

Redesenho do Trabalho de Aproximação: Via de Acesso ao Engajamento no Trabalho?

Rita Pimenta de Devotto¹, Clarissa Pinto Pizarro de Freitas²,
Solange Muglia Wechsler³

¹ <https://orcid.org/0000-0002-2287-2526> / Faculdade de Campinas (FACAMP), Brasil

² <https://orcid.org/0000-0002-2274-8728> / Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Brasil

³ <https://orcid.org/0000-0002-9757-9113> / Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), Brasil

Resumo

O engajamento no trabalho é uma fonte de vantagem competitiva para as organizações que pode ser instigado pelo redesenho do trabalho. Investigamos a influência de três tipos de redesenho do trabalho de aproximação no engajamento no trabalho em uma amostra de trabalhadores brasileiros. Os resultados indicaram que o redesenho de aproximação apresentou relações positivas e moderadas com o engajamento. As análises de rede indicaram que o redesenho de aproximação de recursos (comportamental) exerceu influência positiva direta e o redesenho de aproximação de demandas (comportamental) exerceu influência indireta no engajamento. O redesenho de aproximação de recursos (cognitivo) apresentou a relação de maior magnitude com o engajamento. Concluímos que os esforços comportamentais e cognitivos para se aproximar dos aspectos positivos do trabalho e modificar recursos e demandas influenciam o engajamento no trabalho. Sugerimos que os gestores devem fomentar o redesenho do trabalho de aproximação para o envolvimento saudável dos profissionais com seu trabalho.

Palavras-chave: comportamento organizacional, auto-organização, atitudes do empregado.

Approach Crafting: a Way to Access Work Engagement?

Abstract

Work engagement is a source of competitive advantage for organizations and can be promoted by job crafting. We investigated the influence of three types of approach crafting on work engagement among Brazilian workers. The results indicated that approach crafting showed positive and moderate relationships with work engagement. Network analysis indicated that approach resources crafting (behavioral) had a direct positive influence, and approach demands crafting (behavioral) had an indirect influence on work engagement. Approach resources crafting (cognitive) presented the strongest relationship with work engagement. We concluded that the behavioral and cognitive efforts to approach the positive aspects of work and modify resources and demands influence work engagement. We suggest that managers should foster approach crafting for healthy engagement of professionals with their work.

Keywords: organizational behavior, self-organization, employee attitudes.

Rediseño del Trabajo de Aproximación: ¿Vía de Acceso al Compromiso Laboral?

Resumen

El compromiso laboral es una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones que puede ser fomentado mediante acciones de rediseño laboral. Investigamos la influencia de tres tipos de rediseño del trabajo de aproximación del compromiso laboral en una muestra de trabajadores brasileños. Los resultados indicaron que el rediseño de aproximación presentó relaciones positivas y moderadas con el compromiso. Los análisis de red indicaron que el rediseño de aproximación de recursos (comportamental) tuvo una influencia positiva directa y el rediseño de aproximación de demandas (comportamental) tuvo una influencia indirecta en el compromiso. El rediseño de aproximación de los recursos (cognitivo) presentó la relación de mayor magnitud con el compromiso. Concluimos que los esfuerzos comportamentales y cognitivos para abordar los aspectos positivos del trabajo y modificar recursos y demandas influyen en el compromiso laboral. Sugerimos que los gestores deben fomentar el rediseño del trabajo de aproximación en vista de un compromiso saludable de los profesionales con su trabajo.

Palabras clave: comportamiento organizacional, autoorganización, actitudes de los empleados.

A transição das economias de manufatura para economias de serviço e conhecimento, tem impulsionado transformações no contexto do trabalho. As pressões por competitividade e inovação organizacionais demandam trabalhadores engajados com alto desempenho (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015), capazes de resolver problemas em contextos com elevada complexidade e incerteza, e cujos comportamentos proativos incluem a própria criação de ambientes de trabalho saudáveis e motivadores (van den Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015).

Concomitantemente, o desenvolvimento do campo de pesquisa da Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho (PPOT), intensificou o interesse em investigar os comportamentos positivos dos trabalhadores (e.g., redesenho do trabalho, cidadania organizacional) e os desfechos produzidos (e.g., bem-estar no trabalho, trabalho significativo) (Vazquez, Ferreira, & Mendonça, 2019). Além do interesse científico em aspectos psicológicos positivos no trabalho, as empresas e consultorias de gestão têm enfatizado a relevância do capital humano e do envolvimento saudável dos profissionais com o trabalho (McKinsey & Company, 2015).

Neste cenário, o engajamento no trabalho tem sido considerado um indicador central do bem-estar ocupacional, caracterizado por alta ativação (mobilização de energia no trabalho), acompanhado de um intenso sentimento de prazer ao trabalhar (Hakanen, Peeters, & Schaufeli, 2018; Vazquez et al., 2019). Além disso, considera-se que o engajamento no trabalho fornece uma estratégia conceitualmente desenvolvida e baseada em achados científicos, que deve ser integrada às práticas de gestão de recursos humanos, para obtenção de vantagem competitiva sustentável (Albrecht et al., 2015).

As organizações que criam condições para apoiar e fomentar o engajamento no trabalho dos seus funcionários obtêm níveis mais altos de desempenho no trabalho, o que pode tornar-se uma vantagem competitiva. Maiores índices de engajamento no trabalho podem ser alcançados através de práticas de gestão de recursos humanos, que promovam demandas desafiadoras, concomitantemente com a disponibilização de recursos sociais e estruturais do trabalho (Albrecht et al., 2015). Adicionalmente, as abordagens de gestão de pessoas que criam condições de trabalho favoráveis à satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) e desenvolvem os recursos pessoais dos trabalhadores (van Wingerden, Derks, & Bakker, 2017), influenciam na promoção de maiores índices de engajamento no trabalho.

Entretanto, o engajamento no trabalho não é impulsionado apenas pelas estratégias de gestão de pessoas e práticas de recursos humanos. Os trabalhadores também se engajam em ações para modificar suas funções e as condições de trabalho pré-definidas pela gestão, em prol de ganhar maior adaptabilidade, bem-estar (e.g., engajamento no trabalho) e melhorar o desempenho no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017; Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, & Kawakami, 2016; Van Wingerden & Niks, 2017). No âmbito das perspectivas proativas sobre o delineamento do trabalho, propõe-se que os gestores necessitam contar com a participação dos funcionários para antecipar, adaptar e introduzir mudanças na natureza do trabalho e nos métodos para realizá-lo (Grant & Parker, 2009).

