

**ATITUDE PROTEANA, ENGAJAMENTO E JOB CRAFTING: ALTERNATIVAS PARA A
CARREIRA EXECUTIVA?**

SOFIA LUCHESI MOURÃO NOGUEIRA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

TANIA CASADO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

ATITUDE PROTEANA, ENGAJAMENTO E *JOB CRAFTING*: ALTERNATIVAS PARA A CARREIRA EXECUTIVA?

1. INTRODUÇÃO

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

Uma posição profissional que parece ainda se encontrar moldada pelos contornos da carreira tradicional seria a dos executivos. Diferentemente do que é difundido pelo imaginário social de um sucesso perpétuo e ampla liberdade, a realidade de trabalho desses profissionais é marcada por instabilidade, constante insegurança e autonomia limitadas (Tonelli, 2005).

De acordo com Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012), os executivos são uma categoria profissional propensa a uma maior dedicação ao trabalho, dentro de uma realidade caracterizada por intenso dinamismo, grandes jornadas, sobrecarga de trabalho e necessidade de resultados no curto prazo. A rotina de trabalho desses profissionais é considerada fragmentada e superficial, já que o cotidiano dos executivos é dividido por múltiplas atividades e caracterizado por interrupções e improvisações (Tonelli, 2005).

Para serem reconhecidos no ambiente corporativo, esses profissionais assumem, sem questionar, certos padrões de comportamento valorizados pelo meio organizacional (Du Gay, Salaman, & Rees, 1996; Tonelli, 2005; Tureta, Tonelli, & Alcadipani, 2011), formatados e instrumentalizados através de competências padronizadas externamente por acadêmicos, consultores e até mesmo pela mídia (Du Gay et al., 1996).

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

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

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

. . . um estado mental positivo relacionado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Ao invés de um estado momentâneo e específico, o engajamento refere-se a um estado mais persistente e afetivo-cognitivo que não se concentra em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. (p. 74)

A suposição traz à tona um questionamento: como executivos inseridos em um contexto permeado por elevada carga de trabalho; baixo envolvimento pessoal (rotina fragmentada, superficial, com excesso de demandas e pressão por velocidade e resultados); baixa autonomia (competências e padrões de comportamentos definidos pelo meio organizacional) e baixa orientação para valores (foco no crescimento vertical sem questionar os valores pessoais) encontrariam o engajamento no trabalho?

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

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

Além disso, esse processo permite que os indivíduos otimizem recursos e demandas de trabalho, adaptem os seus trabalhos às suas necessidades e aos valores pessoais (Schaufeli, 2012; Slemp & Vella-Brodrick, 2013) e sustentem o seu próprio engajamento (Bakker, 2010).

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

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

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

- a) identificar se há relação direta entre a orientação de carreira proteana e o *job crafting*;
- b) identificar se há relação direta entre o *job crafting* e o engajamento no trabalho;
- c) identificar se há relação indireta entre a orientação de carreira proteana e o engajamento no trabalho, sendo mediada pelo *job crafting*;
- d) identificar se há relação direta entre a orientação de carreira proteana e o engajamento no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARREIRA PROTEANA

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

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

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

Outra mudança apresentada na visão proteana refere-se ao modelo de competências. O cenário organizacional pautado por um conjunto de competências fixas, é substituído pelas metacompetências, competências que habilitam o indivíduo a lidar com as transformações do

ambiente, aprender com a experiência e desenvolver novas competências por si próprio. Hall considera que a adaptabilidade e o autoconhecimento são as metacompetências que possibilitarão esse desenvolvimento indivíduos (Hall, 2004).

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

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

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

2.2 *JOB CRAFTING*

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

Nas últimas décadas, com a globalização, o rápido desenvolvimento das tecnologias e a migração da economia, as teorias de desenho do trabalho foram revisadas e aparecem

questionamentos sobre a possibilidade do funcionário de tomar a iniciativa de redesenhar o seu próprio trabalho (Grant & Parker, 2009; Oldham & Hackman, 2010).

