

**CLIMA ORGANIZACIONAL QUANTO À GESTÃO DO DESEMPENHO, JOB CRAFTING E
SEGURANÇA PSICOLÓGICA: ESTUDO JUNTO A UMA EMPRESA PÚBLICA
BRASILEIRA**

FRANCISCO ANTONIO COELHO JUNIOR
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

MARCELA ELISA BERTIN
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

MARIA CAROLINE MEYER GOULART
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

ANDRÉIA SOARES DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

MICHELLY KAREN ALVES DA SILVA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

CLIMA ORGANIZACIONAL QUANTO À GESTÃO DO DESEMPENHO, *JOB CRAFTING* SEGURANÇA PSICOLÓGICA: estudo junto a uma Empresa Pública brasileira.

1. Introdução

Vivências associadas ao clima organizacional e ao *job crafting* exercem um papel central na formação de vínculos afetivos dos indivíduos em seu ambiente de trabalho (Devotto & Machado, 2017). Essas variáveis são transversais à promoção de segurança psicológica no trabalho, e correspondem a vívidas interpretações subjetivas de distintos aspectos da realidade laboral. Quando gerenciadas eficazmente, de forma aproximada aos interesses e necessidades dos trabalhadores, geram engajamento e significados mais intensos com o ato de trabalhar (Porto-Martins, Basso-Machado, & Benevides-Pereira, 2013).

O conteúdo científico dessas variáveis trata de construtos psicológicos tradicionais, aplicados ao campo organizacional e ao trabalho. Sua aplicação no campo da administração se dá pela busca de boas práticas de gestão e governança, além de resolução de problemas e promoção do espírito da equipe. A busca por políticas e práticas organizacionais promotoras de qualidade de vida, saúde mental e bem-estar, associadas ao trabalho, também costuma ser elemento norteador no estudo de tais variáveis.

O clima organizacional refere-se à qualidade do ambiente percebido pelos trabalhadores, influenciando comportamentos e atitudes (Martins, Oliveira, Silva, Pereira, & Sousa, 2004; Menezes & Gomes, 2010; Schneider, 1975). Clima é um construto multidimensional, envolvendo diversos aspectos organizacionais, tais como salário, políticas organizacionais de capacitação, papel desempenhado pelas lideranças, benefícios ofertados, políticas de remoção interna, gestão de equipes de trabalho, resolução de conflitos e tantos outros aspectos capazes de influenciar o ambiente psicológico organizacional (Hussainy, 2022).

A segurança psicológica diz respeito à sensação de confiança e certeza que os indivíduos têm em expressar-se e empregar-se sem medo de consequências negativas. Andersson, Moen, & Brett (2020) destacam que promover avaliação dos níveis de segurança psicológica nas organizações pode ajudar na implementação de atividades de melhoria. A criação de um clima organizacional propício à segurança psicológica exige mecanismos internos sólidos, e cabe à alta administração investir na busca por boas práticas associadas a este aspecto.

A segurança psicológica também desempenha um papel essencial na aprendizagem e melhoria do ambiente psicossocial dentro das equipes, como apontado por Cunha, Rego, & Lopes (2013). Pesquisas sobre segurança psicológica precisam considerar níveis cruzados e multiníveis entre variáveis associadas, favorecendo a compreensão de possíveis diferenças entre organizações e equipes, conforme mencionado por Newman, Donohue, & Eva (2017).

Quanto ao *job crafting*, considerando o crescimento recente das pesquisas empíricas, trata-se de uma variável que vem se consolidando no estudo da natureza de novos vínculos associados ao trabalho (Devotto & Wechsler, 2018), com foco na análise da energia e identificação do trabalhador para com a organização. O *job crafting* destaca o papel ativo dos funcionários na construção e ressignificação do próprio trabalho, o que tem contribuído para o desenvolvimento de um ambiente laboral que promove autonomia, engajamento, produtividade, inovação e saúde (Devotto & Wechsler, 2018). Trata-se, pois, de uma prática que envolve ações voluntárias dos trabalhadores, visando remodelar tarefas, rotinas e meios de trabalho, alinhando-os a seus interesses, valores e objetivos pessoais.