O redesenho do trabalho (Chinelato, Ferreira, & Valentini, 2015; Pimenta de Devotto & Machado, 2020, Tims, Bakker, & Derks, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001) é uma das perspectivas proativas de delineamento do trabalho que engloba as mudanças autoiniciadas pelos profissionais para modificar as

características e o ambiente social do trabalho. Argumenta-se que os profissionais podem ir além das descrições formais das suas funções, para serem protagonistas de ações que redesenham o próprio trabalho, com a finalidade de torná-lo mais envolvente, gratificante e significativo (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013) ou para tornar suas atividades laborais mais ajustadas aos seus recursos pessoais e necessidades, e aumentar o seu engajamento no trabalho (Tims et al., 2012).

Desde a publicação do artigo seminal de Wrzesniewski e Dutton (2001), duas perspectivas teóricas sobre o redesenho do trabalho se consolidaram: 1) a perspectiva teórica seminal (Wrzesniewski & Dutton, 2001) que enfatizou as mudanças físicas e cognitivas, realizadas pelos trabalhadores para modificar as características e o ambiente social do trabalho e 2) a perspectiva do redesenho do trabalho integrada ao modelo de recursos e demandas no trabalho – RDT (Bakker & Demerouti, 2017) que enfatizou as mudanças tangíveis realizadas para otimizar os níveis de demandas e recursos do trabalho com as necessidades e recursos pessoais (Tims et al., 2012). A principal diferença entre estas perspectivas, reside na forma do redesenho do trabalho, que pode comportamental (e.g., inclui as mudanças tangíveis no nível dos recursos ou demandas do trabalho) ou cognitiva (e.g., inclui as mudanças nas percepções sobre o trabalho) (Zhang & Parker, 2019). A abordagem do redesenho do trabalho integrado ao modelo de recursos e demandas no trabalho (Tims et al., 2012) avalia exclusivamente a forma comportamental, e a perspectiva seminal (Wrzesniewski & Dutton, 2001) engloba a forma comportamental e cognitiva do redesenho do trabalho (Lichtenthaler & Fischbach, 2018).

Recentemente, Zhang e Parker (2019) propuseram um modelo teórico com uma estrutura hierárquica de três níveis de redesenho do trabalho para integrar as duas perspectivas teóricas do redesenho do trabalho e avançar na pesquisa. O nível mais alto - *orientação* do redesenho do trabalho - distingue se o redesenho é orientado para a aproximação (ou seja, esforços direcionados para buscar os aspectos positivos do trabalho) ou orientada para a evitação (ou seja, esforços direcionados para se afastar dos aspectos negativos do trabalho). O segundo nível distingue a *forma* do redesenho do trabalho, sendo esta comportamental ou cognitiva. O terceiro nível diferencia o *conteúdo* do redesenho do trabalho, ou seja, distingue entre os alvos que as ações de redesenho do trabalho procuram mudar, sejam eles recursos ou demandas do trabalho.

Na literatura internacional, duas metanálises encontraram efeitos positivos do redesenho do trabalho no engajamento no trabalho (Lichtenthaler & Fischbach, 2018; Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher 2017), no entanto, ambas metanálises incluíram em sua amostra apenas estudos da perspectiva do redesenho do trabalho integrada ao modelo de recursos e demandas no trabalho – RDT, predominante na literatura da área (Zhang & Parker, 2019). Evidenciou-se que na sua forma comportamental, o redesenho de aproximação de recursos e de demandas apresentaram relações positivas com o engajamento no trabalho e o redesenho de evitação de demandas foi prejudicial aos níveis de engajamento no trabalho (Zhang & Parker, 2019).

No Brasil, estudos que investigaram a relação do engajamento no trabalho com o redesenho do trabalho são ainda incipientes. O redesenho do trabalho de aproximação de recursos e demandas na sua forma comportamental apresentou relações positivas fracas com o engajamento no trabalho (Chinelato et al., 2015). Outro estudo, alinhado à perspectiva seminal do redesenho do trabalho, encontrou que o redesenho do trabalho de aproximação na sua forma cognitiva influenciou fortemente os níveis de engajamento no trabalho (Pimenta de Devotto,

Machado, Vazquez, & Freitas, 2020).

Neste estudo, buscamos novas evidências sobre a influência do redesenho do trabalho de aproximação, avaliando concomitantemente a sua forma comportamental e cognitiva, nos níveis de engajamento no trabalho de profissionais brasileiros. Especificamente, investigamos quais tipos de redesenho do trabalho de aproximação (comportamental ou cognitivo) foram mais influentes nos índices de engajamento no trabalho. Esta pesquisa pode contribuir com evidências que corroboram o modelo integrativo do redesenho do trabalho (Zhang & Parker, 2019) avaliando como os profissionais buscam fortalecer os aspectos positivos do seu trabalho por meios de comportamentos e pela cognição. Além disso, nossos resultados podem ilustrar para a gestão porque o redesenho do trabalho de aproximação (comportamental e cognitivo) deve ser considerado uma tática alternativa para manter os profissionais engajados em seu trabalho.

Engajamento no Trabalho

O engajamento no trabalho refere-se a um estado mental disposicional e positivo, caracterizado por vigor, dedicação e concentração (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). O vigor é determinado por altos níveis de energia e resiliência mental enquanto se trabalha, vontade de investir no próprio trabalho e persistência em situações de dificuldade. A dedicação é marcada pelo forte envolvimento do indivíduo com seu trabalho e por experimentar um senso de significância, entusiasmo, inspiração e desafio. A concentração caracteriza-se por estar completamente absorto em seu trabalho, a ponto de perder a noção do tempo e de encontrar dificuldades em desapegar-se de seu trabalho (Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz, & Schaufeli, 2015).

A presença de altos níveis de engajamento no trabalho está associada a altos níveis de desempenho (Bakker, 2011; Dan et al., 2020). Profissionais que vivenciaram altos níveis de engajamento no trabalho apresentaram maiores índices de desempenho na função e nas tarefas extrafunção (Bakker, 2011). Os altos níveis de engajamento também têm sido associados ao desenvolvimento do indivíduo fora do contexto laboral, como melhores condições de saúde, maiores níveis de propósito, satisfação com suas condições de vida, desenvolvimento pessoal e relacionamentos interpessoais positivos (VanderWeele, 2017).

