

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SOFIA LUCHESI MOURÃO NOGUEIRA

***Atitude proteana, engajamento e job crafting: alternativas para a carreira executiva?***

São Paulo

2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Frezatti  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

SOFIA LUCHESI MOURÃO NOGUEIRA

**Atitude proteana, engajamento e *job crafting*: alternativas para a carreira executiva?**

**Versão original**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tania Casado

São Paulo  
2018

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Martha Ribeiro Neves de Vasconcellos – CRB-8/5994

Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Nogueira, Sofia Luchesi Mourão

Atitude proteana, engajamento e job crafting: alternativas para a carreira executiva? / Sofia Luchesi Mourão Nogueira. – São Paulo, 2018.  
123 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade de São Paulo, 2018.

Orientador: Tania Casado

1. Administração de carreiras 2. Carreira proteana 3. Job crafting  
4. Engajamento no trabalho I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.409

*Aos meus pais e à Rafaella, minhas fontes de amor.*



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço principalmente aos meus pais, a quem devo todas as minhas conquistas pessoais e de carreira, pelo apoio e amor incondicionais.

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Tania Casado, pela inspiração, ensinamentos e confiança ao longo de toda essa trajetória. Obrigada por me apresentar o mundo das carreiras de maneira tão profunda e consistente e pela oportunidade de vivenciá-lo na prática, atuando como parceira do Escritório de Carreiras da USP (ECAR).

Aos professores da FEA e do Instituto de Psicologia, que, pelo conhecimento compartilhado durante as disciplinas, contribuíram para a construção deste projeto e para a minha formação como pesquisadora.

Um agradecimento especial às professoras Ana Carolina de Aguiar Rodrigues e Eliane Pires Bianchi pelas valiosas contribuições no exame de qualificação.

Agradeço aos colegas da FEA, especialmente à Franciele Parrilla, pelo apoio e atenção constantes, e aos colegas das disciplinas, do grupo de pesquisa e do ECAR, que tanto contribuíram com o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Aos familiares e amigos, pelo carinho e conforto, mesmo que a distância, e à ajuda da Viviane Amaral na reta final.

Finalmente, agradeço a todos que apoiaram na divulgação do questionário e aos profissionais que o preencheram, doando seu precioso tempo e trazendo valiosas contribuições para o estudo.

Meus sinceros agradecimentos a todos!





## RESUMO

NOGUEIRA, S. L. M. (2018). Atitude proteana, engajamento e *job crafting*: alternativas para a carreira executiva? (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

As mudanças tecnológicas, sociais e econômicas que ocorreram nas últimas décadas trouxeram alterações para o mundo do trabalho, modificando a relação entre empresas e empregados. Uma posição impactada por essas mudanças foi a do executivo, que, para responder de maneira constante e rápida a essas mudanças, tem uma rotina de trabalho permeada por excesso de trabalho, superficialidade e baixa autonomia. Acredita-se que esse cenário tenha distanciando os executivos do modelo contemporâneo de carreira proteana caracterizado pelo autogerenciamento da carreira e pela orientação para valores pessoais. Supõe-se que o *job crafting* – construção autônoma do trabalho por meio da modelagem das tarefas, cognição e relações – e engajamento no trabalho – estado mental positivo caracterizado por vigor (energia), dedicação (significância) e absorção (envolvimento) – podem estar relacionadas à atitude de orientação para a carreira proteana. O objetivo do estudo foi realizar uma pesquisa quantitativa para identificar a relação entre as três variáveis – orientação para a carreira proteana; *job crafting*; e engajamento no trabalho – em amostra de 361 executivos brasileiros, por meio de instrumentos já validados para o contexto do país. Por meio da aplicação de uma *survey* e da análise dos dados com a técnica de modelagem de equações estruturais, comprovou-se o modelo conceitual proposto de que a atitude de carreira proteana (através da dimensão autodirecionamento) prediz comportamentos cognitivos de *job crafting* e, conseqüentemente, um estado mental positivo de engajamento no trabalho.

Palavras-chave: Executivos. Carreira proteana. *Job crafting*. Engajamento no trabalho.

## ABSTRACT

NOGUEIRA, S. L. M. (2018). *Protean Career, work engagement and job crafting: alternatives to an executive career?* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Technological, social and economic transformations that have taken place in the last decades have brought changes to the work life that have also modified the relationship between companies and employees. The executive position was also impacted so that its work routine has become permeated by overwork, superficiality and low autonomy to respond to these changes constantly and rapidly. We argue that this scenario has held off executives from the contemporary protean career characterized by career self-management and personal values orientation. We also believe that job crafting - autonomous construction of work through the modeling of tasks, cognition and relationships - and work engagement - a positive mental state characterized by vigor (energy), dedication (significance) and absorption (involvement) - may be related to the orientation attitude toward the protean career. The objective of the present study was to conduct a quantitative research to identify the relationship between the three variables - protean career, job crafting and work engagement - in a sample of 361 Brazilian executives through research instruments validated to the national context. Through the application of a survey and structural modeling analysis, we proved the proposed conceptual model in which the individual protean career attitudes (through its self-direction dimension) predicts cognitive behaviors of job crafting and consequently a positive mental state of work engagement.

Keywords: Executives. Protean career. Job crafting. Work engagement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A visão de 1976.....	22
Figura 2 – A carreira proteana do século 21.....	23
Figura 3 – Modelo de <i>job crafting</i> .....	28
Figura 4 – Modelo conceitual.....	45
Figura 5 – Variáveis modelo de mensuração.....	80
Figura 6 – Modelo inicial de equações estruturais .....	81
Figura 7 – Variáveis carreira proteana carga fatorial <0,60 .....	82
Figura 8 – Variáveis <i>job crafting</i> carga fatorial <0,62 .....	83
Figura 9 – Modelo ajustado por equações estruturais .....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variáveis demográficas .....	58
Tabela 2 – Variáveis ocupacionais e de carreira .....	60
Tabela 3 – Variáveis organizacionais .....	63
Tabela 4 – Escala de atitude de carreira proteana – Médias: geral, por dimensão e por variável .....	64
Tabela 5 – Questionário de <i>job crafting</i> – Médias: geral, por dimensão e por variável.....	65
Tabela 6 – Escala de engajamento no trabalho – Médias: geral, por dimensão e por variável	67
Tabela 7 – Variáveis reagrupadas para as análises estatísticas .....	70
Tabela 8 – Análise de significância: sexo e carreira proteana, <i>job crafting</i> e engajamento no trabalho .....	71
Tabela 9 – Média sexo e carreira proteana .....	71
Tabela 10 – Análise de significância: liderança direta e carreira proteana, <i>job crafting</i> e engajamento no trabalho .....	72
Tabela 11 – Média liderança direta e <i>job crafting</i> .....	72
Tabela 12 – Análise de significância entre grupos etários e carreira proteana, <i>job crafting</i> e engajamento .....	73
Tabela 13 – Comparações múltiplas entre grupos etários e engajamento no trabalho.....	73
Tabela 14 – Análise de significância entre nível hierárquico e carreira proteana, <i>job crafting</i> e engajamento .....	74
Tabela 15 – Comparações múltiplas entre nível hierárquico e engajamento no trabalho .....	75
Tabela 16 – Análise de significância entre carga horária semanal e carreira proteana, <i>job crafting</i> e engajamento .....	76
Tabela 17 – Comparações múltiplas entre carga horária semanal e engajamento no trabalho	77
Tabela 18 – Variância média extraída (AVE) de cada construto .....	81
Tabela 19 – Variância média extraída (AVE) de cada construto no modelo reduzido .....	84
Tabela 20 – Indicadores de consistência interna .....	85
Tabela 21 – Validade discriminante do modelo (Critério de Fornell–Larcker) .....	86
Tabela 22 – Coeficientes de determinação de Pearson (R <sup>2</sup> ) .....	86
Tabela 23 – Fator de inflação de variância (VIF).....	87
Tabela 24 – Indicador de validade preditiva (Q <sup>2</sup> ) e tamanho do efeito (f <sup>2</sup> ) .....	88
Tabela 25 – Verificação das hipóteses - nível de significância de 5%.....	89

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA....	15
1.2	JUSTIFICATIVA .....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
2.1	CARREIRA PROTEANA.....	21
<b>2.1.1</b>	<b>Principais características</b> .....	22
<b>2.1.2</b>	<b>Escala de mensuração</b> .....	24
2.2	<i>JOB CRAFTING</i> .....	25
<b>2.2.1</b>	<b>Modelo conceitual</b> .....	28
<b>2.2.2</b>	<b>Escalas de mensuração</b> .....	32
<b>2.2.3</b>	<b>Associações entre <i>job crafting</i> e carreira proteana</b> .....	34
2.3	ENGAJAMENTO NO TRABALHO .....	35
<b>2.3.1</b>	<b>Modelo conceitual de demandas e recursos de trabalho</b> .....	38
<b>2.3.2</b>	<b>Escalas de mensuração</b> .....	39
<b>2.3.3</b>	<b>Associações engajamento no trabalho e <i>job crafting</i></b> .....	42
2.4	MODELO CONCEITUAL PROPOSTO .....	44
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	47
3.1	TIPO DE ABORDAGEM DA PESQUISA .....	47
3.2	VARIÁVEIS DO MODELO CONCEITUAL PROPOSTO.....	48
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	49
3.4	INSTRUMENTO.....	49
3.5	COLETA DE DADOS (PRÉ-TESTE E PROCEDIMENTOS DE COLETA).....	53
3.6	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	54
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	57
4.1	ANÁLISES DESCRITIVAS .....	57
<b>4.1.1</b>	<b>Variáveis demográficas, ocupacionais e organizacionais</b> .....	57
<b>4.1.2</b>	<b>Caracterização da amostra de acordo com a mensuração dos construtos</b> .....	64
4.2	ANÁLISES INFERENCIAIS.....	69
4.3	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	78
<b>4.3.1</b>	<b>Avaliação do modelo de mensuração</b> .....	79
<b>4.3.2</b>	<b>Análise do modelo estrutural</b> .....	86
<b>4.3.3</b>	<b>Avaliação das hipóteses do modelo</b> .....	88

4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	89
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
5.1	OBJETIVOS E RESULTADOS ALCANÇADOS .....	95
5.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS .....	95
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E IMPLICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	97
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As mudanças sociais, tecnológicas e econômicas ocorridas nas últimas décadas alteraram as formas de como compreendemos e reinventamos as carreiras (Hall, 1996; Weiss, Skelley, Haughey & Hall, 2003; Casado, 2007; Dutra & Veloso, 2010).

Essa nova configuração das carreiras passou a exigir novas formas de relacionamento entre empresas e empregados. A carreira tradicional, que objetiva promover o crescimento na hierarquia e trazer recompensas financeiras, bem como segurança para os funcionários, em troca de resultados e lealdade, coexiste hoje com outras formas de se pensá-la, como a proteana, modelo que propõe que a carreira é gerenciada pelo próprio indivíduo, apresentando como características a aprendizagem e as mudanças constantes de identidade, com foco no sucesso psicológico (Hall, 1996).

De acordo com Hall (1996, p. 8), o sucesso psicológico é “um sentimento de orgulho e realização pessoal que decorre do alcance das principais metas da vida de uma pessoa, sejam elas a realização, a felicidade familiar, a paz interior ou qualquer outra coisa”. O autor afirma que “esse objetivo contrasta com o único objetivo da carreira vertical que seria de subir na hierarquia da pirâmide” e complementa que “há infinitas maneiras de se atingir o sucesso psicológico tantas quantas são as necessidades dos homens” (Hall, 1996, p. 8).

Uma posição profissional que parece ainda se encontrar moldada pelos contornos da carreira tradicional seria a dos executivos. Diferentemente do que é difundido pelo imaginário social de um sucesso perpétuo e ampla liberdade, a realidade de trabalho desses profissionais no Brasil é marcada por grande instabilidade, constante insegurança e autonomia limitadas (Tonelli, 2005).

De acordo com Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012), os executivos:

. . . são uma categoria profissional tradicionalmente propensa a uma maior dedicação ao trabalho, caracterizado por ser mais exigente, dentro de uma realidade determinada por intenso dinamismo, agilidade, extensa jornada, sobrecarga de trabalho e necessidade de resultados no curto prazo. Estes profissionais sentem muito esta sobrecarga de demandas provenientes da organização por resultados

e metas cada vez mais ambiciosos. Este quadro afeta negativamente o ambiente profissional e transborda para a vida pessoal e familiar do executivo (p. 66).

A rotina de trabalho desses profissionais é considerada fragmentada e superficial, já que o cotidiano dos executivos é dividido por múltiplas atividades e caracterizado por interrupções e improvisações (Tonelli, 2005).

Para serem reconhecidos no ambiente corporativo, esses profissionais assumem certos padrões de comportamento valorizados pelo meio organizacional (Du Gay, Salaman, & Rees, 1996; Tonelli, 2005), formatados e instrumentalizados através de competências padronizadas externamente por acadêmicos, consultores e até mesmo pela mídia (Du Gay et al., 1996).

Em suma, os estudos reforçam que o executivo “não questiona sua própria atividade, ao invés, concentra-se apenas em progredir na carreira, o que significa assumir, sem questionamentos, a ordem instituída no espaço organizacional” (Tureta, Tonelli, & Alcadipani, 2011, p. 470).

Essa exigência instituída pelo ambiente organizacional, seguida pelos executivos sem questionamentos e reflexões, contrasta com o conceito de orientação para a carreira proteana, que é “uma disposição mental sobre a carreira, mais especificamente, uma atitude em relação à carreira que reflete liberdade, auto direcionamento e tomada de decisões baseadas nos valores pessoais do sujeito” (Briscoe & Hall, 2006, p. 6).

Aliada a esses fatores, a necessidade de oferecer respostas rápidas na execução das tarefas aumenta a pressão e amplia o tempo de trabalho, fazendo com que o executivo reduza o seu tempo de descanso, de refeições e até mesmo de sono, diante da expectativa de ser acionado a qualquer hora e em qualquer lugar (Tureta et al., 2011), fato comprovado pela pesquisa realizada por Scanfone, Neto e Tanure (2008), que aponta que 59% dos executivos estão muito insatisfeitos ou insatisfeitos com o excessivo tempo que dedicam à carreira.

Outros estudos confirmam os elevados níveis de estresse entre os executivos brasileiros. Pereira, Braga e Marques (2014) constataram manifestações de estresse em 75,7% de gerentes de diversos segmentos de atuação, com quadro de estresse intenso ou muito intenso em 19, 8% dos casos. As principais fontes de tensão no trabalho relatadas pela amostra foram: excesso de compromissos assumidos; incapacidade de se desligar dos contextos de trabalho; exigência de



rapidez no cumprimento das tarefas, mesmo quando não há necessidade; e execução de duas ou mais atividades ao mesmo tempo, acarretando em dificuldades para concluí-las.

Braga, Zille e Marques (2008) confirmam os dados de elevado nível de estresse em estudo com segmentos específicos: 62,9% dos gerentes e superintendentes atuantes em empresa de energia elétrica apresentaram quadro de estresse, dos quais 11,3% manifestavam sinais de estresse intenso. No caso de gerentes de instituição financeira, o quadro agravava-se ainda mais, com 88,7% dos indivíduos pesquisados diagnosticados com estresse e 53,8% destes com estresse de nível intenso ou muito intenso (Zille & Braga, 2008).

Supõe-se que uma das formas de o executivo se posicionar de maneira conectada com suas atividades, com a conseqüente diminuição do estresse, seria por meio do engajamento no trabalho, “uma conexão psicológica com a realização de tarefas de trabalho em vez de uma atitude em relação às características da organização ou do trabalho” (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, p. 416).

No presente texto, utilizamos o conceito de engajamento no trabalho definido por Schaufeli, Salanova, González-Romá, e Bakker (2002), que consideram o constructo como:

. . . um estado mental positivo relacionado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Ao invés de um estado momentâneo e específico, o engajamento refere-se a um estado mais persistente e afetivo-cognitivo que não se concentra em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. O vigor é caracterizado pelos elevados níveis de energia e resiliência mental enquanto se trabalha, vontade de investir no trabalho, e persistência mesmo em caso de dificuldades. Dedicação refere-se a um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada como estar completamente concentrado e profundamente envolvido no trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho. (p. 74)

Pelas dimensões da dedicação, do vigor e da absorção, os indivíduos se mantêm presentes emocionalmente, comportamentalmente e cognitivamente em suas atividades de trabalho (Schaufeli, 2012).

A suposição traz à tona um questionamento: como executivos inseridos em um contexto permeado por elevada carga de trabalho; baixo envolvimento pessoal (rotina fragmentada, superficial, com excesso de demandas e pressão por velocidade e resultados); baixa autonomia (competências e padrões de comportamentos definidos pelo meio organizacional) e baixa

orientação para valores (foco no crescimento vertical sem questionar os valores pessoais) encontrariam o engajamento no trabalho?

Estudos afirmam que um dos preditores do engajamento no trabalho é o *job crafting* (Demerouti, 2014; Devotto, 2016). Esse conceito, definido originalmente por Wrzesniewski e Dutton, é definido pelas ações proativas dos funcionários para moldar o seu próprio trabalho. Segundo as autoras:

. . . os funcionários podem criar seus empregos alterando os limites cognitivos, das tarefas e ou das relações. . . Essas configurações de tarefas e relações alteradas mudam o desenho e o ambiente social do trabalho, o que, por sua vez, altera os significados e a identidade de trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 179).

Além de possibilitar alteração no significado e na identidade de trabalho, esse processo permite que os indivíduos otimizem recursos e demandas de trabalho, adaptem os seus trabalhos às suas necessidades e aos valores pessoais (Schaufeli, 2012; Slemp & Vella-Brodrick, 2013) e até mesmo sustentem o seu próprio engajamento (Bakker, 2010).

Essa construção autônoma do trabalho e conseqüente adaptação às necessidades e aos valores individuais vão ao encontro das duas principais dimensões da carreira proteana, que são o autogerenciamento e a tomada de decisões baseada em valores.

Ao analisar a conceituação e as dimensões dos constructos *job crafting* e engajamento no trabalho, percebe-se que estes apresentam características e efeitos sobre o trabalho que se relacionam às dimensões da orientação para a carreira proteana: autonomia, adaptabilidade, envolvimento, conexão, significância e orientação para valores pessoais.

Diante dessa constatação, surge outra indagação: será que executivos com orientação para a carreira proteana podem apresentar maiores intensidades de *job crafting* e de engajamento no trabalho?

Para responder a essa questão, o estudo terá como objetivo identificar e analisar as relações entre a orientação para a carreira proteana, o *job crafting* e o engajamento no trabalho em executivos brasileiros.

Os objetivos específicos serão:

- a) identificar se há relação direta entre a orientação de carreira proteana e o *job crafting*;
- b) identificar se há relação direta entre o *job crafting* e o engajamento no trabalho;
- c) identificar se há relação indireta entre a orientação de carreira proteana e o engajamento no trabalho, sendo mediada pelo *job crafting*;
- d) identificar se há relação direta entre a orientação de carreira proteana e o engajamento no trabalho;
- e) identificar as possíveis interferências das características demográficas e ocupacionais da amostra na intensidade das três variáveis estudadas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Compreender a relação entre as três variáveis estudadas dentro do contexto organizacional poderá trazer importantes reflexões para os indivíduos e para as organizações, que poderão adotar práticas que favoreçam ações de *job crafting* e engajamento no trabalho.

Estudos relatam que o engajamento no trabalho pode diminuir os níveis de estresse (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2003) e das queixas psicossomáticas (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001) e que, conforme detalhado, os executivos brasileiros apresentam elevados índices de estresse (Pereira et al., 2014; Tanure, Carvalho Neto, Santos, & Patrus, 2014; Zille & Braga, 2008).

Além disso, o engajamento no trabalho pode promover o crescimento e o desenvolvimento pessoal (Kahn, 1990), possibilitar a aquisição de novos conhecimentos e habilidades e favorecer que os profissionais se aproximem de suas necessidades e valores pessoais (Schaufeli, 2012).

Além das consequências positivas para os indivíduos, o engajamento no trabalho também traz contribuições importantes para as organizações ao gerar satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, baixa rotatividade (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2003) e aumento de desempenho (Salanova, Agut, & Peiró, 2005).

O *job crafting* também traz resultados positivos para os indivíduos, como uma visão mais positiva e significativa do trabalho e bem-estar (Slemp & Vella-Broderick, 2013), e também para as organizações, como a redução de desligamentos (Slemp & Vella-Broderick, 2013), aumento da motivação e maior desempenho (Schaufeli, 2012).

Wrzesniewski e Dutton (2001) relatam que o aumento do número de funcionários que saem das empresas com o objetivo de empreender pode estar associado ao fato de eles não terem oportunidade de criar seus próprios trabalhos dentro das organizações, e por isso optam por atuar de maneira autônoma. “Ao frustrar os esforços de *job crafting* dos empregados, as organizações podem assumir a responsabilidade pelos recentes aumentos no empreendedorismo nos Estados Unidos” (p. 198).

Além da importância social focada nos indivíduos e nas organizações, têm-se também justificativas acadêmicas relativas aos três constructos. Pesquisadores e empresas de consultoria têm feito interpretações inconsistentes sobre engajamento no trabalho (Christian & Slaughter, 2007; Schaufeli, 2012) e há deficiência de publicações sobre esse constructo, principalmente no contexto brasileiro (Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz, & Schaufeli, 2015; Martins, Machado, & Pereira, 2013).

A maioria das pesquisas sobre *job crafting* tem natureza qualitativa ou teórica, havendo importante necessidade de se avaliar empiricamente as relações entre *job crafting* e outras medidas (Slemp & Vella-Broderick, 2013) e melhor delinear os antecedentes da motivação para o *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Além disso, no Brasil, os estudos sobre *job crafting*, apesar do amplo desenvolvimento na literatura internacional, ainda se encontram em estágio inicial (Devotto, 2016).

Hall (2002) afirma que há mais pesquisas nos antecedentes de atitudes de carreira proteana do que em suas consequências e efeitos para os indivíduos.

E, finalmente, não foram encontrados estudos na literatura que analisem conjuntamente a relação entre a orientação para a carreira proteana, o *job crafting* e o engajamento no trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica será dividida em quatro blocos. Os três primeiros exploram a origem e a evolução, a conceituação, as principais características e interferências demográficas/ocupacionais e as formas de mensuração de cada um dos três constructos abordados no estudo, apresentados na seguinte ordem: carreira proteana, *job crafting* e engajamento no trabalho. Ao final de cada bloco, identificam-se as conexões entre o constructo apresentado e os demais e elaboram-se hipóteses para explicar tais relações. Finalmente, na parte 4, propõe-se o modelo conceitual que será validado no estudo.

### 2.1 CARREIRA PROTEANA

O conceito de carreira proteana foi primeiramente mencionado por Hall em 1976, no livro *Career in Organizations*. O termo ‘proteano’ foi definido pelo autor a partir da metáfora com o deus mitológico Proteus, cuja característica principal era alterar sua forma e aparência de acordo com as circunstâncias e sua vontade, assim como ocorre com as carreiras contemporâneas, às quais os empregados se adaptam de acordo com as constantes mudanças do mundo do trabalho. Nessa época, o autor descreveu a carreira proteana como:

. . . um processo em que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste nas várias experiências vivenciadas pelas pessoas em educação, formação, trabalho em várias organizações, mudança no campo ocupacional, etc. A carreira proteana não é o que acontece com a pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira da pessoa proteana e a busca por autorrealização são elementos de unificação ou integração na vida dela. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo (Hall, 1976, p. 201).