Em 2001, Wrzesniewski e Dutton exploram essa visão em detalhes e estudam sua dinâmica com profundidade a partir do termo *job crafting*. Verificou-se em estudo qualitativo com auxiliares de limpeza de um hospital, que o significado e a identidade do trabalho não eram determinados apenas pelos requisitos formais da função, mas sim por ações autônomas dos indivíduos, como “artesãos” do seu próprio trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

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

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

Há três maneiras de fazer o processo de *job crafting*: *crafting* das tarefas, *dos* relacionamentos e o cognitivo. O *crafting* das tarefas consiste em adicioná-las ou descartá-las, ajustar o tempo ou esforço nelas gasto ou até mesmo redesenhar seu escopo. Já o *crafting* das relações significa redefinir os limites das interações interpessoais envolvidas no trabalho: criar, manter ou priorizar as relações com determinadas pessoas e reduzir ou evitar o contato com outras. Finalmente, o *crafting* cognitivo consiste em reformular as fronteiras cognitivas que atribuem significado ou propósito às tarefas e aos relacionamentos. Seria o esforço dos funcionários para

perceber e interpretar suas tarefas, relacionamentos ou o trabalho como um todo, mudando o seu significado e identidade (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013).

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

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

2.2.1 Associações entre *job crafting* e carreira proteana

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

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

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

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

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

2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

No meio acadêmico, termo “engajamento no trabalho” aparece pela primeira vez em um artigo escrito por Kahn (1990) que conceituou o construto como um estado em que os empregados, ao desempenhar seus papéis profissionais, experimentam uma conexão emocional com seu trabalho e trazem seus *selves* pessoais.

No final da década de 90, Maslach e Leiter passam a considerar o engajamento no trabalho como a antítese da síndrome de *burnout* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli, 2012). Críticas a esse modelo surgiram considerando que essa conclusão levaria a afirmar que os indivíduos que apresentam baixos níveis de engajamento apresentariam altos índices de *burnout*, e vice-versa, o que de fato não ocorre na prática (Schaufeli et al., 2002).

Nos anos 2000 surge uma nova visão com o foco não mais nos fatores que promovem a exaustão e o adoecimento, mas sim nos aspectos positivos do trabalho que podem favorecer o

bem-estar. Essa posição defendida por Schaufeli et al. (2002) considera o engajamento no trabalho um estado psicológico positivo e de bem-estar, visão que será utilizada neste estudo. Essa conceituação define que o engajamento no trabalho é um estado mental positivo, de prazer e conexão profunda com a ação laboral, indicativo de saúde do trabalhador Schaufeli (2014). Esse estado mental é caracterizado pelas dimensões vigor, dedicação e absorção:

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

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

Dentro da visão de que o engajamento pode ser modificado pelo contexto laboral, temos a proposta do *Job Demand Resources and Work Engagement (JDR-WE)*, que considera que o engajamento decorre do equilíbrio dinâmico entre os recursos e demandas de trabalho. Os trabalhos desafiadores associados a recursos adequados promovem um maior engajamento no trabalho e, conseqüentemente, saúde para o trabalhador. Contrariamente, elevadas exigências de demanda de trabalho com escassez de recursos podem gerar adoecimento (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2014).

As demandas são todos os aspectos físicos, sociais ou organizacionais que exigem esforço físico ou mental, gerando prejuízos fisiológicos ou psicológicos aos indivíduos. Já os recursos são os aspectos físicos, sociais, organizacionais e pessoais que possibilitam o alcance dos objetivos de trabalho, estimulam o crescimento e desenvolvimento pessoal e geram a redução das demandas e dos prejuízos decorrentes destas (Schaufeli, 2012).

2.3.1 Associações engajamento no trabalho e *job crafting*

Dentro do modelo do JDR-WE, o *job crafting* é visto como as ações realizadas pelos trabalhadores para alterar suas demandas e recursos do trabalho, com o objetivo de equilibrá-los a suas necessidades e recursos pessoais (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

Na visão de Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli e Hetland (2012), o *job crafting* é compreendido essencialmente como a busca por recursos e desafios e pela redução de demandas para gerar bem-estar. Dessa forma, os comportamentos de *job crafting* têm quatro finalidades: aumentar os recursos estruturais do trabalho, aumentar os recursos sociais do trabalho, aumentar as demandas desafiadoras de trabalho e diminuir as demandas dificultadoras de trabalho.