Estudos empíricos com base no modelo Recursos e Demandas no Trabalho – RDT (Bakker & Demerouti, 2017) indicaram que elevadas demandas de trabalho (e.g., sobrecarga, pressão laboral, conflito interpessoal, insegurança no trabalho) predisseram o esgotamento e adoecimento no trabalho. Por outro lado, a abundância de recursos sociais do trabalho (e.g., apoio social dos colegas e supervisores, *coaching*, *feedback*), bem como recursos estruturais do trabalho (e.g., autonomia, clareza de papéis, variedade de habilidades, oportunidades de aprendizagem), mitigaram o impacto das demandas de trabalho no processo de exaustão (Hakanen, Seppälä, & Peeters, 2017) e influenciaram altos níveis de engajamento no trabalho ao longo do tempo (Harju, Hakanen, & Schaufeli, 2016).

Além dos efeitos dos recursos e das demandas de trabalho no bem-estar no trabalho, estudos têm demonstrado a relação positiva entre o redesenho do trabalho e o engajamento no trabalho. Observou-se que o redesenho do trabalho pode atuar como preditor de maiores níveis de engajamento (Dan, Rosca, & Mateizer, 2020), porque as ações de redesenho no trabalho ampliam o impacto positivo dos recursos e minimizam os efeitos negativos das demandas do trabalho sobre o engajamento no trabalho (Tims et al., 2012). Por outro lado, o empenho e energia

dos profissionais engajados na realização de suas atividades ocupacionais podem atuar como antecedentes das ações de redesenho do trabalho (Chen, 2019). Portanto, a relação entre o engajamento no trabalho e as ações de redesenho do trabalho é dinâmica (Chen, 2019; Dan et al., 2020; Frederick & Vander Weele, 2020) e uma associação de retroalimentação (“espiral de ganho”) entre esses fenômenos possível (Bakker & Demerouti, 2017).

Redesenho do Trabalho

O redesenho do trabalho foi descrito como um conjunto de ações individuais proativas que produzem mudanças físicas e cognitivas na tarefa e nas relações de trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wrzesniewski e Dutton (2001) propuseram que os indivíduos mais proativos modificam seu trabalho por meio de três tipos de estratégias: 1. ações de redesenho da tarefa, as quais incluem as mudanças tangíveis no conjunto de tarefas que o indivíduo considera ser seu trabalho (e.g., número, escopo e tipo de tarefa); 2. reformulações cognitivas, como ações que envolvem mudanças (intangíveis) no significado e propósito atribuídos pelo indivíduo ao seu trabalho (e.g., percepção do trabalho não apenas como um conjunto de tarefas concatenadas, mas como parte significativa de um todo); 3. ações de redesenho das relações, como desenvolvimento de atividades que englobam as mudanças na quantidade e na qualidade das interações no trabalho (e.g., com colegas, superiores, clientes, fornecedores).

No âmbito do modelo RDT (Bakker & Demerouti, 2017), o redesenho do trabalho foi proposto como uma forma específica de comportamento proativo na qual o indivíduo inicia mudanças no nível das demandas e dos recursos de trabalho para lograr um equilíbrio entre ambos e suas necessidades e recursos pessoais (Tims et al., 2012). Os comportamentos de redesenho do trabalho buscam aumentar os recursos do trabalho (estruturais e sociais), aumentar as demandas desafiadoras e diminuir as demandas consideradas obstáculos para gerar maior motivação no trabalho (Tims et al., 2012).

Zhang e Parker (2019) propuseram uma estrutura hierárquica do redesenho do trabalho com três níveis – *orientação*, *forma* e *conteúdo* do redesenho do trabalho - para integrar as duas perspectivas teóricas. Com base nesta estrutura, oito tipos específicos de redesenho do trabalho foram derivados: (1) redesenho de aproximação de recursos (comportamental) (e.g., aumentar a autonomia do trabalho), (2) redesenho de aproximação de demandas (comportamental) (e.g., otimização do processo de trabalho para lidar com a carga de trabalho), (3) redesenho de aproximação de recursos (cognitivo) (e.g., perceber como o trabalho contribui para a comunidade), (4) redesenho de aproximação de demandas (cognitiva) (e.g., perceber as demandas como oportunidades de desenvolvimento profissional), (5) redesenho de evitação de recursos (comportamental) (e.g., evitar tarefas que carecem de autonomia), (6) redesenho de evitação de demandas (comportamental) (e.g., evitar novos projetos com demandas dificultadoras), (7) redesenho de evitação de recursos (cognitivo) (e.g., afastar-se cognitivamente de atividades com poucos recursos positivos) e (8) redesenho de evitação de demandas (cognitivo) (e.g., minimizar os aspectos exigentes do trabalho) (Zhang & Parker, 2019).

Porém, as medidas existentes na literatura internacional são limitadas na sua cobertura das características do trabalho e não avaliam todos os oito tipos de redesenho do trabalho definidos no terceiro nível da estrutura hierárquica (Zhang & Parker, 2019). Especificamente, o redesenho do trabalho de aproximação de demandas (cognitivo) ainda não foi avaliado em estudos

empíricos. No que se refere aos quatro tipos de redesenho do trabalho de evitação, apenas os comportamentos de redesenho de evitação de demandas do trabalho foram avaliados em estudos empíricos, e estes estiveram negativamente relacionados ao engajamento no trabalho (Lichtenthaler & Fischbach, 2018; Rudolph et al., 2017).

No Brasil, contamos com dois instrumentos validados para nosso contexto, a *Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho* (CRT, Chinelato et al., 2015) e a *Escala de Ações de Redesenho do Trabalho* (EART, Pimenta de Devotto & Machado, 2020). Estas escalas avaliam três dos oito tipos de redesenho do trabalho propostos na hierarquia de Zhang e Parker (2019): o redesenho do trabalho de aproximação de recursos comportamental (RAR-Comp); o redesenho do trabalho de aproximação de demandas comportamental (RAD-Comp); e o redesenho de aproximação de recursos cognitivo (RAR-Cog). Até a data de condução deste estudo, instrumentos fidedignos que avaliassem o redesenho do trabalho de aproximação de demandas (cognitivo), e os quatro tipos de redesenho de evitação (comportamental e cognitivo) eram inexistentes no contexto brasileiro.