Hall, nesse momento, descreveu a carreira proteana contrapondo-a ao modelo de carreira tradicional:

Eu descrevi a carreira proteana (*versus* a carreira tradicional) como uma em que a pessoa, não a organização, está no comando, os valores centrais são a liberdade e o crescimento e os principais critérios de sucesso são subjetivos (sucesso psicológico) *versus* objetivo (cargo, salário) (Hall, 2004, p. 4).

A Figura 1 resume os principais contrapontos entre os dois modelos de carreira, conforme a visão do autor.

Figura 1– A visão de 1976

<b>Questão</b>	<b>Carreira Proteana</b>	<b>Carreira Tradicional</b>
Quem está no comando?	Indivíduo	Organização
Valores fundamentais	Liberdade	Crescimento
Grau de mobilidade	Alto	Baixo
Crítérios de sucesso	Sucesso psicológico	Posição hierárquica e salário
Atitudes-chave	Satisfação profissional	Compromisso com a organização

Fonte: Hall (2004, p. 4).

Para Hall (1996):

. . . o objetivo final da carreira proteana é atingir o sucesso psicológico, um sentimento de orgulho e realização pessoal que decorre do alcance das principais metas da vida de uma pessoa, sejam elas a realização, a felicidade familiar, a paz interior ou qualquer outra coisa. (p. 8).

Esse foco contrasta com o único objetivo da carreira vertical, que é subir na hierarquia da pirâmide.

Apesar de descrever a carreira proteana e sua relação com as organizações na década de 70, apenas nos anos 90, devido às alterações e incertezas geradas no ambiente organizacional, Hall aprofunda os estudos para compreender como ocorre esse processo e as formas de se mensurar a orientação para carreira proteana. (Hall, 2004).

O autor define que a orientação para a carreira proteana significa “uma disposição mental sobre a carreira, mais especificamente, uma atitude em relação à carreira que reflete liberdade, autodirecionamento e tomada de decisões baseadas nos valores pessoais do sujeito” (Briscoe & Hall, 2006, p. 6).

### **2.1.1 Principais características**

O modelo da Figura 2 resume as principais características da carreira proteana descritas pelo autor em 1995.

Figura 2 – A carreira proteana do século 21

- O objetivo: sucesso psicológico
- A carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização
- A carreira é uma sequência de mudanças de identidade e de aprendizado contínuo
- O ciclo de carreira não é definido pela idade cronológica
- A organização oferece:
  - ✓ Desafios
  - ✓ Rede de relacionamentos
- O desenvolvimento não é necessariamente:
  - ✓ Treinamento formal
  - ✓ Treinamento de reciclagem
  - ✓ Crescimento na hierarquia
- Perfil para o sucesso:
 

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De: “saber como” (<i>know-how</i>)</li> <li>✓ De: segurança no emprego</li> <li>✓ De: carreira organizacional</li> <li>✓ De: <i>self</i> profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para: “aprender como” (<i>learn -how</i>)</li> <li>✓ Para: empregabilidade</li> <li>✓ Para: carreira proteana</li> <li>✓ Para: <i>self</i> integral</li> </ul>
---	---

Fonte: Hall & Mirvis (1995), citados por Hall (1996).

Para Hall (1996), conforme já mencionado acima, o objetivo da carreira proteana é atingir o sucesso psicológico, algo interno e individualizado que pode ser alcançado por “infinitas maneiras . . .”, “. . . tantas quantas são as necessidades dos homens” (p. 8). O critério de sucesso passa de uma necessidade profissional para uma integral, do indivíduo como um todo.

Para o alcance desse sucesso subjetivo, o funcionário passa a ser o protagonista da sua carreira e não mais a organização. O papel desta passa a ser não mais o de oferecer segurança aos funcionários, mas sim tarefas desafiadoras, redes de relacionamento, conhecimento e recursos para o desenvolvimento dos seus empregados que, em troca, oferecem desempenho e esforço adicional por meio de um contrato psicológico (Hall, 1996; 2002).

O desenvolvimento do funcionário acontece principalmente de modo autônomo, contínuo, relacional e por meio do enfrentamento de desafios e não necessariamente por meio de treinamentos formalizados pela organização (Hall, 1996; 2002).

Outra mudança apresentada na visão proteana refere-se ao modelo de competências. O cenário organizacional pautado por um conjunto de competências fixas, que não vinha apresentando resultados com as transformações ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas, é substituído pelas metacompetências, competências que habilitam o indivíduo a lidar com as demandas do ambiente, aprender com a experiência e desenvolver novas competências por si próprio. Hall considera que a adaptabilidade e o autoconhecimento são as metacompetências que possibilitarão esse desenvolvimento indivíduos (Hall, 2004).

### **2.1.2 Escala de mensuração**

Ao analisar a relação e a intensidade dessas duas metacompetências nos indivíduos, Hall e Briscoe (2006) desenvolveram um instrumento para mensurar a atitude de orientação para a carreira proteana, que considera a orientação para valores e o autodirecionamento da carreira as duas principais dimensões do modelo. A primeira dimensão compreende até que ponto as decisões de carreira do sujeito são movidas por seus valores pessoais em oposição a fatores externos, como dinheiro, promoções e poder, entre outros elementos. Já a segunda reflete a extensão em que a pessoa se sente independente e responsável por sua carreira (Hall, 2004).

Os indivíduos podem manifestar um maior ou menor grau de orientação para a carreira proteana, representados por um *continuum* de orientação que vai de um extremo, de indivíduos fracamente proteanos, a outro, de indivíduos fortemente proteanos (Briscoe & Hall, 2006).

Essas intensidades das dimensões podem também ser combinadas formando quatro categorias de carreira: dependente, reativa, rígida e transformacional. A categoria dependente se manifesta quando o sujeito não é orientado para valores e não apresenta autogerenciamento da carreira. O sujeito de carreira reativa não é orientado para valores, mas é autodirecionado no gerenciamento da carreira. Já quando o indivíduo é orientado para valores, mas incapaz de moldar a sua carreira, é definido como aquele de carreira rígida. Finalmente, quando há o autodirecionamento da carreira, e as prioridades e identidades são definidas de acordo com os valores, trata-se da categoria transformacional (Briscoe & Hall, 2006).

Essa escala foi desenvolvida por Briscoe, Hall e DeMuth em 2006, juntamente com a mensuração do constructo carreira sem fronteiras. Posteriormente, foi traduzida e validada no



Brasil por Silva (2009) e finalmente ajustada e adaptada por Cordeiro e Albuquerque, em 2016, versão que será utilizada no presente estudo (ANEXO 1).

As 14 perguntas da escala mensuram o grau de concordância dos respondentes em relação a atitudes associadas às duas dimensões da carreira proteana: o autodirecionamento de carreira (questões 1 a 8) e a orientação pelos valores (questões 9 a 14), avaliando a intensidade dessa atitude. As respostas, de acordo com a escala Likert, são apresentadas de 1 a 5, indo de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Cordeiro e Albuquerque (2016) verificaram que indivíduos com maior escolaridade apresentam maior autodirecionamento e menor orientação a valores e indivíduos com maior experiência profissional de gestão apresentam maior autodirecionamento da carreira.

Apesar de indivíduos com maior grau para a carreira proteana terem a carreira autogerenciada e focada em necessidades e interesses pessoais, não apresentam menor comprometimento com as organizações empregadoras (Briscoe & Finkelstein, 2009).

Hall (2002) afirma que há mais pesquisas nos antecedentes de atitudes de carreira proteana do que em suas consequências e efeitos para os indivíduos, foco este do presente estudo.

Estudos empíricos mostraram que a orientação para a carreira proteana, independentemente de fatores de personalidade, prediz comportamentos proativos no gerenciamento de carreira (Herrmann, Hirschi, & Baruch, 2015) e correlaciona-se significativamente com a satisfação na carreira e no trabalho, planejamento de carreira e engajamento no trabalho (Baruch, 2014; Herrmann et al., 2015).

Nos itens 2.2 e 2.3, os constructos *job crafting* e engajamento no trabalho serão explorados, e as relações entre os três constructos serão aprofundadas.

## 2.2 *JOB CRAFTING*

As teorias de desenho do trabalho estudam a influência da estruturação ou modificação das tarefas, funções e papéis nos indivíduos, grupos ou organizações. Esses estudos surgiram visando responder aos interesses das organizações por uma maior produtividade, por meio da

divisão e da especialização das tarefas propostas pelo taylorismo. Mais tarde, com o movimento das relações humanas, os estudos se voltaram ao enriquecimento do ambiente físico e social, com o objetivo de aumentar a motivação e a satisfação no trabalho. Durante a década de 1970, Hackman e seus colegas sintetizaram um modelo relacionando motivação, satisfação e desempenho no trabalho à presença de certas características laborais, como a variedade das tarefas (Grant & Parker, 2009).

Nas últimas décadas, com a globalização, o rápido desenvolvimento das tecnologias e a migração da economia, da manufatura para serviços e conhecimento, trouxeram grandes mudanças para o contexto de trabalho, o que exigiu novas perspectivas teóricas e profissionais para descrever e explicar essa natureza. Como resultado, as teorias de desenho do trabalho também foram revisadas (Grant & Parker, 2009; Oldham & Hackman, 2010).

Paralelamente a essa evolução das alterações do desenho do trabalho proposta pelas organizações, desde a década de 80 também aparecem questionamentos sobre a possibilidade do funcionário de tomar a iniciativa de redesenhar o seu próprio trabalho. Estudos de Nicholson (1984) e Kulik, Oldham e Hackman (1987) já afirmavam que os funcionários podiam, em muitos casos, modificar as características de seu trabalho por conta própria.

Kulik et al. (1987) exemplificam essa visão:

“Uma outra estratégia para o redesenho do trabalho é um processo de mudança participativa, no qual os funcionários estão ativamente envolvidos na determinação de quais mudanças serão feitas em seus trabalhos para melhorar o alinhamento com suas próprias necessidades e habilidades”. . . . os funcionários podem ocasionalmente redesenhar seus trabalhos com sua própria iniciativa - com ou sem consentimento e cooperação da gerência . . .” (Kulik et al., 1987, pp. 292–293).

Anos mais tarde, em 2001, Wrzesniewski e Dutton exploram essa visão em detalhes e estudam sua dinâmica com profundidade a partir do termo *job crafting*, primeiramente introduzido no artigo “Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work”.

Esse artigo foi originado de um estudo qualitativo feito pelas autoras no ano anterior juntamente com outra pesquisadora (Dutton, Debebe, & Wrzesniewski, 2000). As três autoras, ao estudar um grupo de 28 auxiliares de limpeza de um hospital universitário, observaram que havia uma grande diferença na maneira como esses funcionários enxergavam o trabalho. Uma

parte desses funcionários relatou que suas tarefas de trabalho eram exatamente o que constava no descritivo da função; geralmente não gostava do trabalho e o considerava de baixa qualificação. Já o segundo grupo de funcionários informou que tinha tarefas de trabalho além do escopo, relatou interações com pacientes e visitantes e alterou o significado do trabalho, considerando que estavam ali não só para cumprir as tarefas de limpeza, e sim para auxiliar na cura dos pacientes. As novas tarefas e relacionamentos incorporados relatados incluíam conversar com pacientes que estivessem tristes e solitários, auxiliar visitantes idosos a encontrar a saída do hospital e até mesmo alterar a decoração dos quartos de pacientes que ficam muito tempo no hospital, trocando os quadros das paredes.

Verificou-se, com essas observações, que o significado e a identidade do trabalho não eram determinados apenas pelos requisitos formais do trabalho, mas sim por ações autônomas dos indivíduos, como “artesãos” do seu próprio trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Além de observar essa divergência entre os funcionários, as autoras encontraram diversos estudos com relatos dessa ampliação do significado do trabalho em outras categorias de profissionais: cabeleireiros, engenheiros de projetos, enfermeiros, técnicos de informática e cozinheiros, comprovando, assim, que o processo de *job crafting* pode ocorrer mesmo em trabalhos com baixa autonomia, baixa autoridade ou baixa complexidade.

Dessa forma, o *job crafting* complementa as teorias de desenho do trabalho, alterando profundamente a direção da relação. A iniciativa, que antes vinha da organização para tentar motivar e satisfazer seus funcionários, agora parte dos empregados, que, partindo da sua própria motivação, alteram suas tarefas e relações para criar um trabalho que lhes traga mais satisfação (Wrzesniewski & Dutton, 2001). O conceito de *job crafting* foi definido pelas autoras como:

Um ato psicológico, social e físico, no qual pistas sobre as fronteiras físicas do trabalho são lidas e interpretadas por *crafters* motivados. Os *job crafters* atuam sobre a tarefa e os limites relacionais do trabalho, mudando sua identidade e o significado do trabalho no processo. Ao fazê-lo, criam empregos diferentes para si próprios para além do contexto de trabalho definido. Assim, o *job crafting* é um processo criativo e improvisado que capta como os indivíduos adaptam seus trabalhos localmente, de maneira que criam e sustentam uma definição viável do trabalho que eles fazem e de quem são trabalhando (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 180).

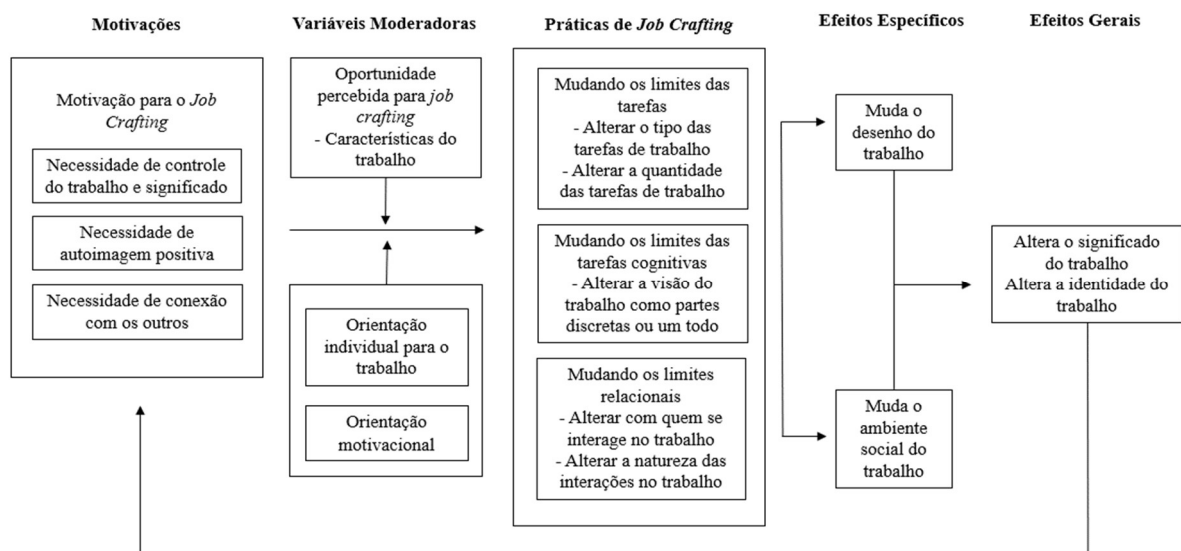
O *job crafting* “é uma forma que os indivíduos expressam e usam graus de liberdade muitas vezes escondidos em seu trabalho personalizando-o para se adequar ao seu próprio significado do que o trabalho deveria ser” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 185).

Em 2008, Wrzesniewski e Dutton revisam o conceito juntamente com Berg, apresentando o *job crafting* como “...o que os funcionários fazem para redesenhar seus próprios trabalhos promovendo satisfação no trabalho, bem como engajamento, resiliência e prosperidade no trabalho” (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2018, p. 1).

### 2.2.1 Modelo conceitual

As autoras consideram que o *job crafting* é um processo e não um evento isolado no tempo. Criaram um modelo conceitual, apresentado na Figura 3, para explicar detalhadamente o contexto, a dinâmica e as características relacionadas a ele.

Figura 3 – Modelo de *job crafting*



Fonte: Wrzesniewski e Dutton (2001, p. 182).

De acordo com o modelo, a motivação para se fazer *job crafting* decorre de três tipos de necessidades individuais: ter controle sobre seus trabalhos para evitar a alienação; criar uma autoimagem positiva; e cumprir uma necessidade humana básica, que é a de se conectar com as

pessoas. A motivação para o comportamento de *job crafting* só surge quando o indivíduo percebe que essas necessidades não estão sendo satisfeitas (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

As características do trabalho e dos indivíduos definem oportunidades percebidas para o *job crafting* e moderam a relação entre a motivação para o *job crafting* e o comportamento de *crafting* propriamente dito. Essas oportunidades decorrem de dois fatores: o nível e a forma de interdependência das tarefas (trabalhos mais independentes favorecem as oportunidades percebidas para o *crafting*, como o trabalho de um cabeleireiro) e o nível de autonomia e controle do trabalho (maior autonomia, como horários mais flexíveis ou *home office* podem também favorecer a oportunidade percebida para as ações).

Outro ponto discutido pelo modelo é de que a orientação individual para o trabalho também interfere nas oportunidades percebidas para o *job crafting* e, conseqüentemente, no comportamento de *job crafting*. Orientações individuais mais extrínsecas ou motivacionais, como a busca de recompensas financeiras ou de crescimento na hierarquia, são menos favoráveis às ações de *job crafting* quando comparadas a indivíduos com motivações mais intrínsecas de trabalho, como prazer, realização pessoal ou envolvimento com alguma causa social.

Diante dessa constatação, considera-se que o *job crafting* “é uma forma que os indivíduos expressam e usam graus de liberdade muitas vezes escondidos em seu trabalho personalizando-o para se adequar ao seu próprio significado do que o trabalho deveria ser” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 185).

As autoras afirmam que há três maneiras de fazer o *job crafting*: alterando o escopo, tipo e/ou quantidade de tarefas (*crafting* da tarefa); modificando a natureza e amplitude dos relacionamentos interpessoais no trabalho (*crafting* relacional); e alterando os limites cognitivos de como o trabalho e o seu significado são percebidos (*crafting* cognitivo). “Essas configurações de tarefas e relações alteradas mudam o desenho e o ambiente social do trabalho, o que, por sua vez, altera os significados e a identidade de trabalho” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 179). As alterações podem ser invisíveis e incrementais, portanto não é necessário que sejam grandiosas (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

O *crafting* das tarefas consiste em adicioná-las ou descartá-las, ajustar o tempo ou esforço nelas gasto ou até mesmo redesenhar seu escopo (por exemplo, um professor investindo seu tempo em aprender novas tecnologias educacionais para satisfazer sua paixão por tecnologia). Já o *crafting* das relações significa redefinir os limites das interações interpessoais envolvidas no trabalho: criar, manter ou priorizar as relações com determinadas pessoas no trabalho e reduzir ou evitar o contato com outras (por exemplo, um analista de marketing iniciando um relacionamento com um colega da equipe de vendas para entender melhor o impacto da área de marketing no trabalho dos vendedores). Finalmente, o *crafting* cognitivo consiste em reformular as fronteiras cognitivas que atribuem significado ou propósito às tarefas e aos relacionamentos. Seriam os esforços dos funcionários para perceber e interpretar suas tarefas, relacionamentos ou o trabalho como um todo, mudando o significado do trabalho (por exemplo, um zelador de escola que enxerga seu trabalho como fornecedor de salas de aula limpas e livres de distrações para os alunos) (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013).

Essas três dimensões podem acontecer conjuntamente ou em qualquer combinação, não se excluem e podem ocorrer em períodos curtos, bem como prolongar-se por longos períodos (Wrzesniewski et al., 2013).

Importante ressaltar que essas alterações do significado e identidade de trabalho geram novas ações de *job crafting*, o que traz o dinamismo para o processo: os funcionários utilizam o *feedback* das alterações para motivar futuras ações de *crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Apesar de a origem do termo datar do início dos anos 2000, as produções acadêmicas posteriores apareceram somente em 2008 com um enfoque teórico e qualitativo. A partir de 2012, os estudos quantitativos começaram trazendo também um significativo aumento no número de produções, e foi quando também começam a surgir as ferramentas para mensuração do constructo (Devotto, 2016).

As produções acadêmicas apresentaram dois focos de investigação: o primeiro, baseado na busca de significado para o trabalho e construção de identidade, direção seguida pelos autores que definiram o termo no artigo seminal e seus seguidores, e outro baseado no modelo de recursos e demandas de trabalho originalmente definido por Bakker e Demerouti (2007), que consideram o *job crafting* um mediador entre as condições de trabalho e o engajamento no trabalho (Devoto, 2016; Wrzesniewski et al., 2013).

A maioria das pesquisas se concentrou em retratar os antecedentes e os resultados do comportamento de *job crafting*, por exemplo a maneira como o *job crafting* influencia no desempenho individual dos funcionários e na experiência de trabalho, mas desconsiderou o impacto do *job crafting* sobre o significado e a identidade do trabalho (Wrzesniewski et al., 2013).

Poucos trabalhos deram ênfase a esse aspecto. Berg, Grant e Johnson (2010) verificaram que funcionários que redesenham seus trabalhos e incorporam novas tarefas em busca de chamados ocupacionais não respondidos experimentam estados psicológicos positivos de prazer e significado.

Já em 2013, Wrzesniewski et al. confirmaram que os comportamentos de *job crafting* são uma forma de se cultivar um sentido positivo de significado e identidade no trabalho ao longo do tempo. Nesse estudo, os autores identificaram três perfis de *job crafting*: *crafting* de alinhamento, em que funcionários criam oportunidades dentro do próprio trabalho para buscar um significado positivo ou identidade de trabalho já preconcebidos; *crafting* aspiracional, em que se apresentam ações de *crafting* para levar seu trabalho a um futuro estado ainda não vivenciado, a fim de criar novos significados positivos de trabalho e aspectos de identidade; e *crafting* acidental, que ocorre quando os funcionários descobrem por acaso um significado positivo ou uma identidade de trabalho.

Mais recentemente, Kooij, Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch e Denissen (2017) conceituaram o comportamento de *job crafting* em dois tipos: a iniciativa dos funcionários para adaptar seu trabalho, alinhando-o às suas forças, e o ajustamento em relação aos interesses pessoais. O *job crafting* direcionado ao primeiro tipo está relacionado às mudanças dos indivíduos no trabalho para melhor utilizar os seus pontos fortes. Já no segundo, as ações de *crafting* vão em direção às motivações, necessidades e valores dos funcionários.

### 2.2.2 Escalas de mensuração

Os dois instrumentos mais utilizados nas pesquisas científicas em ambientes organizacionais são o *Job Crafting Scale* (Tims, Bakker, & Derks, 2012) e o *Job Crafting Questionnaire* (Slemp & Vella-Broderick, 2013). Apesar de ser mais amplamente utilizado, o *Job Crafting Scale* trabalha com o constructo do *job crafting* sobre a perspectiva do aumento dos recursos e da redução das demandas, mas desconsiderando o *crafting* cognitivo. No Brasil, tem-se um estudo empírico baseado nesse modelo com a validação de uma escala para o contexto brasileiro (Chinelato, Ferreira, & Valentini, 2015).

Considera-se que o *crafting* cognitivo é uma importante dimensão para avaliar o *job crafting*, pois “somente quando se muda a forma como o trabalho é visto que se é possível moldar o processo de trabalho” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 180). Como o presente estudo objetiva relacionar o *job crafting* à carreira proteana e ao engajamento no trabalho, a forma pela qual o funcionário percebe e significa o seu trabalho será fundamental para estabelecer essa correlação. Além disso, a *Job Crafting Scale* validada para o Brasil apresenta algumas inconsistências (Devotto, 2016).