Estudos empíricos comprovaram que funcionários que tiveram ações de *crafting* em seus recursos de trabalho tiveram um aumento em seus recursos estruturais e sociais, e esse aumento foi positivamente relacionado a um maior engajamento e à satisfação no trabalho (Tims et al., 2013). Verificou-se também aumento do engajamento quando o *crafting* foi realizado em demandas desafiadoras (Tims et al., 2013; Petrou et al., 2012)

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

O estudo realizado por Tims, Bakker e Derks (2016) inclui essa visão cognitiva. Em um estudo longitudinal comprovou-se que os indivíduos, além de alterarem as demandas e recursos de trabalho, puderam, proativamente, otimizar o seu ajustamento pessoa-trabalho e, como consequência, experienciar seu trabalho como significativo, englobando, assim, a dimensão do *crafting* cognitivo.

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

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

3. MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

A partir das considerações apresentadas na problemática de pesquisa e no referencial teórico, optou-se por integrar os constructos trabalhados em um modelo gráfico para representar, de modo mais objetivo e conciso as supostas relações existentes entre a orientação para a carreira proteana, o engajamento no trabalho e o *job crafting*.

Duas hipóteses apresentadas no modelo (Figura 1) já foram exploradas: H1, a variável atitude de orientação para a carreira proteana está direta e positivamente relacionada à variável *job crafting*, e H2, a variável *job crafting* está direta e positivamente relacionada à variável engajamento no trabalho.

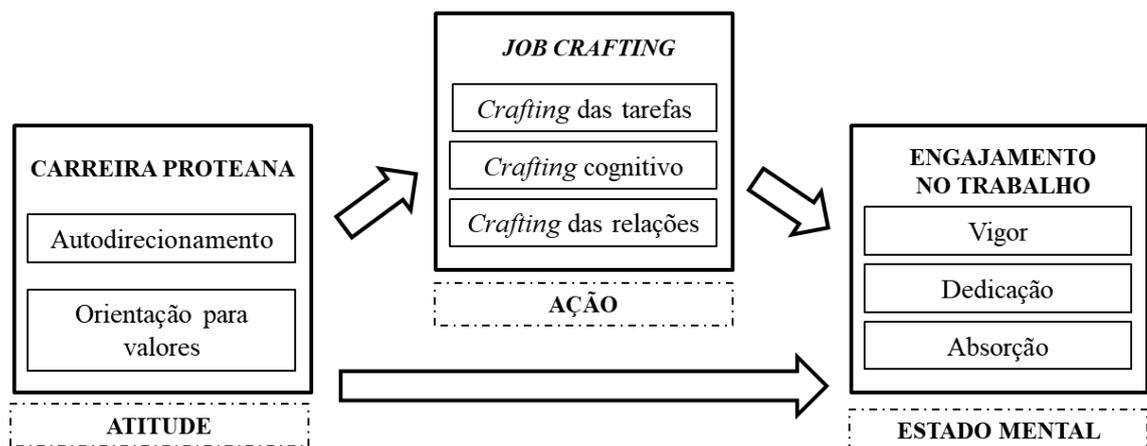
Sendo a orientação para a carreira proteana uma atitude geradora de pré-disposição para comportamentos de *job crafting*, e sendo esses preditores de engajamento no trabalho, supõe-se que a carreira proteana possa prever ações de *job crafting* e, consequentemente, um estado mental de engajamento no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

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

Há um questionamento sinalizado, mas ainda não explorado pela literatura, sobre estar a atitude de carreira proteana direta e positivamente relacionada ao engajamento no trabalho, corroborando com a hipótese 4 do presente estudo, também apresentada na Figura 1:

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

Figura 1 – Modelo conceitual



Fonte: autora

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder aos objetivos da pesquisa, o presente estudo utilizará a abordagem de pesquisa quantitativa fundamentada na pesquisa de survey. O instrumento contendo em sua totalidade 67 itens foi construído por meio da utilização de três instrumentos já padronizados e validados para o contexto brasileiro juntamente com questões sociodemográficas e organizacionais.