Estudos recentes evidenciaram a relação positiva entre o redesenho do trabalho de aproximação, comportamental e cognitivo, com o engajamento no trabalho em diferentes contextos ocupacionais no Brasil. Chinelato e colegas (2015) encontraram que o RAR-Comp (i.e., aumento dos recursos estruturais; aumento dos recursos sociais) e o RAD-Comp (i.e., aumento das demandas desafiadoras) apresentou correlações positivas baixas ou moderadas com o engajamento no trabalho em uma amostra ($N = 491$) de trabalhadores com baixa escolarização. Outro estudo com diversos profissionais ($N = 538$), revelou que o redesenho do trabalho foi 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). O redesenho da tarefa e a reformulação cognitiva apresentam relações positivas moderadas com o engajamento no trabalho e mediarão a relação do redesenho das relações com o engajamento no trabalho (Pimenta de Devotto et al., 2020). Com base nas relações apresentadas, formulamos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1. O RAR-Comp (H1a) e RAD-Comp (H1b) terão uma influência positiva e direta sobre os níveis de engajamento.

Hipótese 2. Entre os diferentes tipos de redesenho do trabalho de aproximação avaliados, o RAR-Cog (reformulação cognitiva) apresentará a influência de maior magnitude sobre os índices de engajamento no trabalho.

Método

Participantes

Foi utilizada uma amostra de conveniência, constituída por 322 trabalhadores, dos quais 61,5% ($N = 198$) eram mulheres, com idades entre 18 a 65 anos ($M = 45$ anos; $DP = 15$ anos). A maior parte dos profissionais apresentava alta escolaridade, sendo que 59% dos participantes possuíam pós-graduação, 31% tinham ensino superior completo e 10%, ensino médio completo. A maioria dos participantes trabalhava em empresas privadas (57,6%), 22,9% eram profissionais autônomos, 11% eram funcionários públicos, 4,7% eram voluntários e 4,1% eram estagiários. O tempo de trabalho na mesma organização variou de um ano até mais de 10 anos de experiência, sendo que 41% da amostra trabalhava há mais de 10 anos na mesma organização, 19% trabalhavam entre cinco e dez anos, 20% trabalhava entre

dois e cinco anos e 20% trabalhavam há menos de dois anos. A maioria da amostra trabalhava no setor de serviços (86%), 14% trabalhavam no setor industrial e 1% no setor agrícola. Observou-se que 58% dos participantes residiam na região sudeste do Brasil, 37% na região centro-oeste, 3% na região sul e 3% na região nordeste.

Instrumentos

A fim de investigar o RAR-Comp, o RAD-Comp e o RAR-Cog, foram utilizadas a *Escala de Ações de Redesenho do Trabalho* (EART, Pimenta de Devotto & Machado, 2020; Slemp & Vella-Brodrick, 2013) e a *Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho* (CRT, Chinelato et al., 2015; Tims et al., 2012) (Tabela 1). A EART avalia as dimensões redesenho da tarefa (RT), reformulação cognitiva (RC) e redesenho das relações (RR), por meio de 15 itens, respondidos em uma escala Likert de cinco pontos que vai de 1 (*raramente*) a 5 (*com muita frequência*) (Pimenta de Devotto & Machado, 2020; Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Pontua-se que devido a semelhança semântica do par de itens 7 (“Mantém sempre em mente o significado que seu trabalho tem para o sucesso da organização”) e 8 (“Mantém sempre em mente a importância do seu trabalho para a comunidade onde você está inserido”) da dimensão da reformulação cognitiva, os erros desses foram correlacionados no modelo avaliado no presente estudo. A CRT mensura as ações de redesenho do trabalho referentes ao aumento das demandas de desafio (ADD) e aumento dos recursos estruturais (ARE) por meio de nove itens, avaliados em escala Likert de cinco pontos, que vai de 1 (*nunca*) a 5 (*sempre*) (Chinelato et al., 2015; Tims et al., 2012). A EART e a CRT apresentaram propriedades psicométricas satisfatórias na amostra do presente estudo (Tabela 1).

Os níveis de engajamento no trabalho foram investigados por meio da *Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho* (UWES-9, Vazquez et al., 2015; Schaufeli et al., 2006). A UWES é formada por 9 itens, os quais são respondidos em uma escala Likert de sete pontos que vai de 0 (*nunca*) e 6 (*sempre*). O engajamento pode ser avaliado por meio do escore geral da escala, assim como pelas dimensões vigor, dedicação e concentração. Este modelo bifatorial da UWES-9, com o fator geral do engajamento e com os fatores secundários, apresentou índices de ajuste satisfatórios ($\chi^2 (g) = 26,1 (15)$; CFI = 0,999; TLI = 0,998; RMSEA (90% CI) = 0,048 (0,012 – 0,078)). Além disso, o escore geral de engajamento apresentou índices de confiabilidade adequados (α (95% I. C.) = 0,940 (0,925 – 0,952); ω (95% I. C.) = 0,941 (0,928 – 0,953)).

Questionário sociodemográfico. O instrumento identifica a amostra do estudo em relação às variáveis demográficas relevantes para a pesquisa (e.g., sexo, idade, entre outros).

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

O acesso aos participantes foi realizado por meio da divulgação em mídias sociais (e.g., LinkedIn) e pela área de recursos humanos de uma organização privada do setor serviços do interior paulista, que divulgou a pesquisa para seus funcionários. Todos os participantes responderam aos instrumentos através da plataforma on-line Survey Monkey. A presente pesquisa foi realizada após a aprovação do Comitê de Ética da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, CAEE 23247919.4.0000.5481. 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.

Tabela 1

Tipos de redesenho de aproximação, dimensões avaliadas por escala e índices de ajuste e consistência interna na amostra do estudo

Instrumento	Índices de Ajuste			
	χ^2 (gl)	CFI	TLI	RMSEA (90% IC)
EART	179,7 (61)	0,967	0,958	0,078 (0,065 – 0,091)
CRT	72,5 (26)	0,986	0,981	0,075 (0,055 – 0,095)
RAR-Comp	α (95% I. C.)		ω (95% I. C.)	
Redesenho das relações – EART	0,723 (0,677 – 0,780)		0,740 (0,692 – 0,782)	
Aumento dos recursos estruturais – CRT	0,860 (0,818 – 0,900)		0,860 (0,816 – 0,904)	
RAD-Comp	α (95% I. C.)		ω (95% I. C.)	
Redesenho da tarefa – EART	0,783 (0,740 – 0,826)		0,792 (0,751 – 0,832)	
Aumento das demandas desafiadoras – CRT	0,842 (0,805 – 0,878)		0,844 (0,805 – 0,882)	
RAR-Cog	α (95% I. C.)		ω (95% I. C.)	
Reformulação cognitiva – EART	0,842 (0,810 – 0,874)		0,844 (0,804 – 0,877)	

Procedimentos de Análise dos Dados

Com o objetivo de evidenciar que os construtos investigados estavam associados e apresentavam evidências de validade discriminante, foram realizadas análises de correlação e calculada a variância média extraída (VME) de cada variável. As relações entre o RAR-Comp (redesenho das relações e aumento dos recursos estruturais), RAR-Cog (reformulação cognitiva), RAD-Comp (redesenho da tarefa e aumento das demandas de desafio) e o engajamento do trabalho foram investigadas por meio das correlações de Pearson. A variância média extraída (VME) de cada dimensão foi calculada, sendo que a evidência de validade discriminante pode ser observada quando a VME de cada dimensão é superior ao tamanho de efeito (r^2) das relações par a par de cada uma delas (Fornell, & Larcker, 1981).