Devido a esses fatores, será utilizada a versão brasileira do Questionário de *Job Crafting*, validada por Devotto em 2016 (ANEXO 2). O *Job Crafting Questionnaire* foi desenvolvido por Slemp e Vella-Broderick, em 2013, para mensurar as três formas de se fazer *job crafting*, definidas originalmente por Wrzesniewski e Dutton. Com visão alinhada ao foco do presente estudo, o *job crafting*, para Slemp e Vella-Brodrick,

. . . é descrito como a forma a qual os funcionários assumem um papel ativo iniciando mudanças nas características físicas, cognitivas ou sociais de seus trabalhos. É um processo informal o qual os trabalhadores usam para moldar suas práticas de trabalho alinhando-as com os seus interesses e valores individuais (Slemp & Vella-Brodrick, 2013, p. 126).

O instrumento é composto por quinze itens, que avaliam as dimensões dos comportamentos de *job crafting* da seguinte maneira: *crafting* da tarefa (questões de 1 a 5), *crafting* cognitivo (questões de 6 a 10) e *crafting* das relações (questões de 11 a 15). As respostas são mensuradas em escala tipo Likert, indo de 1 (raramente) a 6 (com muita frequência).



Quanto maiores os escores nas dimensões *crafting* da tarefa, *crafting* cognitivo e *crafting* das relações, maiores serão os níveis de *job crafting* no trabalho. Isso confirma a teoria de que as diferentes ações para modificar o trabalho ocorrem concomitantemente nas três dimensões e não se excluem (Wrzesniewski et al., 2013; Rita Devotto, 2016).

Conforme visto, as ações de *crafting* são possíveis em todos os tipos de trabalho e ocupações e independem do grau de autonomia e autoridade envolvidas, mas o contexto pode favorecer ou não as oportunidades para as ações de *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010).

Estudo realizado por Berg, et al. (2010) comprovou empiricamente essa afirmação ao comparar a existência de ações de *job crafting* em trabalhadores de alto escalão com profissionais de baixo escalão, considerados pelos autores com menor autonomia e menor poder formalizado. Os dois grupos apresentaram comportamentos de *job crafting*, mas houve diferenças na forma como os desafios e oportunidades para o *job crafting* são percebidos pelos empregados: os funcionários de alto escalão percebem que os desafios enfrentados para as ações de *job crafting* decorrem das suas próprias expectativas, de como utilizar o seu tempo e energia para realizar as modificações. Já os de baixo escalão têm uma percepção direcionada para fora, voltaram-se para as expectativas dos outros profissionais (incluindo gestores) sobre o seu papel. Diante disso, fazem movimentos adaptativos para modificar a percepção do outro, como encontrando ocasiões para demonstrar seus pontos fortes em tarefas não prescritas ou até mesmo comportando-se para ganhar confiança.

Devotto (2015) também confirmou, em estudo brasileiro, essa hipótese de que os comportamentos de *job crafting* independem da autonomia e do controle, comparando duas amostras de profissionais com responsabilidade de gestão e sem cargo gerencial. Apesar dessa semelhança entre os grupos, observou-se que o *crafting* da tarefa e o cognitivo foram mais relacionados com o engajamento ao trabalho no grupo de profissionais sem responsabilidade de gestão.

Em relação à faixa etária, Kooij et al. (2017) hipotetizaram, conforme estudos anteriores, indivíduos mais velhos, por conhecerem melhor os seus interesses e pontos fortes, apresentam maior tendência para criar ambientes de trabalho alinhados a eles. O estudo empírico, após intervenções para estímulo de *job crafting*, observou que, no grupo de pessoas mais velhas,

houve um aumento das ações de *job crafting* em direção a forças, o que não aconteceu com as ações direcionadas a interesses, o que pode ser justificado pela maior lealdade e fidelidade desses à organização. Já no grupo de funcionários mais novos, as intervenções não causaram impacto nas ações de *crafting* direcionadas aos interesses e causaram um aspecto negativo nas ações de *crafting* direcionadas a pontos fortes. Os autores sugeriram que isso pode ser explicado pelo fato de os jovens serem mais abertos a aprendizagem e desenvolvimento mesmo sem estímulos.

Não foram encontrados outros estudos empíricos mensurando grupos com diferentes características demográficas ou ocupacionais. Demerouti (2014) e Kooij et al. (2017) sinalizam esse limitado conhecimento sobre a influência dos fatores individuais nas ações de *job crafting*, que serão testados no quinto objetivo específico desta pesquisa.

### **2.2.3 Associações entre *job crafting* e carreira proteana**

Considerando que a carreira é “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados a experiências e atividades relacionadas com o trabalho ao longo da vida de uma pessoa” (Hall, 1976, p. 4), entende-se que os campos de carreira e redesenho trabalho não são tão diferentes quanto aparentam, e sim que estão muito relacionados: os comportamentos, experiências e efeitos psicológicos associados ao trabalho fazem parte do campo da investigação da carreira (Hall & Heras, 2010).

Além desse ponto de vista conceitual, há outras similaridades entre os constructos *job crafting* e atitude de carreira proteana. As características do *job crafting* de construção autônoma do trabalho e a conseqüente adaptação às necessidades e aos valores individuais vão ao encontro das duas principais dimensões da carreira proteana, que são o autogerenciamento e a tomada de decisões baseada em valores.

Conforme apresentado por Briscoe e Hall (2006), os indivíduos podem manifestar maior ou menor grau de orientação para a carreira proteana. Pessoas com alta orientação para a carreira proteana são, por definição, mais autodirecionadas e movidas por valores pessoais do que as pessoas com baixa orientação proteana. Diante disso, acredita-se que, quanto mais o indivíduo tiver consciência de seus valores, maior será a probabilidade de ter comportamentos e fazer escolhas alinhadas a esses valores, encontrando-se mais propenso a ações de *crafting* e conseqüentes mudanças em seu trabalho para se adequar aos seus valores pessoais.

Além disso, a orientação proteana está associada às metacompetências de adaptabilidade e autoconhecimento, que possibilitarão que o indivíduo aprenda com a experiência e desenvolva novas competências por si próprio (Hall, 2004). Supõe-se que o autoconhecimento pode influenciar nas oportunidades percebidas para o *job crafting* e a adaptabilidade pode favorecer suas ações. Em suma, um indivíduo com maiores níveis de conhecimento de si e de adaptabilidade apresenta maior propensão para comportamentos de *job crafting* no trabalho do que um indivíduo que não tem altos níveis dessas competências.

Outro ponto de similaridade é que ambos os constructos podem ser preditores do sucesso subjetivo. A carreira proteana apresenta como características a aprendizagem e as mudanças constantes de identidade e tem como foco o sucesso psicológico (Hall, 1996). Já o *job crafting* pode levar ao sucesso subjetivo ao possibilitar que os indivíduos adaptem os seus trabalhos às suas necessidades e valores pessoais (Schaufeli, 2012; Slemp & Vella-Brodrick, 2013) e através da alteração do significado e da identidade de trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wrzesniewski et al., 2013).

Diante da premissa de que toda atitude gera uma pré-disposição para um determinado comportamento ou conduta (Martins & Theóphilo, 2009), supõe-se que, diante de tantas aproximações nas características dos dois constructos, a atitude de orientação para a carreira proteana pode predizer ações de *job crafting*, que será a primeira hipótese deste estudo:

- H1 – a variável atitude de orientação para a carreira proteana está direta e positivamente relacionada à variável *job crafting*.

### 2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O surgimento e o crescente desenvolvimento de estudos sobre engajamento do trabalho estão relacionados principalmente a dois fatores: a chamada “psicologização do ambiente de trabalho”, necessária para as organizações sobreviverem às mudanças ocorridas nas últimas décadas, e ao aumento do interesse científico por estados psicológicos positivos advindos dos estudos da Psicologia Positiva, que prioriza não mais o desajustamento e os distúrbios psíquicos para a compreensão do indivíduo, mas sim os fatores que propiciam o funcionamento ótimo e a prosperidade dos indivíduos e das organizações (Schaufeli, 2014).

A expressão “engajamento no trabalho” surge pela primeira vez nos anos 90, no contexto organizacional, a partir de uma pesquisa mundial aplicada em presidentes de empresas pela organização americana Gallup. Esse fato fez com que consultorias internacionais passassem a utilizar o termo, criando suas próprias definições e ferramentas de pesquisa para mensurá-lo. Apesar dessas definições se diferenciarem entre as empresas, a expressão foi construída com base em dois termos psicológicos já existentes: comprometimento organizacional e comportamento extrapapel, fato que ainda hoje contribui para que seja confundido com alto desempenho e com os constructos de satisfação no trabalho e comprometimento com a organização (Schaufeli, 2012).

De maneira resumida, com a intenção de diferenciação e não aprofundamento, pode-se sinalizar as principais diferenças entre comprometimento organizacional, satisfação e engajamento no trabalho. O comprometimento organizacional é caracterizado por um envolvimento emocional com a organização como um todo. A satisfação no trabalho seria uma avaliação descritiva das condições ou características do trabalho. Já o engajamento seria uma descrição das experiências individuais em relação ao trabalho, vindo de percepções baseadas no trabalho em si e com um envolvimento para além do emocional, um envolvimento físico e cognitivo (Macey & Schneider, 2008).

No meio acadêmico, o termo aparece pela primeira vez no artigo *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Kahn (1990), parte do pressuposto que os indivíduos desempenham papéis no decorrer da vida e que há variação de quanto esses se dispõem na execução de cada papel. Considerando que estudos anteriores negligenciavam o aspecto psicológico manifestado durante o desempenho de papéis profissionais, o autor observou um grupo de arquitetos e um de orientadores de acampamento objetivando compreender as condições de trabalho que faziam as pessoas se engajarem, ou seja, de acordo com o autor, expressarem seu *self* pessoal durante esses momentos de desempenho de papéis.

A partir desse estudo, Kahn conceituou a expressão “engajamento no trabalho” como um estado em que os empregados, ao desempenhar seus papéis profissionais, experimentam uma conexão emocional com seu trabalho e trazem seus *selfs* pessoais. De acordo com o autor, “no engajamento, as pessoas empregam e se expressam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante os desempenhos de papéis “. . . E, no desengajamento, ocorre o inverso, pois há o “desacoplamento dos *selfs* das funções de trabalho” (Kahn, 1990, p. 694).

Já no final da década de 90, Maslach e Leiter passam a considerar o engajamento no trabalho um constructo conceituado a partir da síndrome de *burnout*, sendo inseparável desta. Após estudar profissionais da área da saúde, os autores concluíram que a síndrome de *burnout* apresentava como principais dimensões a exaustão, o cinismo e a ineficácia, opostamente às três principais características do engajamento, que são a energia, a dedicação e a absorção. Os autores, ao avaliar os dois constructos por meio de um instrumento quantitativo, verificaram que os padrões apresentados eram inversamente opostos, o que os levou a conceituar o engajamento no trabalho como a antítese da síndrome de *burnout* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli, 2012).

Críticas a esse modelo surgiram considerando que essa antítese levaria a afirmar que os indivíduos que apresentam baixos níveis de engajamento apresentariam inevitavelmente altos índices de *burnout*, e vice-versa, o que de fato não ocorre na prática. Além disso, diferentemente dos elementos exaustão *versus* energia e cinismo *versus* dedicação, a redução da eficácia e a absorção não seriam opostos, ao contrário, são constructos conceitualmente distintos (Schaufeli et al., 2002).

Schaufeli (2012), ao comparar as três visões de engajamento no trabalho acima descritas, concluiu que as diferenças na conceituação de engajamento no trabalho decorrem dos seguintes aspectos: para Kahn (1990), a referência do engajamento está no papel desempenhado; para Maslach e Leiter (2012), na atividade de trabalho ou no trabalho em si e, para o meio empresarial e das consultorias, o foco está na organização.

Nos anos 2000 surge, no meio acadêmico, uma nova visão também com o foco na atividade e no trabalho em si. Mas, diferentemente da anterior, não tem como interesse principal a compreensão dos fatores que promovem a exaustão e o adoecimento, mas sim os aspectos positivos do trabalho que podem favorecer o bem-estar. Essa posição defendida por Schaufeli et al. (2002) considera o engajamento no trabalho um estado psicológico positivo e de bem-estar, que pode se relacionar, mas é independente do constructo *burnout*, visão que será utilizada neste estudo.

A conceituação do constructo decorrente dessa posição define que o engajamento no trabalho é um estado mental positivo, de prazer e conexão profunda com a ação laboral, indicativo de

saúde do trabalhador Schaufeli (2014). Esse estado mental é caracterizado pelas dimensões vigor, dedicação e absorção:

. . . O vigor é caracterizado pelos elevados níveis de energia e resiliência mental enquanto se trabalha, vontade de investir no trabalho, e persistência mesmo em caso de dificuldades. Dedicção refere-se a um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada como estar completamente concentrado e profundamente envolvido no trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho (Schaufeli, 2014, pp. 74-75).

Importante ressaltar que o engajamento não é um estado momentâneo, mas um fenômeno persistente e estável ao longo do tempo, que não se concentra em único objeto, indivíduo ou comportamento. Porém, essa estabilidade temporal pode ser modificada pelas condições de trabalho (Schaufeli et al., 2002).

### **2.3.1 Modelo conceitual de demandas e recursos de trabalho**

Dentro da visão de que o engajamento pode ser modificado pelo contexto laboral, temos o modelo de Demandas e Recursos de Trabalho (*Job Demand Resources* [JD-R]), que caracteriza o engajamento relacionando-o às condições do ambiente de trabalho. Essa proposta foi primeiramente definida por Demerouti et al., 2001, sob o ponto de vista das características negativas do trabalho: altas demandas de trabalho com recursos limitados provocam a exaustão e o desengajamento, caracterizando a síndrome de *burnout*. Essa posição não foi mantida por muito tempo, pois comprovou-se que, isoladamente, os fatores negativos do trabalho não ocasionam o *burnout*.

Assim como na evolução do conceito, há a necessidade de se pensar em um modelo teórico que considere além dos fatores que promovem a exaustão e o adoecimento, mas que considere também os aspectos positivos do trabalho. Sob essa ótica, surge a proposta do *Job Demand Resources and Work Engagement* (JDR-WE), que considera que o engajamento decorre do equilíbrio dinâmico entre os recursos e demandas de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007), modelo que será utilizado no presente estudo.

Os trabalhos desafiadores associados a recursos adequados, sejam eles pessoais, sejam de trabalho, promovem um maior engajamento no trabalho e, conseqüentemente, saúde para o trabalhador. Contrariamente, elevadas exigências de demanda de trabalho com escassez de

recursos podem gerar adoecimento (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2014).

Em um primeiro momento, considerou-se que as demandas são todos os aspectos físicos, sociais ou organizacionais que exigem esforço físico ou mental, gerando prejuízos fisiológicos ou psicológicos aos indivíduos. Já os recursos são os aspectos físicos, sociais ou organizacionais que possibilitam o alcance dos objetivos de trabalho, estimulam o crescimento e desenvolvimento pessoal e geram a redução das demandas e dos prejuízos decorrentes destas (Demerouti et al., 2001).

Mais tarde o modelo foi revisto, reforçando que os recursos de trabalho vão além dos físicos, sociais ou organizacionais e englobam também os recursos pessoais, como autonomia, autoestima, autoeficácia, otimismo e capacidade de regular emoções (Schaufeli, 2012).

Os recursos de trabalho estão positivamente associados ao engajamento no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, 2012; Bakker & Demerouti, 2008). Estudo empírico corrobora essa afirmação ao verificar que os recursos como *feedback* de desempenho, apoio social e supervisão se relacionaram positivamente com o engajamento, e, além disso, comprova-se que os recursos predizem maior engajamento do que as demandas de trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). Schaufeli (2015) comprovou essa informação através de um estudo empírico relacionando engajamento no trabalho e liderança. A liderança afeta indiretamente o engajamento no trabalho, a partir do aumento de recursos de trabalho, através de *feedbacks* de desempenho, participação na tomada de decisões e favorecimento de aprendizagem e desenvolvimento, e a liderança impacta de maneira muito menos influente no engajamento, devido à diminuição das demandas de trabalho.

Nessa perspectiva do modelo de recursos e demandas sob a ótica do bem-estar, Schaufeli e Bakker (2004) propuseram a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), escala utilizada na presente pesquisa, para mensurar o engajamento no trabalho.

### **2.3.2 Escalas de mensuração**

A UWES foi desenvolvida por Schaufeli e Bakker em 2003, para mensurar o engajamento no trabalho. Foi validada como um constructo único e independente do *burnout*, formado pelas três principais dimensões: vigor, dedicação e absorção. Atualmente, é o instrumento mais

utilizado no mundo, sendo adaptado e traduzido para mais de vinte países (Schaufeli, 2012; Bakker, 2010; Martins et al., 2013; Magnan, Vazquez, Pacico, & Hutz, 2016).

O questionário original é constituído de dezessete itens, e há também uma versão reduzida, de nove itens. A versão brasileira do inventário, com todos os itens, foi traduzida e validada por Vazquez et al., 2015 e normatizada em 2016, por Magnan et al., versão a ser utilizada neste estudo.

A dimensão do vigor é mensurada por seis itens, que se referem aos níveis de energia e força colocados no trabalho mesmo diante de dificuldades. Os itens demonstram a resiliência, a vontade de investir esforços e a baixa predisposição à fadiga. Já a dedicação é acessada por cinco aspectos que se relacionam ao senso de significado e propósito atribuído ao trabalho, que podem ser mensurados pelo entusiasmo, pelo orgulho, pela inspiração e por sentir-se desafiado pelo trabalho. Finalmente, a absorção é medida por seis aspectos ligados à total imersão nas tarefas de trabalho, levando o sujeito a apresentar dificuldades de desligar-se delas e de não perceber o tempo passar enquanto trabalha. Conjuntamente as dimensões vigor, dedicação e absorção, expressam o estado mental do engajamento no trabalho (Vazquez et al., 2015).

No estudo original, constatou-se que o engajamento no trabalho acessado pelo instrumento pode ser considerado tanto um constructo unidimensional, único fator formado pelas três dimensões, como também tridimensional, com cada dimensão sendo considerada separadamente. As altas correlações entre as três dimensões e os altos valores do  $\alpha$  de Cronbach para o total da escala respaldam essas duas visões (Schaufeli e Bakker, 2013).

No estudo brasileiro, a solução unifatorial foi a validada, mas o modelo de três fatores foi também considerado relevante, por possibilitar a análise de cada fator separadamente, trazendo, assim, a compreensão da contribuição de cada dimensão para o resultado total encontrado, muito útil em intervenções práticas (Vazquez et al., 2015; Magnan et al., 2016).

Há dois outros instrumentos alternativos para mensuração do constructo: o Q12 da consultoria Gallup, amplamente aplicado no meio organizacional, mas que desconsidera o engajamento no trabalho como um estado psicológico (Schaufeli, 2012), e o Oldenburg Inventário de *Burnout* (OLBI), originalmente desenvolvido para avaliar o *burnout*, que pode ser usado para avaliar o engajamento, embora mensure apenas as dimensões vigor e dedicação (González-Roma,



Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Nenhum dos dois questionários foi eleito, por apresentarem visões não condizentes com o foco do presente estudo.

Conforme já descrito, o engajamento no trabalho é um processo que pode ser alterado pelas condições laborais. Diante disso, faz-se necessária a compreensão aprofundada da relação desse fenômeno com as variáveis que o afetam para se fazer uma correta interpretação dos resultados obtidos na mensuração por instrumento (Magnan, Vazquez, Pacico, & Hutz, 2016).

Estudos empíricos anteriores apresentam as possíveis influências demográficas e ocupacionais na mensuração do constructo. Em relação ao gênero, os estudos não encontraram variações. Estudo holandês não encontrou diferenças (Smulders, 2006, citado por Schaufeli, 2012) e estudos posteriores em amostras brasileiras confirmaram essa não existência de diferenças significativas entre os gêneros (Vasquez et al., 2015; Ferreira, Valentini, Damásio, Mourão, Porto, Chinelato, 2016). Já em relação à faixa etária, verificou-se baixa, mas alguma variação entre elas: trabalhadores mais velhos são um pouco mais engajados que os jovens (Smulders, 2006, citado por Schaufeli, 2012), variação observada de maneira mais intensa e evidente no Brasil (Magnan et al., 2016).

Em relação às características ocupacionais, não foram encontradas diferenças no nível de engajamento entre funcionários de emprego público e privado no exterior (Vigoda-Gadot, Eldor, & Schohat, 2012) e no Brasil (Ferreira et al., 2016) e não foram observadas diferenças entre engajamento no trabalho e tempo de serviço dos profissionais (Magnan et al., 2016).

As diferenças ocupacionais aparecem em relação a carga horária de trabalho; funcionários que trabalham mais horas possuem maiores intensidades de engajamento no trabalho do que funcionários com jornada de trabalho menor (Beckers, Linden, Smulders, Kompier, Veldhoven, & Yperen, 2004) e em relação às ocupações e áreas de atuação. Observou-se que os níveis de engajamento são mais altos em trabalhos com maior complexidade e com maior controle pessoal do trabalho, como ocorre com empresários, gerentes, professores e artistas comparados com trabalhos de tarefas menos complexas e de menor autonomia, como trabalhadores de funções operacionais e trabalhadores do varejo (Schaufeli, 2012).

A afirmação foi reforçada pelo estudo em amostra de trabalhadores brasileiros, pelo qual verificou-se maiores níveis de engajamento em cargos com maior autonomia e poder de

decisão (Magnan et. al, 2016) e por estudo de Schaufeli (2012), que mostrou que os recursos de trabalho são mais preditivos do engajamento no trabalho sob condições de alta demanda e complexidade, como alta carga laboral e interações emocionalmente exigentes com clientes.

### **2.3.3 Associações engajamento no trabalho e *job crafting***

Conforme detalhado acima, o Modelo de Demandas e Recursos e Engajamento no Trabalho (JDR-WE) afirma que os recursos do trabalho são preditores do engajamento (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2014).

Dentro desse modelo, o *job crafting* é visto como as ações realizadas pelos trabalhadores para alterar suas demandas e recursos do trabalho, com o objetivo de equilibrá-los a suas necessidades e recursos pessoais (Tims et al., 2012). Na visão de Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli e Hetland (2012), o *job crafting* é compreendido essencialmente como a busca por recursos e desafios e pela redução de demandas para gerar bem-estar.

Dessa forma, os comportamentos de *job crafting* têm quatro finalidades: aumentar os recursos estruturais do trabalho (como autonomia e variedade de tarefas), aumentar os recursos sociais do trabalho (suporte social da equipe ou busca por feedback), aumentar as demandas desafiadoras de trabalho (como novos projetos) e diminuir as demandas dificultadoras de trabalho. O autor reforça essa divisão nas demandas consideradas desafiadoras quando promovem ganho ou crescimento pessoal, mesmo exigindo esforço extra, ou prejudiciais, quando são estressantes e impedem o desenvolvimento do indivíduo.

Estudo empírico comprovou que os funcionários que tiveram ações de *crafting* em seus recursos de trabalho tiveram um aumento em seus recursos estruturais e sociais, e esse aumento foi positivamente relacionado a um maior engajamento e à satisfação no trabalho. Apesar de as ações de *crafting* nas demandas prejudiciais de trabalho não terem resultado em mudanças, houve também aumento do engajamento quando o *crafting* foi realizado em demandas desafiadoras (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

Evidência reforçada por Petrou et al. (2012), que verificaram que a busca por demandas desafiantes foi positivamente associada ao nível diário de engajamento. Em contrapartida, as

ações de *job crafting*, visando a redução de demandas, estiveram negativamente associadas ao nível diário de engajamento no trabalho.

