que você teve experiências que o desafiaram à crescer e tornar-se uma pessoa melhor						
Que você foi confiante para pensar ou expressar suas ideias e opiniões próprias						
Que sua vida tem um propósito ou um sentido						

ANEXO H - Questionário Sócio demográfico

Muito obrigado por aceitar participar do nosso estudo. Iniciaremos com algumas questões para melhor caracterizar os participantes.

1. Estado de residência
2. Sexo
3. Ano de Nascimento
4. Estado civil:
5. Como você se identifica em relação à etnia?

Branco(a)

Pardo(a)

Preto(a)

Amarelo(a)

Indígena

Prefiro não responder

Outro

6. Escolaridade: qual sua titulação mais alta?

Ensino Médio incompleto

Ensino Médio completo

Ensino Superior incompleto

Ensino Superior completo

Pós-graduação incompleta

Pós-graduação completa

7. Qual sua formação profissional (especificar curso técnico ou graduação)?
8. Há quanto tempo você está no seu emprego atual? Digite somente números.
9. Em que tipo de organização você trabalha?
 - Pública
 - Privada
 - Capital Misto
 - ONG

10. Qual o setor da organização?

Indústria
Comércio
Serviços

11. Qual o seu tipo de vínculo com a organização?

Emprego formal – CLT
Servidor público
Terceirizado
Trabalhador cooperado
Profissional autônomo
Voluntário

12. Sua função na organização é:

Sou responsável pela gestão técnica e operacional da minha equipe de trabalho
Sou responsável pela gestão estratégica do meu setor
Sou diretor responsável pela tomada de decisão estratégica na minha organização.
Sou empreendedor e atuo como presidente da minha organização.
Outro (especifique)

13. Em seu contexto de trabalho atual, você trabalha ... (responda mais de uma alternativa caso necessário)

Com chefe
Sem chefe
Com colegas de trabalho (no local físico ou à distância)
Sem colegas de trabalho
Com funcionários diretos ou indiretos
Sem funcionários diretos ou indiretos

14. Como você classificaria o porte de sua empresa /organização?

Micro
Pequena
Médio
Grande

15. Quantas horas você trabalha oficialmente por semana? (horas)

16. Quantas horas você trabalha de fato por semana? (horas)

17. Algum membro da sua família depende financeiramente de você?

Sim

Não

Muito obrigado por responder às nossas questões iniciais. Agora iremos lhe perguntar como você se sente em relação à diversos aspectos relacionados ao seu trabalho. Por favor, marque a opção que mais representa como você se sente. Não existem respostas certas ou erradas. É apenas a sua opinião que conta.

Perguntas para o final do questionário:

18. Você gostaria de receber os resultados desta pesquisa? Se sim, informe seu e-mail:

19. Você gostaria de participar de outras pesquisas realizadas pelo Laboratório CePAS da PUC Campinas? Se sim, informe seu e-mail:

ANEXO I - Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar de um estudo com a finalidade de conhecer melhor os aspectos relacionados ao engajamento no trabalho de profissionais que trabalham em gestão em organizações. Neste estudo, vamos investigar a relação do engajamento no trabalho com outras variáveis (de personalidade, estados e comportamentos positivos) além de características sócio demográficas. Para participar do mesmo, será necessário dispor de aproximadamente 40 minutos para responder ao Questionário de Engajamento no Trabalho e Recursos Pessoais.

- Sua participação será sigilosa e confidencial. **Você não precisará fornecer o seu nome e nem o da organização em que trabalha.** Como se trata de um instrumento sigiloso, não há possibilidade de fazer nenhuma devolução individual dos resultados.
- Todas as informações coletadas serão confidenciais.
- Após o término da pesquisa, o material contendo seus dados e informações ficarão armazenadas, por um período de cinco anos, no Laboratório de Avaliação e Medidas Psicológicas- LAMP do Programa de Pós Graduação em Psicologia da PUC -Campinas.
- O preenchimento do questionário não traz complicações para você, a não ser o eventual desconforto suscitado pelo conteúdo das questões e a necessidade de dedicar o tempo estimado para responder às perguntas. Caso você sinta algum desconforto ou descontentamento, você pode interromper sua participação na pesquisa sem qualquer ônus, e ou contatar os pesquisadores responsáveis por esta pesquisa para, se necessário, receber indicação de psicólogos clínicos que poderão realizar um atendimento não-presencial de emergência por telefone ou videoconferência gratuitamente. Considerando que é uma pesquisa de âmbito nacional, não possuímos convênio específico com locais de atendimento.
- Você não terá qualquer tipo de despesa assim como nada lhe será remunerado.
- **Sua participação estará contribuindo para a produção de conhecimento científico sobre o engajamento no trabalho.**
- Sua participação é voluntária. Você poderá deixar a pesquisa sem quaisquer consequências, penalizações ou prejuízos a qualquer momento.
- Esperamos que os resultados desta pesquisa possam contribuir para programas de intervenção que visem auxiliar às pessoas a atingirem o seu desenvolvimento pleno e bem-estar no trabalho.