Com objetivo de investigar as relações propostas no presente estudo, foi realizada uma análise de rede (Burger et al., 2021; Epskamp, Borsboom, & Fried, 2018), seguida por uma análise de rede de caminhos mínimos (Simonet & Castile, 2020). As análises de rede permitem identificar quais relações observadas permanecem após controlar os efeitos de outras variáveis inseridas no sistema, ou seja, quais associações de dimensões par-a-par não podem ser explicadas por outras variáveis presentes na rede parcimoniosa (Burger et al., 2021). Posteriormente empreendemos a análise de rede dos caminhos mínimos das ações do redesenho de aproximação para o engajamento no trabalho (Opsahl, Agneessens, & Skvoretz, 2010; Simonet & Castile, 2020).

A análise de rede permite a interpretação dos resultados por meio de representações gráficas das relações. Dessa forma, cada variável é representada por um nó e as associações entre as variáveis são representadas por arestas. A espessura das arestas e proximidade dos nós auxiliam na compreensão da magnitude das relações na rede analisada, de modo que quanto maior a espessura da aresta e a proximidade dos nós, maior a magnitude das variáveis presentes no sistema. As associações de valência positiva são representadas por arestas verdes, enquanto as relações de valência negativa são representadas por arestas vermelhas (Epskamp et al., 2018). Aplica-se o algoritmo de posicionamento (Fruchterman & Reingold, 1991), no qual as variáveis são dispostas espacialmente de modo a aproximar ou repelir as variáveis de acordo com a magnitude de suas associações, fazendo com que as variáveis representadas no centro do grafo possuam maior número de associações (Epskamp et al., 2018). A penalidade Lasso (*least absolute shrinkage and selection operator*) foi aplicada, pois essa força as relações de baixa magnitude assumirem o valor zero e permite a obtenção de uma rede parcimoniosa.

Com base na análise de rede, foi possível investigar os caminhos mínimos das ações de redesenho de aproximação para o engajamento no trabalho. Este tipo de análise indica o caminho que requer o número mínimo de passos para ir do ponto A ao ponto B. Desta forma, a análise dos caminhos mínimos de uma rede objetiva evidenciar quais variáveis possuem relações diretas ou mediadas com uma variável estabelecida como principal desfecho (Opsahl et al., 2010). A relação direta entre um par de nós indica que os dois nós se predizem. Além disso, essa análise permite identificar relações de mediação entre variáveis, uma vez que o caminho do ponto A ao ponto B deve ocorrer necessariamente pelo ponto C, evidenciando uma mediação de C na relação entre A e B (Simonet & Castile, 2020). No grafo do caminho mínimo, as linhas contínuas representam o caminho mínimo para o nó estabelecido como desfecho e as linhas pontilhadas indicam relações que não contribuem na explicação da variável estabelecida como desfecho.

Todas as análises foram realizadas por meio do *software* R studio (R Core Team, 2021). As análises fatoriais confirmatórias foram desenvolvidas por meio do pacote *lavaan* (Rosseel, 2012), os índices de confiabilidade foram calculados utilizando o pacote MBESS (Kelley, 2020), as correlações foram calculadas por meio do pacote *corrplot* (Wei & Simko, 2021) e a variância média extraída foi obtida por meio do pacote *semTools* (Jorgensen, Pornprasertmanit, Schoemann, & Rosseel, 2021). As análises de rede e de caminhos mínimos foram realizadas utilizando o pacote *qgraph* (Epskamp, Cramer, Waldorp, Schmittmann, & Borsboom, 2012).

Resultados

Inicialmente foi investigado se os construtos estavam relacionados e apresentavam evidências de validade discriminante. Os achados da análise de correlação de Pearson indicaram que o RAR-Comp (redesenho das relações e aumento dos recursos estruturais), RAR-Cog (reformulação cognitiva) e RAD-Comp (aumento das demandas desafiadoras e redesenho da tarefa) estiveram positivamente associadas aos níveis de engajamento no trabalho e apresentaram relações de magnitude moderada. As relações dos cinco tipos de redesenho de aproximação mensurados (redesenho das relações, aumento dos recursos estruturais, reformulação cognitiva, aumento das demandas desafiadoras e redesenho da tarefa) estiveram positivamente associadas entre si e apresentaram magnitude moderada. Além disso, a análise de validade discriminante indicou que os VME eram superiores ao tamanho de efeito (r^2) das relações entre as variáveis, evidenciando que os diferentes tipos de redesenho de aproximação investigados e o engajamento apresentavam

validade discriminante entre si (Tabela 2).

Os resultados da análise de rede evidenciaram que o engajamento no trabalho se associou positivamente as dimensões da reformulação cognitiva, redesenho das relações, redesenho da tarefa e aumento dos recursos estruturais. Foi observado que a dimensão aumento das demandas desafiadoras não apresentou uma relação direta com o engajamento no trabalho. Destaca-se que as ações de reformulação cognitiva foram as que apresentaram a relação de magnitude mais alta com o engajamento no trabalho (Figura 1.a e Tabela 2).

Na análise de rede, os três tipos de redesenho de aproximação (RAR-Comp, RAD-Comp e RAR-Cog) investigados estiveram associados entre si. Foi observado que a dimensão reformulação cognitiva esteve diretamente associada às dimensões redesenho das relações, redesenho da tarefa e aumento dos recursos estruturais. A dimensão aumento das demandas de desafio apresentou relações diretas com o redesenho da tarefa, aumento dos recursos estruturais e redesenho das relações. A relação de maior magnitude entre os diferentes tipos de redesenho de aproximação foi do RAR-Comp e RAD-Comp, observadas na associação entre o aumento das demandas desafiadoras com o

aumento dos recursos estruturais (Figura 1.a e Tabela 3).

