



UnB

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Dissertação de Mestrado

Redesenho do Trabalho de Aproximação e Evitação: Evidências de
Validade da Escala, Desenvolvimento e Teste de uma Intervenção

Saskia Vossenaar Brito

Orientadora: Professora Doutora Juliana Barreiros Porto

Brasília- DF

Mai de 2024



UnB

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Redesenho do Trabalho de Aproximação e Evitação: Evidências de
Validade da Escala, Desenvolvimento e Teste de uma Intervenção

Saskia Vossenaar Brito

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Professora Doutora Juliana Barreiros Porto

Brasília- DF

Maio de 2024

Dissertação de mestrado defendida diante e avaliada pela banca examinadora constituída por:

Professora Doutora Juliana Barreiros Porto (Orientadora)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Professora Doutora Katia Elizabeth Puente-Palacios (Membro Interno)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Professora Doutora Laila Leite Carneiro (Membro Externo)

Instituto de Psicologia

Universidade Federal da Bahia

Professor Doutor Josemberg Moura de Andrade (Suplente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Sumário	
Lista de Tabelas	v
Lista de Figuras.....	vi
Resumo Geral.....	vii
General Abstract	viii
Introdução Geral	1
Referências.....	13
Artigo 1: Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitaco: Adaptao e Validade no Brasil	19
Resumo.....	20
Abstract	21
Método.....	32
Resultados e Discussão	35
Conclusão	44
Referências.....	47
Artigo 2: Desenvolvimento e Teste de uma Intervenco de Redesenho do Trabalho para Aumentar o Engajamento e o Desempenho Laborais	53
Resumo.....	54
Abstract	55
Método.....	85
Resultados	100
Discussão.....	105
Conclusão	112
Referências.....	113
Discussão Geral	127
Conclusão Geral	131
Referências.....	134
Anexos.....	136
Anexo A – Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximao-Evitaco – ERTAE	136
Anexo B - Escala de Engajamento no Trabalho – UWES 9	137
Anexo C - Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho – CRT	138
Anexo D - Escala Geral de Desempenho no Trabalho – EGDT	139
Anexo E – Questionário do Exercício de Análise Pessoal.....	140
Anexo F – Imagens Oficina de Redesenho	142

Lista de Tabelas

Tabela 1 - As 8 dimensões de Redesenho do Trabalho	28
Tabela 2 - Análise Fatorial Exploratória Final	37
Tabela 3 - Distribuição dos Itens de Aproximação de Acordo com Duas Facetas	38
Tabela 4 - Correlações entre as Dimensões da ERTAE e Medidas Externas	41
Tabela 5 - Aspectos do Design das Pesquisas de Redesenho do Trabalho	65
Tabela 6 - Efeitos das Intervenções de Redesenho do Trabalho	75
Tabela 7 - Características Demográficas e Diferenças entre os Grupos	88
Tabela 8 - Baralho de Redesenho do Trabalho	94
Tabela 9 - Variáveis da Intervenção e Diferenças entre os Grupos ao longo do Tempo	101
Tabela 10 - Resultados da ANOVA de Friedman para Comparação Intragrupo	102
Tabela 11 - Resultado da Avaliação de Reação.....	103
Tabela 12 - Análise Qualitativa dos Aprendizados ao Longo da Oficina.....	104
Tabela 13 - Análise Qualitativa das Avaliações sobre a Oficina.....	105

Lista de Figuras

Figura 1 - Desenho da Intervenção	90
Figura Anexo F1 - Exemplos de Cartas do Baralho	142
Figura Anexo F2 - Foto de Quadro da Intervenção.....	143

Resumo Geral

O objetivo geral desta dissertação foi contribuir para aplicação no Brasil da perspectiva teórica de aproximação-avoidance de redesenho do trabalho. Para tanto, o Artigo 1 teve como objetivo adaptar e coletar evidências iniciais de validade da Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitância (ERTAE), que une as duas principais perspectivas teóricas. Foram conduzidas as etapas de tradução e adaptação, coleta de evidências de validade interna e por meio de comparações com medidas externas. Participaram 260 trabalhadores. Diferindo da teoria subjacente de 8 fatores, a análise fatorial exploratória resultou em uma estrutura bifatorial: Aproximação ($\alpha = 0,88$) e Evitação ($\alpha = 0,82$), com 33 itens. A nova escala apresentou evidências de validade convergente e de critério. A dimensão Aproximação correlacionou-se positivamente com engajamento ($r = 0,56$) e desempenho ($r = 0,51$), enquanto Evitação não demonstrou associações significativas com os resultados. O Artigo 2 teve como objetivo desenvolver e testar uma nova intervenção de acordo com a perspectiva teórica de aproximação-avoidance. Participantes foram convidados a pensar em como aumentar recursos e reduzir demandas tendo como base cada dimensão da teoria seminal (tarefas, relações, percepção). Visou-se aumentar comportamentos de aproximação, engajamento e desempenho e diminuir comportamentos de evitação em três sessões, totalizando 6 horas. O grupo intervenção foi composto por 25 trabalhadores e o controle por 27. A coleta ocorreu em três tempos. Após a intervenção, não houve aumento significativo em nenhuma das variáveis. No entanto, as avaliações de reação foram positivas, sugerindo que melhorias podem ser implementadas, como maior tempo de intervenção.

Palavras-chave: redesenho do trabalho, redesenho de aproximação, redesenho de evitação, validação de escala, intervenção de redesenho do trabalho

General Abstract

The overarching goal of this dissertation is to contribute to the application of the approach-avoidance job crafting theoretical perspective within the Brazilian context. Paper 1 aimed to adapt and collect initial validity evidence of the Approach-Avoidance Job Crafting Scale, which unites the two main theoretical perspectives. The phases of translation and adaptation were carried out, along with the collection of internal validity evidence and comparisons with external measures. 260 workers participated. Unlike the subjacent 8-factor theory, findings from exploratory factor analysis demonstrated that the most suitable structure was composed of two factors ($\alpha = .82$ for Avoidance and $\alpha = .88$ for Approach) and 33 items. The new scale showed evidence of convergent and criterion validity. Approach crafting was positively correlated with engagement ($r = .56$) and performance ($r = .51$), while Avoidance did not show a significant association with the outcomes. Paper 2 aimed to develop and test a new intervention based on approach-avoidance job crafting theoretical perspective. Participants were invited to think about how to increase resources and reduce demands based on each dimension of the seminal theory (tasks, relationships, perception). The purpose was to increase approach crafting behaviors, engagement and job performance and decrease avoidance crafting. The intervention group had 25 workers, while the control group had 27. There were three sessions, totaling 6 hours. Measurements took place in three stages. The intervention did not significantly change any variables. However, evaluations of the course were positive, indicating that improvements can be effective, such as longer intervention times.

Keywords: job crafting, approach crafting, avoidance crafting, scale validation, job crafting intervention

Introdução Geral

Ocupa-se grande parte da vida adulta trabalhando. Em média, das 24 horas diárias, 8 são despendidas com o trabalho. Diante disso, a maneira como está organizado ou “desenhado” pode ter um substancial impacto nos níveis de saúde, bem-estar, motivação, engajamento, e desempenho individual (Parker et al., 2017). O desenho do trabalho diz respeito ao “conteúdo e a organização das tarefas, atividades, relacionamentos e responsabilidades” de uma pessoa no trabalho (Parker, 2014, p.662).

Os primeiros modelos teóricos que abordaram o desenho do trabalho, como a Administração Científica de Taylor, tiveram origem após a revolução industrial e basearam-se primordialmente na simplificação e padronização de tarefas. O objetivo principal era aumentar a produtividade por meio do controle e da gratificação externa (Peixoto & Pérez-Nebra, 2022) Com o tempo, a literatura passou a ser dominada por modelos como o Modelo de Características do Trabalho (JCM) e o Modelo de Recursos e Demandas do Trabalho (RDT), que redirecionaram o foco para buscar entender as características que motivam de forma positiva as atitudes dos trabalhadores (Parker et al., 2017).

Alinhado aos modelos teóricos iniciais, o desenho do trabalho é tradicionalmente concebido como um processo descendente (*top-down*), no qual o supervisor, de forma prescritiva, é o responsável por definir as tarefas, tomar as decisões, e criar as condições necessárias para os trabalhadores atuarem. Mais recentemente, há um reconhecimento de que as organizações já não conseguem mais proporcionar condições que atendam de forma adequada as necessidades individuais de todos (Grant & Parker, 2009). Assim, tem se compreendido que, além do supervisor, o próprio trabalhador pode ajustar o desenho do seu trabalho e assim alcançar maior significado, satisfação, engajamento e desempenho laboral (Demerouti, 2014).

Diante dos desafios de um mundo de trabalho caracterizado pela complexidade e volatilidade, cada vez mais, as pessoas assumem o controle de suas atividades e realizam ajustes que funcionam a seu favor. (Re)desenho do trabalho é o termo utilizado para definir as mudanças

autoiniciadas que os trabalhadores realizam nas características de seus trabalhos. É uma perspectiva proativa e ascendente (*bottom-up*) que pode complementar os delineamentos tradicionais (Demerouti, 2014) ou resolver potenciais inadequações (Devotto & Wechsler, 2018). No redesenho, o trabalhador é a peça central. Embora a estrutura básica do cargo já tenha sido pré-definida, a forma de realizar o trabalho pode ser ajustada para refletir as preferências e as necessidades de cada indivíduo.

A literatura recente identifica dois tipos distintos de redesenho do trabalho: aproximação, que se refere à busca pelos aspectos positivos do trabalho, e evitação, que diz respeito ao afastamento dos aspectos negativos do trabalho (Zhang & Parker, 2019). Com base nessa compreensão, Zhang e Parker (2019) desenvolveram uma estrutura hierárquica com três níveis e oito dimensões, mensurável através da Approach-Avoidance Job Crafting Scale (AAJCS), que demonstrou validade adequada para uso com trabalhadores alemães (Lopper et al., 2023).

O primeiro artigo desta dissertação tem como objetivo geral traduzir, adaptar e coletar evidências iniciais da validade da AAJCS no contexto brasileiro. O segundo artigo tem como objetivo desenvolver e investigar os impactos de uma nova intervenção de redesenho do trabalho, fundamentada na perspectiva teórica de aproximação-evitação.

Definição de Redesenho do Trabalho

Existem muitas conceituações distintas de redesenho do trabalho. Bruning e Campion (2018) revisaram a literatura recente e definiram o construto como: mudanças – estruturais (físicas ou procedimentais), sociais, ou cognitivas - que os trabalhadores fazem em seu trabalho com a intenção de fazer melhorias em seu próprio interesse.

Os autores resumiram 6 características do redesenho. Primeiramente, é auto direcionado e destinado a beneficiar os próprios indivíduos. Nesse sentido, se diferencia de outros comportamentos proativos cuja finalidade é trazer melhorias para os processos organizacionais. Em segundo lugar, o redesenho envolve mudanças volicionais, conscientes e intencionais. A intencionalidade reside na ideia de tomar o controle e realizar ajustes em seu trabalho para obter

condições mais favoráveis para si. Para isso, não é imprescindível saber que se trata de redesenho, ou seja, pessoas podem se engajar em comportamentos de redesenho, mesmo sem necessariamente saber do que se trata.

Uma terceira característica é requerer um desvio perceptível entre o trabalho criado e a função inicialmente descrita. Apesar disso, destaca-se que redesenhar o trabalho não é uma questão de mudar de função. Pelo contrário. Envolve ajustar a forma como realiza-se o trabalho e pensa-se sobre ele, mesmo dentro de uma estrutura pré-estabelecida. O desenho básico do cargo é moldado para melhor refletir valores, talentos e motivações únicas do trabalhador.

Quarto, deve resultar em mudanças permanentes ou semipermanentes ao invés de mudanças temporárias. Quinto, visa mudar a função de trabalho, e não o tempo livre. Isso diferencia o conceito de outros como o *leisure crafting* (Petrou et al., 2017), no qual busca-se ativamente melhorias e atividades prazerosas na vida pessoal, muitas vezes para compensar as dificuldades de fazer mudanças satisfatórias no trabalho. Por fim, serve para descrever ajustes realizados em trabalhos com descrições formais, em oposição àqueles de autônomos, em que a flexibilidade para fazer mudanças é inerente.

A esse conjunto de características, duas outras foram adicionadas visando o refinamento da definição: envolve a mudança das características intrínsecas do trabalho em vez de características extrínsecas, como salário e; não requer a aprovação formal explícita de um superior (Zhang & Parker, 2019). Sobre esse último ponto, embora não seja necessária autorização, alguns ajustes podem requerer negociação com equipe ou gestor para melhores resultados.

Para uma compreensão completa do redesenho do trabalho, retoma-se seu histórico. O conceito surgiu a partir de uma pesquisa seminal conduzida com os integrantes das equipes de limpeza de um hospital universitário nos Estados Unidos. O objetivo era entender como esses trabalhadores percebiam seus empregos e como essa percepção influenciava suas experiências e sua satisfação laboral (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Os dados foram coletados por meio de grupos focais e uma série de entrevistas. Considerando a natureza do trabalho, muitas vezes descrita na

literatura como pesada, perigosa e de pouco valor, esperava-se encontrar apenas integrantes que enxergassem seus trabalhos como uma mera obrigação. No entanto, os resultados foram surpreendentes.

Em um primeiro grupo, identificou-se exatamente o previsto. Esses indivíduos realizavam unicamente as tarefas prescritas, com um mínimo de interações sociais, e buscavam principalmente receber um salário no final do mês. Não encontravam significado intrínseco em suas atividades laborais e não estavam emocionalmente envolvidos no que faziam. Em contraste, em um segundo grupo, os membros sentiam-se conectados ao propósito mais amplo da instituição e viam seu trabalho como uma contribuição importante para o processo de cura das pessoas do hospital. Ao descrever suas tarefas, relataram o acréscimo de atividades e interação adicional com pacientes e membros da equipe.

O termo *job crafting*, ou em português, redesenho do trabalho, foi cunhado pelas pesquisadoras para descrever o fenômeno observado no segundo grupo. *Craft* significa artesanato. *Job crafting* tem a ver com a ideia de moldar ou ajustar ativamente seu trabalho. Refere-se à prática em que os trabalhadores redesenham ativamente as tarefas, as relações e a percepção do seu trabalho para criar mais significado e valor (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Teorias de Redesenho do Trabalho

A pesquisa seminal de Wrzesniewski e Dutton (2001) deu origem a uma das mais influentes abordagens de redesenho do trabalho, na qual o construto é entendido como as “mudanças físicas ou cognitivas que o indivíduo faz nos limites das tarefas ou de suas relações no trabalho” (p.179). Essas ações são autoiniciadas pelo trabalhador para que ele possa controlar as circunstâncias do próprio trabalho, e alinhá-lo a seus valores, preferências e necessidades. Dessa forma, possibilitam que ele crie uma identidade mais positiva, compreenda o propósito da sua atividade, e assim atribua maior significado ao seu trabalho.

O modelo seminal envolve três tipos de estratégias. O redesenho de tarefa refere-se a ações que alteram o número, escopo ou o tipo das tarefas. Trabalhadores podem realizar mais ou menos

tarefas, bem como buscar tarefas mais gratificantes. O redesenho de relações implica mudar a quantidade ou a qualidade de interações sociais. O redesenho cognitivo envolve o esforço mental de enxergar o trabalho a partir de uma lente positiva, percebendo-o como mais significativo.

Uma segunda abordagem dominante foi concebida no âmbito do modelo de Recursos e Demandas do Trabalho (RDT). Nesse modelo, o redesenho é entendido como *"as mudanças que os funcionários podem fazer para equilibrar suas demandas e recursos de trabalho com suas habilidades e necessidades pessoais"* (Tims et al., 2012, p. 174). As demandas do trabalho são definidas como fenômenos - físicos, psicológicos, sociais e organizacionais - que exigem esforços e implicam em custos. Sobrecarga, burocracia, conflito etc., podem desencadear um processo de adoecimento e exaustão. Por sua vez, recursos do trabalho são conceituados como fenômenos que ajudam a atingir objetivos; reduzem as demandas e os custos fisiológicos e psicológicos associados; ou estimulam o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Variedade de habilidades, suporte, *feedback* etc., geram um processo motivacional, caracterizado pelo engajamento no trabalho, que conseqüentemente leva a um aumento no desempenho individual (Bakker et al., 2014).

A perspectiva de redesenho RDT como forma de otimizar recursos e demandas foi inicialmente proposta por Tims e Bakker (2010) e posteriormente consolidada pela pesquisa empírica em 2012 (Tims et al., 2012). Essa pesquisa demarcou quatro estratégias possíveis: 1) aumento dos recursos estruturais do trabalho; 2) aumento dos recursos sociais do trabalho; 3) aumento das demandas de desafio; e 4) diminuição das demandas de obstáculo.

As abordagens dominantes possuem diferenças basais. Por exemplo, o modelo de redesenho RDT não concebe as alterações cognitivas como forma de redesenho, focando-se apenas em mudanças tangíveis (Lazazzara et al., 2020; Tims et al., 2022; Zhang & Parker, 2019). Ademais, a motivação do redesenho seminal é ter um trabalho mais significativo, enquanto o equilíbrio de recursos e demandas do redesenho RDT visa a melhor adequação pessoa-trabalho (Zhang & Parker, 2019).

Apesar disso, ambas as abordagens indicam que é possível expandir (e.g., aumentando o número de tarefas/interações ou aumentando recursos e desafios) ou reduzir os limites do trabalho (e.g., diminuindo o número de tarefas/interações ou demandas do trabalho) (Zhang & Parker, 2019). Pesquisadores têm identificado essas duas estratégias como aproximação e evitação, respectivamente (Bruning & Campion, 2018; Zhang & Parker, 2019). Aproximação são esforços que os trabalhadores fazem para alcançar os aspectos positivos do trabalho. Evitação são esforços para se afastar de aspectos negativos.

Bruning e Campion (2018) distinguiram os comportamentos de redesenho em aproximação ou evitação com base na teoria motivacional de Elliot (2006). A aproximação envolve esforços ativos, de resolução de problemas e realização de metas. A evitação está relacionada a “evadir, reduzir ou eliminar aspectos do próprio trabalho” (Bruning & Campion, p.8).

De forma similar, utiliza-se o termo promoção para se referir às ações de aproximação, e prevenção para se referir às ações de evitação (Bindl et al., 2019; Lichtenthaler & Fischbach, 2019). Lichtenthaler e Fischbach (2019) propuseram um modelo de promoção-prevenção de redesenho com base na teoria do foco regulatório (Higgins, 1998). Indivíduos com foco em promoção buscam ter ganhos e realizar objetivos, por outro lado, aqueles com foco em prevenção buscam segurança e preferem evitar riscos.

Utilizando as dimensões de Aproximação e Evitação, Zhang e Parker (2019) conceberam um modelo hierárquico de redesenho do trabalho para integrar as duas perspectivas dominantes. São 3 níveis que se desdobram em 8 tipos de redesenho. O nível mais elevado trata da orientação do redesenho, podendo ser aproximação ou evitação. O segundo nível concerne a forma do redesenho, comportamental ou cognitiva. O último nível diz respeito ao conteúdo, igual a recursos ou demandas de trabalho.

Além de unir as duas abordagens principais, essa estrutura é relevante pois apresenta novos tipos de redesenho, como a evitação de recursos (a ideia é que os trabalhadores, além de se afastarem de atividades exigentes, também se afastam das que não tem recursos adequados).

Ademais, reconhece tipos já existentes, mas ainda pouco abordados, como a otimização de demandas, que visa lidar com as exigências de forma positiva, ao invés de simplesmente se abster (Demerouti & Peeters, 2018).

Outra vantagem dessa estrutura é que separa claramente as dimensões aproximação e evitação, possibilitando investigar cada uma separadamente, e fornecendo maior precisão conceitual. A divisão é importante visto que, estudos meta-analíticos mostraram que o redesenho de aproximação está correlacionado com resultados positivos, incluindo maior engajamento, melhor desempenho e maior satisfação no trabalho. Por outro lado, o redesenho de evitação tende a resultar em experiências desfavoráveis, e está associado negativamente a esses desfechos no ambiente de trabalho (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017).

Apesar de reconhecer a relevância teórica de conceber aproximação e evitação como estratégias distintas de redesenho do trabalho, a maior parte dos estudos ainda tem mensurado o construto a partir das escalas construídas para as abordagens dominantes. No entanto, isso pode trazer problemas (Zhang & Parker, 2019). Algumas escalas incluem na mesma dimensão tanto itens de aproximação (e.g., investir em relações) quanto itens de evitação (e.g. limitar relações) (Nielsen & Abildgaard, 2012). Outras escalas tem itens ambíguos, que poderiam ser interpretados como aproximação ou evitação (e.g., mudar o escopo ou tipos de tarefas realizadas no trabalho) (Slemp et al., 2013). No mais, as escalas do modelo RDT não incluem as estratégias cognitivas.

Dessa maneira, revisões sistemáticas apontam que um próximo passo seria aprimorar as escalas já existentes, ou desenvolver novas medidas para capturar em maiores detalhes as diferentes estratégias de aproximação e evitação (Ferreira et al., 2022; Tims et al., 2022; Zhang & Parker, 2019). Para isso, o modelo hierárquico de Zhang e Parker (2019) pode ser utilizado como base, visto se tratar do mais completo no que diz respeito à integração das teorias de redesenho (Ferreira et al., 2022)

Uma primeira escala para mensurar essa proposta hierárquica foi construída na Alemanha – a Approach-Avoidance Job Crafting Scale – AAJCS (Lopper, Horstmann, et al., 2023), demonstrando

boas evidências de validade e confiabilidade, que variou de $\alpha = 0,93$ para evitação a $\alpha = 0,94$ para aproximação. No Brasil, o modelo ainda não foi testado.

Antecedentes e Consequentes do Redesenho do Trabalho

A literatura recente busca elucidar os diferentes antecedentes e consequentes do redesenho do trabalho de aproximação e evitação (e.g., Lazazzara et al., 2020; Rudolph et al., 2017; Zhang & Parker, 2019). Meta-síntese baseada em 24 estudos qualitativos indica que a decisão de redesenhar o trabalho é influenciada por motivos proativos, como atingir objetivos e realizar melhorias, ou reativos, como a necessidade de diminuir estressores e lidar com a adversidade (Lazazzara et al., 2020). Fatores como o clima organizacional e a liderança também impactam essas motivações. Contextos que oferecem autonomia, suporte e reconhecimento podem ajudar as pessoas a lidarem com as demandas e precipitar comportamentos de aproximação. Por outro lado, contextos constritivos podem desencadear comportamentos de evitação (Lazazzara et al., 2020).

Resultado similar foi encontrado em meta-análise de Rudolph et al. (2017), que avaliou a influência de diferenças individuais, características do trabalho e variáveis sociodemográficas como antecedentes do redesenho. Sobre as características do trabalho, os resultados demonstraram que possuir autonomia pode estimular o redesenho de aproximação.

Com relação às características individuais, os autores encontraram relações positivas e significativas entre personalidade proativa, autoeficácia geral e foco de promoção (como ter esperança e concentração em conquistas e objetivos) e todas as estratégias de redesenho da perspectiva RDT, exceto a diminuição de demandas. Em comparação, a diminuição de demandas apresentou relações fracas e negativas com esses traços, parecendo estar associada a um foco de prevenção, como busca por segurança e evitamento de perdas. Ou seja, indivíduos mais proativos, autoeficazes e com foco de promoção tendem a recriar seus trabalhos para se aproximarem de seus objetivos, alcançando crescimento e realizações. Indivíduos menos proativos, autoeficazes e com foco de prevenção podem estar mais inclinados a modificar seu trabalho para evitar desafios do que para buscar ativamente novas oportunidades (Rudolph et al., 2017).

No que se refere às variáveis sociodemográficas, a idade e o tempo de serviço demonstraram correlação negativa com o redesenho de aproximação. Em contrapartida, o nível educacional apresentou uma associação positiva com esse comportamento. Quanto ao gênero, as mulheres relataram níveis mais altos de redesenho de aproximação do que os homens (Rudolph et al., 2017).

Pesquisas apontam que o redesenho possui uma série de conseqüentes favoráveis, tanto para o trabalhador, como para a organização (e.g., Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017). O redesenho de aproximação está associado a desfechos positivos, como o engajamento e o desempenho no trabalho (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017).

O engajamento no trabalho é um estado mental e disposicional positivo ligado à atividade laboral, no qual os indivíduos experienciam vigor, dedicação e absorção (Bakker et al., 2014). Vigor é sinônimo de energia e entusiasmo na função, o que leva a persistir diante de desafios. Dedicação caracteriza o envolvimento do profissional, em que ele atribui significado e propósito para o que realiza. Absorção é o estado em que a pessoa fica completamente imersa no que está fazendo, chegando a perder a noção da passagem do tempo (Schaufeli et al., 2002). Por sua vez, o desempenho no trabalho diz respeito às ações que os indivíduos realizam e que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (Bendassolli, 2017; Campbell & Wiernik, 2015). Essas ações são voltadas para a tarefa, abrangendo questões técnicas, ou para o contexto, contribuindo para a manutenção do ambiente psicossocial (Demerouti et al., 2014; Queiroga et al., 2015).

Estudo com professores revelou que o nível de comportamentos de redesenho semanal era preditivo do nível de engajamento e desempenho na semana subsequente. Da mesma forma, o aumento no engajamento aumentou as ações de redesenho na outra semana, indicando que há uma relação cíclica entre as variáveis (Lopper, Milius, et al., 2023). Nessa lógica, há uma espiral positiva na qual pessoas motivadas buscam mais recursos e otimizam suas demandas e, assim, conseguem melhorar suas condições laborais, o que as faz se sentirem ainda mais motivadas. (Bakker et al., 2023; Salanova et al., 2010).

Outros resultados positivos associados ao redesenho de aproximação são: a satisfação no trabalho (Rudolph et al., 2017), o bem-estar psicológico e subjetivo (Tims et al., 2013) e os afetos positivos (Slemp et al., 2015). Também previne a tensão (Rudolph et al., 2017) e o *burnout* (Lichtenthaler & Fischbach, 2019).

Por outro lado, as pesquisas apontam para um papel prejudicial do redesenho de evitação, incluindo estar negativamente relacionado à satisfação no trabalho, ao engajamento e ao desempenho individual e positivamente relacionado à exaustão no trabalho e às intenções de rotatividade (Rudolph et al., 2017). Redesenhar o trabalho com foco na evitação tende a prejudicar o desempenho de maneira indireta, pois reduz o engajamento (as pessoas se sentem menos envolvidas e entusiasmadas) e aumenta o *burnout* (Lichtenthaler & Fischbach, 2019).

Intervenções de Redesenho do Trabalho

Diante do número de estudos demonstrando os efeitos positivos do redesenho do trabalho nos resultados (e.g., Lazazzara et al., 2020; Rudolph et al., 2017), pesquisadores tem desenvolvido intervenções que visam ensinar e estimular esses comportamentos (e.g., Kooij et al., 2017; van den Heuvel et al., 2015; van Wingerden et al., 2017).

A ideia é que o profissional aprenda sobre o redesenho em uma situação de treinamento e transfira esse conhecimento para a vida real, ajustando suas condições de trabalho de forma a aumentar sua própria motivação e desempenho. As intervenções de redesenho tem formatos variados. São tipicamente presenciais, conduzidas como oficinas - ou *workshops* - em grupo, e envolvem o trabalhador refletir sobre suas tarefas e responsabilidades, analisando quais mais gosta e quais gostaria de mudar. Baseado nisso, elabora um plano de metas para alterar seu trabalho e é encorajado a colocá-las em prática em um intervalo de tempo específico. Comumente, as intervenções também incluem uma sessão final de avaliação. Durante esse momento, os participantes refletem conjuntamente sobre os benefícios e obstáculos de implantar os ajustes no dia a dia, e podem confeccionar um novo plano de ação ajustado (Roczniewska et al., 2022).

Os pesquisadores utilizam, primordialmente, as duas abordagens dominantes como estrutura teórica para orientar as intervenções. Na teoria seminal, encoraja-se os participantes a redesenhar tarefas, relacionamentos e percepções do trabalho, alinhando-as com valores e necessidades (e.g., Sakuraya et al., 2016). Por sua vez, na teoria de redesenho RDT, incentiva-se os participantes a modificar recursos e demandas para melhorar as condições laborais e promover a adaptação pessoa-trabalho (e.g., van den Heuvel et al., 2015).

Apesar dos efeitos das intervenções serem promissores (Daniels et al., 2017), a literatura no tema ainda é nova e incipiente, sendo marcada por estudos formalmente publicados a partir de 2015 (van den Heuvel et al., 2015). De forma geral, as pesquisas demonstram que as intervenções de redesenho podem aumentar os comportamentos de redesenho (e.g., Wingerden et al., 2016) e ter efeitos positivos sobre os desfechos laborais, como o engajamento (e.g., Gordon et al., 2018) e o desempenho (e.g., Demerouti, 2023). Contudo, nem todas as pesquisas relatam impactos significativos (e.g., Costantini et al., 2022; Sakuraya et al., 2020, 2022), e outras não conseguem aumentar todos os comportamentos esperados (e.g., El-Gazar et al., 2023; Silva júnior et al., 2020; Wingerden et al., 2016). Considerando essas inconsistências nos resultados, é necessário continuar avançando nas pesquisas (Devotto & Wechsler, 2019; Knight & Parker, 2021; Mukherjee & Dhar, 2023). Além de investigar de que forma e quais variáveis impactam os efeitos das intervenções (Knight et al., 2021; Roczniowska et al., 2023), é crucial melhorar os desenhos experimentais (Mukherjee & Dhar, 2023) e focar arcabouços teóricos mais variados, capazes de abarcar a compreensão de um mundo de trabalho cada dia mais complexo (Mukherjee & Dhar, 2023).

Para Knight et al. (2021) adotar a perspectiva integradora de aproximação-evitação de Zhang e Parker (2019) pode ajudar a desenvolver a literatura na área, abrangendo de forma mais ampla os diferentes tipos de redesenho contemplados em cada teoria dominante. Uma importante vantagem seria contemplar o redesenho cognitivo, que tem impactos para a melhoria do significado no trabalho e para o bem-estar (Devotto et al., 2020; Devotto & Machado, 2020; Slemp et al., 2013), mas não é abarcado no modelo RDT.

Objetivo Geral e Estrutura da Dissertação

O objetivo central desta dissertação é contribuir para o avanço do conhecimento e a aplicação da perspectiva teórica de aproximação-evitação do redesenho do trabalho no contexto brasileiro. Para alcançar esse objetivo, serão abordados aspectos teóricos, práticos e metodológicos.

A dissertação está dividida em dois artigos. O Artigo 1 tem como objetivo adaptar e coletar evidências iniciais de validade da Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitância (ERTAE), que une as duas principais perspectivas teóricas, proporcionando uma compreensão mais abrangente do construto. São realizadas três fases: 1) tradução e adaptação cultural da escala, 2) coleta de evidências de validade interna e 3) coleta de evidências de validade por meio de comparações com medidas externas.

A partir disso, atendendo à recomendação feita nas últimas revisões de literatura (Ferreira et al., 2022; Tims et al., 2022; Zhang & Parker, 2019), espera-se contribuir para refinar a mensuração do redesenho de aproximação-evitação, aprofundando a compreensão sobre os subtipos existentes, e oferecer uma contribuição aplicada, disponibilizando uma ferramenta de avaliação para o contexto brasileiro.

O Artigo 2 tem como objetivo desenvolver e investigar os impactos de uma nova intervenção de redesenho, baseada na perspectiva teórica de aproximação-evitação. Por meio dessa intervenção inovadora, com foco integrativo, visa-se aumentar os comportamentos de aproximação, engajamento e desempenho no trabalho, e diminuir os comportamentos de evitação.