Os dois estudos anteriores demonstram como o aumento de recursos estruturais e sociais e de demandas desafiadoras, bem como a diminuição das demandas prejudiciais, gerou alterações nas tarefas e nas relações de trabalho, abrangendo, assim, as dimensões do *job crafting* de redesenho da tarefa e redesenho das relações. No entanto, a dimensão cognitiva, importante dimensão do constructo, não foi considerada nesses estudos.

O estudo realizado por Tims, Bakker e Derks (2016) inclui essa visão cognitiva. Por ser um estudo longitudinal (acompanhamento de funcionários durante três semanas consecutivas), comprovou-se que os indivíduos, além de alterarem as demandas e recursos de trabalho, puderam, proativamente, otimizar o seu ajustamento pessoa-trabalho e, como consequência, experienciar seu trabalho como significativo, englobando, assim, a dimensão do *crafting* cognitivo ausente nos estudos anteriores.

O estudo em amostra brasileira de Devotto (2016) também indicou que as modificações na forma de perceber o trabalho como parte integrante de um todo (*crafting* cognitivo) influenciaram os níveis de engajamento no trabalho. Confirmou-se ainda que as ações de *job crafting* são preditivas do engajamento no trabalho, o que será também verificado no presente estudo com a segunda hipótese:

- H2 – a variável *job crafting* está direta e positivamente relacionada à variável engajamento no trabalho.

Em 2008, Berg, Wrzesniewski e Dutton, atualizam o conceito de *job crafting*, englobando o engajamento nessa nova conceituação: “. . . é o que os funcionários fazem para redesenhar seus próprios trabalhos promovendo satisfação no trabalho, bem como engajamento, resiliência e prosperidade no trabalho” (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2018, p. 1).

## 2.4 MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

A partir das considerações apresentadas na problemática de pesquisa e no referencial teórico, optou-se por integrar os constructos trabalhados em um modelo conceitual para representar, de modo mais objetivo e conciso, o que se deseja estudar. Esse modelo terá o propósito de retratar as supostas relações existentes entre a orientação para a carreira proteana, o engajamento no trabalho e o *job crafting* para responder ao objetivo principal da pesquisa, que é identificar e analisar a relação entre esses três constructos.

Duas hipóteses que serão apresentadas no modelo já foram exploradas durante o desenvolvimento do referencial teórico: H1, a variável atitude de orientação para a carreira proteana está direta e positivamente relacionada à variável *job crafting*, e H2, a variável *job crafting* está direta e positivamente relacionada à variável engajamento no trabalho.

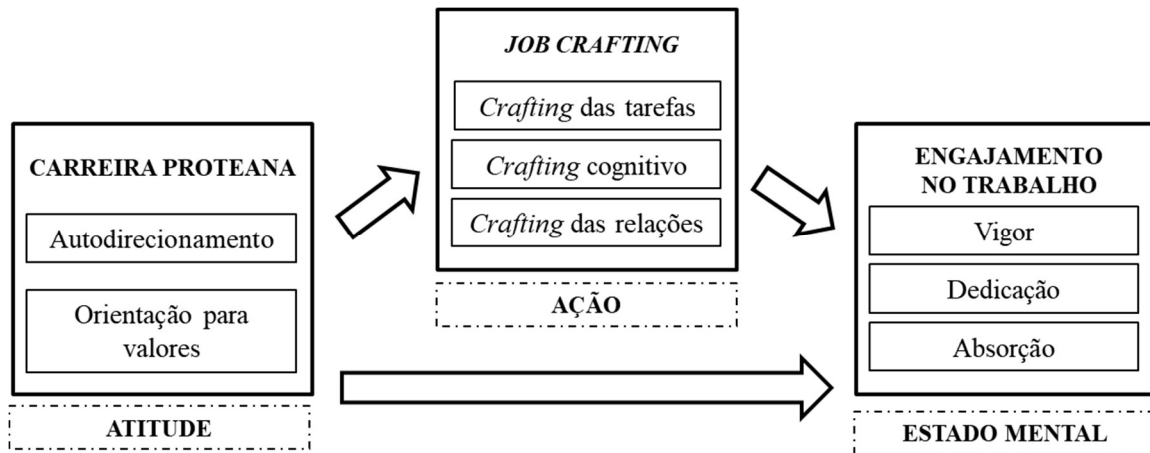
Sendo a orientação para a carreira proteana uma atitude geradora de pré-disposição para comportamentos de *job crafting*, e sendo esses preditores de engajamento no trabalho, supõe-se que a carreira proteana possa predizer ações de *job crafting* e, conseqüentemente, um estado mental de engajamento no trabalho, conforme representado pela figura 4, definindo, assim, a terceira hipótese do estudo:

- H3 – a variável atitude de orientação para a carreira proteana, sendo mediada pelo *job crafting*, está indireta e positivamente relacionada à variável engajamento no trabalho.

Há um questionamento sinalizado, mas ainda não explorado pela literatura, sobre estar a atitude de carreira proteana direta e positivamente relacionada ao engajamento no trabalho, corroborando com a hipótese 4 do presente estudo, também apresentada na Figura 4:

- H4 – a variável atitude de orientação para a carreira proteana está direta e positivamente relacionada à variável engajamento no trabalho.

Figura 4 – Modelo conceitual



Fonte: autora

Conforme apresentado no referencial teórico, alguns poucos estudos verificaram a influência de variáveis demográficas e ocupacionais na mensuração dos três constructos, o quinto objetivo do presente estudo. A revisão da literatura mostrou que o nível hierárquico, a complexidade das tarefas e o cargo ser de liderança ou não podem influenciar na intensidade dos três constructos (Cordeiro & Albuquerque, 2016; Devotto, 2015; Berg et al., 2010; Magnan et. al, 2016; Schaufeli, 2012). Observaram-se também variações relacionadas à idade, nos constructos *job crafting* e engajamento no trabalho (Kooij et al., 2017; Smulders, 2006, citado por Schaufeli, 2012; Magnan et al., 2016), e à carga de trabalho, no constructo engajamento no trabalho (Beckers et al., 2004). Diante desses achados, supõe-se que variáveis demográficas e ocupacionais podem influenciar na intensidade dos constructos, sendo H5 a última hipótese levantada pelo estudo: as características ocupacionais e demográficas interferem na intensidade das três variáveis estudadas.

No próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados e as etapas seguidas pelo estudo com o objetivo de responder as hipóteses acima levantadas.



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo terá como objetivo apresentar o tipo de abordagem da pesquisa; reforçar a definição conceitual do modelo proposto; definir as variáveis operacionais; apresentar a população-alvo, amostra e instrumento; descrever os procedimentos de coleta de dados e identificar as técnicas utilizadas para sua análise.

#### 3.1 TIPO DE ABORDAGEM DA PESQUISA

Para responder aos objetivos da pesquisa, o presente estudo utilizará a abordagem de pesquisa quantitativa fundamentada na pesquisa de *survey*, método de pesquisa amplamente utilizado nas ciências sociais. Segundo Babbie (1999), “. . . usados corretamente em situações apropriadas, *surveys* podem gerar informações necessárias, difíceis de se obterem através de qualquer outro método” (p. 30). Gil (2008, p. 56) apresenta outras vantagens dessa utilização: acesso ao conhecimento da realidade por meio do próprio respondente, eliminando vieses de interpretação do pesquisador, grande quantidade de dados em curto espaço de tempo e possibilidade do uso de análises estatísticas com os dados obtidos.

Gil (2008) afirma que esse método de levantamento de dados é muito adequado para estudos do tipo descritivos, o que, de acordo com a classificação desse autor, é o caso do presente estudo, uma vez que tem como objetivo descrever características de determinado fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis.

Diferentemente de Gil (2008), Sampieri, Collado e Lúcio (2006) reforçam a importância de se diferenciar a pesquisa descritiva, que tem como objetivo medir e descrever as variáveis, da pesquisa correlacional, que, segundo os autores, tem a finalidade primordial de avaliar o grau de relações entre variáveis em um determinado contexto. Segundo os autores, a pesquisa correlacional quantitativa mensura cada variável separadamente e, em seguida, analisa a correlação entre elas por meio de um teste de hipóteses, como ocorreu neste presente estudo com as três variáveis estudadas: atitude de carreira proteana, *job crafting* e engajamento no trabalho.

## 3.2 VARIÁVEIS DO MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

Durante o desenvolvimento do referencial teórico e a posterior definição do modelo conceitual, buscou-se apresentar os principais conceitos referentes ao tema da pesquisa. Para melhor delimitá-los e evitar possíveis distorções, apresenta-se um resumo de cada uma das variáveis estudadas:

### **a) Orientação para a carreira proteana**

“Uma disposição mental sobre a carreira, mais especificamente, uma atitude em relação à carreira que reflete liberdade, auto direcionamento e tomada de decisões baseadas nos valores pessoais do sujeito” (Briscoe & Hall, 2006, p. 6).

### **b) *Job crafting***

“O *job crafting* é um processo de construção autônoma do trabalho através de ações físicas, cognitivas e sociais que alteram a identidade e o significado do trabalho” (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

### **c) Engajamento no trabalho**

“Estado mental positivo relacionado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção. . . . O vigor é caracterizado pelos elevados níveis de energia e resiliência mental enquanto se trabalha, vontade de investir no trabalho, e persistência mesmo em caso de dificuldades. Dedicação refere-se a um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada por estar completamente concentrado e profundamente envolvido no trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho.” (Schaufeli et al., 2002, p. 74).

Além de serem definidas conceitualmente, as variáveis serão definidas operacionalmente, permitindo que sejam traduzidas em conceitos mensuráveis e empíricos, chamados de indicadores (Gil, 2008), definição explorada na seção 3.4, destinada às informações sobre o instrumento de coleta dos dados.



### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

No presente estudo, assim como na grande maioria das pesquisas sociais, é impossível considerar todo o universo de elementos (Gil, 2008). Diante disso, tornou-se necessário selecionar uma amostra representativa da população que se desejava estudar, composta por executivos brasileiros que ocupam cargos de coordenador, especialista, consultor, gerente, diretor e presidente em empresas com operações no país.

Nesta pesquisa, por não se ter acesso à totalidade dos elementos que compõem a população, a amostra foi selecionada por conveniência, de modo intencional e não probabilístico, delimitada pelo acesso da pesquisadora aos respondentes e à disponibilidade destes para a participação.

Por não se tratar de uma amostra probabilística, a premissa utilizada para definição da amostra foi determinada pelos critérios de Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), que consideram que, para que uma amostra seja considerada válida e significativa, é regra geral ter um mínimo de cem respondentes. Esse mínimo é também definido pelo número de variáveis analisadas, devendo ter cinco vezes mais respondentes do que o número de variáveis a serem analisadas. Os autores consideram dez vezes o número de variáveis o tamanho ideal.

Ao considerar os três questionários/escalas do estudo, verifica-se que o número de variáveis analisadas é 46, somando as variáveis presentes nas três escalas que compõem o questionário. Diante disso, o número mínimo de respondentes deveria ser 230 executivos, com um número ideal de 460 profissionais. A amostra final do estudo foi de 361 respondentes dentro do padrão considerado viável.

### 3.4 INSTRUMENTO

Conforme já informado no referencial teórico, o instrumento foi construído por meio da utilização de três instrumentos já padronizados e validados para o contexto brasileiro. Foram incluídas também questões demográficas, ocupacionais e organizacionais, garantindo que, além da caracterização da amostra, a hipótese H5 fosse contemplada.

O instrumento desenvolvido (ANEXO D) contém em sua totalidade 67 itens, divididos em quatro blocos, conforme descrito no Quadro 1, que demonstra também as variáveis

operacionais de cada constructo, os itens do questionário e as escalas utilizadas para mensuração.

Quadro 1 - Variáveis operacionais e escalas do instrumento

Bloco	Variável	Definição operacional medida	Itens no questionário	Escala /Tipo de pergunta
1	Atitude de Carreira Proteana	Escala para mensuração de Atitude de Carreira Proteana desenvolvida por Briscoe, Hall, & DeMuth (2006) e validada para o Brasil por Cordeiro e Albuquerque (2016).	<b>14 itens</b> Itens 1 a 8: dimensão de autodirecionamento da carreira Itens 9 a 14: dimensão de orientação para valores	Escala <i>Likert</i> 1- Discordo totalmente 2- Discordo parcialmente 3- Não concordo nem discordo 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente
2	<i>Job Crafting</i>	Questionário para mensuração de comportamentos de <i>Job Crafting</i> (Slemp, & Vella-Broderick, 2013) adaptada para o contexto brasileiro no estudo de Devotto (2016).	<b>15 itens</b> Itens 1 a 5: crafting da tarefa Itens 6 a 10: crafting cognitivo Itens 11 a 15: crafting das relações	Escala <i>Likert</i> 1- Raramente 2 - 3- 4 - 5- 6 - Com muita frequência
3	Engajamento no Trabalho	Escala para mensurar o nível de Engajamento no Trabalho - Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho desenvolvida por Schaufeli et al. (2002) e validada no Brasil por Vazquez et al. (2015).	<b>17 itens</b> Itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17: dimensões de vigor Itens 2, 5, 7, 10 e 13: dimensões de dedicação Itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16: dimensões de absorção	Escala <i>Likert</i> 0 - Nunca 1- Quase nunca ( Poucas vezes no ano ou menos) 2 - Raramente ( Uma vez ao mês ou menos) 3 - Algumas vezes (algumas vezes no mês) 4 - Frequentemente (uma vez por semana) 5- Com muita frequência (algumas vezes por semana) 6 - Sempre (todo dia)
4	Variáveis Organizacionais	Caracterização da organização (tipo, setor, ramo de atividade e número de funcionários)	<b>4 itens</b>	Múltipla escolha / Nominal / Razão
	Variáveis Ocupacionais	Situação de trabalho atual Tempo de empresa Cargo atual Tempo da função atual Área de atuação atual Número de subordinados (diretos e indiretos) Carga horária média semanal de trabalho Outra ocupação profissional Tempo total de experiência profissional Número de organizações anteriores	<b>10 itens</b>	Múltipla escolha / Nominal Múltipla escolha / Ordinal Múltipla escolha / Nominal Múltipla escolha / Ordinal Múltipla escolha / Nominal Aberta / Razão Aberta / Razão Múltipla escolha / Nominal Múltipla escolha / Ordinal Aberta / Razão
	Variáveis Demográficas	Sexo Formação acadêmica Ano de nascimento Estado civil Se o conjuge trabalha Se tem filhos Número de filhos menores de 18 anos	<b>7 itens</b>	Múltipla escolha / Nominal Múltipla escolha / Nominal Aberta / Razão Múltipla escolha / Nominal Dicotômica / Nominal Dicotômica / Nominal Aberta / Razão
			<b>Total de itens: 67</b>	

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme já apresentado no item 2.1.2, para mensurar a orientação para a carreira proteana, utilizou-se o instrumento Escala de Atitude de Carreira Proteana, desenvolvido por Briscoe et al. (2006), e validado para o Brasil por Cordeiro e Albuquerque (2016). O instrumento é composto por quatorze questões. As questões de 1 a 8 estão relacionadas à dimensão de autodirecionamento da carreira proteana e, as questões de 9 a 14, à dimensão orientação para

valores. As respostas, de acordo com a escala Likert, são apresentadas de 1 a 5, conforme o grau de concordância do respondente com as afirmações (1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente).

A escala adaptada por Cordeiro e Albuquerque (2016) apresentou consistência interna com  $\alpha$  de Cronbach de 0,79 como um todo e em cada dimensão: 0,77 em autodirecionamento e 0,72 em orientação para valores.

Já para a mensuração do *job crafting*, definiu-se pelo *Job Crafting Questionnaire*, validado com consistência interna geral de 0,91 e, para cada fator, de 0,87 (tarefa), 0,83 (cognitivo) e 0,89 (relações) (Slemp & Vella-Broderick, 2013). A medida adaptada para o contexto brasileiro (Questionário de *Job Crafting*), no estudo de Devotto (2016), também apresentou cargas fatoriais e fidedignidade satisfatórias nas duas mensurações realizadas: consistência interna geral de 0,94 e 0,93 e, para cada fator, de 0,82 e 0,80 (tarefa), 0,90 e 0,93 (cognitivo) e 0,79 e 0,75 (relações).

O questionário é composto por quinze itens de comportamentos de *job crafting*, com respostas em escala tipo Likert, indo de 1 (raramente) a 6 (com muita frequência), e aborda as dimensões do constructo da seguinte maneira: *crafting* da tarefa (questões de 1 a 5), *crafting* cognitivo (questões de 6 a 10) e *crafting* das relações (questões de 11 a 15).

O questionário originalmente desenvolvido com as questões escritas na terceira pessoa do singular foi adaptado, conforme mostra o Quadro 2, para a primeira pessoa do singular, seguindo o mesmo padrão das escalas de carreira proteana e engajamento no trabalho que se encontravam com as perguntas nesse mesmo tempo verbal. As demais orientações do questionário não foram modificadas.

Quadro 2 - Adaptação do questionário de *job crafting*

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

Fonte: adaptado pela autora de Devotto (2016)

Para mensurar o engajamento no trabalho, conforme apresentado no item 2.3.2, foi utilizada a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho, desenvolvida por Schaufeli et al. (2002) e validada e normatizada no Brasil por Vazquez et al. (2015) e Magnan et al. (2016), respectivamente. Os estudos internacionais apresentam consistência interna com alfas variando entre 0,60-0,92 para vigor; 0,77-0,93 para dedicação e 0,68-0,88 para concentração (Magnan et al., 2016; Schaufeli & Bakker, 2004). No Brasil, foram encontrados resultados similares: consistência interna de 0,95 para o fator geral; 0,86 para vigor; 0,87 para dedicação e 0,85 para concentração (Vazquez et al., 2015; Magnan et al., 2016).

O questionário validado para utilização no Brasil, assim como o original, possui dezessete questões, formatadas na escala Likert (0 a 6), que varia entre 0- nenhuma vez e 6 - todos os dias, e todas elas englobam as três dimensões do engajamento: vigor (itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17); dedicação (itens 2, 5, 7, 10 e 13) e absorção (itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16), apresentando uma solução unifatorial. Importante ressaltar que o modelo de três fatores foi também considerado viável e importante para além do ponto de vista teórico. Na prática do trabalho, é importante mensurar cada fator separadamente para a compreensão do modo como o engajamento no trabalho é constituído e sobre qual é a contribuição de cada dimensão para o resultado total encontrado (Vazquez et al., 2015; Magnan et al., 2016).

Finalmente, para mensurar as variáveis demográficas, ocupacionais e organizacionais destinadas a caracterizar a amostra e responder a hipótese H5, foram construídas 21 perguntas, em sua grande maioria, fechadas, para manter o foco quantitativo da pesquisa, totalizando os 67 itens do questionário (ANEXO D).

### 3.5 COLETA DE DADOS (PRÉ-TESTE E PROCEDIMENTOS DE COLETA)

Após a construção do instrumento, foi realizada uma etapa de pré-teste, que, segundo Gil (2002), é um procedimento que contribui para verificar se o questionário apresenta validade, fidedignidade e operatividade. O autor sugere que seja aplicado entre dez e vinte elementos pertencentes a população pesquisada (Gil, 2008).

O pré-teste foi enviado a dezoito pessoas enquadradas no perfil de amostra e preenchido por treze respondentes. A partir dos *feedbacks* gerados nessa etapa, foram realizadas as seguintes alterações no instrumento original:

- a) ajuste na cor e tamanho da fonte de algumas perguntas, para melhorar visualização;
- b) inclusão da observação “insira somente números” nas perguntas com respostas abertas que exigiam o preenchimento apenas com números;
- c) inserção de lógica na ferramenta para pular as questões demográficas relativas a cônjuge e filhos que não se aplicassem a todos os respondentes;
- d) transformação de três perguntas abertas em múltipla escolha: ramo de atividade da organização, tempo de cargo e tempo de função, visando diminuir o tempo de resposta e facilitar a análise estatística posterior;

- e) alteração da pergunta "Qual é a quantidade e a idade dos seus filhos?", que exigia o preenchimento de dois ou mais campos, aumentando o tempo de preenchimento, para "Quantos filhos menores de 18 anos você tem"? exigindo apenas uma resposta;
- f) inserção de uma mensagem sinalizando que o questionário estava se direcionando para o final: "Para finalizar, responda, por favor, as últimas questões", devido ao fato de dois respondentes terem considerado o questionário longo.

As alterações tiveram como objetivo facilitar a interpretação do respondente, evitar possíveis dúvidas em relação às perguntas, diminuir o tempo de resposta, facilitar posterior análise e evitar que o respondente desistisse de preencher o questionário por considerá-lo longo.

O instrumento foi elaborado com auxílio da ferramenta *SurveyMonkey* e então foi encaminhado via e-mail, WhatsApp e redes sociais (LinkedIn e Facebook), pelos quais os respondentes receberam o *link* eletrônico com o questionário. Além da rede de contatos da pesquisadora, a bases de dados dos alunos e ex-alunos da Fundação Instituto de Administração (FIA) foi utilizada e contatada por e-mail, enviado pela orientadora deste estudo, professora Tania Casado.

A coleta dos dados ocorreu entre os dias 6/4/2018 a 13/5/2018, com 477 preenchimentos iniciados e 423 questionários concluídos. O tempo médio de preenchimento foi de treze minutos.

### 3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

As análises dos dados foram conduzidas com o auxílio dos softwares *Smart PLS 3.2.1* e do *Statistical Package for Social Science (SPSS 21)*, este último utilizado para caracterizar a amostra através de análises descritivas e para realizar as análises inferenciais para responder ao objetivo 5 do estudo. Já o *Smart PLS 3.2.1*, amplamente utilizado para os testes de modelagem de equações estruturais, permitiu validar a adequação do modelo conceitual proposto respondendo aos objetivos 1 a 4.

O Quadro 3 mostra, de maneira resumida, a amarração dos objetivos, hipóteses e técnicas de análise de dados utilizados no estudo:

Quadro 3 – Matriz de amarração

Objetivo geral	Objetivos específicos	Hipóteses de pesquisa	Técnicas de análise de dados
Identificar e analisar as relações entre a orientação para a carreira proteana, o <i>job crafting</i> , e o engajamento no trabalho em executivos brasileiros.	1 - Identificar se há relação direta entre a orientação de carreira proteana e o <i>job crafting</i> .	H1 - A variável atitude de orientação para a carreira proteana está direta e positivamente relacionada à variável <i>job crafting</i> .	Modelagem de Equações Estruturais
	2 - Identificar se há relação direta entre o <i>job crafting</i> e o engajamento no trabalho.	H2 - A variável <i>job crafting</i> está direta e positivamente relacionada à variável engajamento no trabalho.	
	3 - Identificar se há relação indireta entre a orientação de carreira proteana e o engajamento no trabalho, sendo mediada pelo <i>job crafting</i> .	H3 - A variável atitude de orientação para a carreira proteana, sendo mediada pelo <i>job crafting</i> , está indireta e positivamente relacionada à variável engajamento no trabalho.	
	4 - Identificar se há relação direta entre a orientação de carreira proteana e o engajamento no trabalho.	H4 - A variável atitude de orientação para a carreira proteana está direta e positivamente relacionada à variável engajamento no trabalho.	
	5 - Identificar as possíveis interferências das características demográficas e ocupacionais da amostra na intensidade das três variáveis estudadas.	H5 - As características demográficas ocupacionais interferem na intensidade das três variáveis estudadas	Análise de variância – ANOVA e teste t

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Mazzon, 1978 citado por Telles, 2001.