Esta pesquisa é desenvolvida pela mestrandia Rita Pimenta de Devotto, sob orientação da Prof. Dr. Wagner de Lara Machado, do Programa de Pós-graduação em Psicologia da PUC- Campinas. Maiores informações podem ser obtidas pelo e-mail rpimentad@gmail.com ou pelo telefone (19) 991887330. Questões éticas podem ser encaminhadas para os pesquisadores responsáveis bem

como para o Comitê de Ética em Pesquisa da PUC -Campinas, que aprovou esta pesquisa sob o protocolo xxxxxx, pelo telefone (19) 33436777, ou e-mail comitedeetica@puc-campinas.edu.br, endereço Rod. Dom Pedro I, Km 136, Parque das Universidades, Campinas-SP, CEP 13086-900, horário de funcionamento de segunda a sexta feira das 08h00 às 17h00.

- - - - -

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que sou maior de 18 anos e que fui informado dos objetivos e da justificativa da presente pesquisa, e estou de acordo em participar da mesma. Fui igualmente informado: a) da liberdade de participar ou não da pesquisa, bem como do meu direito de retirar meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isto me traga qualquer prejuízo; b) da garantia de receber resposta a qualquer dúvida acerca dos procedimentos e outros assuntos relacionados com a pesquisa; c) da segurança de que não serei identificado e que se manterá o caráter confidencial das informações registradas; d) que as informações obtidas com os questionários serão arquivadas sem identificação pessoal junto ao banco de dados do pesquisador responsável, ficando disponíveis para futuras análises; e) dos desconfortos e riscos associados ao questionário. Concordo voluntariamente na minha participação, sabendo que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízos.

1. Concordância

- () Concordo voluntariamente na minha participação, sabendo que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízos.
- () Não concordo em participar do estudo (A página será automaticamente fechada).

ANEXO J - Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Campinas



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O ENGAJAMENTO NO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM TRAÇOS, ESTADOS E COMPORTAMENTOS POSITIVOS: ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DA ESCALA JOB CRAFTING QUESTIONNAIRE (JCQ)

Pesquisador: RITA PIMENTA DE DEVOTTO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 49694115.0.0000.5481

Instituição Proponente: Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC/ CAMPINAS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.318.521

Apresentação do Projeto:

Esta pesquisa busca conhecer as especificidades do modelo de Recursos e Demandas no Trabalho no contexto brasileiro, bem como explorar a rede de relações de algumas variáveis de traço, estado e comportamentos positivos com o engajamento no trabalho. Será conduzido um estudo transversal correlacional em uma amostra de profissionais brasileiros (n=300). Foram delineados dois estudos. O Estudo I buscar atender à necessidade de ampliar o repertório de instrumentos sólidos validados para o nosso contexto para que se

possa avançar em pesquisas sobre o Modelo de Recursos e Demandas no Trabalho. No Estudo I, será adaptada e validada ao Português Brasileiro a Job Crafting Questionnaire (JCQ). O Estudo II, de carácter exploratório, busca investigar as associações entre a variável mediadora job crafting e outras cinco variáveis de traço,

estado e comportamentos positivos, com o engajamento no trabalho. A variáveis independentes serão definidas como: a) traços da personalidade no

modelo dos cinco grandes fatores, b) afetos positivos e negativos, c) flow no trabalho d) coping ocupacional,

e) saúde mental positiva. A variável dependente será definida como engajamento no trabalho, entendido

Endereço: Rodovia Dom Pedro I, Km 136
Bairro: Parque das Universidades **CEP:** 13.086-900
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3343-6777 **Fax:** (19)3343-6777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br



Continuação do Parecer: 1.318.521

como um estado mental positivo e realizador, caracterizado pelo vigor, dedicação e concentração. A variável mediadora job crafting é definida como as mudanças iniciadas pelos trabalhadores para alterar suas demandas e recursos do trabalho. Espera-se ampliar a visão sobre o papel dos Recursos Pessoais, definido em termos de variáveis de traços, estados e comportamentos positivos, e seus efeitos no engajamento no trabalho, além de disponibilizar o JCQ validada para pesquisas futuras no Brasil.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral é conhecer as especificidades do modelo de Recursos e Demandas no Trabalho em uma amostra de profissionais brasileiros que atuam em gestão no contexto organizacional, buscando ampliar a visão sobre o papel dos Recursos Pessoais, definido em termos de variáveis de traços, estados e comportamentos positivos, e seus efeitos no engajamento no trabalho.