Nota-se, portanto, que essas variáveis dizem respeito a características transversais em diversos ambientes de trabalho e perfis de organização, demonstrando a relevância no estudo

do desenho do trabalho associado a interpretações humanas acerca daquilo que a organização lhe provê.

Torna-se importante, então, compreender como se configuram relações empíricas entre esses fenômenos, levando em consideração a dinâmica laboral das organizações de trabalho e suas especificidades e particularidades. O clima, singular, reflexo da atmosfera social das equipes de trabalho, poderá ser influenciado pelo tipo de vivência subjetiva de cada trabalhador associada ao ato de trabalhar.

Um clima mais “quente”, ou positivo, poderá ser reflexo de percepções humanas mais favoráveis àquilo que o indivíduo faz. Já um clima “frio”, ou negativo, pode estar associado a vivências mais negativas, ou que gerem mal-estar ao trabalhador. Sentimentos de despersonalização e de falta de identidade com a organização (não gostar do que faz) podem ser traços comuns em equipes caracterizadas pela hostilidade, falta de engajamento e de empatia com o outro. Daí a relevância em se investigar como se dão e qual é a influência das vivências subjetivas particulares entre departamentos e setores organizacionais, relacionadas ao trabalho, como o caso das variáveis *job crafting* e clima organizacional, enquanto variável de mesoanálise, sob o pano de fundo do fenômeno segurança psicológica.

Isso posto, o presente estudo tem como objetivo geral descrever percepções sobre *job crafting*, no nível subjetivo, e clima organizacional, relacionado à gestão do desempenho, em nível das equipes de trabalho, correlacionando-os, no âmbito de uma Empresa pública brasileira, à luz do conceito de segurança psicológica. A pergunta de pesquisa é: existem correlações significativas entre *job crafting*, no nível humano, e clima organizacional relacionado à gestão do desempenho, em nível das equipes de trabalho, no âmbito de uma Empresa pública brasileira? Como perguntas secundárias, pode-se elaborar: qual é a natureza dos vínculos afetivos, estabelecidos entre empregados públicos brasileiros, percebida em relação às suas condições de trabalho e contexto laboral? O que promove segurança psicológica a eles, à luz do grau de significado atribuído às suas tarefas e às condições do clima organizacional vigente?

Procurar-se-á correlacionar essas variáveis entre si, buscando-se compreender crenças e opiniões de trabalhadores sobre elas. A dinâmica laboral será considerada por meio da identificação de equipe de trabalho em que cada participante desempenha suas atribuições, visando-se identificar se há diferenças estatisticamente significativas em função de estar lotado em um dado setor ou departamento, no contexto dessa Empresa pública.

Ainda, vale ressaltar que, considerando o fato de a Empresa estar passando por um processo de reestruturação da sua ‘política de gestão de desempenho’, optou-se, neste estudo, avaliar o clima organizacional somente nessa dimensão teórica. Busca-se, com este trabalho, levantar insumos para se compreender as necessidades dos trabalhadores, identificando possibilidades de melhoria na governança de gestão de pessoas no que tange à promoção de um ambiente de trabalho seguro e produtivo. Ressalta-se que compreender a relação entre essas variáveis é fundamental para promoção do bem-estar, satisfação e o desempenho dos trabalhadores no contexto da Organização pesquisada.

2. Referencial teórico

2.1. Clima Organizacional

A importância do elemento humano nas organizações não se restringe à sua participação no processo produtivo. As pessoas constituem o princípio essencial de sua dinâmica e conferem vitalidade às atividades e processos (Vergara & Davel, 2014). Sobre o assunto, diversos estudos têm sido realizados, de modo que o clima organizacional despontou como um tema relevante no campo do comportamento organizacional. Schneider (1975) apresenta que clima se trata de

uma propriedade mensurável definida como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebido pelos membros organizacionais e que influencia seus comportamentos. Já para Luz (1995; 2003), clima refere-se ao resultado do estado de espírito ou de ânimo das pessoas que predomina em um ambiente organizacional em um determinado período. É reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos trabalhadores de uma empresa, num dado momento, correspondendo à atmosfera psicológica que os envolve.

O clima é, também, afetado por conflitos, situações negativas e positivas ocorridas no ambiente de trabalho, bem como por fatores externos (contexto socioeconômico e político). São os acontecimentos internos os que mais impactam no clima. O clima é percebido como propriedade ou qualidade do ambiente encontrado (Ferreira, 2013; Rigo, Maciel, Oliva, Baggio, & Ferraz de Campos, 2016).