A fim de identificar quais das ações de redesenho de aproximação apresentavam maiores efeitos no engajamento no trabalho na rede analisada, a análise de caminhos mínimos foi desenvolvida. Os resultados evidenciaram que o RAR-Comp e RAR-Cog foram os que apresentaram efeitos diretos sobre o engajamento no trabalho. Desta forma, foi observado que os caminhos mínimos das diferentes formas de redesenho de aproximação investigadas até o engajamento no trabalho ocorrem através do aumento dos recursos estruturais e da reformulação cognitiva. Esses achados confirmam as relações propostas na H1. O aumento dos recursos estruturais medeia os efeitos aumento das demandas desafiadoras sobre o engajamento do trabalho. A reformulação cognitiva medeia as relações do redesenho das relações e redesenho da tarefa sobre o engajamento no trabalho (Figura 1.b e Tabela 2). Estes resultados oferecem suporte para H2.

Tabela 2

Relações entre o engajamento no trabalho e as dimensões do redesenho do trabalho de aproximação

Variáveis	Dim	M	DP	VME	1	2	3	4	5	6
RAR-Comp	1. RR (EART)	2,77	0,64	0,71				0,16	0,29	0,19
	2. ARE (CRT)	4,38	0,58	0,85	0,40**			0,21	0,21	0,69
RAR-Cog	3. RC (EART)	4,12	0,70	0,82	0,54**	0,46**		0,32	0,21	0,32
	4. RT (EART)	3,56	0,75	0,80	0,46**	0,46**	0,59**			0,27
RAD-Comp	5. ADD (CRT)	3,73	0,77	0,77	0,43**	0,83**	0,46**	0,52**		0,20
	Engajamento	6. Eng	5,65	1,09	0,90	0,44**	0,45**	0,57**	0,45**	0,45**

Nota. M = Média; DP = Desvio-padrão; * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,001$; RAR-Comp = Redesenho de aproximação de recursos comportamental; RAR-Cog = Redesenho de aproximação de recursos cognitivo; RAR-Dem = Redesenho de aproximação de demandas comportamental; EART = Escala de Redesenho do Trabalho; CRT = Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho; RR = Redesenho das relações; ARE = Aumento dos recursos estruturais; RC = Reformulação cognitiva; RT = Redesenho da tarefa; ADD = Aumento das demandas desafiadoras; Eng = Engajamento no trabalho. Na diagonal superior são apresentados o tamanho de efeito das correlações (r^2).

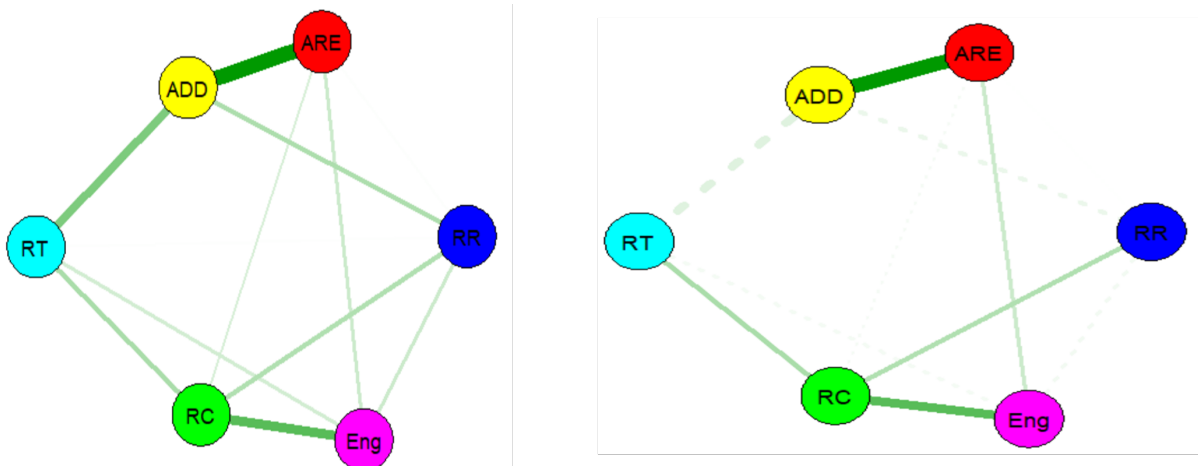


Figura 1. Análise de rede e análise de caminhos mínimos entre o engajamento no trabalho e as dimensões do redesenho do trabalho de aproximação. Nota: ARE = Aumento dos recursos estruturais; ADD = Aumento das demandas desafiadoras; RT = Redesenho da tarefa; RC = Reformulação cognitiva; RR = Redesenho das relações; Eng = Engajamento no trabalho.

Tabela 3

Magnitude das relações entre as dimensões na análise de rede e caminhos mínimos entre o engajamento no trabalho e as dimensões do redesenho do trabalho de aproximação

Variáveis	Dim	1	2	3	4	5	6
RAR-Comp	1. RR (EART)		1, 5 2	1, 3	1, 5, 4	1, 5	1, 3, 6
	2. ARE (CRT)	0,01		2, 5, 4, 3	2, 5, 4	2, 5	2, 6
RAR-Cog	3. RC (EART)	0,20	0,10		3, 4	3, 4, 5	3, 6
	4. RT (EART)	0,01	0	0,22		4, 5	4, 3, 6
RAD-Comp	5. ADD (CRT)	0,21	0,66	0	0,34		5, 2, 6
	Engajamento	6. Eng	0,13	0,16	0,43	0,12	0

Nota. RAR-Comp = Redesenho de aproximação de recursos comportamental; RAR-Cog = Redesenho de aproximação de recursos cognitivo; RAR-Dem = Redesenho de aproximação de demandas comportamental; EART = Escala de Redesenho do Trabalho; CRT = Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho; RR = Redesenho das relações; ARE = Aumento dos recursos estruturais; RC = Reformulação cognitiva; RT = Redesenho da tarefa; ADD = Aumento das demandas desafiadoras; Eng = Engajamento no trabalho.