Ao integrar a abordagem seminal com a abordagem de redesenho RDT, espera-se contribuir para suprir a lacuna de pesquisa sinalizada por Knight et al. (2021), englobando de forma mais ampla as várias estratégias comportamentais e cognitivas que os indivíduos utilizam para realizar os ajustes proativos em suas condições de trabalho.

Referências

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 10, Issue 1, pp. 25–53). Annual Reviews. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento, 30*(68), 171–184. <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology, 104*(5), 605–628. <https://doi.org/10.1037/apl0000362>
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal, 61*(2), 499–522. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2015.0604>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 47–74.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: a systematic review of intervention studies. *Ergonomics, 60*(9), 1177–1196. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1303085>
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist, 19*(4), 237–

247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>

Demerouti, E. (2023). Effective employee strategies for remote working: An online self-training intervention. *Journal of Vocational Behavior*, *142*, 1–17.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103857>

Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*(2), 209–234. <https://doi.org/10.1111/joop.12196>

Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, I., & Bakker, A. B. (2014). Disentangling Task and Contextual Performance. *Journal of Personnel Psychology*, *13*(2), 59–69.

<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000104>

Devotto, R. P. de, & Machado, W. de L. (2020). Evidências de Validade da Versão Brasileira do Job Crafting Questionnaire. *Psico-USF*, *25*(1), 39–49. <https://doi.org/10.1590/1413-82712020250104>

Devotto, R. P. de, Machado, W. de L., Vazquez, A. C. S., & Freitas, C. P. P. de. (2020). Work Engagement and Job Crafting of Brazilian Professionals. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, *20*(1), 869–876. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16185>

Devotto, R. P. de, & Wechsler, S. M. (2018). Job crafting: conceituação e qualidade científica das medidas. *Revista Avaliação Psicológica*, *17*(03), 351–361.

<https://doi.org/10.15689/ap.2018.1703.14335.08>

Devotto, R. P., & Wechsler, S. M. (2019). Job Crafting Interventions: Systematic Review. *Temas Em Psicologia*, *27*(2), 371–383. <https://doi.org/10.9788/TP2019.2-06>

Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion*, *30*(2), 111–116. <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9028-7>

Ferreira, M. C., de Carvalho Chinelato, R. S., & Mendonça, H. (2022). Job Crafting Measures. In *Assessing Organizational Behaviors* (pp. 3–29). Springer International Publishing.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-81311-6_1

- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals, 3*(1), 317–375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Higgins, E. T. (1998). *Promotion and Prevention: Regulatory Focus as A Motivational Principle* (pp. 1–46). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60381-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60381-0)
- Knight, C., & Parker, S. K. (2021). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations, 74*(1), 69–104. <https://doi.org/10.1177/0018726719865604>
- Knight, C., Tims, M., Gawke, J., & Parker, S. K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior, 124*, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103522>
- 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. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta–synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior, 116*, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Lopper, E., Horstmann, K. T., & Hoppe, A. (2023). The Approach-Avoidance Job Crafting Scale: Development and validation of a measurement of the hierarchical structure of job crafting.

- Applied Psychology*, 73(1), 93–134. <https://doi.org/10.1111/apps.12466>
- Lopper, E., Milius, M., Reis, D., Nitz, S., & Hoppe, A. (2023). Weekly reciprocal relationships between job crafting, work engagement, and performance—a within-person approach. *Frontiers in Organizational Psychology*, 1, 1–16. <https://doi.org/10.3389/forgp.2023.1200117>
- Mukherjee, T., & Dhar, R. L. (2023). Unraveling the black box of job crafting interventions: A systematic literature review and future prospects. *Applied Psychology*, 72(3), 1270–1323. <https://doi.org/10.1111/apps.12434>
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26(4), 365–384. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-PSYCH-010213-115208>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Peixoto, A. L. A. ., & Pérez-Nebra, A. R. (2022). Organizando o trabalho em busca de bem-estar e eficiência: uma perspectiva histórica. In G. da S. Abbad, J. E. B. Andrade, L. G. Mourão, & S. M. Guedes. (Eds.), *Desenho e Redesenho do Trabalho: Modelos e Ferramentas de Apoio à Gestão*. (pp. 52–82).
- Petrou, P., Bakker, A. B., & van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129–152. <https://doi.org/10.1111/joop.12160>
- Queiroga, F., Borges-Andrade, J. E., & Coelho Junior, F. A. (2015). Desempenho no trabalho: escala de avaliação geral por meio de autopercepções. In A. D. L. A. Peixoto & Puente-Palacios (Eds.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. (pp.

36–45). Artmed.

Roczniewska, M., Hedberg Rundgren, E., Hasson, H., Bakker, A. B., & von Thiele Schwarz, U. (2022).

How Should Job Crafting Interventions Be Implemented to Make Their Effects Last? Protocol for a Group Concept Mapping Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(21), 13922. <https://doi.org/10.3390/ijerph192113922>

Roczniewska, M., Rogala, A., Marszałek, M., Hasson, H., Bakker, A. B., & von Thiele Schwarz, U.

(2023). Job crafting interventions: what works, for whom, why, and in which contexts?

Research protocol for a systematic review with coincidence analysis. *Systematic Reviews*, *12*(1), 10.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of

relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *102*, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting

intervention program on work engagement among Japanese employees: a pretest-posttest study. *BMC Psychology*, *4*(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0157-9>

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources

and work engagement: Sustaining a positive worklife. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 118–131). Psychology Press.

<https://doi.org/10.4324/9780203853047>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002). The Measurement of

Engagement and Burnout : A two sample confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Slemp, G. R., Vella-Brodrick, D., & 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. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>

- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 7. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511–532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107–119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233>
- Wingerden, J. van, Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 686–701. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0086>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>

**Artigo 1: Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitção: Adaptação e Validade no
Brasil**

Resumo

A pesquisa objetivou traduzir, adaptar culturalmente e apresentar evidências iniciais de validade da Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitância, baseada na estrutura de 8 dimensões de Zhang et al. (2019). Participaram 260 trabalhadores. Resultados da análise fatorial exploratória indicaram uma estrutura composta por dois fatores ($\alpha = 0,82$ para Evitação e $\alpha = 0,88$ para Aproximação) e 33 itens. Na sequência, foi testada a validade com medidas externas. A nova escala apresentou validade convergente com outra escala de redesenho. A dimensão Aproximação correlacionou-se positivamente com engajamento ($r = 0,56$) e desempenho ($r = 0,51$), enquanto Evitação não demonstrou associações significativas com os resultados. Embora ainda sejam necessários estudos complementares, conclui-se que a escala apresentou evidências iniciais de validade para avaliar redesenho de aproximação-evitação no contexto brasileiro, possibilitando seu uso futuro.

Palavras-chave: redesenho do trabalho, redesenho de aproximação, redesenho de evitação, adaptação de escala, validade estatística

Abstract

The aim was to translate, culturally adapt and provide initial evidence for the validity of the Approach-Avoidance Job Crafting Scale, originally based on the 8-dimensional structure of Zhang et al. (2019). A total of 260 workers participated. Findings from exploratory factor analysis demonstrated that the most suitable structure was composed of two factors ($\alpha = .82$ for Avoidance and $\alpha = .88$ for Approach) and 33 items. After that, validity was tested with external measures. The new scale showed convergent validity with another job crafting scale. Approach crafting was positively correlated with engagement ($r = .56$) and performance ($r = .51$), while Avoidance did not show significant associations with the outcomes. Although additional studies are necessary, the scale has shown initial evidence of validity for assessing approach-avoidance job crafting in the Brazilian context, supporting its potential future use.

Keywords: job crafting, approach crafting, avoidance crafting, scale adaptation, statistical validity

Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitação: Adaptação e Validade no Brasil

Nos últimos anos, o mundo do trabalho tem passado por significativas transformações, impulsionadas pela globalização, evolução tecnológica e, mais recentemente, pandemia de covid-19, que acelerou a tendência de migração das atividades para ambientes virtuais (Kniffin et al., 2021). Nesse cenário complexo e instável, sabe-se que é cada vez mais desafiador para as organizações projetarem empregos favoráveis para todos (Grant & Parker, 2009).

A abordagem tradicional, que seguia delineamentos descendentes, onde o gerente proporcionava aos trabalhadores as condições para realizar as tarefas, resultando em funções rígidas e pré-definidas, tem dado lugar a uma perspectiva mais proativa, na qual os indivíduos possuem um papel ativo e antecipatório diante de situações e desafios. Ao invés de simplesmente aderir a normas, assumem o controle e realizam mudanças, seja para atender os interesses individuais (e.g., buscando maior compatibilidade e adequação pessoa-ambiente) ou os interesses da organização (e.g., melhorando os processos de trabalho) (Parker et al., 2019).

O *job crafting*, ou, em português, redesenho do trabalho, é um tipo de comportamento proativo no qual os trabalhadores iniciam mudanças em suas funções para trazer melhorias para si (Bruning & Campion, 2018). É um processo ascendente, no qual o trabalhador ocupa o papel central, ajustando as características de seu trabalho de maneira única e personalizada (Baker, 2020). Diferentemente de outros comportamentos proativos, não visa aumentar a performance organizacional, mas sim favorecer o indivíduo, permitindo que molde sua experiência laboral conforme suas competências, necessidades e circunstâncias (Demerouti, 2014). Como consequência, pode atingir uma maior motivação (Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Embora o redesenho não tenha como objetivo trazer benefícios à organização, seus efeitos positivos também se refletem no aumento da produtividade (Tims et al., 2015).

Existem duas abordagens predominantes de redesenho do trabalho que possuem diferenças conceituais entre si: a seminal (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e a baseada no Modelo de Recursos e Demandas do Trabalho - RDT (Tims et al., 2012). Recentemente, buscando integrá-las,

pesquisadores sugeriram a presença de dois tipos distintos de redesenho, denominados “aproximação” e “evitação”, dos quais foi derivada uma estrutura hierárquica dividida em 8 dimensões (Zhang & Parker, 2019). Essa estrutura pode ser mensurada por meio da Approach-Avoidance Job Crafting Scale (AAJCS), que apresentou validade adequada para uso com trabalhadores alemães (Lopper, Horstmann, et al., 2023). O presente estudo tem como objetivo geral traduzir, adaptar e coletar evidências iniciais da AAJCS no contexto brasileiro.

Abordagens Dominantes de Redesenho do Trabalho

Remonta-se o primeiro uso do termo *job crafting* a Wrzesniewski e Dutton (2001) que o definiram como “*as mudanças físicas e cognitivas que os indivíduos fazem na tarefa ou limites relacionais de seu trabalho*” (p. 179). Nessa perspectiva seminal, os indivíduos revisam suas identidades laborais de modo a encontrar mais sentido e propósito em suas funções através de três estratégias: 1) redesenho de tarefas; 2) redesenho de relações; 3) redesenho cognitivo. Com base nessa classificação foram criadas duas escalas: o Job Crafting Questionnaire (JCQ) (Slemp et al., 2013) e a Job Crafting Scale (Niessen et al., 2016). No Brasil, o JCQ foi adaptado (Devotto & Machado, 2020), dando origem à Escala de Ações de Redesenho do Trabalho (EART).

Posteriormente surge na literatura a perspectiva de Tims et al. (2012) com base no Modelo de Recursos e Demandas do Trabalho (RDT). No modelo RDT, o contexto organizacional pode ser compreendido a partir de duas categorias: 1) as demandas do trabalho, como conflito e sobrecarga, que envolvem aspectos do ambiente que exigem esforços e podem levar ao estresse e esgotamento; e 2) os recursos do trabalho, como autonomia e suporte, que abrangem aspectos funcionais na consecução dos objetivos, reduzem as demandas e os custos associados, ou estimulam o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal (Bakker et al., 2014).

Redesenho do trabalho no âmbito do modelo RDT é definido como “*as mudanças que os funcionários podem fazer para equilibrar suas demandas e recursos de trabalho com suas habilidades e necessidades pessoais*” (Tims et al., 2012, p. 174). O balanceamento de recursos e demandas é uma forma de alcançar o ajustamento pessoa-trabalho. Com base nisso, são propostas

quatro dimensões: 1) aumento dos recursos estruturais de trabalho; 2) aumento dos recursos sociais; 3) aumento das demandas de desafio e; 4) diminuição das demandas de obstáculo (Tims et al., 2012). Essa maneira de conceituar o construto produziu duas medidas originais para sua avaliação: a Job Crafting Scale (JCS) (Tims et al., 2012) e o Job Crafting Questionnaire para *blue collar workers* (trabalhadores braçais) (JCRQ) (Nielsen & Abildgaard, 2012). No Brasil, a JCS foi adaptada e nomeada Escala de Comportamentos de Redesenho no Trabalho - CRT (Chinelato et al., 2015).

As recentes revisões de literatura (Bruning & Campion, 2018; Tims et al., 2022; Zhang & Parker, 2019) indicam divergências significativas entre essas abordagens dominantes. Por exemplo, há discordância quanto ao propósito do redesenho e a forma, sendo que Tims et al. (2012) não consideram a elaboração cognitiva como uma real mudança no desenho do trabalho. Ademais, adotam, primordialmente, diferentes métodos de pesquisa e instrumentos.

Apesar das distinções, ambas as abordagens constatam que os trabalhadores podem expandir ou diminuir os limites de suas funções. Considerando isso, esforços integrativos sugerem a existência de dois tipos independentes de redesenho explicados a seguir: “aproximação” e “evitação” (Bruning & Campion, 2018; Zhang & Parker, 2019; semelhante ao redesenho de ‘promoção’ e ‘prevenção’; Lichtenthaler & Fischbach, 2019).

Redesenho do Trabalho de Aproximação e Evitação

Trabalhadores que praticam o redesenho de aproximação buscam resolver problemas, atingir objetivos e melhorar os aspectos motivacionais do cargo, por exemplo, aumentando recursos e desafios. Por outro lado, aqueles que se engajam em ações de evitação procuram reduzir ou eliminar elementos prejudiciais, por exemplo, diminuindo demandas (Bipp & Demerouti, 2015; Bruning & Campion, 2018; Lichtenthaler & Fischbach, 2019). Para além de diminuir suas demandas, os trabalhadores podem realizar esforços para otimizá-las, tornando os processos de trabalho mais viáveis e eficientes, e reduzindo as exigências experienciadas (Demerouti & Peeters, 2018).

Além de serem conceitualmente distintos, os redesenhos de aproximação e evitação também apresentam diferentes consequentes. A prática da aproximação está correlacionada

positivamente com desfechos favoráveis, tais como o engajamento e o desempenho no trabalho. Por outro lado, a evitação apresenta relações negativas com essas variáveis (Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Petrou et al., 2012; Rudolph et al., 2017).

No Brasil, investigações demonstrando efeitos do redesenho do trabalho ainda são incipientes (Devotto et al., 2022). Chinelato et al. (2015) evidenciaram relações positivas fracas ou moderadas entre as três dimensões de aproximação do modelo RDT (aumento de recursos estruturais, sociais e desafios) e engajamento e desempenho na função. Por sua vez, investigações de Devotto et al. (2020, 2022) demonstraram que o redesenho de aproximação e o engajamento estão positivamente relacionados, com destaque para as ações de reformulação cognitiva, que apresentaram as correlações mais altas.

Os mecanismos que explicam os efeitos positivos do redesenho de aproximação incluem mudanças tangíveis no desenho do cargo e nas circunstâncias laborais (Tims et al., 2015), gerando a melhor adequação pessoa-trabalho (Chen et al., 2014) e a construção de uma identidade profissional com propósito e significado aprimorados (Berg et al., 2013). Uma meta-análise demonstrou que o engajamento no trabalho atua como mediador da ligação entre os comportamentos de aproximação e o desempenho individual. Além disso, o redesenho de aproximação e o engajamento estão positiva e reciprocamente relacionados ao longo do tempo (Lichtenthaler & Fischbach, 2019). Esses achados corroboram a existência dos ciclos virtuosos de engajamento (Bakker et al., 2023; Salanova et al., 2010).

Por outro lado, os comportamentos de evitação funcionam como um mecanismo de proteção ou enfrentamento, desencadeado quando demandas excessivamente altas ultrapassam a capacidade de resolução saudável por parte dos trabalhadores (Demerouti, 2014). Ao evitar demandas os trabalhadores reduzem sua carga de trabalho, mas também deixam de cumprir suas responsabilidades. Isso afeta negativamente o engajamento, e conseqüentemente o desempenho laboral (Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015). Minimizar demandas pode sinalizar um

afastamento do trabalho, gerando um ciclo negativo caracterizado pela evitação, acúmulo de tarefas não realizadas e exaustão ao longo do tempo (Petrou et al., 2015).

Estrutura Hierárquica Integrativa de Zhang e Parker para Aproximação-Evitância

Buscando sintetizar as perspectivas dominantes do redesenho do trabalho, Zhang et al. (2019) propuseram um modelo teórico com uma estrutura hierárquica de três níveis. Em cada nível identificaram a natureza superordenada ou agregada dos diferentes componentes do redesenho, o que contribui para a compreensão dessas inter-relações e tem implicações práticas para a construção de medidas. Os construtos superordenados são manifestados por dimensões intercambiáveis, com covariância e estabilidade nos antecedentes e resultados, enquanto os construtos agregados são formados por dimensões não intercambiáveis, e as dimensões podem variar separadamente, assim como os antecedentes e os consequentes. As dimensões de construtos agregados são análogas às medidas formativas e as dimensões de construtos superordenados são análogas às medidas reflexivas (Mackenzie et al., 2005).

O primeiro e mais importante nível refere-se à orientação do redesenho, sendo esforços para aproximação dos aspectos positivos do trabalho ou evitação dos negativos. Trata-se de dois fatores de primeira ordem que são componentes agregados de um fator global. Dessa maneira, Aproximação e Evitação devem ser tratados como construtos distintos. Devido a isso, Zhang et al. (2019) recomendaram o uso do modelo de mensuração formativa para avaliar o redesenho.

O segundo nível retrata a forma do redesenho, podendo ser comportamental, envolvendo alterações práticas no trabalho, ou cognitiva, envolvendo ajustes na percepção do próprio trabalho. Essa separação deriva da teoria seminal. A presença da reformulação cognitiva na estrutura sedimenta a posição dos autores, indicando que essa estratégia é, de fato, uma forma legítima de redesenho, embora ainda com o enfoque nas mudanças metacognitivas, sem envolver alterações visíveis no desenho do trabalho. Considerando isso, os redesenhos Cognitivo e Comportamental também são interpretados como componentes agregados.

O terceiro e último nível distingue o conteúdo do redesenho, especificando se as ações visam mudar os recursos ou as demandas laborais. Essa distinção advém da teoria RDT. Em contraste com os níveis anteriores, Recursos e Demandas são vistos como componentes superordenados e relacionados entre si. Dessa estrutura são derivados oito tipos específicos (e.g., redesenho de aproximação comportamental de recursos) (Tabela 1).

Tabela 1*As 8 dimensões de Redesenho do Trabalho*

Dimensão e Facetas	Definição	Dimensões e Exemplos de Instrumentos existentes
Aproximação		
Comportamental de Recursos	Ações para aumentar os recursos de trabalho (e.g., buscar oportunidades de desenvolvimento).	Tarefas, relações (redesenho ^{1,2} , extensão ³); aumento de recursos de trabalho (sociais ou estruturais) ^{4,5} ; busca/aumento de recursos ^{6,7,8} ; redesenho de promoção ⁹
Comportamental de Demandas	Ações para aumentar as demandas de desafio ou solucionar as demandas de obstáculo do trabalho (e.g., assumir tarefas extras ou melhorar o processo de trabalho para lidar com a sobrecarga).	Redesenho de tarefas ^{1,2} (extensão) ³ ; aumento de demandas de desafio ^{4,5} ; busca/aumento de desafios ^{6,7,8} ; otimização de demandas ^{8,10} , redesenho de promoção ⁹
Cognitiva de Recursos	Repensar o trabalho de forma a perceber os recursos disponíveis (e.g., lembrar-se ativamente do propósito do seu trabalho).	Redesenho cognitivo ^{1,2,3}
Cognitiva de Demandas	Repensar as demandas de obstáculo como desafios ou como menos difíceis do que inicialmente postas (e.g., visualizar demandas como oportunidades para aprendizagem e desenvolvimento).	Não Existente
Evitação		
Comportamental de Recursos	Ações para evitar aspectos do trabalho com baixos recursos disponíveis (e.g., evitar um projeto que carece de autonomia).	Não Existente
Comportamental de Demandas	Ações para evitar as demandas de obstáculo (e.g., evitar realizar tarefas com ambiguidade de papéis).	Tarefas, relações (redução) ³ ; diminuição de demandas de obstáculo ⁴ ; redução de demandas ^{6,7,8} ; redesenho de prevenção ⁹
Cognitiva de Recursos	Se afastar mentalmente de trabalhos com baixos recursos disponíveis (e.g., evitar pensar em tarefas em que não tem poder de decisão).	Não Existente
Cognitiva de Demandas	Se afastar mentalmente de trabalhos que apresentam demandas de obstáculo (e.g., evitar pensar em tarefas estressantes).	Não Existente

Nota. 1: Slemp et al. (2013); 2: (Devotto, 2016); 3: Weseler e Niessen (2016); 4: Tims et al. (2012); 5: (Chinelato et al., 2015); 6: Petrou et al. (2012); 7: Costantini et al. (2019); 8: (Brasil & Gabardo-Martins, 2023); 9: Lichtenthaler e Fischbach (2019); 10: Demerouti e Peeters (2018). Tabela adaptada de "Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review", por Zhang e Parker, 2019, *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), p. 131. <https://doi.org/10.1002/job.2332>

Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitação

Tradicionalmente, não há estudos empíricos que mensuram aproximação e evitação como uma estrutura hierárquica. As escalas usualmente abordam o redesenho a partir de uma abordagem multidimensional, situando as diferentes estratégias no mesmo nível (Tims et al., 2022). Em 2019, foi desenvolvida a Escala Hierárquica de Job Crafting (Hierarchical Job Crafting Scale) (Costantini et al.) uma medida pioneira que adaptou a estrutura hierárquica integrativa do redesenho do trabalho (Zhang & Parker, 2019). A escala propõe um fator formativo de redesenho, composto por estratégias de expansão ou contração, e quatro fatores reflexivos (aumento de recursos, aumento de desafios, redução de demandas, otimização de demandas). No Brasil, estudo de validação confirmou índices de confiabilidade satisfatórios (Brasil & Gabardo-Martins, 2023). Em que pese a sua relevância, a Escala Hierárquica de Job Crafting, não captura todos os aspectos do modelo subjacente (Zhang & Parker, 2019). Por exemplo, os itens são todos comportamentais, não englobando o redesenho cognitivo.

Mais recentemente, foi construída na Alemanha a Approach-Avoidance Job Crafting Scale (AAJCS) (Lopper, Horstmann, et al., 2023), que considera todos os fatores propostos originalmente (Zhang & Parker, 2019). A AAJCS foi desenvolvida com base em uma estrutura teórica revisada. Primeiramente, reconhecendo a importância de tratar os fatores de aproximação e evitação como independentes, o fator global de redesenho foi excluído. Em segundo lugar, contrastando com a estrutura original, que favorecia um modelo formativo, na AAJCS todos os fatores são interpretados como reflexivos.

O processo de validação da AAJCS na Alemanha envolveu 3 estudos. No estudo 1, com 207 trabalhadores, foi utilizada a modelagem de equações estruturais resultando em 40 itens ($\alpha = 0,84$ para Aproximação e $\alpha = 0,85$ para Evitação). No estudo 2, foram conduzidas análises confirmatórias com uma amostra de 513 trabalhadores, mostrando cargas fatoriais satisfatórias e uma melhoria na confiabilidade ($\alpha = 0,94$ para Aproximação e $\alpha = 0,93$ para Evitação). Também foram coletadas evidências de validade convergente e discriminante. Resultados correlacionais indicaram que a

AAJCS distingue entre Aproximação e Evitação e mensura simultaneamente aspectos de ambas as abordagens dominantes. Apenas o redesenho de aproximação se associou positivamente à iniciativa pessoal. No estudo 3, foram coletadas evidências de validade de critério. Consistente com a literatura, foram encontradas correlações positivas de engajamento e desempenho com Aproximação e negativas com Evitação (Lopper, Horstmann, et al., 2023).

Objetivo e Hipóteses

A AAJCS viabiliza a mensuração do modelo hierárquico ajustado de Zhang et al. (2019), composto por oito dimensões que avaliam uma ampla gama de ações de redesenho e incorporam aspectos das teorias seminal e RDT. Apesar da sua importância, a AAJCS ainda não foi adaptada para o Brasil, conforme busca realizada nas bases de dados: PePSIC, SciELO, e portal CAPES até fevereiro de 2024. O presente estudo tem como objetivo traduzir, adaptar e apresentar evidências iniciais de validade da AAJCS para o contexto brasileiro, traduzida aqui como Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitação (ERTAE).

Espera-se que a ERTAE contribua para avançar o conhecimento sobre o redesenho do trabalho no Brasil, possibilitando um estudo mais sistemático, uma vez que representa uma medida única e integradora das diferentes teorias dominantes. A necessidade de aprimorar os instrumentos de redesenho, utilizando a estrutura de Zhang e Parker (2019) como base, foi indicada em revisão sistemática recente (Ferreira et al., 2022). Concretamente, visa-se possibilitar a condução de investigações sobre antecedentes e consequentes das ações de aproximação e evitação separadamente, dado que a literatura aponta que podem ser diferentes para cada um. Por fim, respondendo a lacuna de pesquisa sinalizada por Devotto et al. (2022), almeja-se viabilizar a mensuração de outras formas de redesenho ainda não avaliadas no contexto brasileiro, incluindo a aproximação cognitiva de demandas e três tipos de redesenho de evitação: comportamental de recursos, bem como evitação cognitiva de recursos e demandas.

Para alcançar os objetivos, a pesquisa foi dividida em três fases. A primeira fase refere-se ao procedimento utilizado para a tradução e adequação cultural da escala para o Brasil. A segunda fase

concentra-se na coleta de evidências de validade interna, incluindo a condução de análise fatorial exploratória (AFE) para examinar a estrutura interna. Considerando os resultados obtidos em estudos de validação prévios, os quais indicaram um arranjo fatorial adequado do modelo em questão (Lin et al., 2023; Lopper, Horstmann, et al., 2023), pressupõe-se que essa estrutura se replicará no contexto brasileiro. Assim, foi formulada a hipótese: **H1**. A ERTAE replica a estrutura hierárquica original da AAJCS com 3 níveis e 8 dimensões de redesenho do trabalho.

A fase 3 enfoca a coleta de evidências de validade baseada nas relações com medidas externas. A fim de avaliar a validade convergente, foi realizada a comparação entre os escores da ERTAE e os da escala CRT (Chinelato et al., 2015). A CRT foi previamente adaptada para o contexto brasileiro e é amplamente utilizada, medindo estratégias de redesenho de aproximação de comportamental do modelo RDT (aumento de recursos estruturais, aumento de recursos sociais e aumento das demandas desafiadoras). A CRT não mensura estratégias de evitação, ou estratégias cognitivas. A ERTAE evidencia ações de aproximação e evitação de redesenho, e resulta da combinação de estratégias de redesenho RDT (aumento de recursos e desafios, além da redução de obstáculos), mensuradas parcialmente pela escala CRT, juntamente com estratégias de redesenho seminal (ajuste de tarefas, relações e percepção do próprio trabalho). Com base nas proximidades teóricas entre a CRT e a ERTAE, foram construídas as hipóteses: **H2**. A faceta aproximação de recursos da ERTAE correlaciona-se positivamente com as facetas aumento de recursos estruturais (H2a) e sociais da escala CRT (H2b); **H3**. A faceta aproximação de demandas de desafio da ERTAE correlaciona-se positivamente com a faceta aumento das demandas desafiadoras da escala CRT; **H4**. A dimensão evitação da ERTAE correlaciona-se negativamente com as facetas de aumento dos recursos estruturais, aumento dos recursos sociais e aumento das demandas desafiadoras da escala CRT.

Para verificar a validade de critério, os escores da escala ERTAE foram associados aos escores de engajamento e desempenho no trabalho. Conforme indicado anteriormente, meta-análises evidenciaram que os comportamentos de aproximação estão positivamente relacionados

ao engajamento e desempenho no trabalho, enquanto de evitação estão associados de forma negativa a esses mesmos resultados laborais. (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017). Diante das relações apresentadas, foram propostas as hipóteses: **H5**. A dimensão aproximação da ERTAE correlaciona-se positivamente com engajamento (H5a) e desempenho no trabalho (H5b); **H6**. A dimensão evitação da ERTAE correlaciona-se negativamente com engajamento (H6a) e desempenho no trabalho (H6b).

Método

Tradução e Adaptação da Escala para o Português Brasileiro

O processo de adaptação transcultural foi conduzido com base nas diretrizes de Borsa et al. (2012). Após o consentimento da autora da escala, dois tradutores independentes e bilíngues realizaram a tradução do alemão para o português brasileiro. As diferenças de entendimento foram solucionadas pelas autoras deste artigo. Além dos 40 itens, foi feita a tradução e adaptação da escala de resposta. Os itens originais são avaliados em uma escala tipo *Likert* que varia de 1 (não se aplica de jeito nenhum) a 5 (aplica-se totalmente). Visando torná-la mais clara e simples para uso no Brasil, a ERTAE foi adaptada para uso com a escala de resposta variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Após a síntese das versões traduzidas, os itens foram analisados por 11 juízes com conhecimento na área de avaliação psicológica e/ou psicologia organizacional positiva (e.g., redesenho do trabalho). Eles avaliaram os seguintes aspectos: a presença de aquiescência, a clareza da linguagem, a pertinência ao construto e a pertinência ao fator. Com base nos índices de concordância e nos comentários dos juízes, foram sugeridas alterações gramaticais e 6 alterações nas expressões utilizadas nos itens. Na sequência, foi conduzida a validação semântica com a participação de 10 profissionais terceirizados que desempenhavam funções de apoio administrativo em uma organização pública. Durante essa etapa, foram realizadas melhorias na gramática e na clareza de 5 expressões. Por fim, um terceiro tradutor bilíngue realizou o processo de retrotradução.

Coleta de Evidências de Validade

Participantes

A amostra inicial foi composta por um total de 299 respondentes. Durante a análise dos dados, 27 foram excluídos por terem errado pelo menos uma das duas perguntas de verificação de atenção inseridas ao longo do questionário. Além disso, 12 participantes foram removidos pois não possuíam vínculo de trabalho formal no momento da pesquisa. A amostra final, não probabilística e por conveniência, contou com 260 trabalhadores de diversas organizações, 34,62% do tipo CLT e 65,38% de servidores públicos. Houve participações de todas as regiões do país, com concentração na região Centro-oeste (73,46%). A maior parte dos respondentes foi do sexo feminino (68,08%) e a média de idade foi de 38,49 anos ($DP = 8,89$). A amostra apresentou um alto nível de escolarização, sendo que 73,46% dos participantes possuíam especialização, mestrado ou doutorado. Em relação à experiência profissional, 61,54% tinham mais de 5 anos de vivência no emprego atual. Sobre a modalidade de trabalho, 69,62% trabalhavam de forma presencial.

Instrumentos

Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitância (ERTAE). Foi administrada a primeira versão da escala traduzida para o contexto brasileiro, que possui 40 itens e mensura as 8 dimensões de redesenho do trabalho, categorizadas em aproximação ou evitação.