Para mensurar a orientação para a carreira proteana, utilizou-se o instrumento Escala de Atitude de Carreira Proteana, desenvolvido por Briscoe et al. (2006), e validado para o Brasil por Cordeiro e Albuquerque (2016). O instrumento é composto por quatorze questões. As questões de 1 a 8 estão relacionadas à dimensão de autodirecionamento da carreira proteana e, as questões de 9 a 14, à dimensão orientação para valores. As respostas, de acordo com a escala Likert, são apresentadas de 1 a 5, conforme o grau de concordância do respondente com as afirmações (1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente).

Já para a mensuração do *job crafting*, definiu-se pelo *Job Crafting Questionnaire* desenvolvido por Slemp & Vella-Broderick (2013). A medida adaptada para o contexto brasileiro (Questionário de *Job Crafting*), no estudo de Devotto (2016), também apresentou cargas fatoriais e fidedignidade satisfatórias. O questionário é composto por quinze itens de comportamentos de *job crafting*, com respostas em escala tipo Likert, indo de 1 (raramente) a 6 (com muita frequência), e aborda as dimensões do constructo da seguinte maneira: crafting da tarefa (questões de 1 a 5), cognitivo (questões de 6 a 10) e das relações (questões de 11 a 15).

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

Para mensurar o engajamento no trabalho, foi utilizada a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho, desenvolvida por Schaufeli et al. (2002) e validada e normatizada no Brasil por Vazquez et al. (2015) e Magnan et al. (2016), respectivamente. O questionário validado para utilização no Brasil, assim como o original, possui dezessete questões, formatadas na escala Likert (0 a 6), que varia entre 0- nenhuma vez e 6 - todos os dias, e todas elas englobam as três dimensões do engajamento: vigor (itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17); dedicação (itens 2, 5, 7, 10 e 13) e absorção (itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16), apresentando uma solução unifatorial. Importante ressaltar que o modelo de três fatores foi também considerado viável e importante para além do ponto de vista teórico (Vazquez et al., 2015; Magnan et al., 2016).

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

O instrumento foi elaborado com auxílio da ferramenta SurveyMonkey e encaminhado via e-mail, WhatsApp e redes sociais (LinkedIn e Facebook). Além da rede de contatos da pesquisadora, a bases de dados de alunos da Fundação Instituto de Administração foi utilizada.

Diante disso, a amostra foi selecionada por conveniência, de modo intencional e não probabilístico. O tamanho final de 361 respondentes considerou o critério mínimo das premissas de Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) de um número mínimo de cem respondentes e de cinco vezes mais respondentes do que o número de variáveis analisadas.

A amostra final caracterizou-se predominantemente por respondentes do sexo masculino (60,66%), concentrada nas faixas etárias de 31 a 45 anos (62,60%; média: 42; DP: 8,84). Há predominância de indivíduos com formação mínima de pós-graduação lato sensu (80,33%). A maioria dos respondentes é casada (64, 54%) e possui filhos (59,28%).

Em relação à caracterização organizacional, a grande maioria dos respondentes (90,58%) trabalha em empresas privadas, predominantemente nos segmentos de indústria (45, 71%) e serviços (44, 04%). Há o predomínio de grandes empresas, com 61, 50% das empresas da amostra com mais de 500 funcionários e os ramos de atividades dessas organizações encontram-se bem pulverizados.

A maioria dos respondentes se encontra atuando nas áreas de recursos humanos (22, 99%) e vendas (21, 61%). O cargo predominante é o de “gerente responsável por um departamento ou área da organização” (38, 78%), seguido pelos cargos de diretor executivo (14,96%) e de “gerente responsável por um núcleo de operações ou projetos” (12, 74%).

4.1 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

A modelagem de equações estruturais foi eleita para o estudo por ser uma técnica que se permite explicar as relações entre múltiplas variáveis, se distinguindo de outros modelos por estimar relações de interdependência múltipla e inter-relacionada e definir um modelo para explicar um conjunto inteiro de relações (Hair et al. , 2009).