Antes de iniciar a análise de dados, fez-se necessária uma limpeza dos dados da base coletada. A verificação de dados faltantes (*missing values*) não foi realizada, pois, para a conclusão do questionário, exigia-se que todas as questões fossem respondidas. 62 questionários foram excluídos porque não se enquadravam no perfil de cargos da amostra: 1 auxiliar, 14 analistas, 1 trainee, 3 professores, 40 empresários e 3 consultores autônomos. Diante disso, a base de dados final para análise foi de 361 respondentes, número válido de acordo com a premissa de Hair et al. (2009), de um mínimo de 230 respondentes.





## 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS

As análises descritivas caracterizam a amostra de acordo com os dados demográficos e ocupacionais e apresentam os resultados de mensuração de cada uma das escalas.

#### 4.1.1 Variáveis demográficas, ocupacionais e organizacionais

Para facilitar a caracterização da amostra, optou-se por dividir as variáveis em três grupos: variáveis demográficas, variáveis ocupacionais e de carreira e variáveis organizacionais.

A amostra, não probabilística, de 361 respondentes, caracterizou-se predominantemente por respondentes do sexo masculino (60,66%), concentrada nas faixas etárias de 31 a 45 anos (62,60%; média: 42; DP: 8,84). Os dados de gênero são condizentes com os dados do IBGE, que demonstram que 60,90% dos cargos gerenciais do Brasil são ocupados por homens<sup>1</sup>.

Há predominância de indivíduos com formação mínima de pós-graduação *lato sensu* (80,33%), correspondendo a 58,17% de cursos de MBA, e 22,16% de outras modalidades. A maioria dos respondentes é casada (64,54%) e possui filhos (59,28%), como mostra a Tabela 1:

---

<sup>1</sup> Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2016.

Tabela 1- Variáveis demográficas

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Feminino	142	39,34
Masculino	219	60,66
<b>Idade</b>		
26 a 30	20	5,54
31 a 35	69	19,11
36 a 40	102	28,25
41 a 45	55	15,24
46 a 50	33	9,14
51 a 55	51	14,13
56 a 60	23	6,37
61 a 69	8	2,22
<b>Formação Acadêmica</b>		
Superior Completo	23	6,37
Pós-graduação Cursando / Completo	80	22,16
MBA Cursando / Completo	210	58,17
Mestrado Cursando / Completo	35	9,70
Doutorado Cursando / Completo	12	3,32
Não respondeu	1	0,28
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro(a)	69	19,11
Casado(a)	233	64,54
Vivendo com companheiro(a)	11	3,05
Em união estável	21	5,82
Divorciado(a) ou separado(a)	25	6,93
Viúvo(a)	2	0,55
<b>Cônjuge trabalha?</b>		
Não	54	14,96
Sim	211	58,45
Não possui cônjuge	96	26,59
<b>Possui filhos?</b>		
Não	147	40,72
Sim	214	59,28
<b>Número de filhos menores de 18 anos</b>		
0	44	12,19
1	99	27,42
2	66	18,28
3	4	1,11

Fonte: dados processados

Conforme Tabela 2, em relação ao perfil profissional, a amostra é predominantemente formada por respondentes contratados via CLT (81, 16%), padrão de contratação ainda predominante no país.

Quanto ao tempo de trabalho na organização, há maior presença de pessoas com três a cinco anos (25,48%) e com mais de onze anos de empresa (23,82%). Apesar dessa predominância alta de tempo na organização, o tempo de função predominante foi menor, com 27,98%, ocupando o cargo atual de “1 a 2 anos”, e 24, 10% da amostra de “3 a 5 anos”.

A maioria dos respondentes se encontra atuando nas áreas de recursos humanos (22, 99%) e vendas (21, 61%). As demais áreas estão bem pulverizadas entre os respondentes, o que pode ser justificado pelo maior acesso da pesquisadora a profissionais dessas áreas e também ao maior interesse de profissionais de recursos humanos por estudos dessa natureza.

O cargo predominante é o de “gerente responsável por um departamento ou área da organização” (38, 78%), seguido pelos cargos de diretor executivo (14,96%) e de “gerente responsável por um núcleo de operações ou projetos” (12, 74%). Quanto à liderança de pessoas, o número de colaboradores diretos que possuem foi de um a quatro funcionários em 33, 80% (mediana = 4) da amostra. Já o número da subordinação indireta ficou diluída entre os respondentes (ver Tabela 2), com valor da mediana = 10.

Em relação à carga de trabalho, a mediana foi de 50 horas semanais e, a média, 47, 25 horas (DP=11,62). 68, 14% da amostra trabalha acima de 44 horas semanais (carga horária prevista pela legislação brasileira), com predominância de 50 a 59 horas semanais em 38, 78% dos respondentes, dado que comprova a literatura acadêmica de elevado número de horas, apresentada na introdução deste estudo. 78, 18% da amostra, não possui outra atividade de trabalho além da explorada no questionário.

Em relação à trajetória de carreira, 61,77% da amostra possui mais de 15 anos de experiência profissional, desconsiderando os tempos de interrupção, e a grande maioria (79, 78%) passou por 1 ou 2 organizações nos últimos cinco anos, sendo que 44, 60% não migrou de organização nesse período.

Tabela 2 - Variáveis ocupacionais e de carreira

Variáveis	N	%
<b>Situação de trabalho atual</b>		
Autônomo(a)	5	1,39
Contratado(a) - CLT	293	81,16
Desempregado(a)	12	3,32
Prestador(a) de serviços / consultor(a)	30	8,31
Proprietário(a) / sócio(a)	12	3,32
Servidor público	4	1,11
Outros	4	1,11
Não respondeu	1	0,28
<b>Tempo de trabalho na organização atual</b>		
Menos de 3 meses	13	3,60
De 3 a 6 meses	20	5,54
De 7 a 11 meses	20	5,54
De 1 a 2 anos	63	17,45
De 3 a 5 anos	92	25,48
De 6 a 10 anos	67	18,56
Mais de 11 anos	86	23,82
<b>Área de atuação atual</b>		
Administração Geral	18	4,99
Comércio Exterior	1	0,28
Compras	2	0,55
Financeira	31	8,59
Jurídica	6	1,66
Logística	18	4,99
Marketing	18	4,99
Novos Negócios	9	2,49
Operações	4	1,11
Pesquisa ou Inovação	14	3,88
Planejamento Estratégico	19	5,26
Processos	6	1,66
Produção	9	2,49
Projetos	18	4,99
Recursos Humanos	83	22,99
Supply Chain	3	0,83
Tecnologia da Informação	7	1,94
Tributaria	1	0,28
Vendas	78	21,61
Outro (especifique)	16	4,43

“continua”

“continuação”

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cargo atual</b>		
Consultor(a)	14	3,88
Coordenador(a)	25	6,93
Diretor(a) de unidade ou superintendente	36	9,97
Diretor(a) executivo(a) - há somente um nível acima da minha função	54	14,96
Especialista	38	10,53
Gerente responsável por um departamento ou área da organização	140	38,78
Gerente responsável por um núcleo de operações ou projetos	46	12,74
Presidente ou sócio administrador(a)	8	2,22
<b>Tempo de função</b>		
Menos de 3 meses	22	6,09
De 3 a 6 meses	30	8,31
De 7 a 11 meses	13	3,60
De 1 a 2 anos	101	27,98
De 3 a 5 anos	87	24,10
De 6 a 10 anos	62	17,17
Mais de 11 anos	46	12,74
<b>Número de colaboradores diretos</b>		
Nenhum	60	16,62
De 1 a 4	122	33,80
De 5 a 9	84	23,27
De 10 a 49	66	18,28
De 50 a 99	6	1,66
De 100 a 499	10	2,77
De 500 a 999	3	0,83
Mais de 1000	1	0,28
Não respondeu	9	2,49
<b>Número de colaboradores indiretos</b>		
Nenhum	69	19,11
De 1 a 4	42	11,63
De 5 a 9	41	11,36
De 10 a 49	75	20,78
De 50 a 99	19	5,26
De 100 a 499	43	11,91
De 500 a 999	9	2,49
Mais de 1000	10	2,77
Não respondeu	53	14,68

“continua”

“continuação”

Variáveis	N	%
<b>Carga horária semanal de trabalho (horas)</b>		
até 39	28	7,76
de 40 a 44	87	24,10
de 45 a 49	47	13,02
50 a 59	140	38,78
60 a 69	50	13,85
70 a 80	9	2,49
<b>Outra atividade de trabalho ou emprego</b>		
Não, nenhum outro trabalho	275	76,18
Sim, negócio próprio	34	9,42
Sim, outro emprego com atividades não similares	17	4,71
Sim, outro emprego com atividades similares	10	2,77
Sim, outro trabalho voluntário	25	6,93
<b>Tempo total de experiência profissional</b>		
De 3 a 5	9	2,49
De 6 a 10	45	12,47
De 11 a 15	84	23,27
De 16 a 20	79	21,88
Acima de 21 anos	144	39,89
<b>Número de organizações nos últimos 5 anos</b>		
0	5	1,39
1	161	44,60
2	127	35,18
3	53	14,68
4	9	2,49
5 ou mais	6	1,66

“conclusão”

Fonte: dados processados

Em relação à caracterização organizacional (Tabela 3), a grande maioria dos respondentes (90,58%) trabalha em empresas privadas, predominantemente nos segmentos de indústria (45, 71%) e serviços (44, 04%). Os ramos de atividades das organizações da amostra encontram-se bem pulverizados, com maior concentração em bens de consumo (10, 25%), tecnologia/informática (9, 42%), bancos/serviços financeiros (8, 59%) e alimentação (8,03%). Há o predomínio de grandes empresas, com 61, 50% das empresas da amostra com mais de 500 funcionários.

Tabela 3 – Variáveis organizacionais

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Tipo de organização</b>		
Pública	15	4,16
Privada	327	90,58
ONG	6	1,66
Mista	9	2,49
Outro	4	1,11
<b>Segmento de atuação</b>		
Indústria	165	45,71
Comércio	37	10,25
Serviços	159	44,04
<b>Ramo de atividade</b>		
Administração Pública	7	1,94
Agronegócio	13	3,60
Alimentação	29	8,03
Atividades imobiliárias	2	0,55
Automobilístico	15	4,16
Bancos e serviços financeiros	31	8,59
Bens de consumo	37	10,25
Comércio	12	3,32
Construção	8	2,22
Consultoria	18	4,99
Educação	18	4,99
Energia	13	3,60
Esporte e lazer	4	1,11
Farmacêutico	18	4,99
Hotelaria	2	0,55
Mineração	5	1,39
Papel e celulose	5	1,39
Química e petroquímica	19	5,26
Saúde	14	3,88
Serviços	22	6,09
Siderurgia e metalurgia	6	1,66
Tecnologia e informática	34	9,42
Telecomunicações	5	1,39
Transporte	9	2,49
Outros	15	4,16
<b>Número de funcionários</b>		
Até 19	15	4,16
De 20 a 99	45	12,47
De 100 a 499	79	21,88
De 500 a 1499	66	18,28
Acima de 1500	156	43,21

Fonte: dados processados

#### 4.1.2 Caracterização da amostra de acordo com a mensuração dos construtos

Após caracterizar os dados demográficos e ocupacionais da amostra, apresentaremos as médias gerais de cada construto e de suas respectivas variáveis e dimensões, conforme Tabelas 4, 5 e 6, correspondentes a carreira proteana, *job crafting* e engajamento no trabalho, respectivamente.

Tabela 4 - Escala de atitude de carreira proteana – Médias: geral, por dimensão e por variável

	Variáveis		Média	DP
Autodirecionamento	CP1	Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo.	4,56	0,69
	CP2	Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.	4,47	0,70
	CP3	De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim.	4,02	0,81
	CP4	Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes.	4,22	0,83
	CP5	Estou no comando de minha própria carreira.	4,15	0,86
	CP6	No final das contas, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.	4,15	0,86
	CP7	No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu.	4,17	0,87
Orientação para Valores	CP8	Em minhas experiências passadas, confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo emprego, quando necessário.	4,12	0,94
	CP9	Eu conduzo minha própria carreira, baseado (a) em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de meu empregador.	3,68	1,06
	CP10	Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira.	3,40	1,13
	CP11	O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação ao meu sucesso na carreira e não como outras pessoas se sentem a respeito disso.	4,07	1,02
	CP12	Sigo a minha própria consciência se a minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores.	4,44	0,91
	CP13	O que eu acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que minha empresa acha.	3,90	1,02
	CP14	Em minhas experiências passadas, eu segui meus próprios valores mesmo quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava.	4,19	1,00
Geral (70 pontos totais)			57,52	7,08
Dimensão Autodirecionamento (35 pontos totais)			29,73	3,82
Dimensão Orientação para Valores (35 pontos totais)			27,79	4,42

Fonte: dados processados

A Tabela 4 sinaliza que a média geral da escala de carreira proteana, que pode variar de 14 a 70 pontos totais, foi de 57,52 (7,08). A dimensão autodirecionamento apresentou uma média maior que a média da dimensão orientação para valores, respectivamente 29,73 (3,82) e 27,79 (4,42) pontos. Conforme apresentado por Hall (2004), isso significa que, em média, a amostra tem se



percebido mais independente e responsável pela própria carreira do que orientada para os seus valores pessoais, que seria tomar as decisões de carreira movidas por seus interesses pessoais em detrimento de fatores externos, como dinheiro, promoções ou poder. Briscoe e Hall (2006) definiram que indivíduos com essas características se enquadram na categoria “reativa” de carreira proteana, a qual o sujeito possuiu baixa orientação para valores, mas é autodirecionado no gerenciamento da sua carreira.

Essa menor orientação pessoal parece bem refletida nas questões CP 9, CP 10 e CP 13, com as médias mais baixas da escala, que demonstram uma influência da organização e de outras pessoas nas decisões de carreira, e não somente com base nos interesses e valores pessoais. Já as variáveis com as maiores médias relativas a essa dimensão de orientação para valores, CP 12 e CP 14, parecem induzir o respondente a reflexões relacionadas a comportamentos éticos, e não a valores de carreira, o que pode justificar essas pontuações mais altas nessa dimensão que teve as menores médias da escala.

Tabela 5 - Questionário de *job crafting* - Médias: geral, por dimensão e por variável

	Variáveis		Média	DP
Tarefas	JC1	Faço as coisas de forma diferente para melhorar o meu trabalho.	4,76	0,99
	JC2	Mudo a abrangência (escopo) ou os tipos de tarefas que realizo no trabalho.	4,45	1,08
	JC3	Introduzo novas tarefas ou atividades no trabalho que eu acredito que se adequam melhor às minhas habilidades ou interesses.	4,65	1,09
	JC4	Escolho assumir tarefas adicionais no trabalho.	4,98	1,07
	JC5	Dou preferência às tarefas de trabalho que se adequam às minhas habilidades ou interesses.	4,62	1,15
Cognição	JC6	Penso em como meu trabalho me traz sentido e propósito na vida.	5,01	1,18
	JC7	Mantenho sempre em mente o significado que meu trabalho tem para o sucesso da organização.	5,19	0,95
	JC8	Mantenho sempre em mente a importância do meu trabalho para a comunidade onde estou inserido.	4,42	1,36
	JC9	Penso sobre as maneiras em que meu trabalho influencia positivamente a minha vida.	5,09	1,04
	JC10	Refliço sobre o papel que meu trabalho tem para o meu bem-estar geral.	5,02	1,04
Relações	JC11	Empenho em conhecer bem as pessoas no trabalho.	4,76	1,10
	JC12	Organizo ou frequento atividades sociais relacionadas com meu trabalho.	3,53	1,47
	JC13	Organizo eventos especiais no ambiente de trabalho (por exemplo, a comemoração do aniversário de um colega de trabalho).	3,16	1,61
	JC14	Escolho ser o mentor de novos empregados (oficialmente ou não).	4,07	1,43
	JC15	Faço amizades com pessoas no trabalho cujas habilidades ou interesses são semelhantes aos meus.	4,43	1,20
Geral (90 pontos totais)			68,14	9,80
Dimensão <i>Crafting</i> das Tarefas (30 pontos totais)			23,47	3,82
Dimensão <i>Crafting</i> Cognitivo (30 pontos totais)			24,72	4,22
Dimensão <i>Crafting</i> das Relações (30 pontos totais)			19,96	4,73

Fonte: dados processados

Conforme a Tabela 5, a média geral do questionário de *job crafting*, que varia de 15 a 90 pontos totais, foi de 68,14 (9,80). A dimensão do *crafting* cognitivo apresentou a média mais alta ( $24,72 \pm 4,22$ ), seguida pelo *crafting* das tarefas ( $23,47 \pm 3,82$ ). Por último, o *crafting* das relações ( $19,96 \pm 4,73$ ) evidenciou média menor do que as demais dimensões, tendo apresentado as duas variáveis com as médias mais baixas do questionário (JC 12 e JC 13), que se referem a organização de comemorações e a frequência em eventos sociais relacionados ao trabalho. Esse fato pode estar relacionado ao elevado número de horas de trabalho (55,12% da amostra trabalha mais de 50 horas semanais) e a algumas características da função apresentadas na introdução do estudo: intenso dinamismo, sobrecarga de demandas e cobranças de agilidade e resultados no curto prazo (Lima et al., 2012). Acredita-se que esses fatores possam diminuir a frequência ou o envolvimento com essas atividades sociais, o que exige estudos posteriores para comprovação.

A única questão do *crafting* das relações que ficou acima da média geral foi a questão JC 11, que mensurou a frequência com que o executivo se empenha em conhecer bem as pessoas no trabalho. Esse pode ter sido ocasionado pelas responsabilidades da função que favorecem conexões internas e externas à organização, bem como a relação com subordinados (83, 38% da amostra possuem liderança direta), o que implica em contatos mais próximos.

As maiores médias de variáveis do questionário (JC 6, JC 7, JC 9 e JC 10) pertencem à dimensão do *crafting* cognitivo, que consiste nos esforços dos funcionários para perceber e interpretar suas tarefas, seus relacionamentos ou o trabalho como um todo, modificando o seu significado (Wrzesniewski et al., 2013). Essas quatro variáveis expressam o significado do trabalho gerando sentido e bem-estar para o próprio indivíduo (JC 6, JC 9 e JC 10) ou para o sucesso da organização (JC 7). Esta última apresentou a maior média de todo o questionário, o que pode sugerir que o significado que o trabalho tem para o sucesso da organização tem um papel mais importante do que para o bem-estar do próprio indivíduo.

Já a questão que relaciona o significado do trabalho com a comunidade (JC 8) foi a menor pontuada na dimensão cognitiva, o que sugere um significado do trabalho mais voltado para si ou para a organização, em detrimento de uma consideração de importância para a comunidade.

Tabela 6 - Escala de engajamento no trabalho – Médias: geral, por dimensão e por variável

	Variáveis		Média	DP
Vigor	ET1	No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia.	4,61	1,01
	ET4	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor.	4,48	1,14
	ET8	Tenho vontade de ir para o meu trabalho quando levanto de manhã.	4,47	1,37
	ET12	Eu posso me manter trabalhando por períodos de tempo muito longos.	4,74	1,24
	ET15	Eu consigo me adaptar mentalmente às situações difíceis no meu trabalho.	4,80	1,16
	ET17	Em relação ao meu trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não dão certo.	4,95	1,00
Dedicação	ET2	Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito.	4,49	1,25
	ET5	Sou entusiasmado com meu trabalho.	4,67	1,20
	ET7	Meu trabalho me inspira.	4,47	1,27
	ET10	Tenho orgulho do trabalho que realizo.	5,01	1,20
	ET13	Para mim o meu trabalho é desafiador.	4,82	1,29
Absorção	ET3	O tempo voa enquanto estou trabalhando.	4,98	1,14
	ET6	Quando estou trabalhando, esqueço de tudo ao meu redor.	4,21	1,33
	ET9	Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no trabalho.	5,01	1,11
	ET11	Eu fico absorvido com meu trabalho.	4,92	1,11
	ET14	Sinto-me tão empolgado que me deixo levar quando estou trabalhando.	4,34	1,33
	ET16	É difícil desligar-me do meu trabalho.	4,08	1,55
Geral (102 pontos totais)			79,01	15,51
Dimensão Vigor (36 pontos totais)			28,04	5,42
Dimensão Dedicação (30 pontos totais)			23,46	5,44
Dimensão Absorção (36 pontos totais)			27,50	5,66

Fonte: dados processados

A tabela 6 sinaliza que 79,01 (15,51) foi a média geral da Escala de Engajamento no Trabalho, que varia de 0 a 102 pontos totais.

Devido à variabilidade da quantidade de questões por dimensão nessa escala, optou-se por dividir a média de cada dimensão pelo número de itens pertencentes a elas (ex.: média dimensão vigor / 6 questões). Assim, temos as seguintes médias ajustadas: dedicação (4,69±1,09), vigor (4,67±0,90) e absorção (4,58±0,94).

As maiores médias em dedicação e vigor sugerem que a amostra apresenta maior senso de significado e propósito atribuído ao trabalho (dimensão dedicação) e maiores níveis de energia e força colocados no trabalho mesmo diante de dificuldades (dimensão vigor), em detrimento

de se sentir totalmente imerso e absorvido na execução das tarefas de trabalho (dimensão absorção).

Além de a dimensão absorção apresentar a menor média, nela se encontram também as menores médias de variáveis da escala como um todo, as quais são representadas pela dificuldade de conseguir desligar-se do trabalho (ET 16), de se esquecer do que acontece ao redor enquanto trabalha (ET 6) e de se deixar levar pela empolgação com o trabalho (ET 14).

Em virtude da normatização brasileira da Escala de Engajamento no Trabalho, única entre as escalas contempladas neste estudo, foi possível qualificar a intensidade do construto na amostra pesquisada. De acordo com as normas apresentadas no manual (Vazquez et al., 2016), considera-se que:

- a) percentil menor que 40 – baixos índices de engajamento no trabalho;
- b) percentil entre 40 e 75 – médios índices de engajamento no trabalho;
- c) percentil maior que 75 – altos índices de engajamento no trabalho.

Escore médio (situado no intervalo do percentil entre 40 e 75) são os esperados, pois representam o bom equilíbrio entre as demandas e os recursos de trabalho, indicando saúde e bem-estar profissional. Escores abaixo do percentil 40 revelam indícios de demandas estressoras e escassos recursos pessoais e de trabalho. Escores acima do percentil 75 indicam uma maior intensidade de esforço e vínculo com os objetivos do trabalho, utilizando de recursos pessoais para ir além do esperado.

No presente estudo, a amostra se classificou da seguinte maneira: 43,49% da amostra possui baixos índices de engajamento (percentil <40), 40,72% índices medianos (percentil entre 40 e 75) e apenas 15,79% da amostra apresenta altos índices de engajamento (percentil >75). A maior parte da amostra apresenta baixos índices de engajamento, evidenciando um desequilíbrio entre as demandas e recursos de trabalho e indicando falta de bem-estar.

## 4.2 ANÁLISES INFERENCIAIS

As análises de variância realizadas por meio do teste t e ANOVA foram utilizadas para responder ao quinto objetivo específico deste estudo, que é identificar as possíveis interferências das características demográficas e ocupacionais na intensidade das três variáveis estudadas.