Clima organizacional se mostra como um dos construtos centrais no campo do comportamento organizacional (Menezes & Gomes, 2010). Para estes autores, o clima está relacionado com o estudo das percepções que colaboradores de uma determinada instituição constroem acerca de diversos aspectos da sua atividade laboral. O clima é essencial para identificação de elementos que regulam e orientam o comportamento humano nas organizações.

A pesquisa de Litwin & Stringer (1968) buscou identificar os fatores comuns às diferentes organizações, e os resultados dessa investigação foram organizados no que ficou conhecido como “modelo de Litwin e Stringer”, considerado o primeiro modelo de investigação de clima. Foram identificadas 8 (oito) dimensões-chave. Este modelo enfatiza a importância de várias dimensões na criação de um clima organizacional saudável e produtivo, pois isso influencia no engajamento, satisfação e desempenho das equipes.

Para Ficher (1996), a pesquisa de clima objetiva ampliar o entendimento das relações que perpassam as organizações, além de mensurar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores. Martins et al. (2004) e Nakata, Veloso, Fischer, & Dutra (2009) discutiram que as organizações de trabalho utilizam instrumentos de clima visando à compreensão das necessidades, percepções e preocupações dos colaboradores.

A pesquisa de clima é útil para a tomada de decisões gerenciais. Sobre essa perspectiva, Campbell & Akers (1970) identificaram 4 (quatro) dimensões constitutivas do construto clima, ao passo que Koys & DeCotiis (1991) apresentaram empiricamente que há, ao menos, 54 (cinquenta e quatro) dimensões diferentes capazes de avaliar o clima organizacional. Nota-se a abrangência teórica do construto e a capacidade de avaliar características complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa e outras (Menezes & Gomes, 2010). Destaca-se, porém, a partir dos estudos de Glick (1985), que é preciso considerar avaliações multidimensionais das relações entre organização e indivíduos, não se limitando à percepção individual dos trabalhadores somente por si sem levar em conta o ambiente organizacional, definindo níveis de análise mais elevados do construto.

De acordo com Menezes & Gomes (2010), o maior desafio no que diz respeito ao estudo do clima organizacional se refere à investigação das suas múltiplas dimensionalidades teóricas. Trata-se, portanto, de um construto ímpar, não necessariamente composto por fatores que analisam a estabilidade na investigação, como ocorre em outros atributos psicológicos, como personalidade e inteligência. Menezes & Gomes (2010) afirmam que esta é uma das justificativas que podem explicar a condução de poucas pesquisas eminentemente teóricas para tratar do tema, ao passo que a maior parte da produção científica se concentra em relatos de pesquisas aplicadas, com a utilização de instrumentos desenvolvidos para áreas específicas.

Embora o clima organizacional seja uma construção social abstrata, Begnami & Zorzo (2013) identificam que sua influência pode ser observada por meio de indicadores tangíveis, os quais funcionam como sinais de alerta para os gestores de que algo pode não estar indo bem. Esses indicadores podem incluir aumento das taxas de rotatividade de pessoal, absenteísmo, manifestações negativas como conflitos interpessoais e interdepartamentais, dentre outras

situações. Por outro lado, pode estar relacionado ao engajamento dos trabalhadores e à intenção de permanecer na organização (Rhoades & Eisenberger, 2002). Segundo Saks (2006), um clima organizacional desfavorável pode levar à diminuição do engajamento da força de trabalho de uma determinada instituição, resultando em menor motivação para realizar suas tarefas e contribuir para os objetivos da organização.

A dimensão teórica a ser avaliada neste estudo versa sobre o clima relacionado às práticas de gestão do desempenho, no âmbito da Empresa pública investigada. Procurar-se-á identificar a atmosfera social e psicológica das equipes de trabalho pertencentes a setores e departamentos distintos na Empresa, relacionada à modificação em curso da política de gestão de desempenho (agora, baseando-se na avaliação por competências técnicas e comportamentais). Mais informações estarão disponibilizadas na seção Método.