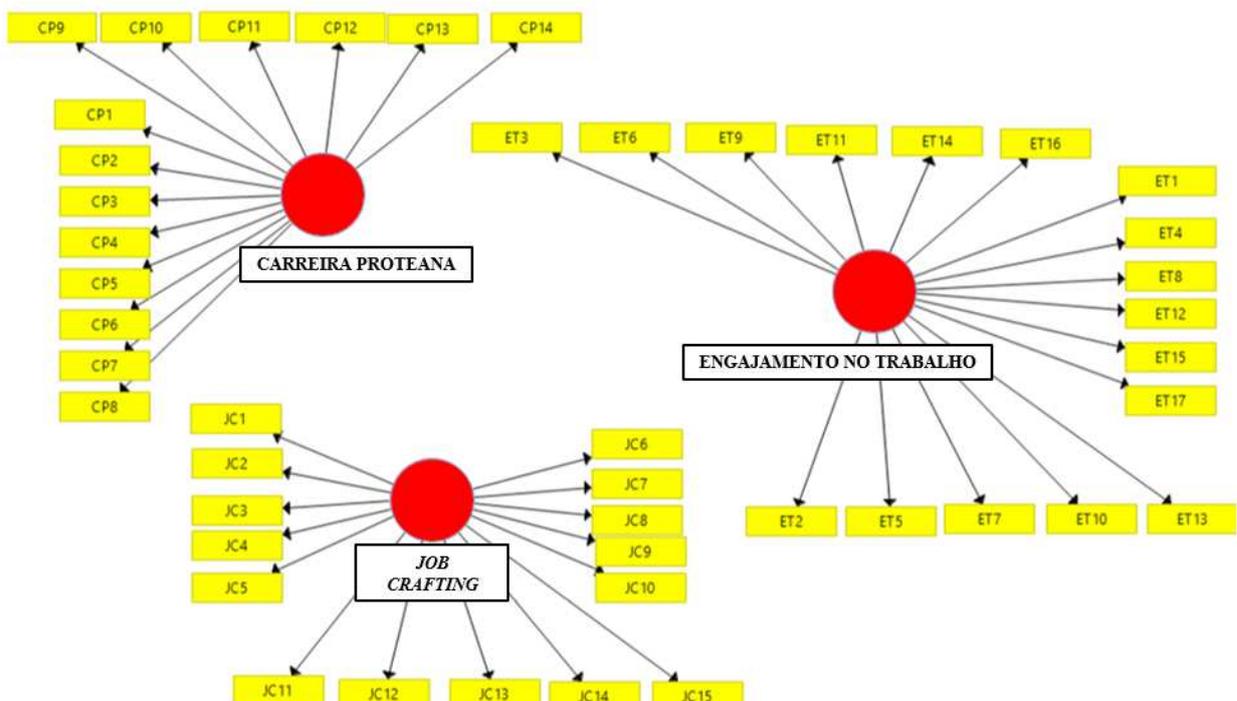
Para Hair et al., (2009), um modelo é a representação e a operacionalização de uma teoria e se divide em duas fases: modelo de mensuração e modelo estrutural. A primeira, mostra como as variáveis medidas se organizam para representar os construtos e, a segunda, como os construtos estão associados, bem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

4.1.1 Avaliação do modelo de mensuração

O modelo foi construído pela ferramenta SmartPLS®, considerando as 46 variáveis medidas, seus respectivos construtos (carreira proteana, *job crafting* e engajamento no trabalho) e as relações hipotéticas entre eles, propostas pelo modelo conceitual representado pela figura 1. Para operacionalizá-lo, seguiu-se o passo a passo proposto por Ringle, Da Silva e Bido (2014).

Para facilitar a visualização, as figuras foram numeradas com a mesma ordem do questionário aplicado e identificadas com as iniciais de cada construto: as perguntas sobre carreira proteana foram identificadas com a sigla CP (indo de CP 1 a CP 14); as de *job crafting*, com a sigla JC (indo de JC 1 a JC 15) e, finalmente, as variáveis relacionadas ao engajamento no trabalho, com a sigla ET (indo de ET 1 a ET 17), conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 - Variáveis modelo de mensuração



Fonte: dados coletados processados

Após construção do modelo de mensuração, iniciam-se os ajustes, que, de acordo com Ringle et al. (2014), acontecem em três etapas: 1) análise das validades convergentes das medidas; 2) validação da consistência interna e confiabilidade composta de cada construto; e 3) verificação da validade discriminante das medidas.