A revisão da literatura mostrou que o nível hierárquico, a complexidade das tarefas e o cargo liderança influenciam na intensidade dos três construtos (Cordeiro e Albuquerque, 2016; Devotto, 2015; Berg et al., 2010; Magnan et. al, 2016; Schaufeli, 2012). Observaram-se também variações relacionadas à idade nos construtos *job crafting* e engajamento no trabalho (Kooij et al., 2017; Schaufeli, 2012; Magnan et al., 2016) e relacionadas à carga de trabalho no construto engajamento no trabalho (Beckers et al., 2004). Diante desses achados, supõe-se que variáveis demográficas e ocupacionais podem influenciar na intensidade dos construtos, sendo esta a quinta hipótese levantada pelo estudo.

Diante do referencial pesquisado e das análises descritivas, definiu-se analisar a interferência das seguintes variáveis presentes no questionário: nível hierárquico, liderança direta de pessoas, carga horária de trabalho, faixa etária e sexo.

As variáveis que possuem mais de dois grupos de análise (nível hierárquico, carga horária de trabalho e faixa etária) foram avaliadas pela ANOVA, técnica que permite verificar a significância estatística de diferenças entre grupos quando se tem três ou mais grupos para análise, uma variável dependente métrica e uma variável independente não métrica, o que é o caso do presente estudo (Hair et al., 2009).

Já para as variáveis de apenas dois grupos (sexo e liderança direta), utilizou-se o teste t, que é considerado por Hair et al. (2009) um caso especial da técnica ANOVA para análises de dois grupos.

Para se avaliar os resultados tanto da ANOVA quanto do teste t, verifica-se a probabilidade de se aceitar a hipótese nula “H0: a média é igual entre os grupos”, considerando 0,05 como nível de significância do teste. Quando essa é menor do que 0,05, considera-se H0 falsa, o que indica

que há diferenças significantes entre os dois grupos (no caso do teste t) ou entre algum ou alguns grupos (no caso da ANOVA).

No caso da ANOVA, faz-se ainda necessário analisar entre quais grupos a diferença é estatisticamente significativa, o que foi feito usando o Teste de Bonferroni: quando  $\text{Sig} < 0,05$ , há diferenças significantes entre os grupos.

Há cinco premissas básicas para utilização da ANOVA: independência das respostas entre os respondentes durante a coleta; número de respondentes por grupo igual ou maior que 20; normalidade de distribuição das médias para cada nível; ausência de *outliers*; e homocedasticidade da variância semelhante entre os grupos (avaliação realizada pelo teste de Levene) (Hair et al., 2009).

Para seguir as premissas das variáveis demográficas e ocupacionais, foram reagrupadas e categorizadas conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Variáveis reagrupadas para as análises estatísticas

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Feminino	142	39,34
Masculino	219	60,66
<b>Idade</b>		
26 a 35	89	24,65
36 a 45	157	43,49
46 a 55	84	23,27
56 a 69	31	8,59
<b>Liderança direta</b>		
Não	69	19,11
Sim	292	80,89
<b>Nível hierárquico</b>		
Não gerencial	52	14,40
Gerência operacional	71	19,67
Gerência tática	140	38,78
Gerência estratégica	98	27,15
<b>Carga horária semanal de trabalho (horas)</b>		
até 36	28	7,76
de 40 a 44	87	24,10
de 45 a 49	47	13,02
50 a 59	140	38,78
60 ou mais	59	16,34

Fonte: dados processados

Para os casos de dois grupos (sexo e liderança direta), utilizou-se o teste t e verificaram-se os seguintes resultados.

O sexo apresentou diferença significativa ao nível de confiança, de 95% apenas no construto atitude carreira proteana (significância menor que 0,05, conforme destacado na Tabela 8), indicando uma média maior de atitude de carreira proteana entre mulheres, conforme ilustra a Tabela 9.

Tabela 8 - Análise de significância: sexo e carreira proteana, *job crafting* e engajamento no trabalho

Sexo		Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste-T para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Carreira Proteana	Variâncias iguais assumidas	1,906	,168	2,639	359	,009	1,997	,757	,509	3,485
	Variâncias iguais não assumidas			2,712	327,330	,007	1,997	,737	,548	3,446
<i>Job Crafting</i>	Variâncias iguais assumidas	,204	,652	,544	359	,587	,575	1,057	-1,504	2,654
	Variâncias iguais não assumidas			,542	297,404	,588	,575	1,061	-1,513	2,663
Engajamento no Trabalho	Variâncias iguais assumidas	1,787	,182	-1,299	359	,195	-2,168	1,669	-5,451	1,114
	Variâncias iguais não assumidas			-1,264	273,046	,207	-2,168	1,716	-5,546	1,210

Fonte: dados processados

Tabela 9 - Média sexo e carreira proteana

Sexo		N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Carreira Proteana	Feminino	142	58,73	6,477	,544
	Masculino	219	56,74	7,355	,497
<i>Job Crafting</i>	Feminino	142	68,49	9,916	,832
	Masculino	219	67,92	9,744	,658
Engajamento do Trabalho	Feminino	142	94,69	16,697	1,401
	Masculino	219	96,86	14,659	,991

Fonte: dados processados

Já a liderança apresentou diferença significativa ao nível de confiança de 95% apenas no construto *job crafting* (significância menor que 0,05, conforme destacado na Tabela 10), que indica que possuir colaboradores diretos aumenta as frequências de ações de *job crafting*, conforme indica a Tabela 11.

Tabela 10 - Análise de significância: liderança direta e carreira proteana, *job crafting* e engajamento no trabalho

Liderança Direta		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-T para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
								Inferior	Superior	
Carreira Proteana	Variâncias iguais assumidas	,002	,964	-1,514	359	,131	-1,432	,946	-3,293	,429
	Variâncias iguais não assumidas			-1,506	101,989	,135	-1,432	,951	-3,319	,454
<i>Job Crafting</i>	Variâncias iguais assumidas	,181	,671	-1,973	359	,049	-2,579	1,307	-5,149	-,009
	Variâncias iguais não assumidas			-2,077	109,248	,040	-2,579	1,241	-5,039	-,119
Engajamento no Trabalho	Variâncias iguais assumidas	5,663	,018	-1,717	359	,087	-3,554	2,070	-7,625	,516
	Variâncias iguais não assumidas			-1,493	89,408	,139	-3,554	2,381	-8,285	1,176

Fonte: dados processados

Tabela 11 - Média liderança direta e *job crafting*

Liderança Direta		N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Carreira Proteana	Não Possui	69	56,36	7,117	,857
	Com colaborador	292	57,79	7,057	,413
<i>Job Crafting</i>	Não Possui	69	66,06	9,118	1,098
	Com colaborador	292	68,64	9,908	,580
Engajamento do Trabalho	Não Possui	69	93,13	18,447	2,221
	Com colaborador	292	96,68	14,680	,859

Fonte: dados processados

As interferências das variáveis que possuem mais de dois grupos de análise (faixa etária, nível hierárquico e carga horária de trabalho) foram testadas pelo teste ANOVA e serão apresentadas a seguir.

A variável faixa etária apresentou diferença significativa ao nível de confiança de 95% apenas no construto engajamento no trabalho (significância menor que 0,05, conforme destacado na



Tabela 12). O teste de Bonferroni, realizado posteriormente, revelou os grupos onde existem diferenças, evidenciando que o grupo de faixa etária entre 46 e 55 anos possui maiores índices de engajamento do que o grupo de até 35 anos (Tabela 13).

Tabela 12 - Análise de significância entre grupos etários e carreira proteana, *job crafting* e engajamento

Faixa Etária		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Carreira Proteana	Entre Grupos	235,821	3	78,607	1,575	,195
	Nos grupos	17816,273	357	49,906		
	Total	18052,094	360			
<i>Job Crafting</i>	Entre Grupos	681,427	3	227,142	2,391	,068
	Nos grupos	33909,082	357	94,983		
	Total	34590,510	360			
Engajamento do Trabalho	Entre Grupos	2725,271	3	908,424	3,869	,010
	Nos grupos	83832,718	357	234,826		
	Total	86557,989	360			

Fonte: dados processados

Tabela 13 - Comparações múltiplas entre grupos etários e engajamento no trabalho

Faixa Etária - Comparações Múltiplas Teste Bonferroni			Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Engajamento no Trabalho	Até 35 anos	De 36 a 45 anos	-5,164	2,033	,069	-10,56	,23
		De 46 a 55 anos	-7,087*	2,331	,015	-13,27	-,90
		Mais de 55 anos	-7,572	3,196	,110	-16,05	,91
	De 36 a 45 anos	Até 35 anos	5,164	2,033	,069	-,23	10,56
		De 46 a 55 anos	-1,923	2,072	1,000	-7,42	3,57
		Mais de 55 anos	-2,408	3,012	1,000	-10,40	5,58
	De 46 a 55 anos	Até 35 anos	7,087*	2,331	,015	,90	13,27
		De 36 a 45 anos	1,923	2,072	1,000	-3,57	7,42
		Mais de 55 anos	-,485	3,220	1,000	-9,03	8,06
	Mais de 55 anos	Até 35 anos	7,572	3,196	,110	-,91	16,05
		De 36 a 45 anos	2,408	3,012	1,000	-5,58	10,40
		De 46 a 55 anos	,485	3,220	1,000	-8,06	9,03

\* A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados processados

Em relação ao nível hierárquico, o teste mostrou diferença significativa ao nível de confiança de 95% nas três variáveis: carreira proteana, *job crafting* e engajamento (significância menor que 0,05, conforme destacado na Tabela 14).

O teste de Bonferroni evidenciou os grupos nos quais existem essas diferenças (Tabela 15). Em relação à carreira proteana, as intensidades de atitude proteana são maiores no grupo da gerência estratégica (presidentes, sócio-administradores e diretores), seguidas pelo grupo da gerência tática (gerentes responsáveis por um departamento ou área da organização) e, por último, a gerência operacional (gerentes responsáveis por projetos e coordenadores), evidenciando, assim, que o aumento do nível hierárquico gerencial interfere de maneira positiva na intensidade da atitude proteana.

Já em relação à variável *job crafting*, essa diferença foi evidenciada apenas entre os grupos gerência operacional (gerentes responsáveis por projetos e coordenadores) e estratégica (presidentes, sócio administradores e diretores), sendo maior também neste último.

Por último, em relação ao engajamento, notou-se diferenças significativas apenas entre o grupo de cargos não gerenciais (consultores e especialistas) e o grupo de gerência estratégica (presidentes, sócio administradores e diretores), sendo as intensidades de engajamento também maiores neste último.

Tabela 14 - Análise de significância entre nível hierárquico e carreira proteana, *job crafting* e engajamento

Nível hierárquico		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Carreira Proteana	Entre Grupos	501,650	3	167,217	3,401	,018
	Nos grupos	17550,445	357	49,161		
	Total	18052,094	360			
Job Crafting	Entre Grupos	1322,365	3	440,788	4,730	,003
	Nos grupos	33268,144	357	93,188		
	Total	34590,510	360			
Engajamento do Trabalho	Entre Grupos	2239,273	3	746,424	3,160	,025
	Nos grupos	84318,716	357	236,187		
	Total	86557,989	360			

Fonte: dados processados

Tabela 15 - Comparações múltiplas entre nível hierárquico e engajamento no trabalho

Nível hierárquico - Comparações múltiplas			Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Carreira Proteana	Sem Liderança	Gerência Operacional	1,308	1,280	1,000	-2,09	4,70
		Gerência Tática	-1,469	1,139	1,000	-4,49	1,55
		Gerência Estratégica	-1,759	1,203	,867	-4,95	1,43
	Gerência Operacional	Sem Liderança	-1,308	1,280	1,000	-4,70	2,09
		Gerência Tática	-2,777*	1,022	,041	-5,49	-,07
		Gerência Estratégica	-3,067*	1,093	,032	-5,97	-,17
	Gerência Tática	Sem Liderança	1,469	1,139	1,000	-1,55	4,49
		Gerência Operacional	2,777*	1,022	,041	,07	5,49
		Gerência Estratégica	-,290	,923	1,000	-2,74	2,16
	Gerência Estratégica	Sem Liderança	1,759	1,203	,867	-1,43	4,95
		Gerência Operacional	3,067*	1,093	,032	,17	5,97
		Gerência Tática	,290	,923	1,000	-2,16	2,74
Job Crafting	Sem Liderança	Gerência Operacional	1,048	1,762	1,000	-3,63	5,72
		Gerência Tática	-2,655	1,568	,547	-6,81	1,50
		Gerência Estratégica	-4,014	1,656	,095	-8,41	,38
	Gerência Operacional	Sem Liderança	-1,048	1,762	1,000	-5,72	3,63
		Gerência Tática	-3,703	1,406	,053	-7,43	,03
		Gerência Estratégica	-5,062*	1,504	,005	-9,05	-1,07
	Gerência Tática	Sem Liderança	2,655	1,568	,547	-1,50	6,81
		Gerência Operacional	3,703	1,406	,053	-,03	7,43
		Gerência Estratégica	-1,359	1,271	1,000	-4,73	2,01
	Gerência Estratégica	Sem Liderança	4,014	1,656	,095	-,38	8,41
		Gerência Operacional	5,062*	1,504	,005	1,07	9,05
		Gerência Tática	1,359	1,271	1,000	-2,01	4,73
Engajamento no Trabalho	Sem Liderança	Gerência Operacional	-2,543	2,805	1,000	-9,98	4,90
		Gerência Tática	-5,926	2,496	,109	-12,55	,70
		Gerência Estratégica	-7,069*	2,637	,046	-14,06	-,07
	Gerência Operacional	Sem Liderança	2,543	2,805	1,000	-4,90	9,98
		Gerência Tática	-3,383	2,239	,790	-9,32	2,56
		Gerência Estratégica	-4,526	2,395	,358	-10,88	1,83
	Gerência Tática	Sem Liderança	5,926	2,496	,109	-,70	12,55
		Gerência Operacional	3,383	2,239	,790	-2,56	9,32
		Gerência Estratégica	-1,143	2,024	1,000	-6,51	4,23
	Gerência Estratégica	Sem Liderança	7,069*	2,637	,046	,07	14,06
		Gerência Operacional	4,526	2,395	,358	-1,83	10,88
		Gerência Tática	1,143	2,024	1,000	-4,23	6,51

\* A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados processados

O último teste realizado pela ANOVA foi para verificar a interferência da carga horária semanal de trabalho nas três variáveis estudadas. O resultado demonstrou que a carga horária apresentou diferença significativa ao nível de confiança de 95% apenas na variável engajamento (significância menor que 0,05, conforme tabela 16). O teste de Bonferroni revelou diferenças entre os grupos “mais de 60 horas semanais” e entre “45 a 49 horas semanais”, revelando maiores níveis de engajamento no primeiro grupo em detrimento do segundo (Tabela 17).

Tabela 16 - Análise de significância entre carga horária semanal e carreira proteana, *job crafting* e engajamento

Carga Horária		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Carreira Proteana	Entre Grupos	250,035	4	62,509	1,250	,289
	Nos grupos	17802,059	356	50,006		
	Total	18052,094	360			
<i>Job Crafting</i>	Entre Grupos	470,259	4	117,565	1,227	,299
	Nos grupos	34120,250	356	95,843		
	Total	34590,510	360			
Engajamento do Trabalho	Entre Grupos	3545,848	4	886,462	3,802	,005
	Nos grupos	83012,141	356	233,180		
	Total	86557,989	360			

Fonte: dados processados

Tabela 17 - Comparações múltiplas entre carga horária semanal e engajamento no trabalho

Carga horária semanal - Comparações múltiplas - Teste Bonferroni			Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%		
						Limite inferior	Limite superior	
Engajamento no Trabalho	Até 39 horas	De 40 a 44	6,056	3,318	,688	-3,32	15,43	
		De 45 a 49	8,177	3,645	,255	-2,12	18,47	
		De 50 a 59	1,514	3,161	1,000	-7,42	10,44	
		60 ou mais	-,934	3,504	1,000	-10,83	8,96	
	De 40 a 44 horas	Até 39	-6,056	3,318	,688	-15,43	3,32	
		De 45 a 49	2,121	2,764	1,000	-5,69	9,93	
		De 50 a 59	-4,542	2,085	,300	-10,43	1,35	
		60 ou mais	-6,990	2,575	,070	-14,26	,28	
		Até 39	-8,177	3,645	,255	-18,47	2,12	
		De 45 a 49 horas	De 40 a 44	-2,121	2,764	1,000	-9,93	5,69
		De 50 a 59	-6,663	2,574	,100	-13,93	,61	
	60 ou mais	-9,111*	2,986	,024	-17,54	-,68		
Engajamento no Trabalho	De 50 a 59 horas	Até 39	-1,514	3,161	1,000	-10,44	7,42	
		De 40 a 44	4,542	2,085	,300	-1,35	10,43	
		De 45 a 49	6,663	2,574	,100	-,61	13,93	
		60 ou mais	-2,448	2,370	1,000	-9,14	4,25	
60 ou mais horas	Até 39	,934	3,504	1,000	-8,96	10,83		
	De 40 a 44	6,990	2,575	,070	-,28	14,26		
	De 45 a 49	9,111*	2,986	,024	,68	17,54		
	De 50 a 59	2,448	2,370	1,000	-4,25	9,14		

\* A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados processados

Em síntese, verificou-se que a carreira proteana sofreu interferências apenas do sexo (mulheres da amostra apresentaram maior média de atitude proteana) e do nível hierárquico (quanto maior o nível hierárquico gerencial, maior a atitude proteana).

Já o *job crafting* foi influenciado pela liderança direta (a presença de colaboradores diretos aumentou a frequência do *job crafting*) e pelo nível hierárquico (a gerência estratégica apresentou maior frequência de *crafting* que a gerência operacional).

O engajamento no trabalho foi o construto que sofreu maior número de interferências: faixa etária (indivíduos abaixo de 35 anos possuem menor engajamento que entre 46 e 55 anos), nível hierárquico (a gerência estratégica possui maior engajamento do que os executivos com cargos não gerenciais) e carga horária de trabalho semanal (indivíduos que trabalham mais de 60 horas possuem mais engajamento do que os que trabalham de 45 a 49 horas).

Após explorar as análises referentes à hipótese H5, inicia-se a análise multivariada dos dados através do método de modelagem de equações estruturais, que responderá às hipóteses H1, H2, H3 e H4 da pesquisa.

### 4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

De acordo com Hair et al. (2009), a modelagem de equações estruturais é uma técnica estatística que permite ao pesquisador explicar relações entre múltiplas variáveis. Ao combinar aspectos da análise fatorial e da regressão múltipla, possibilita o exame simultâneo de várias relações de dependência entre as variáveis medidas e os construtos latentes e destes entre si, o que é o caso do presente estudo.

Com um suporte teórico adequado para a definição do modelo, a modelagem é considerada uma poderosa ferramenta para análises de relações complexas em várias áreas de estudos e é amplamente utilizada no campo das ciências sociais (Hair et al., 2009).

Segundo Hair et al. (2009), a técnica de modelagem se distingue de outros modelos por apresentar três características principais: estimar relações de interdependência múltipla e inter-relacionada; representar conceitos não observados nessas relações; e definir um modelo para explicar um conjunto inteiro de relações.

Para Hair et al., (2009), um modelo é a representação e a operacionalização de uma teoria e se divide em duas fases: modelo de mensuração e modelo estrutural. A primeira mostra como as variáveis medidas se organizam para representar os construtos e, a segunda, como os construtos estão associados, bem como as múltiplas relações de dependência entre eles (Hair et al., 2009).

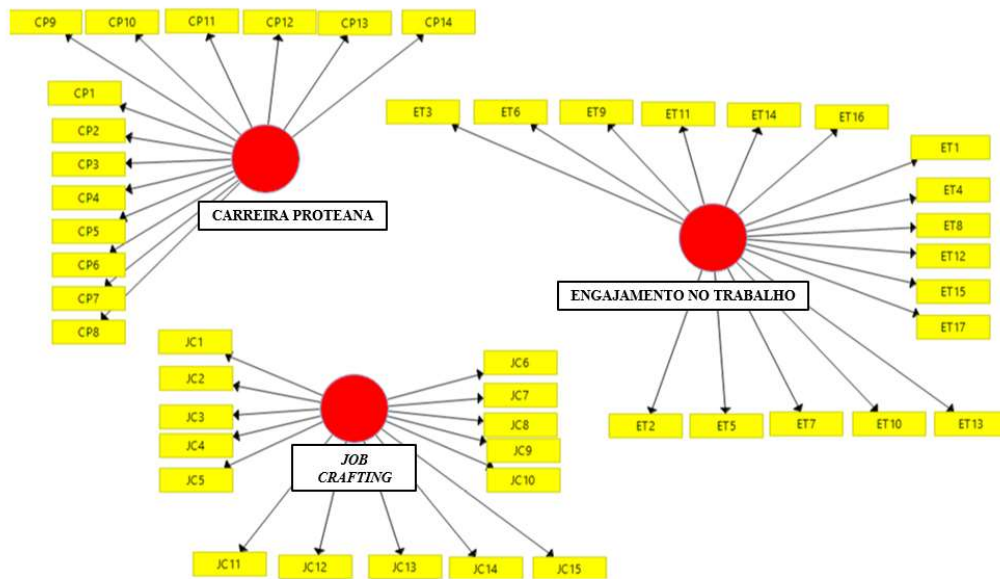
### 4.3.1 Avaliação do modelo de mensuração

O modelo será construído pela ferramenta SmartPLS®, considerando as variáveis medidas (perguntas do questionário), seus respectivos construtos (carreira proteana, *job crafting* e engajamento no trabalho) e as relações hipotéticas entre eles, propostas pelo modelo conceitual representado na seção 2.4, pela figura 4. Para operacionalizá-lo, seguiremos o passo a passo proposto por Ringle, Da Silva e Bido (2014).

Conforme já abordado por Hair et al. (2009), Ringle et al. (2014) propõem que, antes de se analisar o modelo estrutural, faz-se necessária a avaliação do modelo de mensuração e, somente após os ajustes necessários, operacionaliza-se o modelo estrutural.

O modelo inicial foi criado considerando todas as variáveis envolvidas na mensuração, contemplando as 46 perguntas relacionadas ao modelo conceitual presentes no questionário aplicado. Para facilitar a visualização e não poluir a representação do modelo, as figuras foram numeradas com a mesma ordem do questionário aplicado e identificadas com as iniciais de cada construto: as perguntas sobre carreira proteana foram identificadas com a sigla CP (indo de CP 1 a CP 14); as de *job crafting*, com a sigla JC (indo de JC 1 a JC 15) e, finalmente, as variáveis relacionadas ao engajamento no trabalho, com a sigla ET (indo de ET 1 a ET 17), conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 - Variáveis modelo de mensuração



Fonte: dados coletados processados

Após construção do modelo de mensuração, iniciam-se os ajustes, que, de acordo com Ringle et al. (2014), acontecem em três etapas:

- análise das validades convergentes das medidas;
- validação da consistência interna e confiabilidade composta de cada construto;
- verificação da validade discriminante das medidas.

A primeira etapa do ajuste é a análise das validades convergentes, que são “os itens que são indicadores de um construto específico e devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum” (Hair et al., 2009, p. 591).

A análise das validades convergentes é obtida pela observação das variâncias médias extraídas (*average variance extracted*), as AVEs, que mostram a porção de dados explicada por cada um dos construtos respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou o quanto as variáveis se relacionam com os seus respectivos construtos (Ringle et al., 2014).