Escala de Comportamentos de Redesenho no Trabalho (CRT) (Chinelato et al., 2015). Consiste em 14 itens que avaliam 3 dimensões de redesenho do trabalho: aumento dos recursos estruturais, aumento dos recursos sociais e aumento das demandas desafiadoras. Cada item da CRT é avaliado em uma escala tipo *Likert* de frequência de 5 pontos, variando de: 1 (nunca) a 5 (sempre) (Ver Anexo C). Na presente amostra, os valores alfas foram de $\alpha = 0,86$ para a dimensão aumento dos recursos estruturais, $\alpha = 0,79$ para aumento dos recursos sociais e $\alpha = 0,77$ para aumento das demandas desafiadoras.

Escala Reduzida de Engajamento no Trabalho (UWES-9) (Vazquez et al., 2015). Consiste em 9 itens que avaliam as três dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção). Os participantes devem avaliar os itens em uma escala tipo *Likert* de frequência de 7 pontos, variando de: 0 (nunca/nenhuma vez) a 6 (sempre/todos os dias). Na validação para o Brasil, o instrumento

apresentou solução unifatorial (Vazquez et al., 2015) (Ver Anexo B). Estudos posteriores confirmaram que a estrutura unidimensional obteve melhor ajuste (Ferreira et al., 2016). Na presente amostra, o valor de alfa foi de $\alpha = 0,94$.

Escala Geral De Desempenho No Trabalho (EGDT) (Queiroga et al., 2015). Composta por 20 itens que avaliam dois fatores: desempenho voltado para a tarefa ($\alpha = 0,80$ para a presente amostra) e desempenho voltado para o contexto ($\alpha = 0,85$ para presente amostra). Os participantes devem julgar as afirmações em uma escala tipo *Likert* de frequência de 5 pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre) (Ver Anexo D).

Procedimentos

A coleta de dados ocorreu por meio da plataforma *Google Forms*, primordialmente pelo procedimento de bola de neve. Antes de dar início ao questionário, os objetivos da pesquisa foram apresentados aos participantes. Eles deviam sinalizar estar de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que discorria sobre a natureza voluntária da participação e assegurava o sigilo das informações fornecidas.

Análise de Dados

Para investigar as propriedades psicométricas da ERTAE no contexto brasileiro, foram conduzidas análises fatoriais exploratórias (AFE) utilizando o software FACTOR. A fatorialidade da matriz de correlação foi verificada por meio do teste de esfericidade de Bartlett, teste de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Medida de Adequação da Amostra (MSA). Como regra para interpretação, o valor da significância do teste de Bartlett deve ser menor que 0,05 (Hair et al., 2009). Para os índices KMO, valores abaixo de 0,5 são considerados inaceitáveis, entre 0,5 e 0,7 são medíocres, entre 0,7 e 0,8 são bons, enquanto valores acima de 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente (Hutcheson & Sofroniou, 1999). Por sua vez, para o índice MSA valores acima de 0,5 para a matriz toda ou para uma variável individual indicam adequação para análise fatorial (Hair et al., 2009).

A AFE foi implementada utilizando matriz policórica com a opção de extração robusta - Robust Diagonally Weighted Least Squares (RDWLS). A decisão sobre o número de fatores a ser retido teve como base a Análise Paralela (AP) com permutação dos dados (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011). A rotação foi a Robust Promin (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2019). Foi avaliada a uni ou multidimensionalidade dos dados. Os dados são considerados unidimensionais quando os seguintes critérios são atendidos: Unidimensional Congruence (UniCo > 0,95), Explained Common Variance (ECV > 0,85), e Mean of Item REsidual Absolute Loadings (MIREAL < 0,300) (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). A estabilidade dos fatores foi verificada por meio do índice H. Valores vão de 0 a 1, sendo que, escores mais próximos de 1 (> 0,80), sugerem variáveis mais bem definidas e maior probabilidade de replicação em estudos posteriores (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

A adequação do modelo foi analisada conforme os indicadores de ajuste sugeridos por Brown (2006): índice comparativo de ajuste ($CFI \geq 0,95$), índice Tucker-Lewis ($TLI \geq 0,95$) e erro de aproximação da raiz quadrada média ($RMSEA \leq 0,06$). Também foram verificados o índice qui-quadrado e a relação qui-quadrado/graus de liberdade (χ^2/df), cujo valor deve ser inferior a 3 para ser representativo dos dados. Procedeu-se ainda à análise de consistência interna pelo alfa de Cronbach (α) e Lambda 2 de Guttman (λ), utilizando o software SPSS, versão 25.

As relações entre a ERTAE e as variáveis externas foram calculadas por meio de correlações de Pearson. As análises foram realizadas com o apoio do software SPSS. A força dos coeficientes de correlação foi interpretada conforme os critérios de Cohen (1992), que sugere os seguintes intervalos: 0,10 – 0,29 (fraca); 0,30 – 0,49 (moderada); e, maior que 0,50 (forte).

Resultados e Discussão

Evidências de Validade Interna

A análise fatorial exploratória (AFE) revelou uma solução com a presença de 2 fatores distintos e 33 itens. O teste de Bartlett foi significativo ($\chi^2(528) = 2845,6, p < 0,001$) e o valor do KMO foi de 0,80. O Fator 1 reúne 18 itens da dimensão Evitação cujo conteúdo enfatiza os esforços comportamentais ou cognitivos dos trabalhadores para se afastarem dos aspectos negativos do

trabalho, sendo o item 32 o mais representativo “Me desconecto mentalmente de tarefas que não ajudam o meu crescimento profissional”, com carga fatorial = 0,71. O Fator 2 reúne 15 itens da dimensão Aproximação os quais enfatizam os esforços comportamentais ou cognitivos dos trabalhadores para se aproximarem dos aspectos positivos do cargo. O item 17 “Mantenho em mente que tarefas difíceis contribuem para o meu crescimento profissional” possui a carga fatorial mais elevada (0,81), sendo o mais representativo dessa dimensão. Com isso, a estrutura de 8 dimensões do instrumento original (Lopper, Horstmann, et al., 2023) não se confirmou e a **H1** foi refutada.

As medidas UniCo (0,572) e ECV (0,605) indicaram que a escala ERTAE não pode ser tratada essencialmente como unidimensional, no entanto, ressalva-se que a medida Mireal (0,295) indica que ela pode ser tratada como unidimensional. As cargas fatoriais finais das variáveis foram consideradas adequadas, todas acima de 0,30. Também se verificou muito boa consistência interna, com o alfa de Cronbach variando $\alpha = 0,82$ para redesenho de evitação e $\alpha = 0,88$ para redesenho de aproximação. Os lambdas de Guttman’s variaram de $\lambda = 0,82$ para evitação e $\lambda = 0,89$ para aproximação. Os dois fatores explicaram, em conjunto, 60% da variância observada. Dessa porcentagem, o redesenho de evitação foi responsável por explicar aproximadamente 22,6%, enquanto o redesenho de aproximação contribuiu com cerca de 37,8%. As comunalidades foram superiores a 0,50. A medida de replicabilidade da estrutura fatorial foi satisfatória para os dois fatores ($H > 0,80$). Por fim, cabe destacar que a estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2(463) = 589,085$, $p < 0,001$, $\chi^2/df = 1,27$; CFI= 0,983; TLI = 0,980; RMSEA= 0,032). Os resultados dessa AFE são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Análise Fatorial Exploratória Final

Itens	F1 Evitação	F2 Aproximação	Comunalidade
1. Me empenho em desenvolver minhas relações interpessoais (por ex: com colegas, superiores, clientes) no trabalho.		0,50	0,75
2. Peço feedback (retorno) sobre os resultados do meu trabalho.		0,38	0,62
4. Procuo tarefas nas quais posso usar as minhas competências.		0,62	0,90
5. Busco tarefas que contribuam para o meu crescimento profissional.		0,71	1,00
6. Quando tenho pouca coisa a fazer, procuro novas tarefas.		0,52	0,79
7. Assumo voluntariamente tarefas extras no trabalho.		0,64	0,94
8. Invisto tempo e esforço extra para melhor realizar as tarefas.		0,49	0,59
9. Procuo ativamente por desafios no trabalho.		0,77	0,88
10. Assumo voluntariamente tarefas ou funções que demandam um maior grau de responsabilidade no trabalho.		0,62	0,80
11. Reflito sobre como minhas tarefas podem ajudar no meu crescimento profissional.		0,68	1,00
12. Mantenho em mente que minhas tarefas são importantes para a sociedade.		0,49	0,63
13. Mantenho em mente que me desenvolvo quando trabalho em colaboração com outras pessoas (por ex: colegas, superiores, clientes).		0,60	0,74
14. Reflito sobre a importância do meu trabalho para a minha vida.		0,46	0,72
15. Me concentro nos aspectos positivos do meu trabalho.		0,53	0,69
16. Penso em tarefas difíceis como desafios positivos.		0,75	0,95
17. Mantenho em mente que tarefas difíceis contribuem para o meu crescimento profissional.		0,81	0,81
18. Percebo que ter um nível mais alto de responsabilidade no trabalho é algo que me motiva.		0,63	0,93
19. Mantenho em mente que tomar decisões difíceis contribui para o meu crescimento profissional.		0,75	1,00
21. Tento reduzir o tempo de trabalho que gasto em tarefas que pouco me interessam.	0,57		0,70
22. Resolvo com menos entusiasmo tarefas que não contribuem para o meu crescimento profissional.	0,58		0,86
23. Passo para outras pessoas tarefas em que o meu nível de responsabilidade pelo resultado é pequeno.	0,42		0,73
24. Dou pouca prioridade às tarefas para as quais acredito que não receberei feedback (retorno).	0,55		0,90
25. Invisto menos tempo nas tarefas em que não posso usar as minhas competências.	0,64		0,70
26. Deixo em segundo plano a realização de tarefas que exigem muito esforço de mim.	0,45		0,54
27. Passo para outras pessoas as tarefas que eu não gosto.	0,50		0,87
28. Adio tarefas que considero desnecessárias.	0,55		0,76
32. Me desconecto mentalmente de tarefas que não ajudam o meu crescimento profissional.	0,71		0,76
34. Dou menor prioridade para tarefas em que não posso usar as minhas competências.	0,54		0,89
35. Evito pensar nas tarefas que não contribuem para o meu desenvolvimento.	0,58		0,77
36. Me desconecto mentalmente de tarefas que causam pressão emocional sobre mim.	0,38		0,84
37. Em geral, dedico pouco tempo para pensar nas tarefas que não gosto.	0,42		0,71
38. Evito pensar nas tarefas em que preciso tomar decisões difíceis.	0,39		0,69
40. Me desconecto mentalmente de tarefas estressantes.	0,47		0,80

O próximo passo foi investigar a estrutura interna de cada uma das dimensões/fatores (Aproximação/Evitância) com o objetivo de identificar facetas (Comportamental/Cognitivo ou Recursos/Demandas) consistentes com o modelo original (Lopper, Horstmann, et al., 2023) que podiam não ter sido totalmente discernidas na análise global. A possibilidade de reduzir a matriz original já havia sido examinada, no entanto, não foi bem-sucedida devido às soluções fatoriais insatisfatórias, exigindo a exclusão de itens em função da complexidade ou da falta de convergência teórica. Assim, para avaliar a pertinência da extração de facetas e o número adequado de facetas a extrair, foi realizada para cada dimensão uma segunda AFE com os mesmos critérios adotados para a identificação da solução bifatorial. Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3

Distribuição dos Itens de Aproximação de Acordo com Duas Facetas

Itens agrupados conforme a teoria original	Faceta 1 Demandas de Desafio	Faceta 2 Recursos
Aproximação Comportamental de Recursos		
1. Me empenho em desenvolver minhas relações interpessoais (por ex: com colegas, superiores, clientes) no trabalho.		0,30
2. Peço feedback (retorno) sobre os resultados do meu trabalho.		
4. Procuo tarefas nas quais posso usar as minhas competências.		0,46
5. Busco tarefas que contribuam para o meu crescimento profissional.	0,44	0,35
Aproximação Comportamental de Demandas		
6. Quando tenho pouca coisa a fazer, procuro novas tarefas.	0,62	
7. Assumo voluntariamente tarefas extras no trabalho.	0,86	
8. Invisto tempo e esforço extra para melhor realizar as tarefas.	0,42	
9. Procuo ativamente por desafios no trabalho.	0,71	
10. Assumo voluntariamente tarefas ou funções que demandam um maior grau de responsabilidade no trabalho.	0,88	
Aproximação Cognitiva de Recursos		
11. Reflito sobre como minhas tarefas podem ajudar no meu crescimento profissional.		0,77
12. Mantenho em mente que minhas tarefas são importantes para a sociedade.		0,45
13. Mantenho em mente que me desenvolvo quando trabalho em colaboração com outras pessoas (por ex: colegas, superiores, clientes).	0,31	0,38
14. Reflito sobre a importância do meu trabalho para a minha vida.		0,79
15. Me concentro nos aspectos positivos do meu trabalho.		0,54
Aproximação Cognitiva de Demandas		
16. Penso em tarefas difíceis como desafios positivos.	0,73	
17. Mantenho em mente que tarefas difíceis contribuem para o meu crescimento profissional.	0,73	
18. Percebo que ter um nível mais alto de responsabilidade no trabalho é algo que me motiva.	0,85	
19. Mantenho em mente que tomar decisões difíceis contribui para o meu crescimento profissional.	0,52	

A dimensão Aproximação, subdividida na teoria subjacente da ERTAE em quatro facetas, se agrupou apenas em duas. A faceta 1 ($\alpha = 0,82$) agrupou 9 itens que descrevem esforços comportamentais ou cognitivos dos trabalhadores para assumir e pensar de forma positiva acerca de tarefas ou responsabilidades extras, mas que podem resultar em crescimento profissional. Em decorrência do conteúdo abordado, foi denominada Aproximação de Demandas de Desafio, sendo o item 10 o mais representativo (carga = 0,88) “Assumo voluntariamente tarefas ou funções que demandam um maior grau de responsabilidade no trabalho”.

A faceta 2 ($\alpha = 0,77$) agrupou 8 itens que enfocam esforços comportamentais ou cognitivos dos trabalhadores para acessar e utilizar mais recursos que possam ajudá-los a realizar de forma mais satisfatória as tarefas. Tendo em vista o conteúdo abordado pelos itens constitutivos dessa faceta, a denominação dada foi Aproximação de Recursos. O item 14 é o mais representativo (carga = 0,79) “Reflito sobre a importância do meu trabalho para a minha vida”. Os itens 5 e 13 apresentaram cargas medianas em ambos os fatores. Diante dessa situação, a decisão foi mantê-los no fator condizente com a teoria original (Aproximação de Recursos). Recomenda-se que estudos futuros confirmem esse entendimento. O item 2 não teve carga acima de 0,30, sinalizando para a necessidade de revisão.

Essa divisão da Aproximação em facetas é compatível com a perspectiva de redesenho do trabalho RDT, que sugere que o redesenho de aproximação é dividido em: aumento de recursos, tanto estruturais como sociais, e aumento de demandas desafiadoras. Acerca desse último ponto, destaca-se que as “demandas” da dimensão Aproximação são de desafio, e não de obstáculo. Desafios em nível adequado são geralmente percebidos como oportunidades para aprendizagem e recompensa sendo fundamentais para motivação e para a performance (Van Laethem et al., 2019).

Há indícios sugestivos de que a dimensão Evitação, originalmente subdividida em quatro facetas, emerge como um único fator. Destaca-se, contudo, que esse resultado não é de se estranhar, visto que na literatura estudos empíricos têm compreendido e avaliado o redesenho de

evitação a partir de uma estrutura unifatorial, enfocando apenas a faceta evitação comportamental de demandas (e.g., redução de demandas de obstáculo; perspectiva de prevenção) (Costantini et al., 2019; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Petrou et al., 2012; Tims et al., 2012). Ainda são necessárias mais investigações que suportem a existência dos outros tipos de comportamentos de evitação (evitação cognitiva e comportamental de recursos; evitação cognitiva de recursos).

Embora a AFE não tenha apresentado uma diferenciação explícita entre estratégias cognitivas e comportamentais para aproximação ou evitação, ambas as modalidades foram abrangidas. Isso sugere que essas dimensões estão inter-relacionadas. Dessa feita, podem ser necessárias análises adicionais para investigar ainda mais a natureza dessas estratégias. Mesmo assim, destaca-se que a ausência de distinção direta entre as categorias não nega a existência das estratégias cognitivas; ao contrário, a presença de ambas as estratégias pode ser interpretada como um suporte empírico para a concepção do redesenho cognitivo, ajudando a resolver o debate presente na literatura acerca da existência desse construto. Estudiosos apontam que o redesenho cognitivo seria a dimensão mais importante pois contribui para a formação da identidade do trabalho (Devotto & Machado, 2020; Slemp et al., 2013).

Evidências de Validade Baseada nas Relações com Medidas Externas

A Tabela 4 demonstra as correlações entre as variáveis do estudo, todas significativas a nível $p < 0,01$.

Tabela 4

Correlações entre as Dimensões da ERTAE e Medidas Externas

Variáveis	<i>M</i>	<i>DP</i>	1.1	1.1.1	1.1.2	2	3.1	3.2	3.3	4
1. ERTAE										
1.1. ERTAE Aproximação	3,72	0,64	-							
1.1.1 Recursos	3,93	0,60	0,87**	-						
1.1.2 Demandas de Desafio	3,52	0,82	0,93**	0,63**	-					
2. ERTAE Evitação	2,70	0,60	-0,01	0,10	-0,09	-				
3. CRT										
3.1 Recursos Estruturais	4,18	0,73	0,53**	0,49** (H2a)	0,47**	-0,07 (H4)	-			
3.2 Recursos Sociais	3,11	0,90	0,53**	0,56** (H2b)	0,42**	-0,05 (H4)	0,45**	-		
3.3 Demandas Desafiadoras	3,41	0,85	0,71**	0,53**	0,72** (H3)	-0,11 (H4)	0,65**	0,50**	-	
4. Engajamento	3,53	1,37	0,56** (H5a)	0,52**	0,50**	-0,09 (H6a)	0,28**	0,41**	0,36**	-
5. Desempenho	4,30	0,44	0,51** (H5b)	0,45**	0,46**	0,12 (H6b)	0,34**	0,52**	0,31**	0,34**

Nota. Correlações estatisticamente significativas ao nível de ** $p < 0,01$.

A ERTAE apresentou validade convergente com a CRT. Como já era esperado – as análises de correlação de Pearson revelaram uma relação positiva entre as facetas de Aproximação da ERTAE e as respectivas facetas CRT. A correlação entre recursos da ERTAE e aumento de recursos estruturais da CRT foi moderada ($r = 0,49$). Entre recursos da ERTAE e aumento de recursos sociais da CRT foi forte ($r = 0,56$). Entre demandas de desafio da ERTAE e aumento de demandas desafiadoras da CRT foi ainda mais substancial ($r = 0,72$). Os resultados corroboram as **H2** e **H3**, demonstrando que se trata de construtos similares.

Para a dimensão Evitação da ERTAE, os resultados não evidenciaram correlações significativas com a CRT, assim a **H4** foi refutada. Embora não tenham sido estatisticamente relevantes, as correlações observadas foram negativas, sinalizando iniciativas diferentes. Isso está de acordo com a literatura, que informa que evitação e aproximação são conceitos distintos tanto teoricamente quanto empiricamente (Zhang & Parker, 2019).

Sobre a validade de critério, a dimensão Aproximação da ERTAE (composta pelas facetas recursos e demandas de desafio) demonstrou associações positivas e fortes tanto com o engajamento ($r = 0,56$) quanto com o desempenho no trabalho ($r = 0,51$). Esses resultados confirmam as hipóteses **H5a** e **H5b**, respectivamente. Os achados estão de acordo com o modelo RDT, que informa que possuir recursos e desafios no trabalho é essencial tanto para o engajamento quanto para o desempenho. Meta-análise demonstrou que possuir recursos, como autonomia, *feedback* e variedade de habilidades, é um dos principais impulsionadores do engajamento (Crawford et al., 2010) que, em consequência, fomenta outros resultados positivos, como o desempenho individual (Christian et al., 2011).

A CRT também apresentou correlações positivas com o engajamento, porém de magnitude fraca a moderada. Detalhadamente, a associação foi fraca para aumento de recursos estruturais ($r = 0,28$), e moderada para aumento de recursos sociais ($r = 0,41$) e aumento de demandas desafiadoras ($r = 0,36$). Com desempenho, a CRT apresentou associações positivas de intensidade moderada a forte. Em específico, a correlação foi moderada para aumento de recursos estruturais (r

= 0,34) e aumento de demandas desafiadoras ($r = 0,31$), enquanto o aumento de recursos sociais apresentou uma correlação forte ($r = 0,52$).

Ao analisar as pontuações, a ERTAE parece predizer melhor o engajamento, com correlações mais altas em todas as facetas se comparadas à CRT. Uma hipótese que justificaria essa diferença é o fato de a ERTAE abranger elementos de redesenho cognitivo, ao contrário da CRT. Esse ponto é ainda mais reforçado pela carga fatorial notória de itens da ERTAE relevantes ao construto, muito embora não tenham se agrupado em fator específico (e.g., *“Mantenho em mente que tarefas difíceis contribuem para o meu crescimento profissional.”*; $\alpha = 0,81$). Quando os indivíduos percebem que seu trabalho contribui para objetivos significativos e alinha-se com valores pessoais, eles tendem a se sentir mais engajados (Devotto et al., 2022).

Ambas as escalas parecem predizer aspectos relacionados à eficiência e produtividade, embora a CRT tenha tido uma força de correlação levemente superior. Essa diferença se deveu principalmente à faceta aumento de recursos sociais (e.g., suporte de supervisores e colegas, busca por *feedback*, *coaching*), que se revelou muito importante tanto para o engajamento como para o desempenho no trabalho. Curiosamente, na literatura, há padrões de resultados diversos. No estudo de validação da escala JCS, o que mais contribuiu para explicar esses desfechos foi o aumento de recursos estruturais (Tims et al., 2012). No estudo de validação da CRT, o aumento de desafios teve a maior influência positiva (Chinelato et al., 2015). Diante disso, em consonância com o modelo RDT, verifica-se que recursos e desafios são aspectos complementares para o atingimento de resultados positivos no trabalho. A disponibilidade de recursos possibilita o alcance dos objetivos e contribui para a redução das demandas, enquanto os desafios tornam o trabalho mais motivador e interessante.

Para a dimensão Evitação da ERTAE não foram identificadas relações significativas com as variáveis externas, assim a **H6a e H6b** foram rejeitadas. No entanto, houve diferenças nas correlações para engajamento e desempenho. As associações com engajamento tiveram uma

tendência negativa ($r = -0,09$) Em contrapartida, as correlações com desempenho foram positivas de magnitude baixa ($r = 0,12$).

Futuras investigações podem oferecer insights adicionais para compreender melhor o impacto da evitação nesses desfechos laborais, em especial considerando que a literatura predominante apresenta estudos com resultados divergentes, a maior parte revelando associações negativas significativas fracas a moderadas (e.g., Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Lin et al., 2023; Lopper et al., 2023; Petrou et al., 2012; Tims et al., 2015) e outros indicando relações negativas não significativas (e.g., Nielsen & Abildgaard, 2012; Tims et al., 2012).

Finalmente, fatores culturais e contextuais podem desempenhar um papel na influência da relação entre a evitação e os resultados. Pesquisas anteriores discutem que no Brasil há uma cultura organizacional primordialmente caracterizada pela hierarquia, o que poderia impactar a habilidade dos trabalhadores para administrar, e eventualmente reduzir suas demandas (Chinelato et al., 2015). Nesse contexto, os trabalhadores podem ter menos flexibilidade para se engajar em comportamentos de evitação, resultando em correlações menos significativas com engajamento e desempenho. Outra possibilidade é que os indivíduos realizem ações de evitação, mas isso não seja percebido como conexo a resultados positivos. Apesar disso, pesquisas apontam que os impactos adversos associados ao redesenho de evitação podem ser atenuados ao adotar simultaneamente estratégias de aproximação, resultando em um aumento tanto no engajamento (Seppälä, Harju, et al., 2020) quanto no desempenho (Petrou & Xanthopoulou, 2021).

Conclusão

A presente pesquisa visou adaptar e reunir evidências iniciais de validade da Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitação em uma amostra de trabalhadores brasileiros. Resultados da análise fatorial exploratória conduzida na fase 2 demonstraram que uma estrutura bifatorial é adequada, ou seja, foram identificadas as dimensões Aproximação e Evitação de redesenho do trabalho. Ademais, identificou-se facetas para o fator Aproximação, dividido em

Recursos e Demandas de Desafio. Esses resultados colocam em perspectiva a validade e a utilidade prática de um modelo mais extenso.

Contrariando as expectativas iniciais de uma estrutura com oito dimensões, as descobertas sugerem uma redução na complexidade do modelo teórico. Argumenta-se que um modelo mais simples pode indicar uma interpretação mais clara e aplicável do redesenho do trabalho, eliminando redundâncias conceituais e oferecendo direcionamento preciso para aplicações práticas. Apesar disso, é importante reconhecer que a simplificação pode, por vezes, negligenciar nuances importantes. Portanto, aponta-se a necessidade de análises mais aprofundadas para avaliar o quanto o construto de redesenho do trabalho pode ser, de fato, separado em 8 dimensões. A esse respeito, merece especial atenção investigar os elementos constitutivos do fator Evitação de redesenho, visto que, além de não ter se diferenciado em facetas específicas, também não demonstrou associações significativas com as variáveis engajamento e desempenho no trabalho.

Na fase 3 foram apresentadas as correlações entre o redesenho do trabalho e variáveis externas fornecendo um suporte inicial para a validade da escala. Essas constatações, associadas aos resultados referentes à validade da estrutura interna e à consistência interna, indicam que esta escala poderá ser uma ferramenta útil na avaliação do construto no cenário brasileiro.

Apesar dos avanços que esta pesquisa traz, algumas limitações precisam ser apontadas. A amostra foi selecionada de forma não probabilística e por conveniência, apresentando um perfil demográfico predominante de mulheres da região Centro-Oeste, com elevados níveis de escolaridade. Isso sugere a necessidade de cautela ao generalizar os resultados para outros grupos demográficos. Finalmente, como o estudo foi de corte transversal, os achados obtidos não permitem a realização de inferências de causalidade nas relações encontradas.

Uma agenda de pesquisas futuras pode incluir esforços para ampliar a amostra, incorporando uma variedade de setores e regiões do país, garantindo uma representação mais abrangente da diversidade do cenário de trabalho brasileiro. Ademais, seria interessante incorporar uma abordagem longitudinal, permitindo uma compreensão mais dinâmica das mudanças ao longo

do tempo. Adicionalmente, estudos para confirmar a estrutura fatorial do instrumento seriam bem-vindos para discutir a dimensionalidade do construto. De todo modo, o estudo contribui com a literatura nacional de redesenho do trabalho ao mensurar separadamente os construtos de aproximação e evitação, unindo-se a outras escalas já validadas no país.

Referências

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 10, Issue 1, pp. 25–53). Annual Reviews. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In *Purpose and meaning in the workplace*. (pp. 81–104). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631–655. <https://doi.org/10.1111/joop.12089>
- Brasil, F. J. B., & Gabardo-Martins, L. M. D. (2023). Evidence of Validity for the Hierarchical Job Crafting Scale in Brazil. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 33. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3313>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. Press, Guilford.
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2015.0604>
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Chinelato, R. S. de C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of Validity of the Job Crafting Behaviors Scale. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(62), 325–332. <https://doi.org/10.1590/1982-43272562201506>

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science, 1*(3), 98–101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.EP10768783>
- Costantini, A., Demerouti, E., Ceschi, A., & Sartori, R. (2019). Evidence on the Hierarchical, Multidimensional Nature of Behavioural Job Crafting. *Applied Psychology, 70*(1), 311–341. <https://doi.org/10.1111/apps.12232>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist, 19*(4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 457–469. <https://doi.org/10.1037/a0039002>
- Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*(2), 209–234. <https://doi.org/10.1111/joop.12196>
- Devotto, R. P. de, Freitas, C. P. P. de, & Wechsler, S. M. (2022). Redesenho do trabalho de aproximação: via de acesso ao engajamento no trabalho? *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 22*(1). <https://doi.org/10.5935/RPOT/2022.1.22542>
- Devotto, R. P. de, & Machado, W. de L. (2020). Evidências de Validade da Versão Brasileira do Job Crafting Questionnaire. *Psico-USF, 25*(1), 39–49. <https://doi.org/10.1590/1413-82712020250104>
- Devotto, R. P. de, Machado, W. de L., Vazquez, A. C. S., & Freitas, C. P. P. de. (2020). Work

- Engagement and Job Crafting of Brazilian Professionals. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 869–876. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16185>
- Devotto, R. P. (2016). *Adaptação e validação do questionário de job crafting e sua relação com estados positivos no trabalho*. [Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas]. Repositório Institucional PUC-Campinas. <http://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/xmlui/handle/123456789/16031>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2018). Assessing the Quality and Appropriateness of Factor Solutions and Factor Score Estimates in Exploratory Item Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 78(5), 762–780. <https://doi.org/10.1177/0013164417719308>
- Ferreira, M. C., de Carvalho Chinelato, R. S., & Mendonça, H. (2022). Job Crafting Measures. In *Assessing Organizational Behaviors* (pp. 3–29). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81311-6_1
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. de C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435–445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise multivariada de dados* (6 edição). Bookman Companhia Editora Ltda.
- Hutcheson, G., & Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist*. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857028075>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Lin, X., Jiao, R., Li, F., Lu, D., Yin, H., & Jiang, X. (2023). The Psychometric Properties and Effectiveness of the Approach-Avoidance Job Crafting Scale among Chinese Kindergarten Teachers. *Behavioral Sciences*, 13(11), 882. <https://doi.org/10.3390/bs13110882>

- Lopper, E., Horstmann, K. T., & Hoppe, A. (2023). The Approach-Avoidance Job Crafting Scale: Development and validation of a measurement of the hierarchical structure of job crafting. *Applied Psychology, 73*(1), 93–134. <https://doi.org/10.1111/apps.12466>
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2019). Robust Promin: A method for diagonally weighted factor rotation. *Liberabit: Revista Peruana de Psicología, 25*(1), 99–106. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2019.v25n1.08>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Jarvis, C. B. (2005). The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 710–730. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.710>
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress, 26*(4), 365–384. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations, 69*(6), 1287–1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When Is Proactivity Wise? A Review of Factors That Influence the Individual Outcomes of Proactive Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*(1), 221–248. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 470–480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Petrou, P., & Xanthopoulou, D. (2021). Interactive Effects of Approach and Avoidance Job Crafting in

- Explaining Weekly Variations in Work Performance and Employability. *Applied Psychology*, 70(3), 1345–1359. <https://doi.org/10.1111/apps.12277>
- Queiroga, F., Borges-Andrade, J. E., & Coelho Junior, F. A. (2015). Desempenho no trabalho: escala de avaliação geral por meio de autopercepções. In A. D. L. A. Peixoto & Puente-Palacios (Eds.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. (pp. 36–45). Artmed.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 118–131). Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Seppälä, P., Harju, L., & Hakanen, J. J. (2020). Interactions of Approach and Avoidance Job Crafting and Work Engagement: A Comparison between Employees Affected and Not Affected by Organizational Changes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 9084. <https://doi.org/10.3390/ijerph17239084>
- Slemp, G. R., Vella-Brodrick, D., & 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. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological Methods*, 16(2), 209–220.
<https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study.

European Journal of Work and Organizational Psychology, 24(6), 914–928.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>

Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78.

<https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>

Van Laethem, M., Beckers, D. G. J., de Bloom, J., Sianoja, M., & Kinnunen, U. (2019). Challenge and hindrance demands in relation to self-reported job performance and the role of restoration, sleep quality, and affective rumination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 225–254. <https://doi.org/10.1111/joop.12239>

Vazquez, A. C. S., Magnan, E. dos S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>

Weseler, D., & Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672–685. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0269>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.