Discussão

Argumenta-se que as organizações necessitam contar com trabalhadores engajados para antecipar, adaptar e introduzir mudanças na natureza do trabalho e nos métodos para realizá-lo (Grant & Parker, 2009). Profissionais engajados tendem a trabalhar duro (vigor), a se envolver intensamente (dedicação) e a se concentrarem (absorção) em seu trabalho (Bakker, 2011; Schaufeli et al., 2006; Vazquez et al., 2015). A perspectiva proativa do redesenho do trabalho propõe que as funções são inerentemente maleáveis no pensamento (cognição) e na ação, e enfatiza os esforços cotidianos para a construção de um trabalho mais envolvente, gratificante e significativo (Berg et al., 2013). Esse estudo avança na literatura ao avaliar simultaneamente a influência de três tipos de redesenho do trabalho de aproximação (RAR-Comp, RAD-Comp e RAR-Cog) no engajamento no trabalho.

As cinco estratégias de redesenho do trabalho de aproximação avaliadas neste estudo estiveram positivamente associadas e apresentaram relações de magnitude moderada com o engajamento no trabalho. No entanto, a análise de rede revelou que no conjunto do sistema, apenas o aumento das demandas desafiadoras não influenciou de forma direta o engajamento no trabalho. Estes achados corroboram diferem das evidências encontradas por Chinelato et al (2015) que relatou relações de magnitude fracas entre o engajamento no trabalho e dois comportamentos de redesenho do trabalho de aproximação (aumento de demandas desafiadoras e o aumento de recursos estruturais).

Através das estratégias do RAR-Comp, os profissionais buscam se aproximar dos aspectos positivos do trabalho, ampliando os recursos estruturais do trabalho e suas relações com outros. O RAR-Comp influenciou positivamente os índices de engajamento no trabalho. Estes resultados sugerem que as mudanças tangíveis nas condições e no ambiente social do trabalho são esforços dos profissionais para sentirem-se mais engajados com suas funções (Berg et al., 2013; Chen, 2019; Dan et al., 2020; Tims et al., 2012).

Do ponto de vista prático, sugerimos que profissionais que investem na qualidade e na quantidade de interações no trabalho e que buscam aumentar recursos sociais, solicitando, por exemplo, *feedback* ao supervisor, e apoio dos colegas, são mais propensos a serem enérgicos, dedicados e absortos em seu trabalho. Da mesma forma, profissionais que direcionaram esforços para aumentar recursos estruturais como a autonomia, variabilidade de tarefas, oportunidades de aprendizagem, mostraram-se mais engajados.

O RAD-Comp engloba iniciativas que visam modificar as demandas de trabalho, de forma a aumentar as demandas de desafio ou buscar redesenhar as demandas existentes para melhor lidar com as atividades laborais (e.g. mudar o escopo ou a forma de executar uma tarefa). O RAD-Comp foi avaliado através das estratégias de redesenho da tarefa e da estratégia de aumento das demandas desafiadoras. Observamos que ambas as estratégias influenciaram de forma distinta o engajamento no trabalho. Os esforços para redesenhar tarefas inerentes a função (e.g., modificar a forma de executar a tarefa, variar o tipo de tarefa, e dar preferência a tarefas que se adequam às habilidades e interesses), influenciaram positivamente o engajamento no trabalho. Adicionalmente, a rede de caminhos mínimos evidenciou que sua influência no engajamento no trabalho se deu pela mediação da reformulação cognitiva (Pimenta de Devotto et al., 2020; Sakuraya et al., 2016).

No entanto, contrário ao esperado, a outra faceta do RAD-

Comp, especificamente, a busca por aumentar os desafios no trabalho (ADD), não influenciou diretamente os níveis de engajamento do trabalho. O resultado da análise de rede revelou que o aumento das demandas desafiadoras exerceu influência sobre outras formas de redesenho do trabalho de aproximação, como por exemplo o próprio redesenho da tarefa, o redesenho das relações e principalmente o aumento dos recursos estruturais. A mesma influência manteve-se na rede de caminhos mínimos. Este achado sugere que possivelmente a estratégia de aumentar as demandas desafiadoras seja uma tática de redesenho do trabalho de aproximação que antecede e ativa as demais mudanças proativas no trabalho. Profissionais que buscam novos projetos, oportunidades, e introduzem tarefas extras, poderão usar posteriormente outras estratégias de redesenho para modificar tarefas, relações e aumentar seus recursos do trabalho. Futuros estudos poderão investigar a sequência temporal das ações de redesenho do trabalho de aproximação e avaliar se o aumento das demandas desafiadoras atua como um gatilho para impulsionar outras ações de redesenho do trabalho.

Entre as diferentes estratégias de redesenho do trabalho de aproximação avaliadas, a dimensão da reformulação cognitiva foi a que mais influenciou o engajamento no trabalho, oferecendo suporte a nossa *H2*. Este resultado está em linha com achados anteriores que sugerem o papel fundamental da reformulação cognitiva para promover mudanças nos níveis engajamento no trabalho (Pimenta de Devotto et al., 2020). A reformulação cognitiva envolve mudanças (intangíveis) no significado e propósito atribuídos pelo indivíduo ao seu trabalho. Profissionais que alteram a forma como enxergam o próprio trabalho, identificando sua contribuição para beneficiários e comunidade, são mais propensos a trabalharem engajados.

Observamos ainda que existem poucas pesquisas sobre o redesenho do trabalho cognitivo (Zhang & Parker, 2019). O redesenho do trabalho na sua forma cognitiva muda as percepções dos indivíduos sobre seu trabalho, mas pode precisar de mais tempo para influenciar o redesenho do trabalho comportamental, como o redesenho da tarefa ou o redesenho das relações (Sakuraya et al., 2016). Este estudo contribuiu com evidências sobre a influência moderada do redesenho de aproximação de recursos (cognitivo) nos níveis de engajamento. Futuros estudos podem avaliar a influência do redesenho de aproximação de demandas (cognitiva), bem como as formas cognitivas de redesenho de evitação.

A generalização desses achados deve ser realizada com cautela, tendo em vista as limitações do presente estudo que englobam uso de uma amostra por conveniência, o uso de instrumentos de autorrelato e o delineamento transversal. A fim de minimizar possíveis vieses associados a amostra, buscou-se incluir profissionais de diferentes grupos ocupacionais, de modo a ampliar a variância dos construtos investigados. O uso exclusivo de instrumentos de autorrelato pode ter originado algum tipo viés de resposta nos dados, tais como desejabilidade social e aquiescência. O delineamento transversal limita o a investigação das relações de predição dos construtos, tendo em vista que todos são coletados no mesmo momento da pesquisa. Tendo em vista as limitações citadas, estudos futuros poderiam buscar utilizar amostras randomizadas, envolvendo de forma equânime os profissionais das diferentes regiões do Brasil. Outras pesquisas também poderiam desenvolver escalas com delineamentos mais complexos que possibilitem o controle dos vieses de resposta. Ainda, estudos longitudinais permitiriam explorar qual das ações do redesenho do trabalho podem ter maior influência sobre os níveis de engajamento ao longo do tempo.