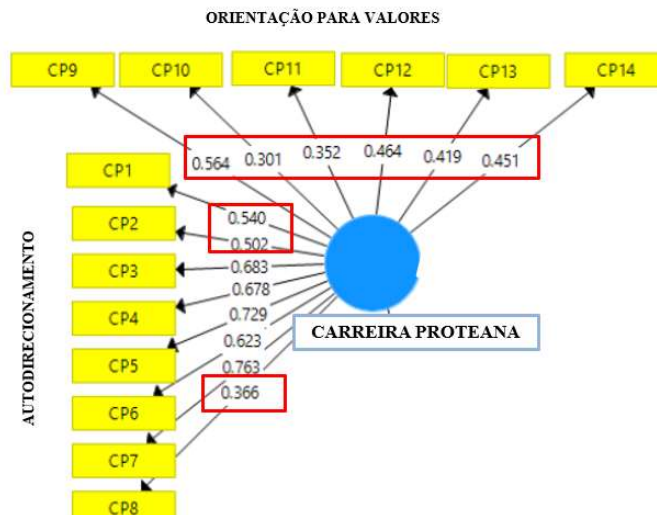
Hair et al. (2014) sugerem que os valores das AVEs devem ser maiores que 0,50, e quando isso ocorre, admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório. A Tabela 18 mostra os valores de AVE para cada construto.





Para o construto atitude de carreira proteana, foram sequencialmente retiradas as variáveis com menor carga fatorial, e a AVE desse construto superou 0,50 quando foram retiradas as 9 variáveis, cuja carga era inferior a 0,60 (vide Figura 7), restando no modelo as variáveis CP3, CP4, CP5, CP6 e CP7, todas pertencentes à dimensão do autogerenciamento.

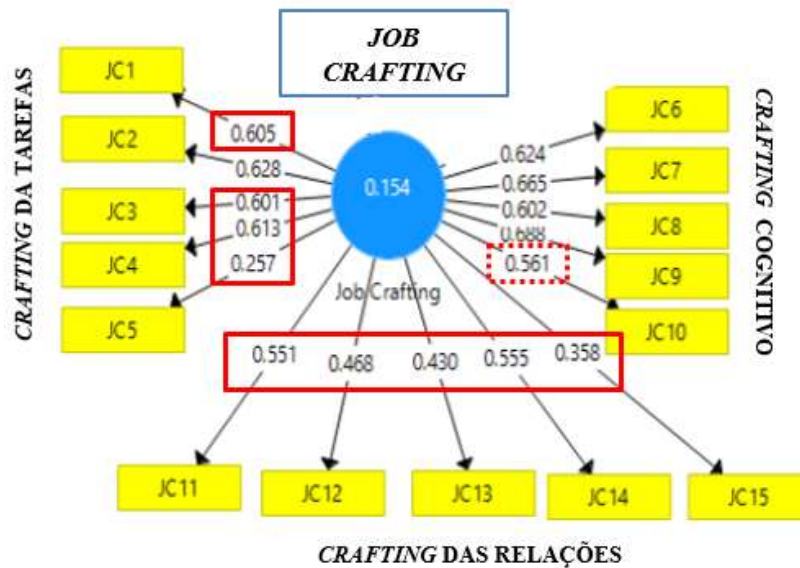
Figura 7 - Variáveis carreira proteana carga fatorial <0,60



Fonte: dados processados

Já no construto *job crafting*, seguindo o mesmo critério, foram excluídas as variáveis com menores cargas até que a AVE atingisse o patamar mínimo de 0,50. Quando foram retiradas as 10 variáveis com carga inferior a 0,62 (vide Figura 8), esse patamar foi alcançado.

Figura 8 - Variáveis *job crafting* carga fatorial <0,62

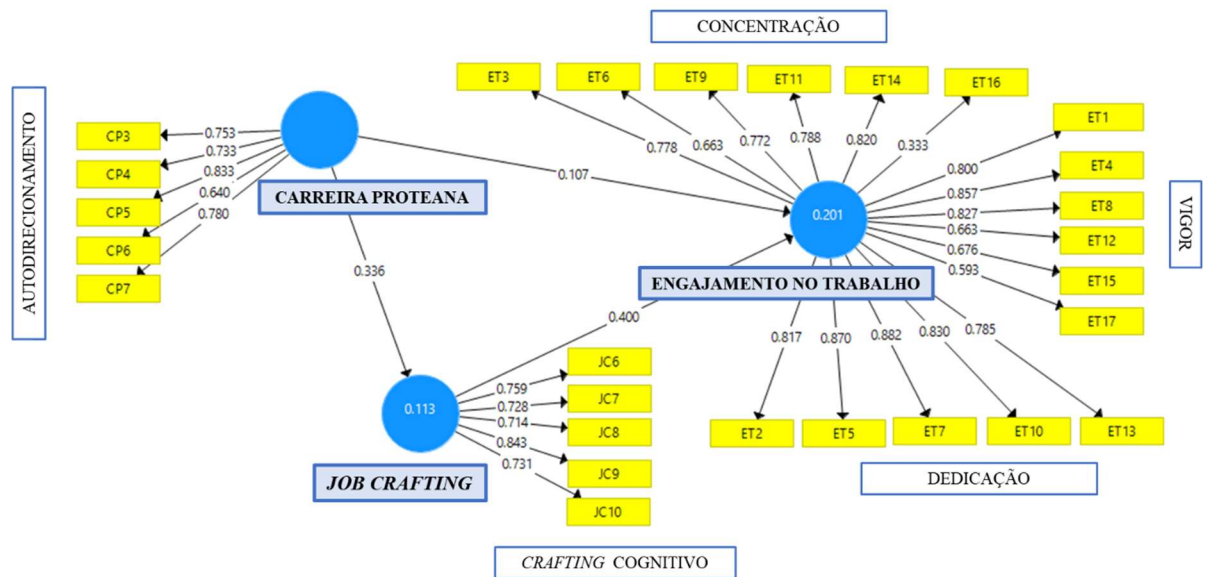


Fonte: dados processados

O modelo ajustado ficaria com as variáveis JC 2, JC 6, JC 7, JC 8 e JC 9. Contudo, para melhor compreensão do modelo e de acordo com o referencial teórico, decidiu-se substituir a variável JC 2, que pertence à dimensão de *crafting* das tarefas pela variável JC 10, que pertence à dimensão do *crafting* cognitivo, assim como as demais variáveis restantes (JC 6, JC 7, JC 8 e JC 9). Essa substituição não causou prejuízos ao indicador AVE, e o modelo final foi formado pelas variáveis JC 6, JC 7, JC 8, JC 9 e JC 10, todas pertencentes à dimensão cognitiva.

Realizou-se então a redução de variáveis, procedimento rotineiro em modelagem de equações estruturais, já que o objetivo geral é buscar um conjunto de itens com forças para explicar o modelo (Pedhazur, 1997). O modelo final é o que está apresentado na Figura 9, na qual foram reduzidas as variáveis, já sinalizadas, referentes à atitude de carreira proteana e ao *job crafting*, mantendo, assim, apenas a dimensão do autodirecionamento da carreira proteana e a dimensão do *crafting* cognitivo. Todas as variáveis de engajamento no trabalho foram preservadas.

Figura 9 - Modelo ajustado por equações estruturais



Fonte: dados processados

Novamente realiza-se a avaliação pelo critério AVE, e os resultados, agora, após redução, apontam que as três variáveis estão de acordo com o critério de Fornell e Larcker, como mostra a Tabela 19:

Tabela 19 - Variância média extraída (AVE) de cada construto no modelo reduzido

Construto	AVE
Atitude de Carreira Proteana	0,563
<i>Job Crafting</i>	0,572
Engajamento no Trabalho	0,580

Fonte: dados coletados processados

Na segunda etapa, avaliam-se as estatísticas de consistência interna: o alfa de Cronbach e o indicador de confiabilidade composta (*composite reliability* – CR), que mensuram as intercorrelações entre as variáveis. De acordo com Hair, Ringle e Starstedt (2011), o segundo indicador citado é mais adequado ao modelo de equações estruturais, visto que, diferentemente do alfa de Cronbach, prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, sendo menos

sensível ao número de variáveis em cada construto. Para modelos desse tipo, um valor de alfa de Cronbach acima de 0,60 é considerado aceitável (Hair et al., 2011), e ainda é desejável que o indicador de confiabilidade composta seja superior a 0,70 (Pereira, Ramos, Gouvêa, & Costa, 2015), ambos atingidos pelo modelo, conforme mostrado na Tabela 20:

Tabela 20 - Indicadores de consistência interna

<b>Construto</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>
Atitude de Carreira Proteana	0,806	0,865
<i>Job Crafting</i>	0,813	0,869
Engajamento no Trabalho	0,952	0,958

Fonte: dados coletados processados

O passo seguinte é analisar a validade discriminante do modelo construído, que indica se os “indicadores de um modelo representam um construto único e os indicadores do construto são distintos dos outros construtos no modelo” (Hair et al., 2014, p. 50).

Fornell e Larcker (1981) e Hair et al. (2014) apontam que, na avaliação desse indicador, a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior que sua correlação de Pearson com qualquer outro construto. A Tabela 21, a seguir, apresenta os resultados para o modelo construído. Na diagonal principal estão as raízes quadradas de cada AVE, e nas demais células estão as respectivas correlações, mostrando que os valores da diagonal principal são maiores que os valores apresentados na correlação entre os construtos, ressaltando a qualidade do modelo.

Tabela 21 - Validade discriminante do modelo (Critério de Fornell–Larcker)

	Atitude de Carreira Proteana	<i>Job Crafting</i>	Engajamento no Trabalho
Atitude de Carreira Proteana	<b>0,750</b>		
<i>Job Crafting</i>	0,336	<b>0,756</b>	
Engajamento no Trabalho	0,242	0,436	<b>0,762</b>

Fonte: dados coletados processados

### 4.3.2 Análise do modelo estrutural

Com a garantia da validade discriminante, terminam-se os ajustes do modelo de mensuração e inicia-se a análise do modelo estrutural, que ocorrerá em cinco etapas (Ringle et al., 2014):

- a) 1<sup>a</sup> – avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ );
- b) 2<sup>a</sup> – análise do fator de inflação de variância (*variance inflation factor* – VIF);
- c) 3<sup>a</sup> – avaliação da relevância ou validade preditiva (Q2);
- d) 4<sup>a</sup> – avaliação do tamanho do efeito ( $f^2$ );
- e) 5<sup>a</sup> – avaliação do indicador de adequação do modelo (*goodness of fit* – GoF).

A primeira análise dessa fase é a dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), que avalia a porção da variância explicada pelo modelo (Sharma, 1996). Segundo Cohen (1988), em estudos de ciências sociais e comportamento,  $R^2 = 0,26$  classifica-se como indicador de efeito grande;  $R^2 = 0,13$ , efeito médio e  $R^2 = 0,02$ , efeito pequeno. A Tabela 22 mostra os valores de  $R^2$  obtidos pelo SmartPLS® – o *job crafting* está entre pequeno e médio e o engajamento no trabalho está entre médio e grande:

Tabela 22 - Coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ )

Construto	$R^2$
<i>Job Crafting</i>	0,113
Engajamento no Trabalho	0,201

Fonte: dados coletados processados

Após avaliar os coeficientes de determinação, é necessária a análise do fator de inflação de variância (Variance Inflation Factor – VIF) para detectar se existe multicolinearidade no modelo (Sarstedt, Ringle, Smith, Reams & Hair, 2014). Para esse indicador, valores abaixo de 5 são desejáveis, pois sinalizam ausência de multicolinearidade entre os indicadores. A Tabela 23 contém os valores calculados de VIF, e todos estão dentro dos valores desejáveis.

Tabela 23 - Fator de inflação de variância (VIF)

	<b>Atitude de Carreira Proteana</b>	<i>Job Crafting</i>	<b>Engajamento no Trabalho</b>
<b>Atitude de Carreira Proteana</b>		1,000	1,127
<i>Job Crafting</i>			1,127
<b>Engajamento no Trabalho</b>			

Fonte: dados coletados processados

O passo seguinte para avaliação do modelo é a análise do indicador de relevância ou validade preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser, que indica quanto o modelo se aproxima do esperado, ou seja, a qualidade da predição do modelo. De acordo com Hair et al. (2014), os valores obtidos devem ser maiores que 0 e, quanto mais próximos de 1, mais preciso o modelo.

Já o indicador de tamanho do efeito ( $f^2$ ), ou indicador de Cohen, é obtido pela inclusão e exclusão de construtos do modelo (um a um) e indica quanto cada construto é “útil” para o ajuste do modelo (Ringle et al., 2014). Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (Hair et al., 2014).

A Tabela 24, a seguir, mostra os valores de relevância e tamanho do efeito para cada construto, que indicam que o modelo tem acurácia e que os construtos são importantes para o ajuste geral do modelo:

Tabela 24- Indicador de validade preditiva (Q<sup>2</sup>) e tamanho do efeito (f<sup>2</sup>)

<b>Constructo</b>	<b>Q<sup>2</sup></b>	<b>f<sup>2</sup></b>
Atitude de Carreira Proteana		0,353
<i>Job Crafting</i>	0,061	0,363
Engajamento no Trabalho	0,110	0,523

Fonte: dados coletados processados

Na sequência, avalia-se o indicador de ajuste geral do modelo. Tenenhaus, Vinzi, Chatelin e Lauro (2005) propõem o indicador de adequação do modelo (GoF – Goodness of Fit), que é calculado pela média geométrica entre o R<sup>2</sup> médio (adequação do modelo estrutural) e a média ponderada das AVE (adequação do modelo de mensuração). Wetzels, Odekerken-Schröder e Oppen (2009) propõem, para as áreas de ciências sociais e do comportamento, o valor de 0,36 como bom e 0,25 como adequado. Nesse modelo, o cálculo do GoF chegou ao valor de 0,299.

Conclui-se que todos os testes estatísticos realizados nas etapas de mensuração e estrutural confirmam que o modelo é considerado adequado, em relação a validade, confiabilidade, significância e capacidades explicativas.

#### **4.3.3 Avaliação das hipóteses do modelo**

Finalmente, é feita a avaliação das hipóteses do modelo, avaliando se as relações entre os construtos são significantes.

De acordo com Ringle et al. (2014), para essa análise utiliza-se o módulo “Bootstrapping”, do SmartPLS®. Esse módulo, por meio de reamostragens, testa a hipótese nula que a correlação entre os construtos é igual a zero; isso significa que é desejável rejeitar a hipótese nula para confirmar que as relações entre as variáveis são significativas. Para isso, executa um teste t; valores p (p-values) inferiores a 0,05 rejeitam a hipótese que a relação entre os construtos é igual a zero, com nível de significância de 5%, corroborando a hipótese que está sendo testada.



Tabela 25 - Verificação das hipóteses - nível de significância de 5%

Hipóteses do Modelo	Efeito mensurado	Valor t	Signif.	Conclusão
H1 - Há efeito direto e positivo da Atitude de Carreira Proteana em relação ao <i>Job Crafting</i> .	0,336	6,633	0,000	Hipótese Aceita
H2 - Há efeito direto e positivo do <i>Job Crafting</i> em relação ao Engajamento no Trabalho	0,400	6,703	0,000	Hipótese Aceita
H3 - Há efeito indireto e positivo da Atitude de Carreira Proteana, sendo mediado pelo <i>Job Crafting</i> , em relação ao Engajamento no Trabalho	0,134	4,678	0,000	Hipótese Aceita
H4 - Há efeito direto e positivo da Atitude de Carreira Proteana em relação ao Engajamento no Trabalho	0,107	2,041	0,042	Hipótese Aceita

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados coletados processados

Desse modo, os valores de t maiores que 0,05 confirmam a validade das hipóteses H1, H2, H3 e H4 propostas pelo estudo.

Em relação ao tamanho do efeito mensurado, o efeito direto e positivo do *job crafting* sobre o engajamento do trabalho é o maior (0,400), seguido pelo efeito direto e positivo da atitude de carreira proteana em relação ao *job crafting* (0,336). Os efeitos da atitude de carreira proteana em relação ao engajamento no trabalho são menores e ele é ainda menor quando é direto, não passando pelo *job crafting*, comprovando, assim, a importância do *job crafting* nessa relação entre os três construtos.

Após realizar todos os testes para validação do modelo, interpretam-se os dados obtidos à luz do referencial teórico que fundamentou o estudo.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O modelo final ajustado por modelagem de equações estruturais confirmou que as hipóteses 1, 2, 3 e 4 do estudo foram aceitas. No entanto, foi evidenciado que apenas as dimensões do autogerenciamento da atitude de carreira proteana e da cognição do *job crafting* são as responsáveis pelos efeitos no modelo. O *job crafting* se firmou como um bom mediador para o

modelo, já que o efeito direto da carreira proteana sobre o engajamento apresentou menor força. Sendo assim, cada hipótese será explorada separadamente à luz da teoria e dos resultados de mensuração dos instrumentos:

**H1: a variável atitude de orientação para a carreira proteana está direta e positivamente relacionada à variável *job crafting*.**

A hipótese foi aceita e comprova que a dimensão do autogerenciamento da carreira proteana, caracterizada por uma atitude de independência e responsabilidade pela carreira (Hall, 2004), relaciona-se de maneira positiva com a forma com que o indivíduo percebe e altera o significado do seu trabalho, o *crafting* cognitivo (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Comprovou-se, especificamente, que a dimensão do autodirecionamento da carreira proteana é a responsável por essa relação entre os dois construtos. Esse fato pode ser justificado por ser essa, e não a de orientação para valores, a dimensão da carreira proteana que coloca o indivíduo predisposto à independência, liberdade, autonomia e poder de decisão (vide variáveis CP3, CP4, CP5, CP6 e CP7).

Como as características do trabalho e dos indivíduos definem as oportunidades percebidas para o *job crafting* e moderam a relação entre a motivação para o *job crafting* e o comportamento de *crafting* propriamente dito (Wrzesniewski & Dutton, 2001), considera-se que a atitude de autogerenciamento da carreira pode favorecer a motivação para o *crafting* e seus consequentes comportamentos.

Além disso, conforme já apresentado na seção 4.1.2, a amostra apresenta, em média, um maior autodirecionamento da carreira do que a orientação para valores. Conforme Hall (2004), isso significa que a amostra tem se percebido mais independente e responsável pela própria carreira do que orientada para os seus valores pessoais, o que implicaria tomar as decisões de carreira movidas por seus interesses pessoais em detrimento de fatores externos, como dinheiro, promoções ou poder.

Esse resultado é justificado pelas exigências do contexto de trabalho dos executivos, apresentado na introdução deste estudo, em que precisam assumir certos padrões de comportamento para serem reconhecidos e valorizados (Du Gay et al., 1996; Tonelli, 2005) e,

com frequência, evitam autoquestionamentos, concentrando-se apenas em progredir na carreira (Tureta et al., 2011).

Essa maior preocupação com a carreira objetiva foi também evidenciada pela mensuração da frequência do *job crafting*: a maior média desse construto foi na variável JC7 (“Mantenho sempre em mente o significado que meu trabalho tem para o sucesso da organização”). As variáveis indicativas das reflexões sobre o significado do trabalho para o bem-estar próprio (JC 10) influenciam positivamente na vida pessoal (JC9) e, como capazes de trazer sentido e propósito para a vida (CP6), ficaram com médias menores. Ainda menor foi a média relativa à importância do trabalho para a comunidade (CP8). Essas médias evidenciaram que o significado do trabalho tem um papel mais importante para o sucesso da organização do que para o bem-estar pessoal ou para a comunidade.

**H2: A variável *job crafting* está direta e positivamente relacionada à variável engajamento no trabalho.**

Essa hipótese foi aceita e evidencia que o indivíduo que consegue alterar o significado e a identidade do trabalho através do *crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001) apresenta maiores intensidades de um estado mental positivo de prazer e conexão profunda com a ação laboral, estado esse indicativo de saúde do trabalhador (Schaufeli, 2014). Essa correlação entre os dois construtos é a mais alta do modelo.

Apesar das três dimensões do engajamento no trabalho serem responsáveis por essa relação (nenhuma variável foi reduzida na modelagem), as maiores médias da amostra, conforme apresentado na seção 4.1.2, encontraram-se nas dimensões de dedicação e vigor, em detrimento da dimensão absorção.

Isso significa que a amostra apresenta maior senso de significado e propósito atribuído ao trabalho (dimensão dedicação) e maiores níveis de energia e força no trabalho, mesmo diante de dificuldades (dimensão vigor), em detrimento de se sentir totalmente imerso e absorvido na execução das tarefas de trabalho (dimensão absorção), o que pode ser justificado pelo fato de o cotidiano de trabalho dos executivos ser dividido por múltiplas atividades e caracterizado por interrupções e improvisações (Tonelli, 2005).

Na dimensão dedicação, as maiores médias demonstram que o senso de significado e propósito atribuído ao trabalho é fortemente associado ao orgulho do trabalho (ET10) e a sentir-se desafiado por este (ET13).

Já a dimensão vigor, demonstrada pelos níveis de energia e força mesmo diante de dificuldades, apresentou as maiores médias em persistência (ET17), resiliência (ET15) e resistência (ET12), características necessárias para atuar no contexto de trabalho do executivo marcado por realidade exigente, intenso dinamismo, agilidade, sobrecarga e necessidade de resultados em curto prazo, além de resultados e metas cada vez mais ambiciosos (Lima et al., 2012).

Comprovou-se que, especificamente o *crafting* cognitivo, e não as dimensões do *crafting* das tarefas ou das relações, é o responsável por essa relação entre os construtos. Isso pode ser justificado pelo fato de “somente quando se muda a forma como o trabalho é visto que se é possível moldar o processo de trabalho” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 180). Essa afirmação é reforçada pela definição de que o *crafting* cognitivo é o esforço do funcionário para perceber e interpretar suas tarefas, relacionamentos ou o trabalho como um todo, mudando o significado e a identidade deste (Wrzesniewski et al., 2013).

Slemp e Vella-Brodrick (2013) também evidenciam que o *crafting* cognitivo é a dimensão que mais estreitamente se relaciona com o conceito de identidade no trabalho, podendo, assim, influenciar novos comportamentos de redesenho nas tarefas e nas relações de trabalho.

Apesar da afirmação das autoras de que as três dimensões do *job crafting* podem acontecer separadamente (Wrzesniewski et al., 2013), diante dessas afirmações e do resultado desse estudo, fazem-se necessários estudos futuros para investigar se o *crafting* cognitivo é um preditor do *crafting* das tarefas e das relações, conforme já sugerido por Devotto (2016).

**H3: a variável atitude de orientação para a carreira proteana, sendo mediada pelo *job crafting*, está indireta e positivamente relacionada à variável engajamento no trabalho e**  
**H4: a variável atitude de orientação para a carreira proteana está direta e positivamente relacionada à variável engajamento no trabalho.**

As hipóteses H3 e H4 foram aceitas e demonstram que a variável atitude de carreira proteana, especificamente a dimensão do autodirecionamento da carreira, está positivamente relacionada

ao engajamento no trabalho, seja de maneira direta, seja de maneira indireta (mediada pelo *job crafting*).

Isso significa que a atitude de autogerenciamento da carreira proteana, caracterizada por independência, liberdade e tomada de decisão, impacta de maneira positiva e direta no engajamento do indivíduo, em seu estado mental positivo de prazer e conexão profunda com a ação laboral (Schaufeli, 2014).