<https://doi.org/10.1002/job.2332>

**Artigo 2: Desenvolvimento e Teste de uma Intervenção de Redesenho do Trabalho para Aumentar
o Engajamento e o Desempenho Laborais**

Resumo

Esse estudo desenvolveu e testou uma nova intervenção de acordo com a perspectiva teórica de aproximação-evitação de redesenho do trabalho. Participantes foram convidados a pensar em como aumentar recursos e reduzir demandas tendo como base cada dimensão da teoria seminal (tarefas, relações, percepção). Objetivou-se aumentar os comportamentos de aproximação, engajamento e desempenho e diminuir os comportamentos de evitação. O grupo intervenção foi composto por 25 trabalhadores e o controle por 27. Foram três sessões, totalizando 6 horas. A coleta ocorreu em três tempos. A intervenção não aumentou de forma significativa os comportamentos de aproximação, engajamento ou desempenho dos trabalhadores. No entanto, as avaliações de reação foram positivas, sugerindo que melhorias podem ser implementadas, como maior tempo de intervenção.

Palavras-chave: redesenho do trabalho, redesenho de aproximação, redesenho de evitação, intervenção de redesenho, engajamento, desempenho

Abstract

This study developed and assessed a new intervention based on approach-avoidance job crafting theoretical perspective. Participants were invited to think about how to increase resources and reduce demands based on each dimension of the seminal theory (tasks, relationships, perception). The aim was to increase approach crafting behaviors, engagement and job performance and decrease avoidance crafting behaviors. The intervention group had 25 workers, while the control group had 27. There were three sessions, totaling 6 hours. Measurements took place in three stages. The intervention did not significantly change any variables. However, evaluations of the course were positive, indicating that improvements can be effective, such as longer intervention times.

Keywords: job crafting, approach crafting, avoidance crafting, job crafting intervention, engagement, performance

Desenvolvimento e Teste de uma Intervenção de Redesenho do Trabalho para Aumentar o Engajamento e o Desempenho Laborais

Nos dias de hoje, é comum observar o desengajamento das pessoas em relação ao seu trabalho. Segundo relatório recente, apenas 23% dos trabalhadores mundiais encontra-se engajado. Especificamente no Brasil, esse percentual é de 28% (Gallup, 2023). A falta de engajamento tem reflexos negativos também no desempenho (Christian et al., 2011). Estes fenômenos são parcialmente explicados por um contexto de desafios do mundo laboral contemporâneo, que passa por uma nova revolução, caracterizada pelos avanços tecnológicos, surgimento e consolidação de novas modalidades de trabalho, e aumento da diversidade (Fraccaroli et al., 2024).

Especialmente após a pandemia de Covid-19, exige-se que trabalhadores se adaptem cada vez mais rápido para acompanhar a evolução das tecnologias emergentes (e.g., inteligência artificial) (Fraccaroli et al., 2024; Leonardi et al., 2024). Além de aprender os novos recursos digitais, espera-se que os profissionais possuam um amplo repertório de habilidades socioemocionais, e consigam equilibrar trabalho e família (Abbad et al., 2021; Leonardi et al., 2024).

Em conjunto com o aumento das inovações, nos últimos anos houve um aumento dos arranjos flexíveis (Fraccaroli et al., 2024; Leonardi et al., 2024). Embora haja vantagens da flexibilidade, também há custos associados. Por exemplo, enfrenta-se a pressão de estar disponível a qualquer momento, mesmo fora do horário de expediente. Finalmente, as mudanças demográficas, como o crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho e o envelhecimento da população, demandam políticas inclusivas que atendam às necessidades e preferências de todos os grupos (Fraccaroli et al., 2024).

Frente a essa conjuntura de trabalho dinâmica, as organizações devem buscar novas soluções para apoiar os trabalhadores, com foco no bem-estar e no desempenho sustentável. Tradicionalmente, as intervenções mais comumente utilizadas são de “cima para baixo” (*top-down*), nas quais modifica-se o desenho do trabalho por meio da simplificação ou do enriquecimento do

cargo; ou treina-se as lideranças para atuar (e.g., ensinando a liderança como dar *feedbacks* mais humanizados) (Oprea et al., 2019).

No entanto, essas intervenções nem sempre são efetivas (Oldham & Fried, 2016). Revisão sistemática que analisou o impacto da reorganização de tarefas demonstrou que o uso de grupos autônomos e a diminuição do controle provocou queda no nível de saúde dos participantes; ademais o aumento da variedade de habilidades e do suporte social teve efeitos positivos apenas pequenos ou nulos (Bambra et al., 2007).

As intervenções de “cima para baixo” são difíceis de serem implementadas, sendo complexas por natureza. Para que sejam eficazes devem estar em total alinhamento com outros aspectos amplos da organização, como cultura, políticas e procedimentos (Knight & Parker, 2021). Também exigem tempo para operacionalização, o que é um desafio considerando o acelerado mundo do trabalho moderno (Roczniewska et al., 2022). Além de tempo para diagnosticar, planejar e executar, é necessário amplo conhecimento técnico para propor as mudanças, autonomia para tomar decisões, e boa comunicação com os diversos atores da organização (Corradi & Gondim, 2022). Finalmente, alterações implementadas de forma descendente, sem a participação dos trabalhadores, dificilmente conseguem contemplar suas necessidades (Roczniewska et al., 2022).

São requeridas intervenções mais participativas para lidar com o cenário laboral cada dia mais complexo (Demerouti et al., 2019). Em complemento às intervenções “de cima para baixo”, as organizações devem levar em consideração também as preferências e necessidades do trabalhador, promovendo iniciativas de “baixo para cima” (*bottom-up*) (Demerouti et al., 2021; Dubbelt et al., 2019; van den Heuvel et al., 2015, 2020).

Nesse contexto, o redesenho do trabalho é uma estratégia valiosa, que envolve as mudanças autoiniciadas que os trabalhadores fazem em suas funções para trazer melhorias para si (Bruning & Campion, 2018). Segundo Fraccaroli et al. (2024), a capacidade dos indivíduos de redesenhar suas ocupações e torná-las mais adequadas ao novo mundo do trabalho será determinante para a obtenção de resultados positivos.

Em que pese as mudanças serem proativas e iniciadas pelos trabalhadores, as organizações podem estimular o redesenho por meio de intervenções (Demerouti, 2014). Em revisão sistemática sobre intervenções organizacionais, Daniels et al. (2017) concluiu que intervenções de redesenho - especificamente treinar os profissionais sobre como otimizar o próprio trabalho - têm o maior potencial para gerar efeitos positivos no bem-estar, apesar de ainda serem pouco exploradas.

A literatura científica aponta duas principais abordagens de redesenho do trabalho que possuem semelhanças e diferenças conceituais entre si: a seminal (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e a baseada no Modelo de Recursos e Demandas do Trabalho - RDT (Tims et al., 2012). Visando integrá-las, pesquisas recentes sugerem que o redesenho é um construto composto por duas dimensões: aproximação, busca dos aspectos positivos do trabalho, ou evitação, afastamento dos aspectos negativos (Zhang & Parker, 2019). Em meta-análises e revisões recentes, a aproximação apresentou correlação positiva com resultados, como o engajamento e o desempenho, e a evitação primordialmente associação negativa (Bindl et al., 2019; Bruning & Campion, 2018; Lazazzara et al., 2020; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017; Zhang & Parker, 2019).

Diante do exposto, o objetivo geral deste artigo é desenvolver e testar uma nova intervenção de redesenho do trabalho que reúne as duas principais abordagens por meio do esquema conceitual de aproximação-evitação. A intervenção visa aumentar os comportamentos de aproximação, engajamento e desempenho e diminuir os comportamentos de evitação.

Engajamento e Desempenho no Trabalho

O engajamento no trabalho é um estado motivacional, de conexão com a atividade laboral, no qual os trabalhadores demonstram vigor, dedicação e absorção (Bakker, 2022). Conforme o modelo RDT, o engajamento advém de uma combinação de altos recursos de trabalho e baixas demandas. Recursos (e.g., suporte social, *feedback*, autonomia) são aspectos positivos e funcionais do contexto laboral que ajudam os profissionais a atingirem os objetivos, se desenvolver e lidar com as exigências excessivas. Por outro lado, demandas (e.g., burocracia, sobrecarga de trabalho) requerem esforços e implicam em custos, podendo ocasionar em vivências de estresse e

esgotamento (Bakker & Demerouti, 2017). Como consequência do engajamento, os trabalhadores apresentam também melhor desempenho. O desempenho no trabalho refere-se aos comportamentos dos colaboradores que auxiliam no alcance dos objetivos da organização (Bendassolli, 2017; Campbell & Wiernik, 2015).

Bakker (2009) racionaliza quatro motivos pelos quais trabalhadores mais engajados têm melhor desempenho: 1) frequentemente experimentam emoções positivas, ampliando seu repertório de pensamento-ação; 2) têm uma saúde melhor, permitindo que dediquem toda sua energia ao trabalho; 3) pedem *feedback* de desempenho ou ajuda de colegas, criando e protegendo ativamente seus próprios recursos laborais; e 4) transmitem sua motivação e envolvimento aos outros, aumentando a performance da equipe.

Estudos empíricos dão suporte para a associação positiva entre o nível de engajamento dos trabalhadores e seu desempenho. Christian et al. (2011) sugeriram que indivíduos mais engajados são altamente ligados a seu trabalho e esforçam-se para atingir metas, liberando “recursos” para cumprir atividades que não fazem parte da descrição formal de seu cargo. Reijseger et al. (2017) atribuíram o resultado à disposição pessoal para ação.

Os trabalhadores podem aumentar seu próprio engajamento e desempenho ao realizar o redesenho do trabalho. Quando os indivíduos estão engajados, ficam naturalmente em um estado positivo e energizado, que os leva a investir mais energia em seus objetivos e a buscar mais recursos para crescer e se desenvolver. Essa melhoria de suas circunstâncias de trabalho, ou redesenho do trabalho (e.g., um indivíduo pode buscar suporte para realizar uma atividade), retroalimenta o aumento do engajamento e, conseqüentemente, do desempenho (Hakanen et al., 2008).

Redesenho do Trabalho

O redesenho do trabalho enfatiza a capacidade do indivíduo de personalizar a sua experiência laboral. É um rompimento com a lógica tradicional de que o trabalhador é um ator passivo, devendo apenas responder às condições impostas pela organização ou pelo supervisor. Na

literatura científica, o construto é primordialmente retratado por meio de duas teorias: a seminal (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e a de redesenho no modelo RDT (Tims et al., 2012).

Conforme a abordagem seminal, o trabalhador possui um papel ativo e realiza alterações tanto físicas, como cognitivas em seu trabalho. A motivação por trás desses comportamentos é o aumento do significado e a construção de uma identidade laboral mais positiva, alinhada às necessidades, valores e preferências individuais. De acordo com esse modelo, podem ser utilizadas três tipos de estratégias: 1) redesenho de tarefas: alterações no número, no escopo ou no tipo de tarefas realizadas (e.g., assumindo mais atividades pelas quais se interessa); 2) redesenho relacional: alterações na qualidade e/ou quantidade de interação social (e.g., oferecendo ajuda aos colegas como forma de se conectar); e 3) redesenho cognitivo: alterações na forma como se percebe o próprio trabalho (e.g., considerando o impacto positivo do que faz) (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Destaca-se que uma extensão recente da teoria seminal adicionou duas novas tipologias: 4) redesenho de habilidades e 5) redesenho de bem-estar (Baker, 2020). O redesenho de habilidades refere-se a desenvolver habilidades e conhecimentos no trabalho. O redesenho de bem-estar envolve mudar condições de trabalho para atingir maiores níveis de saúde e bem-estar.

A segunda abordagem dominante, baseada no modelo RDT, compreende o redesenho como um processo de adequação pessoa-trabalho, sendo ajustes autoiniciados pelos trabalhadores para equilibrar suas demandas e recursos às suas capacidades e necessidades. Nesse modelo, são quatro estratégias: 1) aumento dos recursos estruturais de trabalho (e.g., buscando oportunidades de desenvolvimento); 2) aumento dos recursos sociais (e.g., pedindo ajuda dos colegas de trabalho); 3) aumento das demandas de desafio (e.g., participando de novos projetos); e 4) diminuição das demandas de obstáculo (e.g., certificando-se de que o trabalho é emocionalmente menos desgastante) (Tims et al., 2012).

Pesquisadores tem buscado uma união das duas abordagens, e entendido que o redesenho do trabalho é composto por duas dimensões: aproximação e evitação (Bruning & Campion, 2018;

Zhang & Parker, 2019). Especificamente, Zhang e Parker (2019) propuseram uma estrutura teórica integrativa dividida em 3 níveis. O nível superior distingue a orientação do redesenho, voltada para a aproximação, que consiste na busca dos aspectos positivos, da evitação, que visa o afastamento dos prejudiciais. O segundo nível refere-se à forma, comportamental ou cognitiva. O último nível diz respeito ao conteúdo ou alvo das ações de redesenho, os quais podem ser recursos ou demandas. Esses níveis se desdobram em 8 tipos (e.g., aproximação comportamental de recursos).

Lopper et al. (2023) desenvolveram, na Alemanha, uma primeira escala para mensurar essa estrutura, cuja adaptação e coleta de evidências iniciais de validade para amostra brasileira foi realizada no Artigo 1 dessa dissertação. Contudo, as análises fatoriais exploratórias não confirmaram a estrutura original de oito fatores. A solução fatorial mais satisfatória revelou a presença de dois fatores: Aproximação ($\alpha = 0,88$) e Evitação ($\alpha = 0,82$). Ao investigar a presença de facetas dentro de cada fator, o resultado revelou a presença de duas facetas para o fator Aproximação: Aproximação de Demandas de Desafio ($\alpha = 0,88$) e Aproximação de Recursos ($\alpha = 0,77$).

A perspectiva teórica de aproximação-evitação também foi tema de meta-síntese de estudos qualitativos. Os pesquisadores aplicaram essa categorização ao modelo seminal (Lazazzara et al., 2020):

- O redesenho de aproximação, no subdomínio de tarefas, envolve estratégias como adição de tarefas extras, alteração do escopo ou natureza das tarefas, e desenvolvimento de novas habilidades. Também inclui a otimização de processos de trabalho. No subdomínio relações, destacam-se a busca de *feedback* e de suporte social. No subdomínio cognitivo, os trabalhadores fazem mudanças psicológicas na percepção de seus empregos, buscando interpretar de maneira positiva os estressores, além de reformular o propósito de seus trabalhos.
- O redesenho de evitação, no subdomínio tarefas, inclui minimizar o número de tarefas, responsabilidades, requisitos e esforço dispensado. Formas específicas são:

deixar de realizar tarefas, evitar situações arriscadas e delegar tarefas a colegas ou subordinados. No subdomínio de relações, os indivíduos podem realizar reuniões mais curtas, diminuir interações sociais, ou ignorar clientes, seja para proteção pessoal ou para economizar tempo. Por fim, a modelagem cognitiva envolve técnicas como o distanciamento mental de situações desgastantes.

Em outra pesquisa, ao aplicar-se a categorização de aproximação-evitação no modelo de redesenho RDT, foi obtida a seguinte divisão: aumentar recursos e desafios do trabalho é uma forma de aproximação e diminuir demandas de obstáculo é uma forma de comportamento de evitação (Mäkikangas & Schaufeli, 2021).

Além de se manifestarem de formas distintas, os redesenhos de aproximação e evitação também apresentam conseqüentes diferentes (Zhang & Parker, 2019). Estudos demonstram que os comportamentos de aproximação possuem um papel positivo para os resultados, facilitando o engajamento e o desempenho no trabalho. Por outro lado, a maior parte das pesquisas apontam para um papel prejudicial do redesenho de evitação, incluindo estar negativamente relacionado ao engajamento no trabalho e ao desempenho individual (e.g., Bakker et al., 2012; Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015; Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Petrou et al., 2012; Rudolph et al., 2017; Tims et al., 2013, 2015).

Intervenções de Redesenho

Embora os comportamentos de redesenho do trabalho sejam tipicamente autoiniciados, considerando as conseqüências positivas de sua prática, torna-se recomendável que as organizações promovam intervenções que os incentivem (Demerouti, 2014). As intervenções de redesenho do trabalho podem ser definidas como atividades ou métodos intencionais projetados para estimular iniciativas de redesenho nos trabalhadores (Devotto & Wechsler, 2019). Ao mesmo tempo, podem ter a finalidade de desenvolver recursos pessoais, como a autoeficácia (e.g., van den Heuvel et al., 2015; Van Wingerden et al., 2017).

Durante as intervenções, os participantes analisam o desenho do seu trabalho atual e são encorajados a buscar maneiras para otimizá-lo, diminuindo estressores e aumentando os aspectos motivacionais do cargo. De forma geral, a prática consiste em: reflexão sobre as tarefas e os recursos pessoais disponíveis para executá-las, identificação de oportunidades de ajuste, e criação/prática de estratégias para melhorar o próprio trabalho.

Dada sua relevância, o interesse em estudar e organizar o conhecimento sobre o tema está em constante crescimento. Devotto e Wechsler (2019) realizaram uma revisão sistemática de intervenções de redesenho entre 2007 e 2017. Os estudos incluídos atenderam aos seguintes critérios: 1) desenho de pesquisa experimental ou quasi-experimental; 2) medidas pré e pós-intervenção; 3) escritos em inglês; e 4) publicados em periódicos revisados por pares. Os autores acessaram as bases de dados eletrônicas por meio do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Realizaram a busca em quatro bases de dados eletrônicas internacionais: PsycINFO (APA), Academic Search Premier – ASP (EBSCOhost), Web of Science e SciELO. No campo resumo foram utilizadas as palavras-chave: “job crafting” e o operador booleano "AND", “interventions” (campo "tópicos" para a base de dados Web of Science). A busca inicial trouxe 40 artigos, dos quais restaram 8 após aplicação dos critérios de exclusão.

Mukherjee e Dhar (2023) também conduziram uma revisão sistemática de literatura sobre estudos empíricos de intervenções de redesenho do trabalho realizados entre os anos 2001 e 2022. A pesquisa englobou a literatura em inglês publicada nas bases: SCOPUS, ScienceDirect, Web of Science, ProQuest, and Google Scholar. Foram utilizadas várias palavras-chaves, incluindo as mais usuais: “job crafting” e “job crafting intervention”. Também foram usados os termos de estudos recentes: “positive psychology intervention”, “job redesign intervention”. A revisão diferencia-se de outras já publicadas em especial por sua abrangência, englobando tanto a literatura oficial, quanto a cinza (não publicada em meios formais, oficiais ou comerciais). A busca inicial resultou em 1432 estudos, dos quais restaram 33 após aplicação dos critérios de exclusão.

Cabe informar que todos os estudos da revisão inicialmente citada (Devotto & Wechsler, 2019) também estão contemplados na mais recente (Mukherjee & Dhar, 2023), embora alguns dos critérios de análise tenham sido distintos. Por exemplo, um dos pontos fortes da revisão de Devotto e Wechsler (2019) é a apresentação visualmente detalhada, em formato de tabela, dos resultados obtidos nas intervenções. Por outro lado, a revisão de Mukherjee e Dhar (2023) traz, pormenorizadamente, o desenho das intervenções.

Na presente dissertação, considerando tanto os pontos fortes quanto as oportunidades de melhoria de cada estudo, foi decidido combinar as duas revisões e ampliar seus resultados. Considerando que a base de Mukherjee e Dhar (2023) era mais abrangente, optou-se por utilizá-la como a fundação principal, incorporando todos os estudos nela contidos. Como os resultados de Devotto e Wechsler (2019) já estavam integralmente representados, adotou-se o método deste estudo para expandir e agregar à base principal.

Seguiu-se a mesma metodologia de pesquisa adotada por Devotto e Wechsler (2019), aplicando como data de corte, estudos publicados de 2018 em diante. Em uma primeira busca, foram localizados 146 artigos, sendo 25 da PsycINFO (APA), 35 da Academic Search Premier – ASP (EBSCOhost), 79 da Web of Science e 7 da SciELO. Desses artigos, 58 foram excluídos por estarem duplicados; 66 foram excluídos por não se tratar de estudos experimentais ou quase experimentais de intervenções de redesenho do trabalho. Restaram 24 artigos para análise final. Desses, 11 já haviam sido contemplados nos resultados de Mukherjee e Dhar (2023). Sendo assim, foram descartados. Permaneceram, 13 para complementar a base. A Tabela 5 apresenta informações sobre o desenho de 45 intervenções, divididas em 46 artigos, incluindo país, tipo de setor estudado, tamanho da amostra, tempo das sessões, controle, dentre outros.

Tabela 5

Aspectos do Design das Pesquisas de Redesenho do Trabalho (N = 45 intervenções)

Autores/Ano	País	Setor Estudado	Amostra	Grupo Controle	Formato	Duração da Intervenção	Follow-Up	Teorias Redesenho	Teorias Complementares	Atividades
Barzin et al. (2021)	Romênia	Farmacêutico	nintervenção = 45 ncontrole = 35 Total = 80	Lista de espera	Online	5,5 h (2 sessões, 2,5 e 3h)	Logo após/ 1 mês depois	RDT	Teoria de Metas	JCE Metas SMART
Blasi (2021) Estudo 1	Reino Unido	Agentes de <i>call center</i>	nintervenção = 139 ncontrole = 130 Total = 269	Lista de espera	Presencial	3h (1 sessão)	4 meses depois	RDT		Análise do trabalho e pessoal PCP Metas SMART
Blasi (2021) Estudo 2	Reino Unido	Policiais	nintervenção = 25 ncontrole = 6 Total = 31	Lista de espera	Presencial	3h (1 sessão)	4 meses depois	RDT		Análise do trabalho e pessoal PCP Metas SMART
Buonocore et al. (2021)	Itália	Funcionários públicos	N = 37	Não	Online	2 sessões de 1 dia + avaliação	Logo após	RDT		Modelo COM-B
Costantini et al. (2022)	Itália	Múltiplos (manufatura, saúde, serviços para professores, assistência social)	nintervenção = 53 ncontrole = 55 Total = 108	Lista de espera	Presencial	3 sessões de 1 dia	2 semanas depois	RDT	TCP	Técnicas para mudança de comportamento
DeLongchamp (2020)	Estados Unidos	Saúde	nintervenção = 12 ncontrole = 28 Total = 40	Inativo	Presencial	2 horas (2 sessões, 1h cada)	2 semanas depois/2 meses depois	Seminal		Metas SMART
Demerouti et al. (2017)	Grécia	Município	nintervenção = 30 ncontrole = 42 Total = 72	Inativo	Presencial	3h (1 sessão)	1 mês depois	RDT	TSC	PCP Metas SMART
Demerouti et al. (2021)	Holanda	Varejo	nintervenção(T1) = 65 nintervenção(T2) = 53 ncontrole = 16 Total = 134	Inativo	Presencial	3h (1 sessão + avaliação)	2 meses depois	RDT	TAE Teoria de Metas	Análise do trabalho PCP Metas SMART

Autores/Ano	País	Setor Estudado	Amostra	Grupo Controle	Formato	Duração da Intervenção	Follow-Up	Teorias Redesenho	Teorias Complementares	Atividades
Demerouti (2023)	Holanda	Educação e Saúde Ocupacional	nintervenção = 62 ncontrole = 77 Total = 139	Lista de espera	Online	6 semanas	Logo após	RDT	SRT Modelo de aderência do usuário à intervenção	Aulas e exercícios curtos sobre redesenho Elaboração de metas
dos Santos Mello (2020)	Estados Unidos	Educação	nintervenção = 81 ncontrole = 194 Total = 275	Inativo	Online	1 palestra	1 mês depois	Seminal		JCE Estudos de caso
Dubbelt et al. (2019)	Holanda	Educação	nintervenção = 60 ncontrole = 59 Total = 119	Inativo	Presencial	4h (1 sessão + avaliação)	1,5 mês depois	RDT	TAE Teoria de Metas	PCP Metas SMART
El-Gazar et al. (2023)	Egito	Saúde	nintervenção = 47 ncontrole = 47 Total = 94	Inativo	Presencial	6h (4 sessões, 1,5h cada)	2 semanas depois/3 meses depois	RDT		JCE PCP
Fruwert et al. (2014)	Holanda	Educação	ncognitivo = 52 nrelações = 23 ncontrole = 56 Total = 131	Inativo	Online	1 semana	1 semana depois	Seminal		JCE
Gordon et al. (2018) Estudo 1	Holanda	Saúde	nintervenção = 48 ncontrole = 71 Total = 119	Lista de espera	Presencial	3h (1 sessão)	3 meses depois	RDT	TAE Teoria de Metas	SELN PCP
Gordon et al. (2018) Estudo 2	Holanda	Saúde	nintervenção = 32 ncontrole = 26 Total = 58	Lista de espera	Presencial	3h (1 sessão)	1,5 mês depois	RDT	TAE Teoria de Metas	SELN PCP
Hulshof et al. (2020)	Holanda	Serviço	nintervenção = 74 ncontrole = 89 Total = 163	Inativo	Presencial	7,5h (2 sessões, 5,5 e 2 h)	3 meses depois	RDT	TAE	Metas SMART
Knight et al. (2021)	Austrália	Educação, finanças, construção	nintervençãoA = 39 nintervençãoB = 50 Total = 89	Intervenção Alternativa	Presencial	1 semana	1 mês depois/2 meses depois	RDT		JCE <i>Job crafting boosts</i>
Kooij et al. (2017)	Holanda	Seguro	nintervenção = 31 ncontrole = 55 Total = 86	Lista de espera	Misto (Presencial + ferramenta online)	4h (1 sessão)	2 semanas depois	Seminal + Redesenho de Forças e Interesses		Metas SMART

Autores/Ano	País	Setor Estudado	Amostra	Grupo Controle	Formato	Duração da Intervenção	Follow-Up	Teorias Redesenho	Teorias Complementares	Atividades
Körner et al. (2023)	Alemanha	Educação	nintervenção = 149 ncontrole = 59 Total = 208	Lista de espera	Online	6h (1 sessão)	Logo após /5 meses depois	RDT	Redesenho de estudos	Análise do trabalho e pessoal Exercício de redesenho de estudos METAS SMART
Kuijpers et al. (2020)	Holanda	Saúde	nintervenção = 45 ncontrole = 54 Total = 99	Inativo	Presencial	3h (3 sessões, 2 e 1h)	1 a 2 semanas depois	Redesenho de Forças, Interesses e Habilidades	COR	<i>Reflected Best-Self Exercise</i>
Maas (2019)	Estados Unidos	Saúde	N = 15	Não	Presencial	2h (1 sessão)	2 semanas depois	RDT		Plano pessoal de redesenho (plano de <i>feedback</i>)
Moens et al. (2023)	Bélgica	Múltiplos (pessoas com deficiência)	N = 45	Não	Online	5 semanas	2 semanas depois	Seminal		Exercícios curtos com base no JCE
Sakuraya et al. (2016)	Japão	Manufatura, saúde	N = 50	Não	Presencial	4h (2 sessões, 2h cada)	Logo após/ 1 mês depois	Seminal		JCE
Sakuraya et al. (2020).	Japão	Serviço, manufatura	nintervenção = 138 ncontrole = 143 Total = 281	Inativo	Presencial	4h, (2 sessões, 2h cada)	3 meses depois/ 6 meses depois	Seminal		JCE
Sakuraya et al. (2022)	Japão	Serviço, manufatura	nintervenção = 138 ncontrole = 143 Total = 281	Inativo	Presencial	4h, (2 sessões, 2h cada)	3 meses depois/ 6 meses depois	Seminal		JCE
Sartori et al. (2023)	Itália	Saúde	N = 102	Não	Presencial	6h (3 sessões 2h cada)	3 semanas depois	RDT		Compartilhamento de histórias Plano para aumento de recursos
Seppälä et al. (2018)	Finlândia	Bancário, registro	nintervenção = 82 ncontrole = 52 Total = 134	Inativo	Presencial	14h (2 sessões, 7 h cada)	2 semanas depois	RDT	COR	Redesenho colaborativo de recursos (grupo)
Seppälä et al. (2020)	Finlândia	Educação (Artes)	nintervenção = 21 ncontrole = 19 Total = 40	Inativo	Presencial	16h (8 sessões, 2h cada)	2 semanas depois	RDT		Intervenção artística

Autores/Ano	País	Setor Estudado	Amostra	Grupo Controle	Formato	Duração da Intervenção	Follow-Up	Teorias Redesenho	Teorias Complementares	Atividades
Silva Júnior et al. (2020)	Brasil	Educação	nintervenção = 41 ncontrole = 41 Total = 82	Inativo	Presencial	16h (8 sessões, 2h cada)	1 mês depois/2 meses depois	RDT	Teoria de Metas	JCE
Soyer et al. (2018)	Holanda	Varejo	nintervenção = 53 ncontrole = 17 Total = 70	Inativo	Presencial	3h (1 sessão + avaliação)	1 mês depois/2 meses depois	RDT	TSC	Metas SMART PCP
Sundar e Brucker (2021)	Estados Unidos	Múltiplos (não especificado)	N = 12	Não	Misto (Coaching e ferramenta online)	40 min presencial + 3 semanas online	1 a 2 semanas depois	Seminal		JCE
Thomas et al. (2020)	África do Sul	Construção	nintervenção = 33 ncontrole = 22 Total = 55	Inativo	Presencial	1 sessão de 1 dia	1 semana depois	RDT		PCP
Uglanova e Dettmers (2023)	Alemanha	Múltiplos (saúde, outros, recrutamento online)	nintervenção = 51 ncontrole = 98 Total = 149	Lista de espera	Online	2,67horas (4 sessões, 40 minutos)	1 semana depois/1,1 mês depois	Seminal	Perspectiva de discrepância de metas	JCE Metas
van den Heuvel et al. (2015)	Holanda	Policiais	nintervenção = 39 ncontrole = 47 Total = 86	Inativo	Presencial	12h (2 sessões)	1 a 2 semanas depois	RDT	COR Teoria de metas	PCP
van Leeuwen et al. (2020) Estudo 1 - Descrição	Holanda	Saúde	nintervenção = 36 ncontrole = 67 Total = 103	Lista de espera	Presencial	4h (1 sessão)	2 meses depois	Redesenho de Forças e Interesses + Redesenho RDT		PCP
van Mersbergen (2012)	Holanda	Saúde	nintervenção = 32 ncontrole = 26 Total = 58	Inativo	Presencial	1 mês	2 semanas depois	RDT		PCP Metas SMART
van Wingerden et al. (2017)	Holanda	Educação	nintervenção = 26 ncontrole = 18 Total = 44	Inativo	Presencial	3 sessões (tempo não especificado)	1 semana depois	RDT		JCE
van Wingerden et al. (2017a)	Holanda	Educação	nintervenção = 41 ncontrole = 30 Total = 71	Inativo	Presencial	12h (3 sessões, 8hs e 4h)	1 semana depois	RDT	Teoria de metas SDT	JCE

Autores/Ano	País	Setor Estudado	Amostra	Grupo Controle	Formato	Duração da Intervenção	Follow-Up	Teorias Redesenho	Teorias Complementares	Atividades
van Wingerden et al. (2017b)	Holanda	Educação	nintervenção = 45 ncontrole = 30 Total = 75	Inativo	Presencial	12h (3 sessões, 8hs e 4h)	2 semanas depois/1 ano depois	RDT	TSC Teoria de metas	JCE
Vandiya e Hidayat, (2019)	Indonésia	Educação	N = 6	Não	Presencial	5h (2 sessões 2,5h cada)	2 semanas depois	Seminal	Teoria RDT	PCP
Verelst et al. (2021) Estudo 1	Bélgica	Múltiplos (saúde, educação, funcionários públicos)	nintervenção = 25 ncontrole = 34 Total = 59	Lista de espera	Online	3 semanas	Logo após	Seminal	SRT Teoria de Metas Modelo de aderência do usuário à intervenção	JCE Metas SMART Metas TASC
Verelst et al. (2021) Estudo 2	Bélgica	Múltiplos (saúde, educação, funcionários públicos)	nintervenção = 53 ncontrole = 53 Total = 106	Lista de espera	Online	3 semanas	2 semanas depois	Seminal	SRT Teoria de Metas Modelo de aderência do usuário à intervenção	JCE
Wingerden et al. (2016)	Holanda	Saúde	nintervenção = 43 ncontrole = 24 Total = 67	Inativo	Presencial	12h (2 sessões, 8 h e 4h)	1 semana depois	RDT		JCE
Yang et al. (2023)	China	Construção	nintervenção = 36 ncontrole = 36 Total = 72	Inativo	Presencial	10 semanas	Durante a intervenção/ Logo após	RDT		JCE
Zmijewski et al. (2023)	Estados Unidos	Saúde	N = 14	Não	Presencial	4h (2 sessões, 2h cada)	1 a 1,5 mês depois	RDT		Análise do trabalho e pessoal Plano para aumento de recursos e diminuição de demandas Princípios de empoderamento

Nota. Abreviaturas para teoria de redesenho: RDT = Redesenho no âmbito do Modelo de Recursos e Demandas no Trabalho; **Abreviaturas para teorias complementares:** COR = Teoria da Conservação de Recursos; SDT = Teoria da Autodeterminação; SRT = Teoria da Autorregulação; TAE = Teoria da Aprendizagem Experiencial; TCP = Teoria do Comportamento Planejado; TSC = Teoria Social Cognitiva. **Abreviaturas para atividades:** JCE = Exercício de Job Crafting de Michigan (Job Crafting Exercise); Metas SMART = Metas Específicas (Specific), Mensuráveis (Measurable), Alcançáveis (Achievable), Realistas (Realistic), e com Tempo definido (Timebound); Metas TASC = Metas com Tempo (Timeframe), Estratégia (Action), Detalhes (Content) e Alvo (Standard Target)

Modelo COM-B = Modelo de Habilidade (Capabilities), Oportunidade (Opportunities), Motivação (Motivation) – Comportamento (Behaviour); PCP = Plano de Redesenho Pessoal (Personal Crafting Plan); SELN = Narrativas de Aprendizagem Situacionais (Situated experiential learning narratives). *Job crafting boosts* eram atividades específicas de redesenho estimuladas durante determinado período. *Reflected Best-Self Exercise* é uma ferramenta da Psicologia Positiva que encoraja o indivíduo a olhar para suas forças. A tabela retrata apenas as atividades principais. A intervenção de van Leeuwen et al. (2020, 2021) é apresentada em dois estudos, um de descrição e outro de resultados. Nessa tabela, consta apenas o estudo 1, referente à descrição da intervenção (Ver Tabela 6 para resultados).