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

Hair et al. (2014) sugerem que os valores das AVEs devem ser maiores que 0,50, e quando isso ocorre, admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório. Os valores de AVE de atitude de carreira proteana e *job crafting* ficaram abaixo de 0,50. Nesses casos, segundo Ringle et al. (2014), devem-se retirar as variáveis dos construtos que apresentam a $AVE < 0,50$. As variáveis com as menores cargas fatoriais são retiradas do modelo até que a AVE de todos os construtos seja superior a 0,50.

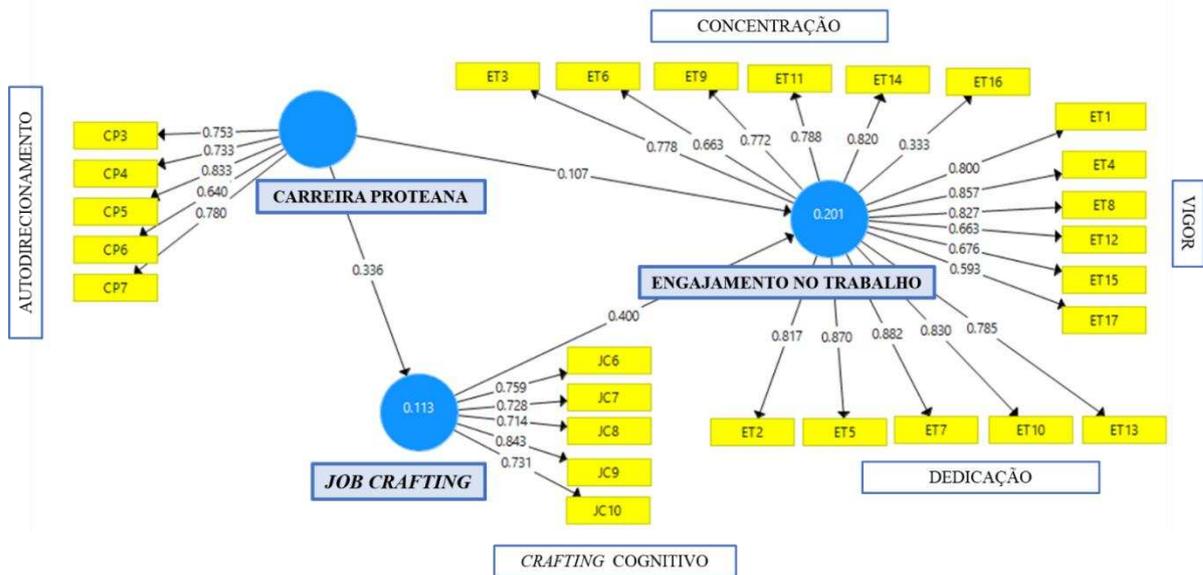
Para o construto atitude de carreira proteana, foram sequencialmente retiradas as variáveis com menor carga fatorial, e a AVE desse construto superou 0,50 quando foram retiradas as 9 variáveis, cuja carga era inferior a 0,60, restando no modelo as variáveis CP3, CP4, CP5, CP6 e CP7, todas pertencentes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

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

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

Realizou-se então a redução de variáveis, procedimento rotineiro em modelagem de equações estruturais, já que o objetivo geral é buscar um conjunto de itens com forças para explicar o modelo (Pedhazur, 1997). O modelo final é o que está apresentado na Figura 3, na qual foram reduzidas as variáveis, já sinalizadas, referentes à atitude de carreira proteana e ao *job crafting*, mantendo, assim, apenas a dimensão do autodirecionamento da carreira proteana e a dimensão do crafting cognitivo. Todas as variáveis de engajamento no trabalho foram preservadas.

Figura 3 - Modelo ajustado por equações estruturais



Fonte: dados processados

Novamente realiza-se a avaliação pelo critério AVE, e os resultados, agora, após redução, apontam que as três variáveis estão de acordo com o critério de Fornell e Larcker: atitude de carreira proteana (0,563), *job crafting* (0,572) e engajamento no trabalho (0,580).