Em relação ao tamanho do efeito mensurado, observou-se que esse efeito direto é menor, conforme observado no teste de efeito mensurado (Tabela 25), do que quando não é mediado pelo *job crafting*, comprovando, assim, a importância do *job crafting*, mais especificamente do *crafting* cognitivo, nessa relação entre as variáveis. Isso sugere que, quando o indivíduo com orientação para a carreira proteana percebe e altera o significado do seu trabalho por meio das ações de *crafting* cognitivo, a intensidade do estado mental positivo é potencializada, gerando um maior bem-estar.

Por último, em relação à quinta hipótese, foi validado que as características demográficas (sexo e faixa etária) e ocupacionais (liderança direta, nível hierárquico e carga horária de trabalho) interferem na intensidade das três variáveis estudadas. No entanto, comprovou-se que essas variáveis interferiram apenas em determinados construtos e grupos específicos, conforme apresentando na seção 4.2.

A única exceção, a variável nível hierárquico, apresentou interferência nos três construtos estudados e evidenciou que o nível hierárquico estratégico (presidentes e diretores) apresenta maiores índices de atitude de carreira proteana, *job crafting* e engajamento no trabalho do que os outros grupos hierárquicos da amostra. Acredita-se que esse fato possa estar relacionado a uma maior liberdade e autonomia proporcionada por esses cargos estratégicos e que podem trazer um maior autodirecionamento para a carreira, favorecendo as oportunidades para o *job crafting*, o que, conseqüentemente, de acordo com o modelo conceitual validado neste estudo, trará maiores índices de engajamento no trabalho.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 OBJETIVOS E RESULTADOS ALCANÇADOS

O presente estudo teve como objetivo principal identificar e analisar as relações entre a orientação para a carreira proteana, o *job crafting* e o engajamento no trabalho em executivos brasileiros.

Para alcançar essa finalidade, utilizou-se de quatro objetivos específicos, a fim de averiguar as diversas interrelações entre os três principais construtos. Assim, construiu-se um novo modelo conceitual, que viabilizou a testagem das hipóteses do estudo. Essa análise foi realizada por meio da técnica estatística de modelagem de equações estruturais, que validou as quatro hipóteses levantadas e evidenciou as dimensões do autogerenciamento da atitude de carreira proteana e a cognição do *job crafting* como responsáveis pelos efeitos no engajamento no trabalho. Do mesmo modo, o *job crafting* se firmou como um bom mediador para o modelo, potencializando o efeito da carreira proteana sobre o engajamento no trabalho.

Por último, o quinto objetivo foi identificar, adicionalmente, as possíveis interferências das características demográficas (sexo e idade) e ocupacionais (liderança direta, nível hierárquico e carga horária de trabalho) na intensidade dos três construtos estudados. Verificou-se que há interferências demográficas e ocupacionais, mas que essas influenciam apenas alguns construtos e grupos específicos. O engajamento no trabalho foi o construto que sofreu maiores interferências: faixa etária, nível hierárquico e carga horária. O *job crafting* sofreu interferências das variáveis liderança direta e nível hierárquico, enquanto a carreira proteana sofreu interferências também da variável nível hierárquico e da variável sexo. O nível hierárquico gerencial dos executivos foi a única variável que influenciou a intensidades dos três construtos.

### 5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Considera-se que compreender a relação entre as três variáveis estudadas a partir do modelo conceitual proposto poderá trazer importantes reflexões para a carreira dos executivos, podendo aumentar o bem-estar desses profissionais que apresentaram, neste estudo, em sua maioria, baixos índices de engajamento.

Considerando que o *job crafting* é um bom meio para se atingir um maior engajamento no trabalho, é importante que os indivíduos busquem formas de customizar o seu trabalho de acordo com seus valores, pontos fortes e interesses e também que as organizações estimulem o *crafting* ao adotar práticas que favoreçam a percepção de oportunidades individuais para o *crafting*. Um bom exemplo de prática é o “*Job Crafting™ Exercise*”, metodologia desenvolvida por Wrzesniewski, Berg e Jane (2009) que possibilita criar um diagrama visual das atividades de trabalho atuais e favorece reflexões para o redesenho das tarefas, relações e percepções sobre o trabalho, para melhor adequá-lo aos interesses, pontos fortes e paixões.

Considerando a alta correlação entre atitude proteana e *job crafting*, ao se estimular a atitude proteana, fortalecendo as metacompetências de adaptabilidade e autoconhecimento, pode-se aumentar as ações de *crafting*. Nesse sentido, Hall e Heras (2010) propõem intervenções de carreira para ajudar a fortalecer a orientação de carreira proteana, como a realização de *workshops* com foco na identificação de valores pessoais e de planejamento proativo de carreira, podendo ser também estimulado em reuniões de avaliação de desempenho e em programas de desenvolvimento de carreira.

Acredita-se ainda que estimular ações de *job crafting* pode ser uma excelente alternativa para atrair e manter indivíduos proteanos nas organizações, já que esses são mais propensos a procurar empregos ou funções que permitam maior autonomia para criar trabalhos que favoreçam o autodirecionamento da sua carreira e atendam aos seus valores pessoais (Hall 2002).

Wrzesniewski e Dutton (2001) afirmam que o aumento do número de funcionários que saem das empresas com o objetivo de empreender pode estar associado ao fato de eles não terem oportunidades de criar seus próprios trabalhos dentro das organizações e, por isso, optam por atuar de maneira autônoma. Considera-se então que o *job crafting* pode ser uma das formas dos executivos colocarem em prática a atitude de orientação para a carreira proteana dentro das organizações.

Além da contribuição prática para os executivos e as organizações, a pesquisa apresentou contribuições acadêmicas: o estudo foi inovador ao analisar a relação entre três construtos que não haviam sido estudados conjuntamente e ainda explorar engajamento no trabalho, construto ainda compreendido de maneira inconsistente, carreira proteana e *job crafting*, construtos



pouco estudados no Brasil, principalmente este, que se encontra em estágio inicial de estudos no país.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E IMPLICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Faz-se necessário considerar as limitações inerentes a este trabalho. A amostra foi construída por conveniência e de modo não probabilístico, não podendo ser generalizada para a população de executivos brasileiros. O questionário foi construído com a junção de três questionários preexistentes e com escalas divergentes, o que pode ter provocado algum impacto no modo de preenchimento.

Apesar de os instrumentos já serem adaptados e validados para a população brasileira, há a necessidade de se normatizar as escalas de *job crafting* e orientação para a carreira proteana para o Brasil, possibilitando a mensuração da intensidade desses construtos como temos com a escala de engajamento no trabalho.

A maior parte da amostra apresentou baixos índices de engajamento, evidenciando um desequilíbrio entre as demandas e recursos de trabalho. Considera-se necessário estudos exploratórios posteriores, para averiguação, em detalhes, dos aspectos de recursos e demandas de trabalho que explicam esse índice.

Em função da opção metodológica do estudo, não foi possível explorar fatores do ambiente de trabalho (cultura, valores, crenças, normas, entre outros) e características individuais dos profissionais (fatores de personalidade, valores pessoais, características pessoais), importantes para se compreender em profundidade o que significa o resultado dessa mensuração.

Além disso, os três construtos possuem dimensões em que os aspectos subjetivos têm grande destaque: orientação para valores, absorção e *crafting* cognitivo, que merecem ser estudados detalhadamente em projetos futuros. Em relação a esse último, faz-se necessário também investigar se o *crafting* cognitivo pode ser considerado um preditor do *crafting* das tarefas e das relações conforme abordado no estudo.

Considerando que o autodirecionamento da carreira seja o maior responsável pelas ações de *crafting*, e não a orientação para valores, supõe-se que há uma maior tendência dos executivos

realizarem ações de *crafting* ligadas aos seus pontos fortes e forças e não relacionadas ao ajustamento de valores e interesses pessoais, conforme apresentado por Kooij et al. (2017). Evidencia-se a necessidade de estudos futuros para comprovar essa afirmação.

Este estudo foi um primeiro passo para se pensar a relação entre carreira proteana, *job crafting* e engajamento no trabalho, restando ainda muitas questões para serem exploradas por pesquisadores, devido à relevância do tema para a promoção de bem-estar para os executivos e benefícios para o meio organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Akkermans, J., & Tims, M. (2016). Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via *Job Crafting*. *Applied Psychology*, 66(1), 168-195.
- Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG.
- Bakker, A. (2010). Engagement and “*job crafting*”: Engaged employees create their own great place to work. In S. L. Albrecht (Ed.), *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 229-244). Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing.
- 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. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- 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.
- Beckers, D.G.J., Van der Linden, D., Smulders, P.G.W., Kompier, M.A.J., Van Veldhoven, J.P.M., & Van Yperen, N.W. (2004). Working overtime hours: Relations with fatigue, work motivation, and the quality of work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, 1282–1289.
- Berg J., Dutton, J. & Wrzensiewski, A. (2008). What is *job crafting* and why does it matter. Theory-to-Practice Briefing. Center for Positive Organizational Scholarship, Michigan Ross School of Business.
- 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.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Braga, C. D., Pereira, L. Z., & Marques, A. L. (2008). O consumo de energia de quem faz energia: estudando o estresse ocupacional e seus efeitos nos gerentes de uma empresa brasileira do setor de energia elétrica. *XXXII Encontro da ANPAD-EnANPAD* (pp. 1-16).
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). The “new career” and organizational commitment: Do boundaryless and protean career attitudes make a difference? *Career Development International*, 3(14), 242-260.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.

- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2013). A interação das carreiras sem fronteiras e proteanas: combinações e implicações. In Dutra, J. D., & Veloso, E. F. R. (Orgs.). *Desafios da gestão de carreira* (pp. 163-183). São Paulo: Atlas.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Casado, T. (2007). Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In Santos, R. C. (Org.). *Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia Científica*. 5a ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Chinelato, R. S. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). *Job Crafting Behaviors Scale*. *Paidéia*, 25(62), 325-332.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: a meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Cordeiro, H. T. D., & Albuquerque, L. G. de (2016). Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(2), 118-137.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through *job crafting*. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scand J Work Environ Health*, 27(4), 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Devotto, R. P. D. (2016). *Adaptação e validação do questionário de job crafting e sua relação com estados positivos no trabalho* (Dissertação de Mestrado). Retirado de <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/handle/tede/906>.
- Du Gay, P., Salaman, G., Rees, B. (1996). The conduct of management and the management of conduct: Contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager. *Journal of Management Studies*, 33(3), 263-282.
- Dutton, J. E., Debebe, G., & Wrzesniewski, A. (2000). A social valuing perspective on relationship sensemaking. *Ann Arbor* (Working paper), University of Michigan.
- Ferreira, M. C. et al. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estud. psicol.* (Natal), 21(4), 435-445. Retirado de <http://dx.doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>.

- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J., Chinelato, R. S. C. Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 4, 435-445. doi: 10.5935/1678-4669.20160042
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. Retirado de <http://doi.org/10.2307/3151312>.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4a ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6a ed. São Paulo: Atlas.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 62, 165-174.
- 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.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6a ed. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Hair, J.F., Hult, T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2): 139-51. Retrieved from <http://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/2387>.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D. T. T., & Heras, M. L. (2010). Reintegrating job design and career theory: creating not just good jobs but smart jobs. *J. Organ. Behav*, 31, 448-462.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319. Retrieved from [http://doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90003-4](http://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90003-4).
- Herrmann, A., Hirschi, A. & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205-214.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). *Job crafting* towards strengths and interests: The effects of a *job crafting* intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Lima, G. S., Carvalho Neto, A., & Tanure, B. (2012). Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. *Revista Eletrônica de Administração*, 18(1), 63-96.
- Magnan, E. S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133-140.
- Martins, P. C. P., Machado, P. G. B., & Pereira, A. M. T. B. (2013). Engagemnto no trabalho: uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(3), 629-644.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. *Evaluating stress: A book of resources*, 3, 191-218.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mazzon, J. A. (1978). Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing (Dissertação de Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172–191.
- Oldham, Greg R. and J. Richard Hackman. 2010. Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior* 31(2-3): 463–479.
- Oliveira, S. L. (2002). *Tratado de metodologia científica: projetos, pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Pedhazur, E. J. (1997). *Multiple regression in behavioral research: explanation and prediction* (3rd ed.). Fort Worth: Harcourt Brace J. College Publishers.
- Pereira, F. A. de M., Ramos, A. S. M., Gouvêa, M. A., & Costa, M. F. da. (2015). Satisfaction and continuous use intention of e-learning service in Brazilian public organizations. *Computers in Human Behavior*, 46, 139-148. Retrieved from <http://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.016>.

- Pereira, L. Z., Braga, C. D., & Marques, A. L. (2014). Estresse no trabalho: um desafio para os gestores das organizações brasileiras. *REGE – Revista de Gestão*, 21(3), 401-413.
- 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.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. Retrieved from <http://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 12-17.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). 3a ed. *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115. Retrieved from <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>.
- Scanfone, L., Neto, A. C., & Tanure, B. (2008). Tempos de trabalho e de não trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. *Revista de Administração Faces Journal*, 7(1), 45-61.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In C. Truss, R., Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). Abingdon, Oxford/Inglaterra: Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Preliminary Manual. The Netherlands: Utrecht University.
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. Toronto: John Wiley & Sons.

- 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.
- Smulders, P. (2006). De bevlogenheid van werknemers gemeten [Assessing employee's work engagement]. Hoofddorp: TNO-special.
- Tanure, B., Carvalho Neto A., Santos C.M.M., Patrus R. (2014). Estresse, doença do tempo: um estudo sobre o uso do tempo pelos executivos brasileiros. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 14(1), 65-88.
- Telles, R. (2001). A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, 36(4), 64-72.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159-205. Retrieved from <http://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>.
- Teo, T. (2009). Modelling technology acceptance in education: A study of pre-service teachers. *Computers and Education*, 52(2), 302-312. Retrieved from <http://doi.org/10.1016/j.compedu.2008.08.006>.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the *job crafting* scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
- 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.
- Tims, M., Derks, D., Bakker, A. B. (2016) *Job crafting* and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Tonelli, M. J. (2005). *À beira de um ataque de nervos: um dia na vida de executivos em São Paulo*. GV-EASP/GV Pesquisa. Relatório de Pesquisa No. 19/2005.
- Tureta, C., Tonelli, M. J., & Alcadipani, R. (2011). O gerente-ciborgue: metáforas do gestor “pós-humano”. *Organizações & Sociedade*, 18(58), 467-486.
- Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., Magnan, E. S., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. (2016). Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho. A versão brasileira da escala trecht de engajamento no trabalho (UWES). In Hutz, C. S. (Org.) *Avaliação em psicologia positiva. Técnicas e medidas*. (pp. 75-90). São Paulo: Hogrefe Cetepp.
- Vazquez, A. C., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207-217.
- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2012). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. *The American Review of Public Administration*, 43(5), 518-538.



- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement. In Vinzi, V. E. et al. (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin: Springer.
- Weiss, J. W., Skelley, M. F., Haughey, J. C., & Hall, D. (2003). Calling, new careers and spirituality a reflective perspective for organizational leaders and professionals. In Pava, M. L., & Primeaux, P. (eds.). (pp.175-201). *Spiritual Intelligence at Work: Meaning, Metaphor, and Morals*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Oppen, C. van. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195. Retrieved from <http://doi.org/Article>.
- 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.
- 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.
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M. & Dutton, J. E. (2010). Managing Yourself: turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, June, 114-117.
- Zille, L. P., & Braga, C. D. (2008). A função gerencial em foco: estudo em instituição financeira nacional de grande porte com aplicação do modelo teórico explicativo do estresse ocupacional em gerentes (MTEG). In: Helal, D. H. et al. *Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa*. Curitiba: Juruá.

## ANEXOS

## ANEXO A - Escala de atitude de carreira proteana

Por favor, indique o grau de concordância com cada sentença apresentada abaixo.

Escala de atitude de carreira proteana		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo.					
2	Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.					
3	De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim.					
4	Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes.					
5	Estou no comando de minha própria carreira.					
6	No final das contas, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.					
7	No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu.					
8	Em minhas experiências passadas, confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo emprego, quando necessário.					
9	Eu conduzo minha própria carreira, baseado(a) em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de meu empregador.					
10	Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira.					
11	O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação ao meu sucesso na carreira e não como outras pessoas se sentem a respeito disso.					
12	Sigo a minha própria consciência se a minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores.					
13	O que eu acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que minha empresa acha.					
14	Em minhas experiências passadas, eu segui meus próprios valores, mesmo quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava.					

ANEXO B - 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 mais oportunidades desse tipo, todos os trabalhos oferecem situações em que 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). Obs.: "Com muita frequência" significa tão frequentemente quanto possível em seu ambiente de trabalho.

Questionário de <i>job crafting</i>		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 como 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.						

Fonte: Devotto (2016).

## ANEXO C - Escala Utrecht de engajamento no trabalho

Leia atentamente as frases apresentadas e assinale a resposta que corresponde à frequência com que você se sente desse modo em seu trabalho.

Escala Utrecht de engajamento no trabalho		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
		0	1	2	3	4	5	6
		Nunca	Quase nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Com muita frequência	Sempre
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-me de tudo ao meu redor.							
7	Meu trabalho me inspira.							
8	Tenho vontade de ir para o meu trabalho quando me 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.							

Fonte: Vazquez et al. (2015).

## ANEXO D – Instrumento final de coleta de dados



## Questionário sobre Carreira e Trabalho

Seja bem-vindo(a) ao questionário sobre carreira e trabalho!

Obrigada por aceitar o convite para participar desta pesquisa que faz parte da minha dissertação de Mestrado e tem como objetivo conhecer a carreira e as atividades de trabalho dos executivos.

Em cada bloco de questões serão apresentadas as instruções para preenchimento. Responda as questões com sinceridade, lembrando que não há respostas certas ou erradas - a sua opinião é o que importa. Todas as suas respostas serão tratadas de maneira confidencial e em conjunto às respostas de outros participantes.

O tempo de preenchimento é de aproximadamente 15 minutos. Por favor, para que eu possa considerar suas respostas, é necessário que você responda a todas as questões.

Se você tiver interesse em receber mais detalhes sobre a pesquisa, entre em contato pelo e-mail: [sofia.luchesi@usp.br](mailto:sofia.luchesi@usp.br). Será uma satisfação compartilhar essas informações com você.

Agradeço imensamente o seu apoio e colaboração!

**Sofia Luchesi**

Mestranda do curso de Pós-Graduação em Administração

Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP)

Orientadora: Profa. Dra. Tania Casado



1. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada sentença apresentada abaixo:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou no comando de minha própria carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No final das contas, dependo de mim mesmo(a) para avançar em minha carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em minhas experiências passadas, confiei mais em mim mesmo(a) do que em outras pessoas para encontrar um novo emprego, quando necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Eu conduzo minha própria carreira, baseado(a) em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de meu empregador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não é muito importante para mim a forma como as pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação ao meu sucesso na carreira e não como outras pessoas se sentem a respeito disso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sigo a minha própria consciência se a minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O que eu acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que minha empresa acha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em minhas experiências passadas, eu segui meus próprios valores mesmo quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>













Para finalizar, responda, por favor, as últimas questões.

4. Qual a sua situação de trabalho atual?

- Contratado(a) - CLT
- Autônomo(a)
- Prestador(a) de serviços / consultor(a)
- Proprietário(a) / sócio(a)
- Trabalho informal
- Trabalho voluntário
- Desempregado(a)
- Outro (especifique)

5. Caso não esteja trabalhando atualmente, responda as questões seguintes em relação ao seu último trabalho.

Qual é o tipo de organização para a qual você trabalha?

- Pública
- Privada
- Sem fins lucrativos / ONG / terceiro setor
- Mista (pública e privada)
- Outro (especifique)

6. A organização para a qual você trabalha pertence a:

- Indústria
- Comércio
- Serviços

7. A organização se enquadra em qual ramo de atividade?

- Administração Pública
- Agronegócio
- Alimentação
- Atividades imobiliárias
- Automobilístico
- Bancos e serviços financeiros
- Bens de consumo
- Comércio
- Construção
- Consultoria
- Educação
- Energia
- Farmacêutico
- Hotelaria
- Mineração
- Papel e celulose
- Química e petroquímica
- Saúde
- Serviços
- Serviços domésticos
- Siderurgia e metalurgia
- Tecnologia e informática
- Transporte
- Outro (especifique)

8. Qual é o número de funcionários da organização? (Caso a organização tenha diferentes filiais ou unidades no Brasil e/ou no exterior, considere o local ou escritório onde você trabalha).

- até 19 funcionários
- de 20 a 99 funcionários
- de 100 a 499 funcionários
- de 500 a 1499 funcionários
- mais de 1500 funcionários

9. Há quanto tempo você trabalha nessa organização?

- Menos de 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 7 a 11 meses
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- Mais de 11 anos

10. Qual é a sua área de atuação atual?

- Comércio Exterior
- Compras
- Financeira
- Logística
- Marketing
- Novos Negócios
- Planejamento Estratégico
- Pesquisa ou Inovação
- Produção
- Projetos
- Recursos Humanos
- Vendas
- Outro (especifique)

11. Qual é o cargo que você ocupa na organização? (Escolha aquele que mais se aproxima do perfil do seu cargo ou ocupação atual).

- Empresário(a) ou empreendedor(a)
- Presidente ou sócio administrador(a)
- Diretor(a) executivo(a) - há somente um nível acima da minha função
- Diretor(a) de unidade ou superintendente
- Gerente responsável por um departamento ou área da organização
- Gerente responsável por um núcleo de operações ou projetos
- Coordenador(a)
- Especialista
- Consultor(a)
- Supervisor(a)
- Analista
- Trainee
- Outro (especifique)

12. Há quanto tempo você trabalha na sua função atual?

- Menos de 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 7 a 11 meses
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- Mais de 11 anos

13. Quantos colaboradores estão sob sua responsabilidade? INSIRA SOMENTE NÚMEROS

Diretos

Indiretos

14. Em média, qual a sua carga horária SEMANAL de trabalho (em horas)?

INSIRA SOMENTE NÚMEROS

15. Além do seu emprego nesta organização, você possui outro emprego ou atividade de trabalho?

- Sim, outro emprego com atividades similares.
- Sim, outro emprego com atividades não similares.
- Sim, outro trabalho voluntário.
- Sim, negócio próprio.
- Não, nenhum outro trabalho.
- Outro (especifique)

16. Qual o seu tempo total de experiência profissional? (Favor desconsiderar os períodos de interrupção).

- Até 2 anos
- De 3 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- Acima de 21 anos

17. Número de organizações as quais trabalhou nos últimos 05 anos:

INSIRA SOMENTE NÚMEROS

18. Sexo:

- Masculino
- Feminino



19. Qual o seu grau de formação acadêmica?

- Ensino Médio
- Superior Cursando
- Superior Completo
- Pós-graduação Cursando / Completo
- MBA Cursando / Completo
- Mestrado Cursando / Completo
- Doutorado Cursando / Completo
- Outro (especifique)

20. Qual o ano do seu nascimento?

21. Qual o seu estado civil atual?

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Vivendo com companheiro(a)
- Em união estável
- Divorciado(a) ou separado(a)
- Viúvo(a)



22. O seu cônjuge trabalha?

Sim

Não

23. Você possui filhos?

Sim

Não



24. Quantos filhos menores de 18 anos você tem? INSIRA SOMENTE NÚMEROS

25. Se você tiver interesse em receber os resultados obtidos na pesquisa, favor escrever o seu e-mail no campo abaixo. **Muito obrigada pela sua participação!**