Os resultados demonstram que a maior parte das intervenções foi realizada na Europa ($n = 32$; 71%). Dessas, 18 (40% do total) foram conduzidas na Holanda. O segundo país que mais contribuiu com a literatura de redesenho foi o Estados Unidos da América, com 5 estudos. Apenas 1 estudo foi realizado na América do Sul, especificamente no Brasil.

Houve uma prevalência de intervenções no setor de saúde ($n = 18$; 40%) e educação ($n = 14$; 31%), o que pode ser uma resposta aos desafios enfrentados, convidando a iniciativas que melhorem o bem-estar. Um dado que chama atenção é que apenas 3 estudos foram realizados no contexto do serviço público, indicando a necessidade de maiores investigações para esse grupo ocupacional em específico.

O número de participantes, somando-se grupo controle e experimental, foi em média de 99, embora esses resultados variem extensivamente. A intervenção com menor número de participantes teve apenas 6 trabalhadores, enquanto a com maior número teve 46 vezes mais pessoas envolvidas nas duas condições ($N = 281$). As intervenções online também tiveram, em média, número maior de participantes do que as intervenções presenciais.

Em consonância com o relatado por Mukherjee e Dhar (2023), o desenho de trabalho quasi experimental foi o mais utilizado, com medidas pré-teste e pós-teste. Em geral, o primeiro pós-teste é aplicado 1 a 2 semanas após a intervenção ($n = 21$; 47%) ou logo após o fim do treinamento ($n = 7$; 15%). Algumas intervenções ($n = 12$; 27%) também relataram um segundo pós-teste (pós-teste de retenção). Especificamente, 8 foram realizados entre um mês e meio e três meses após o término, enquanto 3 ocorreram entre cinco e seis meses após o término. Além disso, 1 curso foi realizado um ano depois do término. A maior parte ($n = 33$; 73%) não realizou o segundo pós teste.

No que diz respeito ao formato da intervenção, nos últimos tempos houve um crescimento no número de intervenções no formato remoto. Aproximadamente 50% das intervenções realizadas nos anos de 2021 e 2023 utilizou o meio virtual, quer seja como ferramenta ou curso (4 por ano). Em anos anteriores, foi constatada apenas 1 intervenção online a cada 3 anos (dos Santos Mello, 2020; Fruwert et al., 2014; Kooij et al., 2017). Esse aumento possivelmente decorre das exigências

laborais e pessoais enfrentadas no mundo contemporâneo. São necessárias soluções para enfrentar os desafios de um mundo cada vez mais rápido e digitalizado. Nesse sentido, aponta-se como pontos forte da intervenção eletrônica a praticidade e a possibilidade de cada um seguir seu ritmo de aprendizagem, de qualquer lugar que esteja. No entanto, há pontos que ainda favorecem a intervenção presencial, como a falta de controle experimental da intervenção eletrônica (Demerouti & Bakker, 2023).

A média total de duração da intervenção presencial foi de 6 horas. Contudo, esse dado não é absoluto, devendo ser interpretado de forma parcimoniosa. Primeiramente, nem todos os estudos relataram de forma transparente a duração do experimento. Dessa forma, 4 não puderam ser incluídos nessa média. Ademais, houve grande variação para o tempo dedicado à cada intervenção.

Os estudos foram embasados, operacionalizados e mensurados primordialmente por uma das duas abordagens dominantes de redesenho do trabalho: seminal ($n = 12$; 27%) ou RDT ($n = 30$; 67%). Outras enfocaram o redesenho de forças, interesses e habilidades ($n = 3$; 7%).

Especificamente, intervenções com base no modelo seminal encorajam os participantes a alterar tarefas, relacionamentos e percepções do próprio trabalho, de forma que se alinhem melhor a seus valores, forças e necessidades (e.g., Sakuraya et al., 2016, 2020; Uglanova & Dettmers, 2023). O Exercício de Job Crafting de Michigan (JCE) (Berg et al., 2008) foi criado para a aplicação desse modelo na prática. Nele, os participantes são encorajados a modificar suas funções a partir de um plano visual. Dividem seu trabalho atual em “blocos de tarefas flexíveis” e depois criam um esboço ideal que reflete como gostariam de realizar suas tarefas no futuro, alinhando-as com seus aspectos pessoais. Por fim, elaboram um plano de ação para alcançar essas mudanças.

De outra forma, intervenções com base no modelo RDT motivam os participantes a aumentar os seus recursos e desafios de trabalho, e diminuir as suas demandas de obstáculo, corrigindo possíveis desbalanceamentos pessoa-ambiente (e.g., van den Heuvel et al., 2015; van Wingerden et al., 2017b, 2017a). A intervenção de van den Heuvel et al. (2015) é uma das primeiras referências desse tipo de treinamento. As etapas envolvem: apresentação da teoria RDT;

mapeamento de recursos e demandas a serem redesenhadas; elaboração de plano pessoal com objetivos de redesenho (*Personal Crafting Plan - PCP*); tempo para colocar em prática e reunião final de compartilhamento de resultados alcançados.

Em que pesem esses exemplos, muitos estudos utilizam o Exercício de Job Crafting de Michigan como ferramenta em treinamentos de redesenho com base teórica RDT (e.g., Knight et al., 2021; van Wingerden et al., 2017b; Wingerden et al., 2016). Aproximadamente 42% ($n = 19$) das intervenções utilizam essa ferramenta sozinha ou em combinação com outras.

Além da teoria seminal ou de redesenho RDT, os estudos utilizaram diferentes abordagens para orientar o desenvolvimento e a implementação das intervenções. Dentre as mais utilizadas destacam-se: Teoria da Aprendizagem Experiencial ($n = 5$; 11%) (e.g., Demerouti et al., 2021); Teoria da Autorregulação ($n = 3$; 7%) (e.g., Verelst et al., 2021); Teoria de Conservação de Recursos ($n = 3$; 7%) (e.g., Seppälä et al., 2018); e Teoria Social Cognitiva ($n = 3$; 7%) (e.g., Demerouti et al., 2017). Grande parte das intervenções ($n = 12$; 27%) (e.g., van den Heuvel et al., 2015) apoiou-se em teorias de fixação de metas, como os princípios de desenvolvimento proativo de metas (Parker et al., 2010; Parker & Collins, 2010), enfatizando a importância do indivíduo tomar o controle de sua situação de trabalho e estabelecer objetivos para melhoria de forma ativa e consciente. Para mais, esclarece-se que estabelecer um plano de melhoria é umas das etapas essenciais das intervenções, assim, independentemente da base teórica, qualquer formato costuma contemplar algum tipo de atividade de construção de metas.

Efeitos das Intervenções

As abordagens teóricas também são importantes para elucidar os mecanismos que explicam a eficácia das intervenções. Mukherjee e Dhar (2023) apresentam três mecanismos principais: 1) material, referente às adequações que os trabalhadores realizam em suas características de trabalho, em sintonia com a teoria RDT; 2) motivacional, como o aumento da autoeficácia fomentada por meio dos exercícios (Teoria Social Cognitiva de Bandura) e a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento (Teoria da

autodeterminação, Deci & Ryan, 2000); e 3) afetivo, especificamente o aumento de emoções positivas como criatividade e flexibilidade suscitadas pela intervenção (Fredrickson, 2013).

Os efeitos das intervenções estão compilados na Tabela 6. Os comportamentos de redesenho foram organizados conforme as dimensões de cada uma das teorias dominantes e os outros resultados foram organizados com base no modelo RDT.

Tabela 6

Efeitos das Intervenções de Redesenho do Trabalho

Autor/Ano	Redesenho								Outros Resultados				
	Geral	Outros	RDT			Seminal		Recursos Pessoais e Trabalho	Demandas Trabalho	Bem-estar	Mal - estar	Engajamento	Desempenho
			Aumento Recursos	Aumento Desafios	Redução Demandas	Tarefas	Relações						
Barzin et al. (2021)			ARE/ARS (ns)	(+)				Forças pessoais (+) Forças pessoais (-) *sobrecarga		SATvi (+) EqTF (ns) *alta autonomia		(ns)	
Blasi (2021) Estudo 1			ARS (+) ARE (ns)	(ns)	(ns)					SATrab (+)			
Blasi (2021) Estudo 2			ARS (-) ARE (ns)	(ns)	(ns)					AjuPT (-) Significado no trabalho (-) Coping (-)			
Buonocore et al. (2021)			ARS (+) ARE (ns)	(ns)	(+)			Liderança Empoderadora (ns)		Motivação serviço público (ns)			
Costantini et al. (2022)								Controle CompPerc (+)		Flow (ns)			
DeLongchamp (2020)						(ns)	(ns)	(+)	FLexPsic (ns) Suporte Líder (ns)	EqTF(+)			
Demerouti et al. (2017)			(ns)		(+)			AberturaMud (+)		AP (+)			DA (+)
Demerouti et al. (2021)			(ns)	(+)	(ns)			MudComp (+) CompSeg (+)			EXau (-)		

Autor/Ano	Redesenho								Outros Resultados				
	Geral	Outros	RDT			Seminal		Recursos Pessoais e Trabalho	Demandas Trabalho	Bem-estar	Mal - estar	Engajamento	Desempenho
			Aumento Recursos	Aumento Desafios	Redução Demandas	Tarefas	Relações						
Kooij et al. (2017)		RFO (+) *mais velhos RFO (-) *mais jovens RI (ns)								AjuPT (ns)			
Körner et al. (2023)		<i>Study crafting</i> (+)	(ns)	(ns)	(+)						EXau (-)	(+)	
Kuijpers et al. (2020)		RFO (ns) RI (ns) RHA (ns)										(+)	
Maas (2019)			ARS (ns)					FLexPsic (ns) Feedback (ns)		SAt (ns)	Burnout (ns)	(ns)	
Moens et al. (2023)		(+) *alta autonomia Baixo redesenho						PercepEmpreg (ns)		SAtrab (ns)			
Sakuraya et al. (2016)	(+)					(ns)	(ns)	(+)			Dlst (-)	(+)	
Sakuraya et al. (2020).	(ns)					(ns)	(ns)	(ns)				(+) Baixo redesenho	
Sakuraya et al. (2022)						(ns)	(ns)	(ns)					(+) *Mais jovens
Sartori et al. (2023)			(ns)	(+)	(ns)			PercepEmpreg (+)					

Autor/Ano	Redesenho								Outros Resultados				
	Geral	Outros	RDT			Seminal		Recursos Pessoais e Trabalho	Demandas Trabalho	Bem-estar	Mal - estar	Engajamento	Desempenho
			Aumento Recursos	Aumento Desafios	Redução Demandas	Tarefas	Relações						
Seppälä et al. (2018)											(ns)	IN (+)	
											Alto eng (-)	Alto eng IN (-)	
											Baixo eng	Baixo eng	
Seppälä et al. (2020)			ARE/ARS (ns-)	(ns-)			Variedade de Habilidades (ns -)				(-)		
Silva Júnior et al. (2020)			ARS (+)	(+)	(+)						(+)		
Soyer et al. (2018)			(ns)	(+)	OD (+)						EXau (-)	(ns)	DA (+) DCo (ns) DTa (ns)
Sundar e Brucker (2021)	(+)						Autoeficácia (+)				(ns)	CO (ns)	
Thomas et al. (2020)			ARE/ARS (+)	(ns)	(ns)		OportCresc (+) SuporteOrg (+) AvançoCar (ns)	Sobrecarga (ns) Insegurança (ns)			(+)		
Uglanova e Dettmers (2023)						(ns)				SAt Trab (ns)	Irritação (-)		
van den Heuvel et al. (2015)	(ns)		ARE/ARS (ns)	(ns)	(ns)		Autoeficácia (+) OportDes (+) LMX (+) Autogestão da carreira (+) Empregabilidade (ns)			AP (+)	AN (-)		
van Leeuwen et al. (2021) Estudo 2 - Resultados		RFO (ns) RI (ns)	ARS (ns)		(+)								
van Mersbergen (2012)			(+)		(+)					AP (+)	Neng (-)	(+)	DA (+)

Autor/Ano	Redesenho								Outros Resultados					
			RDT			Seminal								
	Geral	Outros	Aumento Recursos	Aumento Desafios	Redução Demandas	Tarefas	Relações	Cognição	Recursos Pessoais e Trabalho	Demandas Trabalho	Bem-estar	Mal-estar	Engajamento	Desempenho
van Wingerden et al. (2017)	(+)		ARE (+) ARS (ns)	(ns)	(ns)				Autoeficácia (+) Resiliência (ns) OportDes (+) Feedback (+)	(ns)			(ns)	Dca (+)
van Wingerden et al. (2017a)			ARE/ARS (ns)	(+)					SNP (+)				(+)	
van Wingerden et al. (2017b)			ARE/ARS (+)	(ns)	(+)								(ns)	Dca (+) intervenção de redesenho e recursos pessoais
Vandiya e Hidayat (2019)										(-)				
Verelst et al. (2021) Estudo 1	(+)													
Verelst et al. (2021) Estudo 2						(+)	(ns)	(ns)					<i>Needs supply fit (+)</i>	
Wingerden et al. (2016)	(+)		ARE (+) ARS (ns)	(+)					<i>Psycap (+)</i>				(+)	Dca (+)
Yang et al. (2023)			ARE (ns) ARS (+)	(ns)	(ns)								Burnout (-)	(+)
Zmijewski et al. (2023)			ARE/ARS (+)	(ns)	(ns)								Dist (-)	(ns)

Nota. Foram agrupados na coluna “Aumento Recursos”: aumento de recursos estruturais, aumento de recursos sociais, busca de recursos. Foram agrupados na coluna “Aumento Desafios”: aumento de desafios/demandas desafiadoras, busca de desafios. Foram agrupados na coluna “Redução Demandas”: diminuição de demandas/obstáculos, otimização de demandas. **Abreviaturas gerais:** (ns) = não significativo; (+) = aumento significativo; (-) = diminuição significativa; (ns -) = não significativo limítrofe, com tendência de diminuição; trab = trabalhadores. **Abreviaturas para comportamentos de redesenho:** ARE = Aumento de recursos estruturais; ARS = Aumento de recursos sociais; OD = Otimização de demandas; RFO = Redesenho de forças; RI = Redesenho de interesses; RHA = Redesenho de Habilidades. **Abreviaturas para recursos pessoais e do trabalho:** AberturaMud = Abertura à mudança; AvançoCar = Possibilidades para avanço na carreira; CompSeg = Comportamentos de segurança; Consc de si = Consciência de si ou noticing; ControleCompPerc = Controle comportamental percebido DesapegoPsic = Desapego Psicológico; FLexPsic = Flexibilidade psicológica; InteligEmoc = Inteligência emocional; LMX = Trocas entre líder e liderado; MudComp = Mudança de atitude comportamental; OportCresc = Oportunidades de crescimento; OportDes = Oportunidades de desenvolvimento; PercepEmpreg = Percepção de empregabilidade; Psycap = Capital psicológico positivo; PXHTrab = Paixão

harmoniosa pelo trabalho; SNP = Satisfação de necessidades psicológicas básicas; SuporteOrg = Suporte organizacional. **Abreviaturas para bem-estar:** AjuPT = Ajuste pessoa-trabalho; AP = Afetos positivos; CompCar = Comprometimento com a carreira; EqTF = Equilíbrio/Facilitação trabalho família; FelVida = Felicidade com a vida; RLX = Relaxamento; SAU = Saúde; SAT = Satisfação; SATcar = Satisfação com a carreira; SATrab = Satisfação com o trabalho; SATvi = Satisfação com a vida. **Abreviaturas para mal-estar:** AN = Afetos negativos; DIst = Distresse; EXau = Exaustão; Neng = Desengajamento. **Abreviatura para engajamento:** eng. **Abreviaturas para desempenho:** CO = Cidadania organizacional; DA = Desempenho adaptativo; DCo = Desempenho contextual; Dca = Desempenho no cargo; DTa = Desempenho na tarefa; IN = Inovação. Para estudos com mais de uma mensuração, considerou-se todos os tempos. Relações de moderação estão ilustradas com asteriscos. A intervenção de van Leeuwen et al. (2020, 2021) é apresentada em dois estudos, um de descrição e outro de resultados. Nessa tabela, consta apenas o estudo 2, referente aos resultados da intervenção (Ver Tabela 5 para descrição).

A seguir, apresenta-se um breve resumo dos achados da Tabela 6, com foco nas variáveis mensuradas na intervenção do presente estudo.

Comportamentos de Redesenho do Trabalho. As intervenções analisadas demonstraram efeitos mistos sobre os comportamentos de redesenho. Algumas conseguiram aumentar de forma estatisticamente significativa todas as dimensões (e.g., El-Gazar et al., 2023; Silva Júnior et al., 2020; Wingerden et al., 2016), enquanto outras não relataram impactos significativos (Costantini et al., 2022; Sakuraya et al., 2020, 2022). Aproximadamente 71% das intervenções reportaram efeito significativo em pelo menos uma estratégia (e.g., Sakuraya et al., 2016; van Wingerden et al., 2017a).

Em que pese as intervenções terem gerado um aumento significativo nos comportamentos de redução de demandas, essas estratégias demonstraram um impacto negativo (Gordon et al., 2018), ou não significativo (Körner et al., 2023) para os resultados. Dessa forma, para o estudo em pauta, alinhando-se à maior parte da literatura (e.g., Rudolph et al., 2017) o redesenho de evitação será considerado como uma estratégia disfuncional.

Das intervenções embasadas na teoria seminal, 56% ($n = 5$) não tiveram um impacto significativo nos comportamentos e 44% ($n = 4$) impactaram apenas uma das três dimensões. Por outro lado, 48% ($n = 14$) das intervenções baseadas na abordagem RDT produziram efeitos significativos em pelo menos duas ou mais estratégias desse modelo; 41% ($n = 12$) em apenas uma estratégia; e apenas 10% ($n = 3$) não geraram efeitos significativos. Uma intervenção de cada modelo não relatou efeitos para comportamentos de redesenho. De maneira geral, a teoria seminal tende a apresentar uma proporção maior de resultados não significativos em comparação com a RDT. Por outro lado, a teoria de redesenho RDT parece ser mais previsível, mostrando uma maior incidência de resultados estatisticamente significantes quando comparada à teoria seminal.

Engajamento. Nessa categoria foram encontrados 23 estudos. Em 57% desses ($n = 13$), foram reportados aumentos significativos e em 43% ($n = 10$) não significativos. Em apenas 2

estudos, o engajamento diminuiu (Seppälä et al., 2018; Seppälä, Ansio, et al., 2020). Em um deles, a queda foi limitada ao grupo de trabalhadores cujo engajamento inicial já era baixo, e ocorreu em um contexto de mudança organizacional (Seppälä et al., 2018).

Desempenho. Nessa categoria foram encontrados 14 estudos, incluindo desempenho na tarefa, no cargo, contextual, adaptativo, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos de inovação. Em 9 das 16 ocasiões em que a variável foi mensurada (56,25% houve um aumento no desempenho. Em 6 (37,5%) não houve aumento significativo.

Variáveis Moderadoras Do total de intervenções verificadas, apenas 5 utilizaram variáveis moderadoras, capazes de afetar o tamanho de efeito. As moderadoras utilizadas foram: idade (Kooij et al., 2017; Sakuraya et al., 2022), sobrecarga (Barzin et al., 2021; Knight et al., 2021) e autonomia (Barzin et al., 2021; Moens et al., 2023). Por exemplo, um estudo concluiu que pessoas com maior sobrecarga tem a tendência de se engajar em ações para reduzir demandas. Por outro lado, aquelas com menor sobrecarga, buscam aumentar recursos (Knight et al., 2021). Essa descoberta alinha-se ao esperado para comportamentos de aproximação-evitação. Os indivíduos se envolvem em comportamentos de aproximação por motivos proativos, e em comportamentos de evitação por motivos reativos (Lazazzara et al., 2020).

De forma geral, os achados expostos são consistentes com as revisões e meta-análises recentes, que revelaram que intervenções de redesenho tem sido parcialmente eficazes em alcançar resultados positivos. Devotto e Wechsler (2019) concluíram que todas as 8 intervenções foram eficazes em estimular pelo menos uma estratégia de redesenho. No entanto, dentro de cada estudo, outras estratégias foram mensuradas, demonstrando resultados não significativos. Ademais, entre os cinco estudos que mediram o engajamento como desfecho, apenas dois relataram melhorias significativas. Em contraste, para o desempenho, três dos quatro estudos mostraram melhorias, embora um tenha demonstrado uma diminuição.

Em termos percentuais, Mukherjee e Dhar (2023) encontraram que aproximadamente 67% das intervenções aumentam os comportamentos de redesenho e 42% melhoram o engajamento,

desengajamento e satisfação das necessidades psicológicas básicas. No mais, em uma meta-análise de 14 intervenções, Oprea et al. (2019) demonstraram que essas iniciativas são eficazes para aumentar a busca de desafios, bem como a diminuição de demandas. Porém, não foram detectados efeitos para aumento de recursos. Resultados também confirmaram que a participação nas intervenções melhora significativamente o engajamento e o desempenho contextual, mas não tem impacto relevante no desempenho de tarefa.

Considerando o que foi apresentado, e em concordância com as pesquisas anteriores (Devotto & Wechsler, 2019; Mukherjee & Dhar, 2023; Oprea et al., 2019), conclui-se que, apesar dos prospectos serem promissores, é essencial continuar avançando nas pesquisas. Esses estudos apontam que um passo importante é otimizar o desenho experimental das intervenções, por exemplo, ampliando o tempo de acompanhamento pós-teste e utilizando grupos de controle ativos para melhorar a validade interna.

Para mais, há a necessidade de explorar teorias e métodos alternativos para embasar as intervenções. Em especial considerando as novas demandas do mundo do trabalho, os arcabouços teóricos devem ser mais detalhados e variados (Mukherjee & Dhar, 2023). Nesse sentido, adotar a perspectiva integradora de Zhang e Parker (2019) pode ajudar a desenvolver a literatura na área (Knight et al., 2021). Um argumento a favor de utilizar uma perspectiva integrativa, é possibilitar o aumento nos tipos de redesenho enfocados nas intervenções, que, do contrário podem omitir estratégias importantes (Costantini et al., 2022).

Uma primeira tentativa de unir as abordagens dominantes foi realizada em um programa de redesenho de carreiras para médicos, com foco específico em promover recursos pessoais de forças e interesses (teoria seminal), e ao mesmo tempo melhorar as condições de trabalho (teoria de redesenho RDT) (van Leeuwen et al., 2021). A intervenção aumentou os comportamentos de evitação e teve um impacto significativo na percepção dos participantes sobre a habilidade de gerenciar a própria carreira. Os outros comportamentos de redesenho não sofreram alterações significativas.

Objetivo e Hipóteses

Atendendo à lacuna de pesquisa identificada, o presente estudo utiliza a perspectiva teórica de aproximação-evitação para embasar a intervenção de redesenho proposta. Combina-se elementos da teoria seminal, que se concentra na reformulação de tarefas, relações e percepções, para atingir uma melhoria do significado do trabalho; com a teoria de redesenho RDT que visa aumentar recursos e desafios e diminuir demandas, para atingir melhor adequação pessoa-trabalho.

A união é relevante pois engloba diferentes estratégias de redesenho de aproximação que se complementam de forma positiva para possibilitar maior engajamento e conseqüentemente melhoria no desempenho. Estudos tem encontrado associações positivas entre o engajamento e as dimensões aumento de recursos e desafios da teoria de redesenho RDT; bem como entre engajamento e o uso das três estratégias do redesenho seminal (Lopper, Milius, et al., 2023; Mir et al., 2022; Rudolph et al., 2017).

Dessa forma, a intervenção pode ser capaz de abordar uma gama mais ampla de fatores que influenciam a experiência dos indivíduos no trabalho. Em contraste com intervenções baseadas unicamente no modelo de redesenho RDT, uma vantagem sugerida por Knight et al. (2021) é a possibilidade de explorar o redesenho de relações e cognitivo, aspectos essenciais do dia a dia dos trabalhadores. Em particular, a dimensão cognitiva é fundamental para a percepção de significado (Devotto et al., 2020; Devotto & Wechsler, 2019) e também dos elementos positivos do trabalho, o que se traduz em maior engajamento (Costantini, 2022).

Com base nessas considerações, o objetivo do presente estudo é desenvolver e testar uma nova intervenção de redesenho do trabalho, que aplica a perspectiva da aproximação-evitação, unificando as duas principais teorias existentes na literatura. A intervenção utiliza um desenho quase-experimental, havendo controle pré-teste (T1), pós-teste (T2) e de retenção (dois meses após a finalização – T3), além de um grupo controle.

Espera-se que a intervenção aumente os comportamentos de aproximação, engajamento e desempenho dos participantes e diminua os comportamentos de evitação. Com base nisso, foram construídas as hipóteses:

- **H1** (aproximação): O nível dos comportamentos de redesenho de aproximação dos participantes aumentará significativamente após a intervenção (T2 e T3), tanto em comparação com o nível anterior à intervenção (T1), quanto em comparação com o grupo controle.
- **H2** (evitação): O nível dos comportamentos de redesenho de evitação dos participantes reduzirá significativamente após a intervenção (T2 e T3), tanto em comparação com o nível anterior à intervenção (T1), quanto em comparação com o grupo controle.
- **H3** (engajamento e desempenho): O nível de (a) engajamento no trabalho e de (b) desempenho no trabalho dos participantes aumentará significativamente após a intervenção (T2 e T3), tanto em comparação com o nível anterior à intervenção (T1), quanto em comparação com o grupo controle.

Em termos de contribuição para a literatura, espera-se que o protocolo desenvolvido para essa intervenção ajude a preencher lacunas existentes entre as diferentes abordagens de redesenho, promovendo uma compreensão mais integrada e aplicável do construto. Isso pode fornecer uma base sólida para futuras pesquisas e práticas no campo.

Método

Participantes e Procedimentos

A “Oficina de Job Crafting: Potencializando a Experiência no Trabalho” foi realizada entre novembro e dezembro de 2023 em um Tribunal do Poder Judiciário Federal. Os participantes foram convidados a se inscrever por meio da divulgação do curso na Intranet. O estudo teve caráter voluntário, e a oficina ocorreu durante o horário de expediente, na modalidade presencial. Os

encontros foram conduzidos por duas instrutoras: pela pesquisadora (autora desta dissertação) e uma psicóloga atuante na organização.

O delineamento foi quase-experimental, com um grupo de comparação e a aplicação de medidas de controle pré e pós-teste em três momentos no tempo: antes da intervenção (T1), logo após o término (T2) e dois meses depois (T3). Os instrumentos aplicados, idênticos em todos os tempos, avaliavam as variáveis da intervenção: comportamentos de redesenho, engajamento e desempenho no trabalho (conforme detalhado na seção de Instrumentos deste Artigo).

O grupo experimental respondeu ao pré-teste no primeiro dia, antes do início da oficina, e ao pós-teste no último dia, após ter sido totalmente submetido à intervenção. Esses instrumentos foram aplicados impressos e de forma presencial, aproveitando o espaço de tempo reservado para o curso. O grupo de comparação respondeu aos mesmos instrumentos de forma online na semana subsequente à data de preenchimento pelo grupo experimental. O pós-teste de retenção foi administrado para ambos os grupos na mesma ocasião, dois meses após o fim da oficina, de forma online.

Foram ofertadas duas turmas da oficina, uma para servidores, e uma para colaboradores (terceirizados e estagiários), registrando, 30 participações, respectivamente, de 11 servidores e 19 colaboradores. A divisão por cargos foi realizada para cumprir com os regulamentos específicos da instituição que dizem respeito às relações contratuais dos terceirizados. Ao longo do tempo, houve desistências por motivos diversos (por exemplo, afastamentos de saúde, compromissos de trabalho, viagens, dentre outros), assim, foram excluídos do grupo experimental quatro participantes que perderam mais de um encontro da oficina. Outro critério para exclusão foi a falta de preenchimento de pelo menos duas das três medidas de controle, levando à exclusão de mais um participante.

O grupo experimental foi composto por 25 pessoas (9 servidores e 16 colaboradores). A maior parte era do sexo feminino (72%), com idade média de 39,77 anos ($DP = 10,36$). Trabalhavam na organização, em média, há 10,82 anos ($DP = 8,09$). No que tange à área de atuação, a maior

parte realizava suas atividades no setor de gestão de pessoas (48%; $n = 12$); seguido pelo setor de comunicação (12%; $n = 3$).

Os participantes do grupo de comparação receberam convites para contribuir no estudo a partir de sorteio da lista de trabalhadores da organização. Para garantir uma amostra representativa, levando em conta a possibilidade de não resposta e de perda de respondentes, foi enviado o dobro de convites do inicialmente necessário para cada grupo de cargos (22 para servidores e 38 para colaboradores). Ao final, foram excluídos 14 indivíduos que responderam apenas uma das três medidas de controle.