Objetivo Secundário:

será adaptada e validada ao Português Brasileiro a Job Crafting Questionnaire (JCQ).

Posteriormente serão investigadas as associações entre a variável mediadora job crafting e outras cinco variáveis de traço, estado e comportamentos positivos, com o engajamento no trabalho. A variáveis independentes serão definidas como: a) traços da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores, b) afetos positivos e negativos, c) flow no trabalho d) coping ocupacional, e) saúde mental positiva. A variável dependente será definida como engajamento no trabalho, entendido como um estado mental positivo e realizador, caracterizado pelo vigor, dedicação e concentração. A variável mediadora job crafting é definida como as mudanças iniciadas pelos trabalhadores para alterar suas demandas e recursos do trabalho.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os procedimentos e instrumentos de avaliação utilizados seguem as normas éticas e oferecem riscos e desconfortos mínimos aos participantes, como por exemplo experimentar sensação de cansaço no preenchimento do protocolo.

Benefícios:

O estudo não oferece benefícios diretos ou específicos aos participantes. Os benefícios para a ciência são: 1. Adaptar e validar o Job Crafting Questionnaire para o contexto brasileiro. Este instrumento poderá ser utilizado em pesquisas futuras sobre bem-estar ocupacional, identidade e significabilidade no trabalho. 2. Avançar nas pesquisas sobre o Modelo de Recursos e Demandas no Trabalho no contexto brasileiro.

Endereço: Rodovia Dom Pedro I, Km 136
Bairro: Parque das Universidades **CEP:** 13.086-900
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3343-6777 **Fax:** (19)3343-6777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br

Continuação do Parecer: 1.318.521

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Sem comentários.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A folha de rosto está adequada.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há.

Considerações Finais a critério do CEP:

Dessa forma, e considerando a Resolução no. 466/12, e, ainda que a documentação apresentada atende ao solicitado, emitiu-se o parecer para o presente projeto: Aprovado.

Conforme a Resolução 466/12, é atribuição do CEP acompanhar o desenvolvimento dos projetos, por meio de relatórios semestrais dos pesquisadores e de outras estratégias de monitoramento, de acordo com o risco inerente à pesquisa. Por isso o pesquisador responsável deverá encaminhar para o CEP PUCCampinas os Relatórios Parciais a cada seis meses e o Relatório Final de seu projeto, até 30 dias após o seu término.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_579157.pdf	08/11/2015 17:13:47		Aceito
Declaração de Pesquisadores	Slemp_Autorizacao_JCQ.pdf	08/11/2015 17:12:58	RITA PIMENTA DE DEVOTTO	Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Declaracao_Atendimento_psicologos.pdf	08/11/2015 17:09:19	RITA PIMENTA DE DEVOTTO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Carta_resolucao_pendencias.pdf	08/11/2015 17:04:04	RITA PIMENTA DE DEVOTTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	AnexoX_TCLE.pdf	08/11/2015 16:52:37	RITA PIMENTA DE DEVOTTO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoEngajamento2CEPNOVEMBRO2015Revisado.pdf	08/11/2015 16:40:32	RITA PIMENTA DE DEVOTTO	Aceito
Folha de Rosto	FolhadeRostoAssinadaPltaformaBrasil.pdf	28/09/2015 13:56:09	RITA PIMENTA DE DEVOTTO	Aceito

Endereço: Rodovia Dom Pedro I, Km 136
Bairro: Parque das Universidades **CEP:** 13.086-900
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3343-6777 **Fax:** (19)3343-6777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br



Continuação do Parecer: 1.318.521

Cronograma	CronogramaProjetoEngajamento.pdf	21/09/2015 14:18:39	RITA PIMENTA DE DEVOTTO	Aceito
------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------	--------

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAMPINAS, 11 de Novembro de 2015

Assinado por:
David Bianchini
(Coordenador)

Endereço: Rodovia Dom Pedro I, Km 136
Bairro: Parque das Universidades **CEP:** 13.086-900
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3343-6777 **Fax:** (19)3343-6777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br