Na segunda etapa, avaliam-se as estatísticas de consistência interna: o alfa de Cronbach e o indicador de confiabilidade composta (composite reliability – CR), que mensuram as intercorrelações entre as variáveis. Para modelos desse tipo, um valor de alfa de Cronbach acima de 0,60 é considerado aceitável (Hair et al., 2011), e ainda é desejável que o indicador de confiabilidade composta seja superior a 0,70 (Pereira, Ramos, Gouvêa, & Costa, 2015), ambos atingidos pelo modelo, conforme mostrado na Tabela 1:

Tabela 1 - Indicadores de consistência interna

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

Fonte: dados coletados processados

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

Fornell e Larcker (1981) e Hair et al. (2014) apontam que, na avaliação desse indicador, a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior que sua correlação de Pearson com qualquer outro construto. A Tabela 2, a seguir, apresenta os resultados:

Tabela 2 - Validade discriminante do modelo (Critério de Fornell–Larcker)

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

Fonte: dados coletados processados

4.1.2 Análise do modelo estrutural

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

- 1ª – avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R²);
- 2ª – análise do fator de inflação de variância (variance inflation factor – VIF);
- 3ª – avaliação da relevância ou validade preditiva (Q²);
- 4ª – avaliação do tamanho do efeito (f²);
- 5ª – avaliação do indicador de adequação do modelo (goodness of fit – GoF).

A primeira análise dessa fase é a dos coeficientes de determinação de Pearson (R²), que avalia a porção da variância explicada pelo modelo (Sharma, 1996). Segundo Cohen (1988), em estudos de ciências sociais e comportamento, R² = 0,26 classifica-se como indicador de efeito grande; R² = 0,13, efeito médio e R² = 0,02, efeito pequeno. Os valores de R² obtidos demonstram que o *job crafting* (0,113) está entre pequeno e médio e o engajamento no trabalho (0,201) está entre médio e grande.

Após avaliar os coeficientes de determinação, é necessária a análise do fator de inflação de variância (Variance Inflation Factor – VIF) para detectar se existe multicolinearidade no modelo (Sarstedt, Ringle, Smith, Reams & Hair, 2014). Para esse indicador, valores abaixo de 5 são desejáveis, pois sinalizam ausência de multicolinearidade entre os indicadores. A Tabela 3 contém os valores calculados de VIF, e todos estão dentro dos valores desejáveis.

Tabela 3 - Fator de inflação de variância (VIF)

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

Fonte: dados coletados processados

O passo seguinte é a análise do indicador de relevância ou validade preditiva (Q²) ou indicador de Stone-Geisser, que indica quanto o modelo se aproxima do esperado, ou seja, a qualidade da predição do modelo. De acordo com Hair et al. (2014), os valores obtidos devem ser maiores que 0 e, quanto mais próximos de 1, mais preciso o modelo.

Já o indicador de tamanho do efeito (f²), ou indicador de Cohen, é obtido pela inclusão e exclusão de construtos do modelo (um a um) e indica quanto cada construto é “útil” para o ajuste do modelo (Ringle et al., 2014). Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (Hair et al., 2014).

A Tabela 4, a seguir, mostra os valores de relevância e tamanho do efeito para cada construto, que indicam que o modelo tem acurácia e que os construtos são importantes para o ajuste geral do modelo:

Tabela 4 - Indicador de validade preditiva (Q²) e tamanho do efeito (f²)

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

Fonte: dados coletados processados

Na sequência, avalia-se o indicador de ajuste geral do modelo. Tenenhaus, Vinzi, Chatelin e Lauro (2005) propõem o indicador de adequação do modelo (GoF – Goodness of Fit), que é calculado pela média geométrica entre o R2 médio (adequação do modelo estrutural) e a média ponderada das AVE (adequação do modelo de mensuração). Wetzels, Odekerken-Schröder e Oppen (2009) propõem, para as áreas de ciências sociais, o valor de 0,36 como bom e 0,25 como adequado. Nesse modelo, o cálculo do GoF chegou ao valor de 0,299.

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

4.1.3 Avaliação das hipóteses do modelo

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

Desse modo, os valores de t maiores que 0,05 confirmam a validade das hipóteses H1, H2, H3 e H4 propostas pelo estudo (Tabela 5).

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

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

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

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados coletados processados

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

As hipóteses H3 e H4 foram aceitas e demonstram que a variável atitude de carreira proteana, especificamente a dimensão do autodirecionamento da carreira, está positivamente relacionada ao engajamento no trabalho, seja de maneira direta, seja de maneira indireta (mediada pelo *job crafting*).