O grupo controle foi composto por 27 pessoas (13 servidores e 14 colaboradores). Os participantes eram predominantemente do sexo feminino (55,6%), com idade média de 42,68 anos ($DP = 10,39$). Trabalhavam na organização, em média, há 14,77 anos ($DP = 9,40$). Com relação à lotação, a maior parte realizava suas atividades no setor de saúde (25,9%; $n = 7$), seguido por setor de gestão de pessoas (18,5%; $n = 5$).

A amostra final do estudo foi composta por 52 trabalhadores, dos quais 63,5% eram mulheres ($n = 33$). A idade média dos participantes foi de 41,23 ($DP = 10,36$). Em média, atuavam na organização há 12,80 anos ($DP = 8,89$). Além disso, 57,7% eram colaboradores ($n = 30$), e eles estavam distribuídos em diversos setores do Tribunal. Notavelmente, 32,7% atuavam na Secretaria de Gestão de Pessoas. Também participaram da oficina 2 servidores de outras organizações públicas, para as quais o curso foi ofertado mediante acordo de parceria. Não houve custos atrelados à participação.

Não foram identificadas diferenças significativas entre as medidas do grupo intervenção e do grupo controle em relação às características sociodemográficas (Tabela 7).

Tabela 7*Características Demográficas e Diferenças entre os Grupos (N = 52)*

Variáveis	Grupo Intervenção (n = 25)				Grupo Controle (n = 27)				Qui-Quadrado		Mann -Whitney		
	n	%	M	DP	n	%	M	DP	$\chi^2(2)$	p	U	z	p
Sexo									1,51 (1)	0,22			
Masculino	7	28,0			12	44,4							
Feminino	18	72,0			15	55,6							
Vínculo Funcional									0,79 (1)	0,38			
Servidor	9	36,0			13	48,1							
Colaborador	16	64,0			14	51,9							
Idade			39,77	10,36			42,68	10,39			197,00	1,06	0,29
Tempo na Organização			10,82	8,09			14,77	9,40			182,50	-1,40	0,16

Desenho da Intervenção

A intervenção foi desenvolvida com base no Exercício de Job Crafting de Michigan, e assim como no original, implementada utilizando-se as três dimensões da teoria seminal que abrangem: tarefas, relações e cognição (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Além disso, foram acrescentadas duas dimensões fundamentadas na literatura recente: desenvolvimento de habilidades e bem-estar (Baker, 2020).

O propósito era fomentar mudanças positivas na experiência laboral dos participantes, adotando a abordagem do redesenho, com ênfase no estímulo aos comportamentos de aproximação e diminuição de comportamentos de evitação. Isso foi realizado aplicando os princípios delineados no modelo RDT (Bakker & Demerouti, 2017).

A evitação foi tratada na perspectiva preventiva. Conforme recomendação de Lazazzara et al. (2020), o objetivo foi conscientizar os participantes de que os comportamentos de evitação podem ser utilizados, mas devem ser reduzidos ao mínimo, pois tendem a resultar em desfechos negativos (Rudolph et al., 2017), devendo ser combinados com comportamentos de aproximação (Mäkikangas, 2018).

Assim, dentro de cada uma das 5 dimensões, os participantes desenvolveram planos para expandir e promover melhorias e crescimento, expandindo os limites do seu cargo, ou reduzir, em uma perspectiva preventiva.

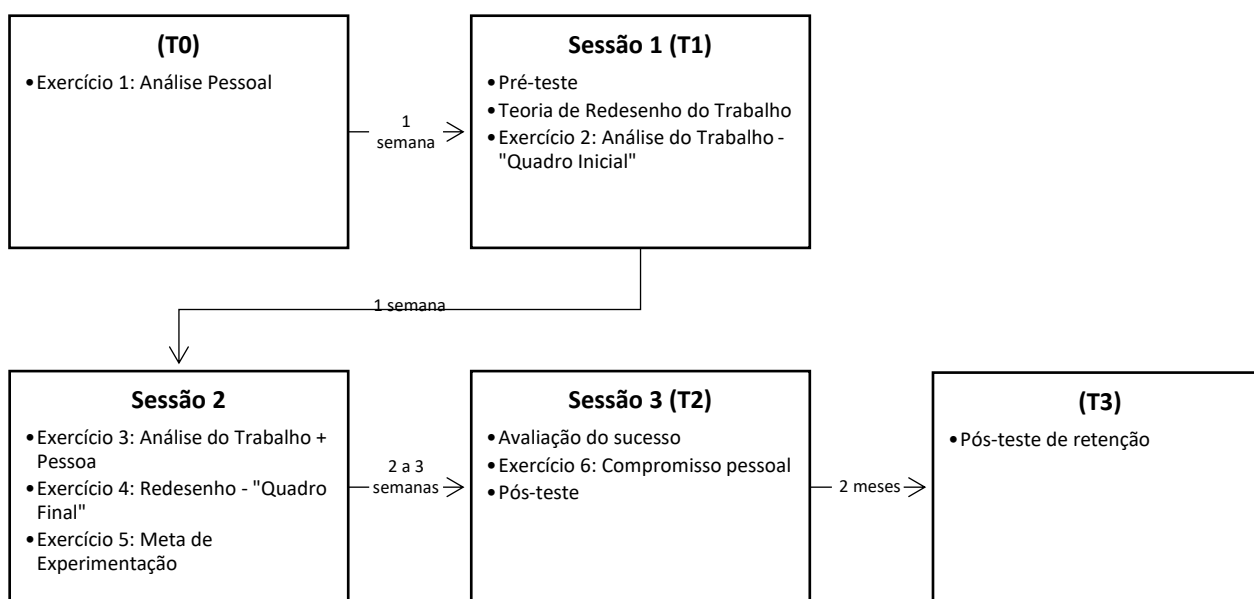
Podiam fazer isso redesenhando tarefas, relações, percepções, habilidades e bem-estar, e aumentando recursos ou reduzindo as demandas que poderiam atuar como obstáculos no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a intervenção trata-se de uma integração das duas abordagens dominantes do redesenho do trabalho: seminal e RDT. Elas são unidas teoricamente pela perspectiva de aproximação e evitação.

A oficina compreendeu três sessões, cada uma com duração de 2 horas, totalizando 6 horas, distribuídas ao longo de um período de 3 a 4 semanas. As duas primeiras sessões ocorreram em

semanas consecutivas, enquanto a terceira sessão ocorreu 2 a 3 semanas após a segunda sessão. A Figura 1 apresenta o desenho da intervenção, composta por conteúdo teórico e exercícios práticos. Todo o material utilizado foi criado e/ou adaptado para atender às necessidades específicas da organização participante.

Figura 1

Desenho da Intervenção



Antes do início dos encontros, os participantes responderam a um formulário online (Ver seção de Instrumentos deste Artigo e Anexo E) para avaliar seus valores, talentos e motivações (exercício 1 - análise pessoal). As variáveis “valores” e “motivações” foram as mesmas sugeridas no Exercício de Job Crafting de Michigan. Por sua vez, “talentos” enquadra-se na categoria de forças pessoais e foi adotada em substituição à variável do exercício original “forças de caráter” (Peterson & Seligman, 2004). A troca ocorreu, pois, a organização participante já possuía iniciativas embasadas nesse construto, o que poderia facilitar a compreensão pelos participantes. A análise pessoal foi orientada por 3 perguntas principais: 1) O que é mais importante para você? (valores); 2)

Quais atividades te movem e te engajam no trabalho? (motivações); 3) No que você é bom ou quais são suas habilidades? (talentos).

Em específico, valores são crenças básicas que orientam o comportamento humano e traduzem aquilo que é mais importante para cada pessoa. São 10 tipos que podem ser classificados em quatro dimensões de acordo com o objetivo que expressam: autopromoção (valores de poder e realização); autotranscendência (valores de universalismo e benevolência); abertura à mudança (valores de hedonismo, estimulação, autodeterminação); e conservação (valores de segurança, conformidade e tradição) (Schwartz, 2005; Schwartz et al., 2012) .

Motivações estão intrinsicamente ligadas aos interesses e paixões de cada indivíduo, sendo ações ou atividades engajadoras e gratificantes no trabalho. A origem das motivações é a tipologia de Holland (1996) que descreve 6 personalidades vocacionais. Tem-se, portanto: realista (motivação: fazer), investigativo (motivação: pensar), artístico (motivação: criar), social (motivação: ajudar), empreendedor (motivação: liderar), convencional (motivação: organizar).

Talentos são padrões naturais de pensamento, sentimento e comportamento. São aptidões inatas que traduzem aquilo que cada pessoa faz com naturalidade, facilidade e qualidade revelando um funcionamento, desenvolvimento e desempenho ótimos. São 34 talentos que se dividem em 4 domínios: construção de relacionamento (pessoas focadas em interações sociais e colaboração), execução (pessoas focadas na ação), influência (pessoas focadas em autoridade e comunicação) e pensamento estratégico (pessoas focadas em ideias e análise de informações) (Buckingham & Clifton, 2008/2001; Clifton & Rath, 2019/2007).

O formulário para análise pessoal foi disponibilizado no ato de inscrição para ser preenchido até o primeiro dia do treinamento. Ao iniciar com a análise pessoal, a intervenção se diferencia ligeiramente do exercício original (Berg et al., 2008), que começa com a análise do trabalho. Essa abordagem foi adotada devido a restrições de tempo, mas já havia sido previamente testada na literatura acadêmica, com a intervenção demonstrando efeitos positivos no engajamento no trabalho e na satisfação das necessidades psicológicas básicas (van Wingerden, Derks, et al., 2017).

A primeira sessão de treinamento envolveu o repasse das informações teóricas sobre o redesenho do trabalho (como definição, histórico, dimensões e potenciais benefícios) e a realização do exercício 2 (análise do trabalho). Nesta prática os participantes criaram uma representação visual conhecida como “Quadro Inicial” (ou *Before Sketch*) de suas atividades laborais, com o intuito de compreender como estavam distribuindo seu tempo e energia entre as várias tarefas que integram suas funções. As tarefas foram registradas em pequenos pedaços de papel adesivo (*post-its*), e depois organizadas em uma folha de papel colorida em três seções distintas, classificadas de acordo com o nível de investimento de tempo e energia necessário para cada uma (variando de “pouco” a “médio” a “muito gasto de tempo e energia”).

A segunda sessão de treinamento envolveu os exercícios 3, 4, e 5. No exercício 3 (análise de trabalho + pessoal), os participantes foram convidados a fazer uma conexão entre seus valores, talentos e motivações (mapeados na prática 1), com as tarefas que desempenhavam no trabalho. Cada participante recebeu um conjunto de adesivos com ilustrações de valores, talentos e motivações e devia fazer a associação no “Quadro Inicial” de tarefas. O propósito era promover a conscientização dos participantes em relação a tarefas específicas que estavam alinhadas com suas necessidades e forças, permitindo que eles combinassem aquilo que realmente apreciavam fazer com o que faziam muito bem em suas funções. Paralelamente, as tarefas que não estavam alinhadas com seus interesses e competências, tornaram-se mais evidentes, revelando os possíveis pontos de vulnerabilidade e risco de esgotamento em seu trabalho (tarefas monótonas e estressantes).

No exercício 4, os participantes criaram um “Quadro Final” (ou *After Sketch*) para ilustrar uma versão ideal, mas ainda realista, do seu trabalho (Ver Anexo F2). Para isso, foram apresentadas, em sequência, cada uma das cinco dimensões. Com o auxílio de um “baralho de estratégias de redesenho” e orientações fornecidas pelas instrutoras, os participantes foram orientados a refletir sobre as cartas e fazer o registro das alterações que pretendiam realizar em suas funções em uma

nova folha colorida (Ver Anexo F1). Eles também podiam optar por criar estratégias novas, mais aderentes à sua realidade, ou não realizar nenhuma mudança naquela dimensão.

Destaca-se que o baralho foi desenvolvido pela autora dessa dissertação especialmente para a intervenção, considerando a literatura pertinente e a realidade de trabalho dos participantes. As cartas eram compostas, em sua maioria, por estratégias de aproximação, visto os efeitos positivos para o engajamento e bem-estar (Rudolph et al., 2017). A Tabela 8 apresenta estratégias do Baralho de Redesenho, bem como as definições adotadas para cada uma das dimensões.

Tabela 8

Baralho de Redesenho do Trabalho

Tipo de Redesenho	Definição	Classificação Itens (Aproximação-Evituação)	Total de itens	Exemplo de Itens
Tarefas	Alterações em número, escopo e na forma de realizar as tarefas. Isso significa que você pode aumentar ou diminuir o número de tarefas, sua complexidade e a maneira para realizá-las. Isso inclui adicionar e priorizar tarefas significativas e engajadoras, simplificar ou otimizar tarefas problemáticas, reduzir demandas, e adicionar recursos para aumentar as chances de sucesso.	Aproximação	11	<p>Melhorar o planejamento e a organização das tarefas por meio do uso de aplicativos de gerenciamento de projeto, agendas, quadros etc.</p> <p>Simplificar/desburocratizar tarefas "obstáculo" - aquelas que consomem muita energia.</p> <p>Explorar novas ferramentas e tecnologias que possam aprimorar sua eficiência e eficácia no trabalho.</p> <p>Automatizar tarefas repetitivas, evitando esses aspectos tediosos e pouco satisfatórios de seu trabalho.</p> <p>Adicionar novas tarefas e projetos que estejam em harmonia com seus valores, talentos e motivações.</p> <p>Procurar ajuda para resolver tarefas difíceis.</p>
		Evituação	2	<p>Negociar com colegas para trocar tarefas que não estejam alinhadas com seus valores, talentos e motivações com quem as aprecie e esteja mais motivado a realizá-las.</p> <p>Evitar assumir tarefas que não estejam relacionadas ao seu papel ou que atrapalhem o alcance de seus objetivos.</p>
Relações	Alterações na forma de se relacionar com outras pessoas no trabalho, incluindo a quantidade e/ou qualidade dessas interações. Isso significa que você pode conhecer novas pessoas, aprofundar relacionamentos existentes e criar oportunidades para uma maior interação e colaboração. No caso de relações difíceis, pode envolver passar menos tempo com indivíduos específicos ou, de forma mais ampla,	Aproximação	11	<p>Identificar valores compartilhados como ponto de partida para estabelecer acordos e solucionar conflitos no ambiente de trabalho.</p> <p>Manter a câmera ligada para que as pessoas possam ver suas expressões faciais e gestos, facilitando a comunicação durante as reuniões on-line.</p> <p>Estabelecer conversas informais, não relacionadas ao trabalho, permitindo que você conheça os interesses, hobbies e habilidades de seus colegas e estreite os laços pessoais.</p> <p>Realizar parcerias de trabalho com diferentes áreas da organização fortalecendo a integração e a colaboração interna.</p>

Tipo de Redesenho	Definição	Classificação Itens (Aproximação-Evitação)	Total de itens	Exemplo de Itens
	minimizar aspectos do trabalho que envolvem socialização.			Participar de benchmarking com outras organizações, criando oportunidades de networking externo e de aprendizado conjunto.
		Evitação	2	Reconhecer o esforço e as conquistas dos colegas, ajudando a criar um ambiente de trabalho mais positivo e motivador. Estabelecer limites claros e, comunicar quando se sentir desrespeitado.
Cognitivo	Alterações na maneira de perceber o próprio trabalho. Isso envolve ponderar sobre o valor e a importância do trabalho, tanto para você mesmo quanto para os outros, incluindo amigos, familiares, clientes e colegas. Muitas vezes, essa reflexão vai te incentivar a enxergar o seu trabalho como algo maior do que apenas tarefas separadas e a explorar como o que você faz contribui para alcançar objetivos pessoais, organizacionais ou sociais significativos.	Aproximação	14	Minimizar o contato com pessoas que afetam o seu emocional de maneira negativa no trabalho. Desenvolver uma visão coesa do seu trabalho onde as atividades formam um todo integrado, em vez de uma série de atividades isoladas. Identificar os elementos do seu trabalho que contribuem para o seu bem-estar geral. Entender o papel que o seu trabalho desempenha para o sucesso da organização. Considerar a contribuição do seu trabalho para a comunidade, bem como para os clientes internos e externos. Identificar como o seu trabalho pode ser uma plataforma para o desenvolvimento de novas habilidades, conhecimentos e experiências, criando oportunidades para o avanço na sua trajetória de carreira. Pensar em como as habilidades que você adquire no trabalho podem ser transferidas para outras áreas da sua vida, ampliando o impacto positivo que você pode ter no mundo.
		Evitação	2	Identificar tarefas estressantes e desconectar-se mentalmente delas quando necessário. Evitar concentrar sua atenção e energia mental nas tarefas onde você tem menos controle e autoridade para tomar decisões.
Desenvolvimento de Habilidades	Alterações visando o desenvolvimento de talentos, bem como habilidades e conhecimentos que podem ser aplicados no trabalho. Isso compreende a busca de estratégias para o	Aproximação	11	Atuar em projetos interdisciplinares para ganhar novas perspectivas e habilidades de colaboração com diferentes equipes. Realizar uma tarefa rotineira de uma maneira completamente nova.

Tipo de Redesenho	Definição	Classificação Itens (Aproximação-Evitação)	Total de itens	Exemplo de Itens
Bem-estar	desenvolvimento de talentos, bem como novas habilidades e conhecimentos, mas também o aperfeiçoamento e a consolidação da expertise já existente. Alterações com foco no aumento da saúde e do bem-estar no trabalho. Isso inclui fazer mudanças no trabalho que promovam o bem-estar físico, mental e psicológico, e alterar ou limitar aspectos do trabalho e rotinas que possam estar tendo um impacto prejudicial.	Aproximação	15	<p>Solicitar feedbacks acerca da realização de suas tarefas para identificar suas forças e áreas de melhoria.</p> <p>Participar de cursos e eventos que estejam relacionados a algum talento, habilidade ou conhecimento que queira desenvolver/atualizar.</p> <p>Compartilhar seu conhecimento com colegas de trabalho, promovendo um ambiente de aprendizado mútuo.</p> <p>Participar de grupos de estudo para aprofundar seu conhecimento em um tema específico e trocar ideias com outros interessados.</p> <p>Aproveitar seus momentos de alta energia para atividades que demandam muita concentração e criatividade, deixando as horas de menor energia para tarefas operacionais.</p> <p>Fazer pausas breves ao longo do dia, principalmente durante os momentos de menor energia, para recarregar e evitar exaustão.</p> <p>Definir a modalidade de comunicação (assíncrona ou síncrona), frequência e horários de forma clara para estabelecer expectativas realistas quanto à sua disponibilidade.</p> <p>Separar, na medida do possível, o seu espaço de trabalho do seu espaço de descanso e lazer. Se necessário, considere locais tranquilos, como escritórios compartilhados (coworking), para aumentar a produtividade e o bem-estar.</p> <p>Estabelecer um ritual que marque o fim do dia de trabalho, como desligar o computador ou fazer uma atividade relaxante.</p> <p>Planejar refeições equilibradas e ricas em nutrientes, evitando lanches pouco saudáveis.</p>

No exercício 5 os participantes foram incentivados a delimitar pelo menos uma de suas estratégias de redesenho para experimentar nas próximas 2-3 semanas (intervalo entre a segunda e terceira sessão de treinamento). Essa abordagem reflete os princípios da definição proativa de metas (Parker et al., 2010; Parker & Collins, 2010). Posteriormente, foram lembrados pelas instrutoras, via contato eletrônico, de colocar em prática suas estratégias.

A terceira sessão de treinamento envolveu a revisão dos aprendizados da oficina, a avaliação do sucesso das mudanças iniciadas pelos participantes ao longo das semanas, e o planejamento de redesenho para o futuro. Os participantes foram primeiramente divididos em pequenos subgrupos para discutir as alterações que conseguiram implementar e os desafios que encontraram durante o processo. Depois compartilharam suas impressões com o grupo todo em uma discussão mediada pelas instrutoras. Por fim, no exercício 6, considerando as reflexões realizadas, eles desenvolveram um plano de ação prospectivo, incluindo potenciais parceiros e prazos para cada estratégia descrita (“Compromisso pessoal”).

Instrumentos

Exercício de Análise Pessoal

Versão reduzida do Questionário de Perfis de Valores Pessoais (PQV-21) (de Campos & Porto, 2010). No presente estudo, foi aplicada a versão reduzida (Schwartz, 2005) do Portrait Questionnaire Value (PQV), construído para avaliação dos 10 valores pessoais (Schwartz, 2001). A versão reduzida consiste em 21 itens e foi validada com o uso do Escalonamento Multidimensional com Coeficiente de Alienação de Guttman. O coeficiente S-Stress foi de 0,01 e o coeficiente de congruência de Tucker foi de 0,99. Cada um dos 21 itens descreve um perfil motivacional, para o qual deve-se responder à seguinte pergunta: “Quanto essa pessoa se parece com você?”. Os itens são mensurados em uma escala *Likert* de frequência de 6 pontos, variando de 1 (não se parece nada comigo) a 6 (se parece muito comigo).

Escala de Talentos. Os talentos foram identificados por meio de um questionário elaborado na instituição parceira com base no modelo teórico de desenvolvimento de pontos fortes da

psicologia positiva. O instrumento possui 102 itens e mensura 34 talentos que se subdividem em 4 domínios: Construção De Relacionamentos, Execução, Influência e Pensamento Estratégico. Os itens são mensurados em uma escala *Likert* de concordância de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O participante deve registrar o quanto se identifica com a descrição apresentada em cada uma das afirmações. Os escores do instrumento são calculados com base na média da intensidade de autodescrição atribuída a cada item.

Motivações. As motivações foram identificadas por meio de uma lista de verbos, nos quais os respondentes eram orientados a selecionar 2 a 4 opções que melhor retratariam seus interesses e paixões no trabalho. Essa lista é a mesma utilizada no Exercício de Job Crafting de Michigan (Berg et al., 2008) e foi confeccionada a partir da pesquisa de Holland (1996), que identifica tipologias de carreira.

Controle (Pré-Teste e Pós-Teste)

Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitância (ERTAE). Foi utilizada a escala final do Artigo 1 desta Dissertação, que possui 33 itens organizados em 2 fatores: aproximação de redesenho do trabalho ($\alpha = 0,88$) e evitação de redesenho do trabalho ($\alpha = 0,82$) (Ver Anexo A). Os itens são mensurados em uma escala *Likert* de concordância de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Escala Reduzida de Engajamento no Trabalho (UWES-9) (Vazquez et al., 2015). Consiste em 9 itens que avaliam as três dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção). Na validação para o Brasil, o instrumento apresentou solução unifatorial ($\alpha = 0,94$) (Vazquez et al., 2015). Estudos posteriores confirmaram que a estrutura unidimensional obteve melhor ajuste (Ferreira et al., 2016). Os participantes devem avaliar os itens em uma escala tipo *Likert* de frequência de 7 pontos, variando de: 0 (nunca/nenhuma vez) a 6 (sempre/todos os dias) (Ver Anexo B).

Autoavaliação de Desempenho. O desempenho foi avaliado por meio de uma pergunta de autorrelato. Em cada momento de medição, os participantes deviam assinalar uma nota de zero a dez para seu desempenho.

Escala de Avaliação de Reação ao Treinamento

Após o término da intervenção foi aplicada ao grupo participante da oficina uma escala de avaliação ao treinamento já utilizada em eventos anteriores da organização parceira, composta por 13 itens que avaliam a opinião do participante acerca do: 1) conteúdo programático e aplicabilidade do curso, 2) carga horária, apoio e organização do evento e 3) desempenho do instrutor. Os itens de conteúdo foram adaptados para refletir os objetivos da oficina de redesenho. A escala de resposta é *Likert* de concordância de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), além do N/A (não se aplica). Há ainda uma pergunta sobre satisfação geral com o evento, na qual os participantes devem assinalar entre as opções: péssimo, ruim, regular, bom e ótimo. Ao final, é disponibilizado espaço para que os participantes possam deixar comentários ou sugestões adicionais. Em complemento a esse espaço aberto, ao término de cada sessão de treinamento, os participantes foram convidados a registrar em *post-its* seus feedbacks do dia, assim como principais aprendizados.

Análise de Dados

Foram utilizados testes não paramétricos, pois os dados não atendiam os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias, especialmente devido ao tamanho reduzido da amostra em questão. A análise ocorreu com auxílio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 25 e o nível de significância aceito para este estudo foi de $p \leq 0,05$.

Inicialmente, foram conduzidos testes de qui-quadrado e de comparações pareadas de U de Mann-Whitney para verificar a diferença entre o grupo intervenção e o grupo controle para as variáveis sociodemográficas. Em seguida, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis para comparar as pontuações entre o grupo intervenção e o grupo controle para cada uma das variáveis (aproximação, evitação, engajamento e desempenho) em cada um dos três tempos: antes da intervenção (T1), após a intervenção (T2) e dois meses depois (T3).

Posteriormente, para examinar se houve mudanças significativas ao longo do tempo dentro de cada grupo, foi utilizado o teste ANOVA de Friedman para cada uma das variáveis em cada um

dos três tempos. Adicionalmente, conforme sugestão de Field (2020), testes post hoc de Wilcoxon com correção de Bonferroni foram realizados para identificar onde estavam essas diferenças significativas e viabilizar o cálculo do tamanho de efeito. Sobre a correção de Bonferroni, informa-se que a realização de comparações aos pares pode inflar a probabilidade de erro tipo I (conclusão de que houve diferenças entre os tratamentos quando na verdade não houve). A correção é realizada dividindo-se o valor de p pelo número de comparações realizadas ($p = 0,05/3$). Adota-se esse valor como critério de significância (Field, 2020).

O tamanho do efeito foi calculado utilizando a estatística r de Pearson como medida da força da associação. Esses valores foram então interpretados com base nos limites de tamanho de efeito estabelecidos por (Cohen, 1988), onde valores de 0,10, 0,30 e 0,50 representam, respectivamente, efeitos pequenos, médios e grandes.

Resultados

Diferenças entre Grupos ao Longo do Tempo

Assim como não foram detectadas diferenças significativas entre os grupos para as variáveis sociodemográficas (Ver Tabela 7), o teste de Kruskal-Wallis também não indicou diferenças entre os grupos para as variáveis da intervenção ao longo dos três momentos de mensuração (Tabela 9).

Tabela 9*Variáveis da Intervenção e Diferenças entre os Grupos ao longo do Tempo*

Variáveis	Grupo Intervenção				Grupo Controle				Kruskal-Wallis (Tempo x Grupo)			
	Descritivas				Descritivas				N	χ^2	gl	p
	n	M	DP	Mdn	n	M	DP	Mdn				
Aproximação												
T1	25	3,89	0,53	3,94	27	4,11	0,49	4,17	52	2,05	1	0,15
T2	25	3,86	0,62	4,06	24	4,04	0,51	4,14	49	0,71	1	0,40
T3	22	4,03	0,46	4,03	23	4,12	0,60	4,11	45	0,31	1	0,58
Evitação												
T1	25	2,55	0,63	2,53	27	2,55	0,65	2,47	52	0,03	1	0,86
T2	25	2,58	0,61	2,67	24	2,49	0,65	2,70	49	0,08	1	0,77
T3	22	2,48	0,50	2,33	23	2,54	0,72	2,60	45	0,03	1	0,87
Engajamento												
T1	25	4,46	0,92	4,56	27	4,54	1,20	4,67	52	0,18	1	0,67
T2	25	4,33	1,02	4,56	24	4,24	1,26	4,44	49	0,01	1	0,90
T3	22	3,90	1,16	3,83	23	4,11	1,36	4,11	45	0,55	1	0,46
Desempenho												
T1	25	8,08	1,32	8,00	27	8,26	0,90	8,00	52	0,00	1	0,99
T2	25	8,32	1,55	9,00	24	8,25	0,85	8,00	49	1,05	1	0,31
T3	22	8,68	0,84	9,00	23	8,17	1,37	8,00	45	1,40	1	0,24

Eficácia da Intervenção

Os resultados da ANOVA de Friedman (Tabela 10) indicaram que não houve efeitos significativos em nenhuma das variáveis de interesse (aproximação, evitação, engajamento e desempenho) ao longo do tempo no grupo intervenção. Isso sugere que a oficina de redesenho do trabalho não teve impacto mensurável nessas variáveis para este grupo. Considerando os resultados, todas as hipóteses inicialmente traçadas - **H1**, **H2** e **H3** - foram rejeitadas.

Por outro lado, no grupo controle, a análise de Friedman apontou uma diminuição significativa no engajamento ao longo do tempo ($\chi^2(2) = 8,11$; $p = 0,02$). Não foram encontradas mudanças significativas em relação às outras variáveis (aproximação, evitação e desempenho).

Foram conduzidos testes de comparações pareadas para acompanhar esse achado principal. O teste de Wilcoxon revelou uma redução estatisticamente significativa no engajamento no

trabalho para o grupo controle ($Z = -2,44$, $p < 0,02$), com tamanho de efeito grande ($r = 0,51$). A pontuação mediana na Escala de Engajamento no Trabalho (UWES) diminuiu do pré-teste (T1) ($Mdn = 4,67$) para o pós-teste de retenção (T3) ($Mdn = 4,11$).

Tabela 10

Resultados da ANOVA de Friedman para Comparação Intragrupo

Variável	Grupo Intervenção					Grupo Controle				
	Postos	<i>n</i>	χ^2	<i>gl</i>	<i>p</i>	Postos	<i>n</i>	χ^2	<i>gl</i>	<i>p</i>
Aproximação										
T1	1,84					2,20				
T2	1,84	22	3,50	2	0,17	1,73	20	2,69	2	0,26
T3	2,32					2,08				
Evitação										
T1	2,02					2,23				
T2	2,09	22	0,51	2	0,77	2,05	20	2,75	2	0,25
T3	1,89					1,73				
Engajamento										
T1	2,14					2,50				
T2	2,05	22	1,28	2	0,53	1,75	20	8,11	2	0,02
T3	1,82					1,75				
Desempenho										
T1	1,77					2,03				
T2	1,98	22	4,04	2	0,13	1,95	20	0,11	2	0,95
T3	2,25					2,03				

Avaliação de Reação

Doze participantes preencheram a avaliação de reação. A Tabela 11 exibe os resultados por categoria.

Tabela 11*Resultado da Avaliação de Reação*

Itens	Notas 1 a 5	Percentual de Concordância
Conteúdo programático e aplicabilidade do curso		
Os conhecimentos adquiridos poderão ser aplicados no meu dia a dia.	4,8	96%
O evento forneceu informações relevantes para a melhoria do meu bem-estar.	4,7	94%
O curso apresentou de forma clara os conceitos fundamentais de job crafting, incluindo suas dimensões e benefícios.	4,7	94%
A oficina me permitiu refletir sobre meu trabalho, identificando áreas de alinhamento e desequilíbrio em meu trabalho.	4,7	94%
A oficina me ajudou a identificar estratégias práticas para realizar mudanças positivas em meu trabalho.	4,5	90%
Carga horária, apoio e organização do evento		
A carga horária foi suficiente para a abordagem do conteúdo.	4,0	80%
O horário de realização do evento foi apropriado.	4,5	90%
A equipe organizadora foi prestativa e eficiente.	4,9	98%
Desempenho do instrutor		
As instrutoras demonstraram preparo e domínio no tema.	4,8	96%
As instrutoras comunicaram-se de forma clara e objetiva.	4,8	96%
As instrutoras conseguiram despertar e manter a atenção dos participantes.	4,7	94%
As instrutoras administraram com competência o tempo previsto.	4,8	96%
As instrutoras relacionaram-se com os participantes de forma gentil e empática.	4,9	98%

De maneira geral, os participantes expressaram elevada satisfação com a oficina, com média de 90%, calculada com base na taxa de respondentes que assinalaram os critérios “bom” ou “ótimo” na avaliação geral sobre o evento.