Esse estudo contribuiu para a literatura ao avaliar a influência

do redesenho do trabalho de aproximação comportamental e cognitivo no engajamento no trabalho. Observa-se que todas as estratégias avaliadas contribuíram de forma positiva, direta ou indiretamente, para influenciar o engajamento no trabalho. Estes achados sugerem que as mudanças autoiniciadas por profissionais para modificar o próprio trabalho são ingredientes fundamentais para que estes se mantenham engajados no trabalho. Estas evidências ajudam a reforçar o argumento de que as organizações precisam olhar para as iniciativas de redesenho do trabalho como estratégias “de baixo para cima” que podem auxiliar na construção de vantagem competitiva, visto que estas influenciam positivamente os níveis de energia, dedicação e concentração no trabalho.

O redesenho do trabalho, produz desvios semipermanentes ou permanentes em relação a função assignada ao profissional (Zhang & Parker, 2019). As mudanças proativas de “baixo para cima” podem ser uma alternativa para alinhar as necessidades e recursos pessoais dos profissionais aos desafios e oportunidades das organizações, e manter níveis altos de engajamento no trabalho. As implicações práticas do nosso estudo sugerem que o redesenho do trabalho não deve ser negligenciado ou reprimido pela gestão. Os gestores podem facilitar condições e criar ambientes que fomentem as ações de resenho do trabalho e desta forma contribuir para o bem-estar e desempenho dos colaboradores. Estratégias de “cima para baixo” e de “baixo para cima” combinadas, podem ampliar as chances de as organizações manterem seus colaboradores engajados.

Referências

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Burger, J., Isvoranu, A.-M., Lunansky, G., Haslbeck, J. M. B., Epskamp, S., Hoekstra, R. H. A., Blanken, T. (2021). *Reporting Standards for Psychological Network Analyses in Cross-sectional*. Preprint. Recuperado de osf.io/p9wn2
- Chen, C.-Y. (2019), “Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting? An examination of frontline hotel employees”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1684-1701. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0365>
- 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. <https://doi.org/10.1590/1982-43272562201506>
- Dan, C., Roşca, A. C., & Mateizer, A. (2020). Job Crafting and Performance in Firefighters: The Role of Work Meaning and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00894>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Epskamp, S., Borsboom, D., & Fried, E. I. (2018). Estimating psychological networks and their accuracy: A tutorial paper. *Behavior Research Methods*, 50(1), 195-212. <https://doi.org/10.3758/s13428-017-0862-1>
- Epskamp, S., Cramer, A. O. J., 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. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i04>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2020) Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1746733>
- Fruchterman, T. M., & Reingold, E. M. (1991). Graph drawing by force-directed placement. *Software: Practice and experience*, 21(11), 1129-1164. <https://doi.org/10.1002/spe.4380211102>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3, 317-375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., (2018). Different Types of employee well-being across time and their relationship with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289-301. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International journal of behavioral medicine*, 24(4), 619-627. <https://doi.org/10.1007/s12529-017-9638-3>
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
- Jorgensen, T. D., Pornprasertmanit, S., Schoemann, A. M., & Rosseel, Y. (2021). *semTools: Useful tools for structural equation modeling*. R package version 0.5-4.915. Recuperado de <https://CRAN.R-project.org/package=semTools>
- Kelley, K. (2020). *MBESS: The MBESS R Package*. R package version 4.8.0. Recuperado de <https://CRAN.R-project.org/package=MBESS>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). A meta-analysis on promotion and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Mckinsey & Company. (2015, July 15). *Announcing the Organizational Science Initiative [Blog post]*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/announcing-the-organizational-science-initiative>
- Opsahl, T., Agneessens, F., & Skvoretz, J. (2010). Node centrality in weighted networks: Generalizing degree and shortest paths. *Social networks*, 32(3), 245-251. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2010.03.006>
- Pimenta de Devotto, R., & Machado, W. L. (2020). Evidências de Validade da Versão Brasileira do Job Crafting Questionnaire. *Psico-USF*, 25(1), 39-49. <https://doi.org/10.1590/1413-82712020250104>
- Pimenta de Devotto, R., Machado, W. L., Vazquez, A. C. S., & Freitas, C. P. P. (2020). Work engagement and job crafting of Brazilian professionals. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20, 869-876. <https://doi.org/10.17652/rpot.2020.1.16185>
- R Core Team (2021). R: *A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. Recuperado de <https://www.R-project.org/>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. Recuperado de <https://www.jstatsoft.org/v48/i02/>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study. *BMC Psychology*, 4(1), 49. <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0157-9>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Short Questionnaire: A Cross-National Study UWES-9. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodick, 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. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Simonet, D. V., & Castille, C. M. (2020). The search for meaningful work: a network analysis of personality and the job characteristics model. *Personality and Individual Differences*, 152, 109569. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109569>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- 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. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- VanderWeele, T. J. (2017). On the promotion of human flourishing. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 114(31), 8148–8156. <https://doi.org/10.1073/pnas.1702996114>

- van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management, 56*(1), 51-67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- van Wingerden, J., & Niks, I. (2017). Construction and validation of the perceived opportunity to craft scale. *Frontiers in Psychology, 8*, 573. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00573>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E., 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. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Vazquez, A. C. S., Ferreira, M. C., & Mendonça, H. (2019). Avanços na Psicologia Positiva: Bem-Estar, Engajamento e Redesenho no Trabalho. *Avaliação Psicológica, 18*(4). <https://doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18859.02>
- 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. <https://doi.org/10.4135/9781446263792>
- Wei, T., & Simko, V. (2021). R package "corrplot": Visualization of a Correlation Matrix (Version 0.89). Recuperado de <https://github.com/taiyun/corrplot>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126-146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>

Informações sobre as autoras

Rita Pimenta de Devotto

E-mail: rpimentad@gmail.com

Clarissa Pinto Pizarro de Freitas

E-mail: freitas.cpp@gmail.com

Solange Muglia Wechsler

E-mail: wechsler@lexxa.com.br