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

Em relação ao tamanho do efeito mensurado, observou-se que esse efeito direto é menor, conforme observado no teste de efeito mensurado (Tabela 5), do que quando não é mediado pelo *job crafting*, comprovando, assim, a importância do *job crafting*, mais especificamente do *crafting* cognitivo, nessa relação entre as variáveis. Isso sugere que, quando o indivíduo com orientação para a carreira proteana percebe e altera o significado do seu trabalho por meio das ações de *crafting* cognitivo, a intensidade do estado mental positivo é potencializada, gerando um maior bem-estar.

6. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

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

Considerando que o *job crafting* é um bom meio para se atingir um maior engajamento no trabalho, é importante que os indivíduos busquem formas de customizar o seu trabalho de acordo com seus valores, pontos fortes e interesses e também que as organizações estimulem o *crafting* ao adotar práticas que favoreçam a percepção de oportunidades individuais para o *crafting*.

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

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

REFERÊNCIAS

- Bakker, A. (2010). Engagement and “job crafting”: Engaged employees create their own great place to work. In S. L. Albrecht (Ed.), *New horizons in management. Handbook of employee engagement* (pp. 229-244). Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Berg J., Dutton, J. & Wrzensiewski, A. (2008). What is *job crafting* and why does it matter. Theory-to-Practice Briefing. Michigan Ross School of Business.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Cordeiro, H. T. D., & Albuquerque, L. G. de (2016). Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. *Carreiras e Pessoas*, 6(2), 118-137.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through *job crafting*. *European Psychologist*, 19 (4), 237-247.
- Devotto, R. P. D. (2016). Adaptação e validação do questionário de job crafting e sua relação com estados positivos no trabalho (Dissertação de Mestrado). PUC Campinas.
- Du Gay, P., Salaman, G., Rees, B. (1996). The conduct of management and the management of conduct. *Journal of Management Studies*, 33(3), 263-282.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6a ed. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Hair, J.F., Hult, T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2): 139-51.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D. T. T., & Heras, M. L. (2010). Reintegrating job design and career theory: creating not just good jobs but smart jobs. *J. Organ. Behav*, 31, 448-462.
- Herrmann, A., Hirschi, A. & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 205-214.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Lima, G. S., Carvalho N., & Tanure, B. (2012). Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. *Revista Eletrônica de Administração*, 18(1), 63-96.
- Magnan, E. S., Vazquez, A. C., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da Versão Brasileira Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133-140.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

- Oldham, Greg R. and J. Richard Hackman. 2010. Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior* 31(2-3): 463–479.
- Pedhazur, E. J. (1997). *Multiple regression in behavioral research: explanation and prediction* (3rd ed.). Fort Worth: Harcourt Brace J. College Publishers.
- Pereira, F. A. de M., Ramos, A. S. M., Gouvêa, M. A., & Costa, M. F. da. (2015). Satisfaction and continuous use intention of e-learning service in Brazilian public organizations. *Computers in Human Behavior*, 46, 139-148.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1120-1141.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). 3a ed. *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In C. Truss, R., Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). Abingdon, Oxford/Inglaterra: Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The *job crafting* questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in *job crafting*. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of *job crafting* on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Derks, D., Bakker, A. B. (2016) *Job crafting* and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Tonelli, M. J. (2005). *À beira de um ataque de nervos: um dia na vida de executivos em São Paulo*. GV-EASP/GV Pesquisa. Relatório de Pesquisa No. 19/2005.
- Tureta, C., Tonelli, M. J., & Alcadipani, R. (2011). O gerente-ciborgue: metáforas do gestor “pós-humano”. *Organizações & Sociedade*, 18(58), 467-486.
- Vazquez, A. C, Magnan, E. S, Pacico, J. C, Hutz, C. S, & Schaufeli, W. B.(2015). Adaptação e validação versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207-217.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Oppen, C. van. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models : Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195. Retrieved from <http://doi.org/Article>.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). *Job crafting* and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker (Ed.). *Advances in positive organizational psychology* (pp. 281-302). UK: Emerald Publishing Group.