O curso foi avaliado como atingindo os objetivos programáticos. Um percentual igual ou superior a 90% dos respondentes concordou ou concordou totalmente que os conhecimentos adquiridos sobre as estratégias de redesenho podem ser aplicados em suas atividades diárias, ajudando a atingir um equilíbrio laboral mais saudável, e são relevantes para a melhoria de seu bem-estar.

A carga horária do evento foi o aspecto mais mal avaliado pelos participantes, percebida como insuficiente. Esse aspecto também apareceu nos comentários abertos, por exemplo: *“Curso maravilhoso, com informações e estratégias valiosas tanto no trabalho como no pessoal. Gostaria*

que a carga horária fosse um pouco maior para ter mais tempo para realizar as tarefas.”

(Participante anônimo).

Além da avaliação de reação, ao término de cada aula, os participantes foram incentivados a escrever bilhetes sobre seus aprendizados e o que gostaram ou não daquela aula. Sobre os aprendizados, os participantes valorizaram a oportunidade de repensar a relação com o trabalho, descobrir suas motivações e aplicar talentos e valores nas tarefas diárias. Além disso, encontraram sentido e propósito em protagonizar suas experiências profissionais, deixando uma marca positiva no ambiente de trabalho. Aprenderam também estratégias práticas para aumentar a produtividade e tornar o trabalho mais leve, como investir em comportamentos de aproximação. Embora a colaboração e o relacionamento interpessoal tenham sido menos enfatizados, os participantes reconheceram a importância da proatividade e da harmonia nas relações com colegas (Tabela 12).

Tabela 12

Análise Qualitativa dos Aprendizados ao Longo da Oficina

Categoria	<i>n</i>	Exemplos de Aprendizados
Autoconhecimento e Motivação	8	Me ajudar a descobrir quais minhas motivações como profissional. Entender melhor os talentos, valores, aplicando-os às tarefas.
Significado e Propósito	9	Trouxe uma forma diferente de pensar em meu trabalho. Como é bom! É possível um grande encontro comigo mesma no trabalho!
Estratégias de Produtividade	9	Como tornar o trabalho mais produtivo e leve. Investir em estratégias de aproximação. Reflexão em como criar estratégias para melhorar a realização das minhas tarefas. Refletir sobre o trabalho e pensar em estratégias para melhorá-lo.
Colaboração e Relacionamento Interpessoal	4	A reflexão de proatividade entre os colegas de trabalho. Trabalho com pessoas com pensamentos e ações diferentes para chegar ao mesmo objetivo. Viver dia a dia com mais leveza e responsabilidade comigo e com as pessoas à minha volta. O curso é perfeito para a relação de pessoas no trabalho.

Com relação às avaliações dos encontros, os participantes elogiaram diversos aspectos, incluindo a abordagem dinâmica do tema, o material didático bem-organizado e a condução atenciosa e cordial das instrutoras. A reflexividade do curso, que provocou *insights* sobre o trabalho

e o bem-estar, e as atividades práticas, foram valorizadas. Os participantes expressaram desejo por mais cursos semelhantes e, assim como na avaliação de reação, sugeriram aumentar a carga horária para permitir mais tempo para práticas e reflexões. Apenas um participante expressou dificuldade em aplicar as estratégias ensinadas (Tabela 13).

Tabela 13

Análise Qualitativa das Avaliações sobre a Oficina

Categoria	<i>n</i>	Exemplos de Avaliações
Tema	4	Tema super necessário. Excelente receptividade. Tema maravilhoso!! Parabéns!!
Material Didático	3	Excelente! Capricho. Material simples e direto. Organização da oficina e do material.
Instrutoras	6	Atenção e cordialidade das instrutoras. Adorei a condução! Leve, respeitosa, acolhedora.
Clareza	6	Conteúdo repassado de forma leve e didática. Clareza nas informações. As instrutoras demonstraram domínio no tema.
Teoria e Reflexões	7	Curso leve e com muitas reflexões positivas. Me fez repensar sobre meu trabalho, além do meu desenvolvimento e bem-estar.
Atividades Práticas e Interação	8	Parabéns pela dinâmica lúdica e profunda! Atividade prática e aplicável.
Elogios Gerais	9	Muito positivo e agradável. Hoje foi proveitoso e surpreendente.
“Mais cursos”	4	Por mais oficinas como essas. Mais cursos como esse.
Dificuldades	1	As estratégias para redesenho parecem difíceis de serem aplicadas para as minhas atividades.
Carga Horária	4	Tempo maior para as práticas. Carga horária maior porque é muito legal.

Discussão

Este artigo teve como objetivo apresentar o desenvolvimento e o teste de uma intervenção de redesenho do trabalho, projetada para aumentar os comportamentos de aproximação, o engajamento e o desempenho dos trabalhadores, e diminuir os comportamentos de evitação.

Para o grupo de intervenção, a ANOVA de Friedman não revelou efeitos estatisticamente significativos da intervenção sob o redesenho de aproximação, redesenho de evitação, engajamento ou desempenho no trabalho. Para o grupo controle, os resultados da ANOVA de Friedman

demonstraram uma diminuição significativa do engajamento entre o momento de pré-teste e o pós-teste de retenção. As hipóteses inicialmente traçadas foram rejeitadas.

No que tange o engajamento no trabalho, conforme mencionado anteriormente, ambos os grupos apresentaram menores níveis no decorrer do tempo, embora apenas os resultados do grupo controle tenham tido significância estatística. Uma explicação plausível para a diminuição geral do engajamento é a presença de fatores externos à oficina. Naquele momento, a organização passava por uma recente mudança de gestão, o que pode ter gerado sentimentos de ambivalência em relação ao trabalho, desencadeando a flutuação e a redução dos níveis de engajamento (Vakola et al., 2021). Durante períodos de mudança organizacional os indivíduos precisam realizar esforços extras para integrar as novas diretrizes em suas práticas diárias e ainda manter-se engajados (van den Heuvel et al., 2020).

Diante do contexto de mudança organizacional, é razoável supor que a participação na oficina mitigou uma queda ainda maior no engajamento. Pesquisadores anteriores também reportaram a presença de variáveis intervenientes dessa natureza (e.g., Seppälä et al., 2018; Soyer et al., 2018). Para Soyer et al. (2018), o anúncio de uma reestruturação organizacional e a substituição de líderes ao longo do período de condução de sua intervenção de redesenho do trabalho podem ter afetado negativamente os resultados do treinamento.

Nesse sentido, é importante observar que o propósito da oficina foi fornecer estratégias e provocar reflexões, incentivando e capacitando os trabalhadores a realizarem ações de redesenho no futuro. No entanto, outros fatores podem ter impactado negativamente nos resultados observados. Implementar o redesenho pode ser desafiador, exigindo dos trabalhadores uma motivação considerável e energia (Baker, 2020). Além disso, é necessário que as organizações ofereçam um ambiente de trabalho que promova autonomia, flexibilidade de escolhas e suporte adequado (Baker, 2020; Lazazzara et al., 2020). As pessoas tendem a redesenhar seu trabalho quando percebem que têm opções disponíveis, autonomia e suporte para fazê-lo. Se esses elementos foram insuficientes, é compreensível que a intervenção não tenha atingido os resultados

esperados. É possível que os impactos positivos da oficina se manifestem gradualmente, à medida que esses fatores sejam endereçados e aprimorados.

Contribuições

Do ponto de vista teórico, uma primeira contribuição é a revisão de literatura sobre intervenções de redesenho apresentada, que mapeou o campo em que se inserem os estudos, fornecendo base para futuras pesquisas. A maior parte foi realizado presencialmente na Europa, utilizando um desenho quasi-experimental. Os resultados mostram que intervenções de redesenho têm potencial para melhorar o engajamento (57% dos estudos) e o desempenho dos trabalhadores (56% dos estudos), especialmente quando baseadas na abordagem RDT. No entanto, os resultados são mistos, com algumas intervenções não demonstrando aumentos significativos em todos os aspectos avaliados e outras apresentando resultados não significativos.

Uma outra contribuição teórica-metodológica é o desenvolvimento de uma intervenção que integra princípios de duas abordagens fundamentais: a seminal, que enfoca a alteração de tarefas, relações e percepção do trabalho, e a de redesenho no âmbito do modelo RDT, que propõe o aumento de recursos ou a diminuição de demandas para promover o equilíbrio laboral.

Em estudos anteriores, observou-se o uso isolado de cada uma dessas teorias. No entanto, elas apresentam aspectos complementares, que são integrados no desenho experimental da intervenção. A intervenção baseia-se nas premissas de aproximação e evitação, que sugerem a capacidade de expandir (aproximação) ou restringir (evitação) os limites das funções ocupacionais. Assim, dentro de cada categoria de redesenho seminal (tais como tarefas, relações ou percepção do trabalho), é possível identificar comportamentos correspondentes aos modelos de aproximação e evitação do redesenho RDT. Isso permite a incorporação de uma gama mais ampla de comportamentos de redesenho, conforme lacuna de literatura sinalizada por (Costantini et al., 2022; Knight et al., 2021).

Ademais, a intervenção apoia-se em uma expansão da teoria seminal defendida teoricamente e aplicada em *workshops* por Baker (2020), que adiciona os tipos redesenho de

habilidades e redesenho de bem-estar, porém sem efeitos ainda testados nos resultados. Seria importante investigar esses comportamentos de redesenho em estudos posteriores.

Do ponto de vista prático, além da intervenção ser inteiramente customizada para a organização, com imagens e exemplos adequados para aquele contexto, destaca-se o baralho de estratégias, entregue para cada participante, que trouxe o conceito de cada um dos tipos de redesenho, e sugestões de como poderiam atuar para modificar seu trabalho de maneira a obter melhorias em cada área. Nesse sentido contribui pelo fato de oferecer aos profissionais uma descrição bastante detalhada e cuidadosa de cada um dos tipos de redesenho, o que pode proporcionar uma maior compreensão e segurança ao colocar em prática. O baralho é uma ferramenta simples e de baixo custo que pode ajudar os trabalhadores a desenvolverem suas próprias estratégias para modificarem o seu trabalho. Futuramente, objetiva-se que seja disponibilizado em outros formatos para o acesso de maior número de trabalhadores.

Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras

À despeito dos pontos fortes, algumas limitações devem ser apontadas. Uma primeira refere-se ao tamanho pequeno da amostra final, que pode ter impedido a capacidade de detectar efeitos significativos e de generalizar os resultados. Esse problema também foi relatado em outras investigações sobre o tema (e.g., Gordon et al., 2018; van Wingerden, Derks, et al., 2017).

O tamanho de amostra insuficiente pode ser em parte atribuído ao processo complexo de coleta dos dados em si. Houve perda de respondentes ao longo do estudo e a ocorrência de dados ausentes (*missing values*), seja devido às faltas excessivas e/ou desistência dos participantes, ou à não resposta aos questionários de controle, comprometendo a capacidade de realizar análises robustas e tirar conclusões sobre causalidade. Para pesquisas futuras, recomenda-se oferecer maior número de turmas, já considerando que a perda de respondentes é altamente provável. Em termos de boas práticas, para o grupo intervenção, coletar o pré-teste e pós-teste no momento do curso diminuiu a ocorrência de dados faltantes.

Uma segunda limitação foi a brevidade do curso, sendo que alguns participantes apontaram que não houve tempo suficiente para realizar as atividades em sala e absorver o conteúdo de maneira eficaz. O formato, dividido em três sessões de duas horas cada, foi pensado para acomodar as restrições de tempo da organização, porém é inferior ao que é geralmente realizado em outras intervenções com esse conteúdo.

Intervenções com base no Exercício de Job Crafting de Michigan usualmente possuem aulas com duração mínima de 4 horas, para englobar os exercícios de análise pessoal, análise de tarefas e compartilhamento. Ao todo, esses treinamentos duram, em média, 12 horas (e.g., van den Heuvel et al., 2015b; van Wingerden et al., 2017b, 2017a). Apesar disso, há grande variabilidade na literatura. Por exemplo, intervenção baseada no modelo seminal, conduzida em empresas privadas no Japão, contou com apenas duas sessões de 120 min, com efeitos significativos no engajamento no trabalho (Sakuraya et al., 2016). Outras intervenções, ainda mais recentes, apostam no modelo online com sessões curtas e frequentes de estímulo à aprendizagem e ações de redesenho (Moens et al., 2023).

Ressalta-se que para diminuir o tempo previsto, parte da análise pessoal foi realizada como “exercício para casa” nesta intervenção. Apesar disso, o uso de questionários (e.g., PQV21 – valores) consumiu considerável tempo, e houve pouco espaço para a interpretação dos resultados pelos participantes. Mesmo com o preenchimento sendo realizado em casa, e com o envio prévio dos resultados, muitos só acessaram aos mesmos durante o curso, o que limitou sua capacidade de assimilar o conteúdo, que já apresentava um grau de complexidade alto. Futuramente, esse exercício deve ser conduzido com uma alocação de tempo mais generosa e/ou simplificado como um todo. Assim como no exercício original, em vez de escalas, uma lista com definições simples poderia ser empregada, permitindo aos participantes selecionarem seus valores, forças e interesses de maneira mais direta.

Uma terceira limitação diz respeito ao uso de instrumentos de autorrelato para a coleta dos dados do controle (pré e pós-teste), que pode ter gerado um viés de desejabilidade social. Por

exemplo, ao responder sobre seu desempenho no trabalho, é notório que a pontuação de ambos os grupos foi relativamente alta, tanto na mensuração inicial, quanto na final.

Futuras investigações poderiam incluir avaliações de pares e superiores. No entanto, é importante salientar que, na administração pública brasileira, é comum avaliações de desempenho com escores próximos ao final da escala (Elvira, 2018). A avaliação é vista apenas como uma maneira proforma para obtenção de gratificação, assim os avaliadores atuam com leniência, temendo retaliação em caso de notas mais rigorosas. A falta de uma “cultura de avaliação” no Brasil pode prejudicar a possibilidade de obter notas que de fato correspondam à realidade. Ainda assim, considerando que a finalidade dos instrumentos de pré-teste e pós-teste se distinguem de uma avaliação de desempenho para fins de desenvolvimento na carreira, pode ser uma abordagem mais confiável que apenas o autorrelato. Nesse sentido, seria importante que terceiros avaliassem também outros desfechos que não só o desempenho individual, fornecendo uma visão mais ampla das reais mudanças ocorridas.

Ainda com relação às escalas utilizadas para mensurar os impactos da intervenção, uma quarta limitação concerne o fato de que não foram projetadas especificamente para esse fim, logo pode haver uma falta de correspondência entre os itens e as mudanças realizadas pelos participantes. As escalas podem não ser sensíveis o suficiente, um problema comumente relatado nessa literatura (Demerouti et al., 2019; van den Heuvel et al., 2015). Conforme sugerido no Artigo 1, futuras pesquisas poderiam coletar evidências adicionais de validade da ERTAE, averiguando a pertinência de uma estrutura com maior número de estratégias de redesenho.

Para mitigar problemas com escalas, pesquisadores recomendam a utilização de métodos mistos, com a coleta de dados qualitativos para permitir uma compreensão mais profunda e detalhada da percepção dos respondentes sobre os resultados da intervenção (van Wingerden, Bakker, et al., 2017b). Nesta oficina, a avaliação de reação apontou para uma série de aprendizados positivos que não foram captados nos dados estatísticos. Pode-se inferir que os participantes

tiveram ganhos com o curso, como a possibilidade de construção de um trabalho mais significativo, alinhado às suas habilidades e motivações.

Considerando os relatos dos participantes, também é possível supor que a intervenção tenha tido um impacto favorável nos afetos positivos. Os participantes descreveram os momentos vivenciados como “positivos e agradáveis”. Expressões como “Curso proveitoso, obrigado!”, “Hoje foi proveitoso e surpreendente” sugerem que os participantes estavam empolgados e entusiasmados com a experiência proporcionada pela oficina. Ademais, os aprendizados citados como “refletir sobre o trabalho e pensar em estratégias para melhorá-lo” e “planejar ações imediatas”, sinalizam um aumento na disposição e determinação para melhorar o desempenho no trabalho. Os participantes também mencionaram que a oficina os fez repensar sobre seus trabalhos, seu desenvolvimento e bem-estar, indicando que foram inspirados a refletir e agir de forma mais consciente em relação às suas atividades profissionais. Dessa feita, seria válido testar outros desfechos que não só o engajamento e o desempenho no trabalho. Estudos anteriores têm verificado aumento dos afetos positivos após as intervenções de redesenho (e.g., Demerouti et al., 2017; van den Heuvel et al., 2015). Apenas um estudo mensurou o efeito da intervenção no significado no trabalho (Blasi, 2021), encontrando resultados negativos, no que indica esse desfecho ainda precisa ser mais bem investigado.

Uma quinta limitação foi o tempo de acompanhamento pós-intervenção. Embora a presente amostra tenha sido acompanhada de forma longitudinal, um *follow-up* mais longo poderia oferecer *insights* mais abrangentes dos resultados. É possível que a oficina tenha suscitado reflexões importantes, mas os trabalhadores precisem de mais tempo para ajustar o seu trabalho de maneira a atingir os desfechos desejados.

Corroborando essas informações, uma participante procurou a instrutora para informar que a oficina a fez perceber que não tem autonomia, mas agora está buscando novas estratégias para lidar com isso. Nesse sentido, é sabido que, em um contexto organizacional, alguns comportamentos de redesenho podem exigir etapas de negociação com supervisores, por exemplo.

Um período adequado para acompanhamento pode ser 6 meses, e depois 1 ano, como fizeram van Wingerden, Bakker, et al. (2017b). Para manter o interesse dos participantes, é aconselhável o envio de mensagens de lembrete das atividades ao longo desse seguimento.

Finalmente, é válido destacar que, em contraste com pesquisas anteriores, essa intervenção não foi conduzida por um profissional com vasta experiência em oferecer treinamentos na área. Isso pode ter limitado a eficácia da intervenção, apesar das avaliações sobre o desempenho da instrutora terem sido positivas. Também é relevante destacar que ambas as instrutoras eram psicólogas atuantes na organização, o que pode ter gerado vieses na maneira como os participantes se comportaram ao longo da intervenção. Em que pese a atuação das instrutoras ter sido elogiada, podem ter ocorrido vieses, como os de desejabilidade social.

Conclusão

Não obstante essas limitações, esta pesquisa pode ser vista como um passo importante em direção à integração prática das duas abordagens dominantes de redesenho do trabalho, seminal e RDT. A intervenção foi projetada por meio da perspectiva teórica da aproximação-evitação, que fornece uma estrutura lógica para que os participantes possam compreender e aplicar os comportamentos de redesenho do trabalho. Espera-se que o estudo atual estimule intervenções adicionais com essa perspectiva.

Ademais, em um panorama mais amplo de estudos sobre intervenções de redesenho, o presente estudo também contribui para um corpo ainda incipiente de evidências na América Latina e no Brasil. Dos 46 artigos inicialmente selecionados na revisão teórica, apenas 1 foi publicado Brasil. Assim, fica evidente que, apesar de existir uma variedade de pressupostos teóricos e metodológicos para as intervenções (Demerouti et al., 2019), o número concreto ainda é reduzido frente a demanda e a produção de conhecimento nesta área.

Referências

- Abbad, G. da S., Mourão, L., Costa, R. B., Martins, L. B., Legentil, J., & Miranda, L. (2021). Habilidades para Teletrabalho em Casa: Construção e Evidências de Validade da Escala. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(3), 1655–1664. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>
- Baker, R. (2020). *Personalization at work: How HR can use job crafting to drive performance, engagement and wellbeing*. Kogan Page Publishers.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. B. and Cary & L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50–72). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203971611.ch3>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378.
<https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bambra, C., Egan, M., Thomas, S., Petticrew, M., & Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 61(12), 1028–1037.
<https://doi.org/10.1136/jech.2006.054999>
- Barzin, L., Vîrgă, D. M., & Rusu, A. (2021). The Effectiveness of a Job Crafting, Strengths Use, and Deficit Correction Intervention on Employee Proactive Behaviors and Well-Being: A Randomized Controlled Trial. *Psihologia Resurselor Umane*, 19(2), 100–122.
<https://doi.org/10.24837/pru.v19i2.496>
- Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*,

- 30(68), 171–184. <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. E. (2008). *Job crafting exercise*. Ann Arbor, MI: Regents of the University of Michigan. <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Job-Crafting-Exercise-Teaching-Note-Aug-101.pdf>
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology, 104*(5), 605–628. <https://doi.org/10.1037/apl0000362>
- Blasi, F. (2021). *Helping managers to assist employees' job crafting and well-being. An integrated (Top-down, Bottom-up) approach to job re-design* [Tese de Doutorado, University of East Anglia]. Repositório Institucional University of East Anglia <https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/83846>
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal, 61*(2), 499–522. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2015.0604>
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2008). *Descubra seus pontos fortes*. (M. Molina, Trad.). Sextante. (Trabalho original publicado em 2001).
- Buonocore, F., Gennaro, D. De, & Lazazzara, A. (2021). How public managers craft their job? A proposal for a job crafting intervention in the public sector. *Electronic Journal Of Management, 3*, 1–20. <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2021.3.1403>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Clifton, D. O., & Rath, T. (2019). *Descubra seus pontos fortes 2.0*. (L. Almeida de,

- Trad.).Sextante.(Trabalho original publicado em 2007).
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2ª edição). Lawrence Erlbaum Associates.
- Corradi, A. A., & Gondim, S. M. G. (2022). Competências para Gerir Projetos de Redesenho do Trabalho. In J. Borges-Andrade, A. Peixoto, F. Queiroga, A. Pérez Nebra, R. Ramírez-Vielma, & E. Hidalgo (Eds.), *Diagnóstico de Desenho do Trabalho* (pp. 409–437). Vetor Editora.
- Costantini, A. (2022). Rethinking work: How approach and avoidance features of cognitive crafting are linked with job crafting behaviors and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 1–21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.79>
- Costantini, A., Demerouti, E., Ceschi, A., & Sartori, R. (2022). Implementing Job Crafting Behaviors: Exploring the Effects of a Job Crafting Intervention Based on the Theory of Planned Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(3), 477–512. <https://doi.org/10.1177/0021886320975913>
- Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: a systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177–1196. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1303085>
- de Campos, C. B., & Porto, J. B. (2010). Escala de valores pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros. *Psico*, 41(2), 208–213. <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/5817>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- DeLongchamp, A. C. (2020). *Evaluating the effects of a job crafting intervention on employee work-life balance* [Dissertação de Mestrado, University of Minnesota]. Repositório Institucional University of Minnesota. <https://hdl.handle.net/11299/212273>
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–

247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>

Demerouti, E. (2023). Effective employee strategies for remote working: An online self-training intervention. *Journal of Vocational Behavior*, *142*, 1–17.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103857>

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, *13*(3), 209–236.

<https://doi.org/10.1177/20413866221135022>

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, *91*, 87–96.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, *20*(4), 457–469.

<https://doi.org/10.1037/a0039002>

Demerouti, E., Peeters, M. C. W., & van den Heuvel, M. (2019). Job Crafting Interventions: Do They Work and Why? In S. van Zyl, Llewellyn Rothmann (Ed.), *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts* (pp. 103–125). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_5

Demerouti, E., Soyer, L. M. A., Vakola, M., & Xanthopoulou, D. (2021). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*(2), 374–399.

<https://doi.org/10.1111/joop.12330>

Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Petrou, P., & Karagkounis, C. (2017). Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(4), 574–589.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1325875>

Devotto, R. P. de, Machado, W. de L., Vazquez, A. C. S., & Freitas, C. P. P. de. (2020). Work

- Engagement and Job Crafting of Brazilian Professionals. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 869–876. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16185>
- Devotto, R. P., & Wechsler, S. M. (2019). Job Crafting Interventions: Systematic Review. *Temas Em Psicologia*, 27(2), 371–383. <https://doi.org/10.9788/TP2019.2-06>
- dos Santos Mello, A. A. (2020). *Job crafting and the moderating role of a growth mindset: A pretest-posttest study design* [Dissertação de Mestrado, San Francisco State University]. ScholarWorks. <https://scholarworks.calstate.edu/downloads/6h440z52r>
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>
- El-Gazar, H. E., Abdelhafez, S., Ibrahim, N., Shower, M., & Zoromba, M. A. (2023). Effect of Job Crafting Intervention Program on Harmonious Work Passion and Career Commitment among Nurses: A Randomized Controlled Trial. *Journal of Nursing Management*, 2023, 1–14. <https://doi.org/10.1155/2023/9623866>
- Elvira, E. J. S. (2018). *Análise da efetividade da política de avaliação de desempenho individual na administração federal brasileira*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Repositório Institucional Universidade Federal do Rio de Janeiro. <https://www.ie.ufrj.br/images/IE/PPED/Teses/2018/Enrique%20J.%20Sánchez%20Elvira.pdf>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. de C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435–445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Field, A. (2020). *Descobrimo a estatística usando o SPSS-5*. Penso Editora.
- Fraccaroli, F., Zaniboni, S., & Truxillo, D. M. (2024). Challenges in the New Economy: A New Era for Work Design. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1),

307–335. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-081722-053704>

Fredrickson, B. L. (2013). Chapter One - Positive Emotions Broaden and Build. In P. Devine & A. Plant (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 47, pp. 1–53). Academic Press.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2>

Fruwert, R. M., Van den Heuvel, M., Beersma, B., & Hamstra, M. (2014). *How can researchers cope with the academic competition? Testing a job crafting intervention* [Dissertação de Mestrado, University of Amsterdam.]. Researchgate.

<https://www.researchgate.net/publication/265600424>

Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*.

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018).

Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, *104*, 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(1), 78–91. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2008.01.003>

Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, *51*(4), 397–406. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.4.397>

Hulshof, I. L., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2020). Providing Services During Times of Change: Can Employees Maintain Their Levels of Empowerment, Work Engagement and Service Quality Through a Job Crafting Intervention? *Frontiers in Psychology*, *11*, 1–15.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00087>

Knight, C., & Parker, S. K. (2021). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations*, *74*(1), 69–104.

<https://doi.org/10.1177/0018726719865604>

- Knight, C., Tims, M., Gawke, J., & Parker, S. K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior, 124*, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103522>
- 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. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- Körner, L. S., Müller, L. M., Bruno, L., Janneck, M., Dettmers, J., & Rigotti, T. (2023). Fostering study crafting to increase engagement and reduce exhaustion among higher education students: A randomized controlled trial of the STUDYCoach online intervention. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 15*(2), 776–802. <https://doi.org/10.1111/aphw.12410>
- Kuijpers, E., Kooij, D. T. A. M., & van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(1), 1–16. <https://doi.org/10.1037/ocp0000175>
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta–synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior, 116*, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2024). How Remote Work Changes the World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11*(1), 193–219. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Lopper, E., Horstmann, K. T., & Hoppe, A. (2023). The Approach-Avoidance Job Crafting Scale: Development and validation of a measurement of the hierarchical structure of job crafting.

- Applied Psychology*, 73(1), 93–134. <https://doi.org/10.1111/apps.12466>
- Lopper, E., Milius, M., Reis, D., Nitz, S., & Hoppe, A. (2023). Weekly reciprocal relationships between job crafting, work engagement, and performance—a within-person approach. *Frontiers in Organizational Psychology*, 1, 1–16. <https://doi.org/10.3389/forgp.2023.1200117>
- Maas, D. M. (2019). *Evaluating the effects of an intervention to increase feedback as a social job resource* [Dissertação de Mestrado, University of Minnesota]. Repositório Institucional University of Minnesota.
https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/203895/DMaas_PlanBManuscript_061119_FINAL.pdf?sequence=3
- Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.001>
- Mäkikangas, A., & Schaufeli, W. (2021). A person-centered investigation of two dominant job crafting theoretical frameworks and their work-related implications. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103658>
- Mir, A. A., Khan, S., & Farooq, S. (2022). *Job-crafting and work engagement: a systematic literature review and implications for hrd*. https://www.researchgate.net/publication/362302481_JOB-CRAFTING_AND_WORK_ENGAGEMENT_A_SYSTEMATIC_LITERATURE_REVIEW_AND_IMPLICATIONS_FOR_HRD
- Moens, B., Claes, C., & Peersman, W. (2023). Using an online tool to support job crafting behavior among workers with disabilities: An exploratory study. *BPA Applied Psychology Bulletin*, 81(297), 1–14. <https://doi.org/10.26387/BPA.2023.00007>
- Mukherjee, T., & Dhar, R. L. (2023). Unraveling the black box of job crafting interventions: A systematic literature review and future prospects. *Applied Psychology*, 72(3), 1270–1323. <https://doi.org/10.1111/apps.12434>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>

- Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(6), 723–741. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management, 36*(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford university press.
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers. *Journal of Business and Psychology, 32*(2), 117–130. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>
- Roczniewska, M., Hedberg Rundgren, E., Hasson, H., Bakker, A. B., & von Thiele Schwarz, U. (2022). How Should Job Crafting Interventions Be Implemented to Make Their Effects Last? Protocol for a Group Concept Mapping Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(21), 13922. <https://doi.org/10.3390/ijerph192113922>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., & Kawakami, N. (2020). Effects of a Job Crafting Intervention

- Program on Work Engagement Among Japanese Employees: A Randomized Controlled Trial. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00235>
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., & Kawakami, N. (2022). Effects of a Job Crafting Intervention Program on Work Performance Among Japanese Employees: An Analysis of Secondary Outcomes of a Randomized Controlled Trial. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 64(4), 202–210. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002480>
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: a pretest-posttest study. *BMC Psychology*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0157-9>
- Sartori, R., Tommasi, F., Ceschi, A., Noventa, S., & Zene, M. (2023). Learning in the workplace: evidence on the role of behavioural job crafting on fostering self-perceived employability. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 133–146. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2022-0119>
- Schwartz, S. H. (2001). ¿ Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos. In M. Ros & W. V. Gouveia (Eds.), *Psicología Social de los Valores Humanos: desarrollo teóricos, metodológicos y aplicados*. Biblioteca Nueva.
- Schwartz, S. H. (2005). Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações*. (pp. 56–95). Vozes.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663–688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>
- Seppälä, P., Ansio, H., Houni, P., & Hakanen, J. J. (2020). A two-wave quasi-experimental intervention study of a participatory visual art intervention: unexpected effects on job resources and work engagement. *Arts & Health*, 12(1), 38–52. <https://doi.org/10.1080/17533015.2018.1517370>
- Seppälä, P., Hakanen, J. J., Tolvanen, A., & Demerouti, E. (2018). A job resources-based intervention

to boost work engagement and team innovativeness during organizational restructuring.

Journal of Organizational Change Management, 31(7), 1419–1437.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2017-0448>

Silva Júnior, D. I., Ferreira, M. C., & Freitas, C. P. (2020). Effects of an Intervention Program Based on Job Crafting Behaviors on the Work Engagement of Teachers [Efectos de un programa de intervención basado en los comportamientos de rediseño del trabajo sobre el engagement laboral de profesores]. *Acción Psicológica*, 16(2), 119–128.

<https://doi.org/10.5944/ap.16.2.25669>

Soyer, L. M. A., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2018). *Increasing employee job performance through Job Crafting* [Dissertação de Mestrado, Eindhoven University of Technology]. Repositório Institucional Eindhoven University of Technology.

<https://research.tue.nl/en/studentTheses/1f0dc6a4-249b-402c-841a-0f7eb36f2b96>

Sundar, V., & Brucker, D. (2021). “Today I felt like my work meant something”: A pilot study on job crafting, a coaching-based intervention for people with work limitations and disabilities. *Work*, 69(2), 423–438. <https://doi.org/10.3233/WOR-213488>

Thomas, E. C., du Plessis, M., & Thomas, K. G. F. (2020). An evaluation of job crafting as an intervention aimed at improving work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 12(0), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1703>

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

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.

<https://doi.org/10.1037/a0032141>

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>

- Uglanova, E., & Dettmers, J. (2023). Improving Employee Mental Health Through an Internet-Based Job Crafting Intervention. *Journal of Personnel Psychology, 22*(1), 20–30.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000304>
- Vakola, M., Petrou, P., & Katsaros, K. (2021). Work Engagement and Job Crafting as Conditions of Ambivalent Employees' Adaptation to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 57*(1), 57–79. <https://doi.org/10.1177/0021886320967173>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Hetland, J., & Schaufeli, W. B. (2020). How do Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement. *The Spanish Journal of Psychology, 23*(e56), 1–16.
<https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(3), 511–532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- van Leeuwen, E. H., Taris, T. W., van den Heuvel, M., Knies, E., van Rensen, E. L. J., & Lammers, J.-W. J. (2021). A Career Crafting Training Program: Results of an Intervention Study. *Frontiers in Psychology, 12*, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.664453>
- van Leeuwen, E. H., van den Heuvel, M., Knies, E., & Taris, T. W. (2020). Career Crafting Training Intervention for Physicians: Protocol for a Randomized Controlled Trial. *JMIR Research Protocols, 9*(10), 1–8. <https://doi.org/10.2196/18432>
- van Mersbergen, J. (2012). *The test and evaluation of a job crafting intervention in healthcare* [Dissertação de Mestrado, Technische Universiteit Eindhoven]. Repositório Institucional Eindhoven University of Technology. <https://research.tue.nl/en/studentTheses/18a7ee7a-82ae-41a6-ac67-d1d389d0d9c5>
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017a). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 164–174.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>

- van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017b). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(1), 107–119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233>
- van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management, 56*(1), 51–67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Vandiya, V., & Hidayat, A. E. (2019). The Relation of Job Demands to Teacher and Staff Stress: Impact of a Job Crafting Intervention. *Proceedings of the 2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018)*, 975–989. <https://doi.org/10.2991/iciap-18.2019.80>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. dos S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF, 20*(2), 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Verelst, L., De Cooman, R., Verbruggen, M., van Laar, C., & Meeussen, L. (2021). The development and validation of an electronic job crafting intervention: Testing the links with job crafting and person-job fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*(2), 338–373. <https://doi.org/10.1111/joop.12351>
- Wingerden, J. van, Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology, 31*(3), 686–701. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0086>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Yang, F., Fei, Y., Guo, L., Bai, X., & Li, X. (2023). Job crafting intervention for job burnout and work engagement among young construction project management practitioners in China. *Engineering, Construction and Architectural Management, manuscrito submetido para publicação*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2022-0935>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job

crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.

<https://doi.org/10.1002/job.2332>

Zmijewski, P., Lindeman, B., & Rogers, D. A. (2023). The Impact of a Job Crafting Intervention on

Wellbeing in Health Care Leaders. *The American SurgeonTM*, 89(12), 5655–5659.

<https://doi.org/10.1177/00031348231167392>

Discussão Geral

O objetivo central dessa dissertação foi contribuir para o avanço do conhecimento e aplicação da perspectiva teórica de aproximação-evitação de redesenho do trabalho no Brasil, abordando aspectos teóricos, práticos e metodológicos. Foram propostos dois artigos com os seguintes objetivos: 1) adaptar e coletar evidências iniciais de validade da Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evituação (ERTAE); e 2) desenvolver e testar os efeitos de uma intervenção baseada na perspectiva teórica de aproximação-evitação nos comportamentos de redesenho, bem como no engajamento e desempenho laborais.

No Artigo 1, foram conduzidas três fases. Na primeira fase foi realizada a tradução da escala, retrotradução e etapas de validação por juízes e semântica. Na segunda fase foi feito o processo de coleta de evidências de validade interna. Os dados foram coletados virtualmente, por meio das redes sociais. A amostra final foi de 260 respondentes. Embora os autores da escala original tenham proposto uma escala hierárquica com oito fatores (e.g., redesenho comportamental de recursos), análise fatorial exploratória inicial demonstrou que a estrutura mais adequada possuía apenas dois fatores: Redesenho de Aproximação ($\alpha = 0,88$) e Redesenho de Evitação ($\alpha = 0,82$).

Sem descuidar de critérios psicométricos, e considerando que a teoria subjacente apontava a existência de componentes específicos em cada dimensão, foi conduzida uma segunda análise fatorial para investigar a existência de facetas. A escala não reproduziu de forma fidedigna todas as facetas indicadas na teoria que embasou a escala, mas se comportou conforme achados da literatura internacional para redesenho do trabalho no modelo RDT (Petrou et al., 2012). Concretamente, a dimensão Aproximação foi composta por Recursos ($\alpha = 0,77$) e Demandas de Desafio ($\alpha = 0,82$); a dimensão Evitação não se dividiu em facetas, o que condiz com a definição de evitação de demandas.

Na terceira fase, foram reunidas evidências de validade para medidas externas. A nova escala apresentou validade convergente com a Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho (CRT), amplamente utilizada para mensurar o construto no contexto brasileiro. A

correlação entre as facetas de Aproximação da ERTAE (aumento de recursos e aumento de demandas de desafio) e as correspondentes da CRT foi entre moderada e forte ($r = 0,49$ a $r = 0,72$). Para a dimensão Evitação da ERTAE não houve correlações significativas. Em relação à validade de critério, a dimensão Aproximação apresentou correlações positivas fortes com engajamento ($r = 0,56$) e desempenho ($r = 0,51$), enquanto Evitação não demonstrou correlações significativas com os resultados.

Os resultados demonstraram evidências iniciais de validade da escala e indicaram para a possibilidade de uso com trabalhadores brasileiros. Apesar disso, deve-se atentar que o modelo completo de 8 dimensões de Zhang e Parker, (2019) não se mostrou adequado, confirmando-se apenas uma estrutura reduzida. Uma futura direção seria investigar essas estratégias de uma maneira parcimoniosa, uma a uma (Ferreira et al., 2022). Mereceriam destaque estudos sobre a dimensão Evitação, visto que não se diferenciou em facetas específicas, tampouco exibiu associações significativas com as variáveis engajamento e desempenho no trabalho.

No Artigo 2, foi desenvolvida a intervenção com base na perspectiva teórica da aproximação-evitação, e foram conduzidas duas turmas em formato de oficina. Cada turma participou de 3 sessões de duas horas cada. O grupo intervenção foi composto por 25 participantes. A avaliação dos efeitos da intervenção foi realizada em três momentos - antes da intervenção, logo após, e dois meses depois. Foram mensuradas as ações de redesenho, o engajamento e o desempenho no trabalho. Especificamente, o redesenho foi mensurado por meio da escala ERTAE (adaptada no Artigo 1). Um grupo de comparação de 27 pessoas respondeu às mesmas medidas.

Contrariando as expectativas, não houve aumento significativo dos comportamentos de aproximação dos participantes ou diminuição dos comportamentos de evitação. Também não houve melhoria significativa do engajamento ou do desempenho laboral.

O grupo controle teve uma queda gradativa, estatisticamente significante, do engajamento do período inicial até o último período de medição. Sabe-se que a organização passava por um momento de transição organizacional, e que mudanças podem requerer dos trabalhadores novas

habilidades e energia para adaptação, afetando os níveis de engajamento laboral (van den Heuvel et al., 2020). Nesse sentido, um possível efeito positivo do treinamento foi o controle de uma diminuição ainda maior do engajamento no grupo de intervenção.

Para além dos resultados obtidos por meio dos instrumentos de pré-teste e pós-teste, a oficina foi muito bem avaliada pelos participantes. A média de satisfação geral foi de 90%. Análise qualitativa dos comentários aponta que a intervenção foi eficaz em trazer ferramentas práticas – como o baralho de redesenho - para que os participantes pudessem compreender e aplicar o conceito no seu dia a dia. Ademais, pode-se inferir que conseguiu estimular uma nova mentalidade – “mentalidade de redesenho” - criativa e inovadora, na qual se busca constantemente formas de otimizar o trabalho, e torná-lo mais motivador e gratificante. Isso é importante considerando que o redesenho é uma atividade contínua (Wrzesniewski & Dutton, 2001), que se faz frente aos desafios diários.

As investigações realizadas nos Artigos 1 e 2 apresentam algumas limitações. Dentre elas, destaca-se que a amostra para ambos os estudos foi pequena. Embora organizações tenham sido contatadas para viabilizar a coleta de dados para o Artigo 1, a falta de familiaridade com o conceito de redesenho do trabalho pode ter afetado negativamente a disponibilidade delas para participar. Além disso, durante o período de coleta, algumas passavam por mudanças de gestão, o que também dificultou a autorização para novas iniciativas de pesquisa. No estudo de intervenção conduzido no Artigo 2, a falta de familiaridade também pode ter sido um fator de prejuízo para o número de inscritos. Ademais, alguns participantes deixaram de preencher os instrumentos ou desistiram ao longo da intervenção. Estudos subsequentes devem realizar esforços para expandir as amostras. Outra limitação identificada é que os instrumentos utilizados nos Artigos 1 e 2 foram coletados em formato de autorrelato, sujeitos a vieses de desejabilidade social. Pesquisas futuras podem incluir avaliações de colegas ou supervisores para uma visão mais objetiva, em especial no que se refere à possíveis modificações em comportamentos pós-intervenção.

Além dessas, foram observadas limitações referentes ao Estudo 2: o período de treinamento foi curto, o exercício de análise pessoal foi demasiadamente complexo, e as escalas de controle pré-teste e pós-teste não foram construídas especificamente para mensurar os efeitos dessa intervenção. Pesquisadores interessados em implementar intervenções com essa metodologia devem realizar melhorias no desenho experimental: o tempo destinado à intervenção deve ser aumentado; o exercício de análise pessoal deve ser realizado com o apoio de listas com definições curtas, em oposição a longos questionários, e as escalas de controle devem ser customizadas para refletir especificamente o conteúdo do treinamento. Finalmente, uma última recomendação é que sejam testados outros resultados, como afetos positivos. Conforme exposto na revisão de literatura conduzida no Artigo 2 há um impacto significativo de intervenções de redesenho nesse tipo de comportamento (e.g., Demerouti et al., 2017; van den Heuvel et al., 2015).

Apesar das limitações, tomados em conjunto, os estudos conduzidos em ambos os artigos se mostraram relevantes para atingir o objetivo geral dessa dissertação, trazendo implicações teóricas, práticas e metodológicas. Em cada artigo, essas contribuições foram abordadas em detalhe. Abaixo, apresenta-se um breve resumo.

Do ponto de vista teórico, uma contribuição é demonstrar que utilizar a perspectiva de aproximação-evitação faz sentido e pode ser uma alternativa valiosa. Em primeiro lugar, permite abranger as diversas estratégias de redesenho existentes. Utilizar apenas uma das abordagens dominantes pode gerar negligência de aspectos importantes já reportados na literatura, como os variados tipos e propósitos do redesenho (Vanbelle et al., 2023). Em segundo lugar, possibilita tratar separadamente as informações para cada uma das duas dimensões, o que é pertinente pois as investigações mostram que essas estratégias têm diferentes impactos nos resultados. A aproximação está ligada a resultados positivos, e a evitação principalmente ligada a resultados negativos (Lazazzara et al., 2020; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017). Outra contribuição teórica é sinalizar que o elemento cognitivo deve ser incluído nas configurações de

redesenho. Na AFE realizada no Artigo 1, os itens que foram originalmente concebidos como cognitivos demonstraram carga fatorial importante, embora não tenham emergido como faceta.

Em que pese a relevância da categorização em aproximação-evitação, ainda há a necessidade de investigar em maiores detalhes a aplicação integral da teoria de aproximação-evitação concebida por Zhang e Parker (2019).

De maneira prática, a principal contribuição reside na disponibilização de uma ferramenta para avaliação do redesenho de aproximação-evitação a nível nacional. No que diz respeito ao aspecto teórico-metodológico, o presente trabalho contribui com o desenvolvimento de um protocolo de intervenção que integra as duas abordagens dominantes, englobando todas as suas dimensões (tarefas, relacionamento, percepção do trabalho, aumento de recursos e diminuição de demandas). Participantes foram convidados a olhar para suas tarefas, relações e percepção do próprio trabalho, e aumentar recursos ou diminuir demandas. A inclusão das variadas estratégias é vantajosa pois amplia a possibilidade de ensino aos participantes sobre as diversas maneiras para adaptar de forma positiva o trabalho e potencialmente combina os benefícios das abordagens: maior alinhamento com valores, talentos e motivações e melhor equilíbrio nas condições de trabalho.

Conclusão Geral

No cenário laboral atual, marcado pela rapidez tecnológica e por mudanças constantes, cada vez mais os trabalhadores são vistos como sujeitos ativos e fundamentais para o alcance dos resultados. Nesse contexto, o redesenho surge como uma estratégia essencial, onde o próprio indivíduo inicia alterações para melhorar o seu trabalho, deixando-o mais alinhado com suas preferências e necessidades.

Os resultados dessa dissertação apontam que a perspectiva teórica de aproximação e evitação é útil para se conceber, mensurar e ensinar o redesenho do trabalho. As ações de aproximação envolvem esforços para aumentar os elementos positivos do cargo resultando em maior engajamento e melhor desempenho. As ações de evitação envolvem o afastamento dos

elementos negativos do cargo. Na literatura, comportamentos de evitação se correlacionam primordialmente a experiências negativas, tendo sido essa a ótica adotada na presente dissertação (Lazazzara et al., 2020; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017).

Apesar disso, investigações recentes apontam que as estratégias de aproximação e evitação não são mutuamente excludentes, mas podem ser realizadas simultaneamente (Seppälä, Harju, et al., 2020). No mais, o redesenho de evitação pode ter um impacto negativo menor se combinado com o redesenho de aproximação (Mäkikangas, 2018; Mäkikangas & Schaufeli, 2021). Essas pesquisas estão em consonância com os achados do Artigo 1, que informam a necessidade de compreender de maneira mais aprofundada aspectos da dimensão Evitação.

Diante do exposto, as organizações devem promover treinamentos – intervenções que estimulem os comportamentos de aproximação e conscientizem sobre como utilizar a evitação de forma adequada (Lazazzara et al., 2020). Essas intervenções podem ajudar o profissional a navegar melhor por suas circunstâncias laborais, bem como antecipar obstáculos que venham a surgir.

Os líderes também devem ser conscientizados para apoiar as ações de redesenho por meio da promoção de contextos saudáveis, no qual os liderados sintam que tem suporte, flexibilidade e autonomia para resenhar o seu trabalho (Lazazzara et al., 2020). Dessa forma, podem se beneficiar plenamente do processo, tanto em termos de crescimento pessoal e profissional, quanto de contribuição para os resultados da organização.

Em conclusão, o redesenho do trabalho é uma estratégia relevante e poderosa que deve ser adotada pelos profissionais e incentivada pelas organizações modernas. A perspectiva de aproximação-evitação pode ser utilizada para compreender o construto e capturar de forma ampla os vários tipos de ajuste proativo e autoiniciado que o indivíduo realiza para melhorar sua função.

Como um todo, os resultados desta dissertação contribuem para o avanço do conhecimento sobre a perspectiva de aproximação e evitação no contexto brasileiro. Especificamente, a Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitação (ERTAE) apresentou evidências iniciais de validade de estrutura interna e de validade convergente em uma amostra brasileira. Recomenda-se seu uso

em futuras investigações e coleta de evidências adicionais de validade. A intervenção com base na aproximação-evitação, tem potencial promissor, mas precisa de ajustes no desenho experimental para maior eficácia.

Referências

- Ferreira, M. C., de Carvalho Chinelato, R. S., & Mendonça, H. (2022). Job Crafting Measures. In *Assessing Organizational Behaviors* (pp. 3–29). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-81311-6_1
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior, 116*, 1–18.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30–50.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior, 106*, 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.001>
- Mäkikangas, A., & Schaufeli, W. (2021). A person-centered investigation of two dominant job crafting theoretical frameworks and their work-related implications. *Journal of Vocational Behavior, 131*, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103658>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Seppälä, P., Harju, L., & Hakanen, J. J. (2020). Interactions of Approach and Avoidance Job Crafting and Work Engagement: A Comparison between Employees Affected and Not Affected by Organizational Changes. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(23), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph17239084>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Hetland, J., & Schaufeli, W. B. (2020). How do

Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 23(e56), 1–16.

<https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>

Vanbelle, E., Griep, Y., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2023). Development and Validation of a Short Broad Job Crafting Scale. *Group & Organization Management*, 0(0), 1–35.

<https://doi.org/10.1177/10596011231208924>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.

<https://doi.org/10.1002/job.2332>

Anexos

Anexo A – Escala de Redesenho do Trabalho de Aproximação-Evitância – ERTAE

Os itens apresentados a seguir refletem seus esforços no trabalho. Por favor, utilize a escala abaixo para avaliar o quanto concorda ou discorda com cada uma das afirmações, considerando tanto os esforços comportamentais quanto cognitivos envolvidos.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo, nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

1. Me empenho em desenvolver minhas relações interpessoais (por ex: com colegas, superiores, clientes) no trabalho.
2. Peço *feedback* (retorno) sobre os resultados do meu trabalho.
3. Procuo tarefas nas quais posso usar as minhas competências.
4. Busco tarefas que contribuam para o meu crescimento profissional.
5. Quando tenho pouca coisa a fazer, procuro novas tarefas.
6. Assumo voluntariamente tarefas extras no trabalho.
7. Invisto tempo e esforço extra para melhor realizar as tarefas.
8. Procuo ativamente por desafios no trabalho.
9. Assumo voluntariamente tarefas ou funções que demandam um maior grau de responsabilidade no trabalho.
10. Reflito sobre como minhas tarefas podem ajudar no meu crescimento profissional.
11. Mantenho em mente que minhas tarefas são importantes para a sociedade.
12. Mantenho em mente que me desenvolvo quando trabalho em colaboração com outras pessoas (por ex: colegas, superiores, clientes).
13. Reflito sobre a importância do meu trabalho para a minha vida.
14. Me concentro nos aspectos positivos do meu trabalho.
15. Penso em tarefas difíceis como desafios positivos.
16. Mantenho em mente que tarefas difíceis contribuem para o meu crescimento profissional.
17. Percebo que ter um nível mais alto de responsabilidade no trabalho é algo que me motiva.
18. Mantenho em mente que tomar decisões difíceis contribui para o meu crescimento profissional.
19. Tento reduzir o tempo de trabalho que gasto em tarefas que pouco me interessam.
20. Resolvo com menos entusiasmo tarefas que não contribuem para o meu crescimento profissional.
21. Passo para outras pessoas tarefas em que o meu nível de responsabilidade pelo resultado é pequeno.
22. Dou pouca prioridade às tarefas para as quais acredito que não *receberei feedback* (retorno).
23. Invisto menos tempo nas tarefas em que não posso usar as minhas competências.
24. Deixo em segundo plano a realização de tarefas que exigem muito esforço de mim.
25. Passo para outras pessoas as tarefas que eu não gosto.
26. Adio tarefas que considero desnecessárias.
27. Me desconecto mentalmente de tarefas que não ajudam o meu crescimento profissional.
28. Dou menor prioridade para tarefas em que não posso usar as minhas competências.
29. Evito pensar nas tarefas que não contribuem para o meu desenvolvimento.
30. Me desconecto mentalmente de tarefas que causam pressão emocional sobre mim.
31. Em geral, dedico pouco tempo para pensar nas tarefas que não gosto.
32. Evito pensar nas tarefas em que preciso tomar decisões difíceis.
33. Me desconecto mentalmente de tarefas estressantes.

Anexo B - Escala de Engajamento no Trabalho – UWES 9

As seguintes perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda “0” (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

0 = Nunca (Nenhuma vez)

1 = Quase nunca (Algumas vezes por ano)

2 = Às vezes (Uma vez ou menos por mês)

3 = Regularmente (Algumas vezes por mês)

4 = Frequentemente (Uma vez por semana)

5 = Quase Sempre (Algumas vezes por semana)

6 = Sempre (Todos os dias)

1. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
2. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
3. Estou entusiasmado com meu trabalho.
4. Meu trabalho me inspira.
5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
7. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
8. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
9. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.

Anexo C - Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho – CRT

Os itens a seguir refletem a forma como você se comporta em relação ao seu trabalho. Leia cada uma das afirmativas abaixo assinalando a resposta que mais se adequa a você em cada caso, usando para tanto a escala abaixo.

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Algumas vezes
- 4 = Frequentemente
- 5 = Sempre

1. Tento desenvolver as minhas capacidades.
2. Tento me desenvolver profissionalmente.
3. Tento aprender coisas novas.
4. Procuo usar minhas capacidades ao máximo.
5. Peço ao meu supervisor para me treinar.
6. Pergunto se o meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho.
7. Observo meu supervisor para ter inspiração.
8. Peço aos outros feedbacks sobre o meu desempenho.
9. Peço conselhos aos meus colegas.
10. Quando um projeto interessante aparece, ofereço-me como participante desse projeto.
11. Se são introduzidos novos procedimentos, sou um dos primeiros a aprender sobre eles e testá-los.
12. Quando não há muito para fazer, vejo isso como uma oportunidade de iniciar novos projetos.
13. Costumo assumir tarefas extras, embora não receba salário extra por elas.
14. Tento tornar meu trabalho mais desafiador, procurando examinar as relações existentes entre os vários aspectos do mesmo.

Anexo D - Escala Geral de Desempenho no Trabalho – EGDT

Os itens apresentados a seguir objetivam avaliar o que você pensa sobre o seu trabalho e com que frequência realiza algumas ações no seu cotidiano organizacional. Para responder às questões, assinale um número à direita de cada frase observando a escala de respostas apresentada a seguir.

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Algumas vezes
- 4 = Frequentemente
- 5 = Sempre

1. Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.
2. Executo adequadamente tarefas difíceis.
3. Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da Organização.
4. A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da Organização.
5. Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).
6. Procuo atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.
7. Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela Organização.
8. Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da Organização.
9. Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.
10. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.
11. Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.
12. Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.
13. Adapto minha rotina às alterações das metas da Organização.
14. Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.
15. Executo adequadamente tarefas rotineiras.
16. Utilizo meu conhecimento teórico/ prático para realizar meu trabalho.
17. Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.
18. Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.
19. Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.
20. Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.

Anexo E – Questionário do Exercício de Análise Pessoal

Escala de Valores Pessoais - PQV21

A seguir você encontrará 21 descrições de crenças e metas pessoais. Utilize a escala abaixo para avaliar o quanto você se identifica com cada descrição apresentada.

1 = Não se parece nada comigo

2 = Não se parece comigo

3 = Se parece pouco comigo

4 = Se parece mais ou menos comigo

5 = Se parece comigo

6 = Se parece muito comigo

1. Pensar em novas ideias e ser criativo é importante para mim. Gosto de fazer coisas do meu jeito, de maneira própria e original.
2. Ser rico é importante para mim. Quero ter muito dinheiro e possuir coisas caras.
3. Eu acredito que é fundamental que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Acredito que todos devem ter oportunidades iguais na vida.
4. É muito importante para mim demonstrar minhas habilidades. Quero que as pessoas admirem o que faço.
5. Viver em um ambiente seguro é importante para mim. Eu evito qualquer coisa que possa colocar minha segurança em perigo.
6. Eu gosto de novidades e mudanças, sempre tento fazer coisas novas. É importante para mim fazer várias coisas diferentes na vida.
7. Eu acredito que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Acredito que as pessoas devem sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.
8. É importante para mim ouvir as pessoas que são diferentes de mim. Mesmo quando não concordo com elas, ainda quero entendê-las.
9. Ser humilde e modesto é importante para mim. Eu tento não chamar atenção para mim.
10. Para mim, é importante aproveitar a vida. Eu gosto de me divertir.
11. É importante para mim tomar minhas próprias decisões sobre o que faço. Eu gosto de ser livre para planejar e escolher minhas atividades.
12. É muito importante para mim ajudar as pessoas ao meu redor. Eu quero cuidar do bem-estar delas.
13. Ser muito bem-sucedido é importante para mim. Eu gosto de impressionar as demais pessoas.
14. Para mim, é importante a segurança. Eu gosto de me sentir seguro na vida.
15. Eu gosto de me arriscar. Estou sempre procurando aventuras.
16. É importante para mim me comportar sempre corretamente. Eu quero evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado.
17. É importante para mim estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Eu quero que as pessoas façam o que mando.
18. É importante para mim ser fiel aos meus amigos. Eu quero me dedicar às pessoas próximas de mim.
19. Eu acredito firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para mim.
20. Fazer as coisas da maneira como sempre foram feitas é importante para mim. Eu busco a tradição em minha vida.
21. Eu gosto de me divertir pelo prazer que me proporciona. Eu me emociono em aproveitar a vida.

Escala de Talentos

Esta escala tem o objetivo de auxiliar na identificação de seus principais talentos. Por favor, marque a opção (de 1 a 5) que melhor representa o quanto você se reconhece em cada afirmativa. Caso você se

identifique com parte do item, você deve selecionar na escala a opção que mais se aproxima do seu nível de concordância com a afirmação como um todo.

1. Discordo totalmente
2. Discordo Parcialmente
3. Nem concordo, nem discordo
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo totalmente

1. Você vive no momento presente, ajustando-se facilmente a desafios ou a exigências de última hora.
2. Você acredita que tudo está conectado e faz parte de algo maior.
3. Você consegue identificar facilmente o potencial de mudança, crescimento e desenvolvimento dos outros.
4. Você é capaz de perceber as emoções dos outros, antes mesmo de eles as expressarem.
5. Você busca a paz e tenta minimizar conflitos e discussões.
6. Você percebe quando as pessoas estão se sentindo negligenciadas ou excluídas.
7. Você vê cada pessoa como um indivíduo distinto e único, não gosta de generalizações.
8. Você busca o lado positivo das situações.
9. Você é capaz de formar relacionamentos próximos com os outros e gosta de fazê-lo.
10. Você possui valores que lhe fornecem orientação, guiando-o pelas tentações da vida, rumo a um conjunto consistente de prioridades.

*O restante do formulário foi omitido pois é de Propriedade Intelectual da Organização parceira.

Motivações

A seguir você encontrará verbos que descrevem atividades que as pessoas realizam no trabalho. Selecione, de 2 a 4 alternativas, aqueles que mais representam o que você prefere fazer no seu dia a dia.

() Fazer - Você gosta de se envolver diretamente em atividades práticas e concretas. Sua paixão está em resolver problemas tangíveis e colocar a mão na massa.

() Criar - Seu interesse principal é gerar novas ideias, designs e conceitos. Você se sente mais satisfeito quando pode explorar sua criatividade, inovar e desenvolver projetos que permitam a expressão de suas ideias originais.

() Liderar - Você adora estar à frente, inspirando e orientando os outros. Sua motivação está em liderar equipes, motivar e direcionar as pessoas para alcançar objetivos comuns, tomando decisões importantes no processo.

() Organizar - Sua paixão está em coordenar informações, dados e ideias. Você se sente mais realizado quando está criando estruturas, sistemas eficientes e planos de organização que garantem que as coisas funcionem de forma suave e ordenada.

() Pensar - Você é movido pela curiosidade e pelo desejo de investigar, descobrir e resolver problemas. Sua satisfação vem de enfrentar desafios intelectuais, explorar novos conhecimentos e aplicar raciocínio analítico.

() Ajudar - Seu forte interesse está em auxiliar os outros, construir relacionamentos e compartilhar recursos. Você encontra satisfação em papéis que envolvem apoio, empatia e colaboração, contribuindo para o bem-estar e o sucesso das pessoas ao seu redor.

Anexo F – Imagens Oficina de Redesenho

Figura F1

Exemplos de Cartas do Baralho

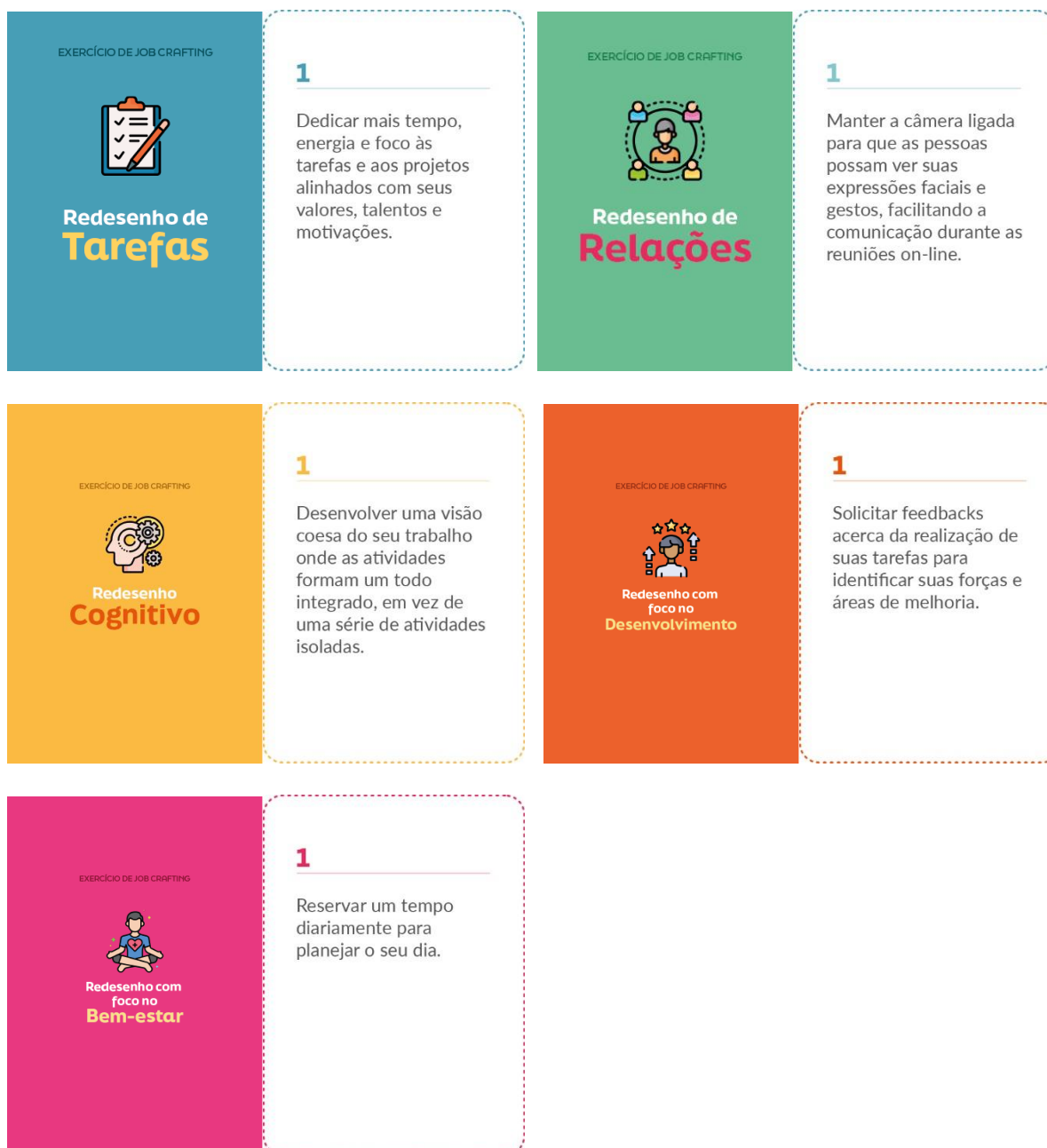


Figura F2

Foto de Quadro da Intervenção