2.2. Segurança Psicológica

Segurança psicológica diz respeito ao grau em que os indivíduos se sentem seguros e confiantes em sua capacidade de administrar mudanças organizacionais (Schein & Bennis, 1967). Esta variável será operacionalizada, aqui, como transversal às vivências positivas associadas a *job crafting* e ao compartilhamento de crenças positivas sobre clima organizacional. Desenvolve-se, a seguir, a problemática teórica em estudo.

Kahn (1990) conceitua segurança psicológica como percepções sobre se a pessoa se sente confortável para se mostrar e se empregar sem medo de consequências negativas para a sua própria autoimagem, *status* ou carreira. O autor aponta que as pessoas são mais propensas a se sentirem psicologicamente seguras quando têm relações interpessoais de confiança e apoio junto aos colegas de trabalho (relação direta, portanto, com o clima da equipe).

Ainda, Kahn (1990) defende que as pessoas, ao criarem uma relação de confiança entre si no ambiente laboral, podem efetivamente melhorar a segurança psicológica, que implica em uma espécie de suporte e de relacionamento de confiança entre os trabalhadores. Quando membros da equipe experimentam segurança psicológica, diversos efeitos ocorrem, tais como “arriscar e experimentar” novas soluções para problemas e oportunidades (Cunha et al., 2013).

Para Andersson et al. (2020), promover avaliação dos níveis de segurança psicológica nas organizações pode ajudar na implementação de atividades de melhoria. Desse modo, considerando um clima organizacional propício, a segurança psicológica depende de mecanismos internos firmes, ficando evidente a responsabilidade da alta administração. Caberá aos gestores investirem em um clima organizacional que permita que trabalhadores possam apreciar as contribuições grupais, além de poderem introjetar a ideia de que um ambiente livre de culpabilidade é essencial para que se tenha um clima organizacional de segurança psicológica (Andersson et al., 2020).

Quanto à aprendizagem e melhoria no desempenho de rotinas dentro das equipes, Cunha et al. (2013) apontam que há diversos estudos que demonstram a importância da segurança psicológica em ambos os processos, impactando, também, no sucesso de projetos e na produtividade organizacional. Para que possam existir condições orientadas a um clima de segurança psicológica, são necessários níveis de concordância de crenças e percepções entre membros (Newman et al., 2017). Considerando que as percepções de trabalhadores acerca da segurança psicológica sofrem influência de características da equipe e respectiva liderança, é improvável que ocorram níveis elevados de anuência entre distintas pessoas do local de trabalho (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010; Chen & Tjosvold, 2012). Newman et al. (2017) acredita que a segurança psicológica pode ser mais significativa no nível da equipe em relação ao nível organizacional.

Newman et al. (2017) destacam a importância de se terem variáveis interníveis, como se propõe neste trabalho, para o estudo de segurança psicológica. Edmondson & Mogelof

(2005) investigaram a variação de segurança psicológica em nível de equipe e organização por meio de dados de 26 (vinte e seis) equipes de inovação, instaladas em 7 (sete) organizações. Descobriu-se que havia diferença em nível de equipe quanto à segurança psicológica, e que as organizações divergiram em relação à variável ao mesmo tempo.

Outro fator capaz de promover níveis elevados de segurança psicológica refere-se ao estilo de gerenciamento orientado para melhoria (Halbesleben & Rathert, 2008). Schaubroeck, Lam, & Peng (2011) argumentam que processos de troca social podem estar implícitos na relação entre liderança de apoio e segurança psicológica, ou seja, quando membros da organização são apoiados pelo líder, estes são retribuídos com comportamento de apoio, dando origem a um ambiente estável e seguro psicologicamente para toda a equipe. O papel das lideranças é fundamental no provimento de condições que levem à segurança psicológica.

Apoio social e capital social, referentes às redes de relacionamento como decisivos para segurança psicológica nos níveis individual, de equipe e organizacional, são essenciais (Newman et al., 2017). Em nível de equipe, as redes de relacionamento e suporte social promovem, também, o aprendizado, desempenho e inovação da equipe.

Os principais norteadores da segurança psicológica são o nível de familiaridade entre membros da equipe (Roberto, 2002). Em nível organizacional, Carmeli (2007) verificou que a força das redes sociais existente entre membros da organização era ligada de modo positivo a uma capacidade de aprender com o fracasso por meio da ampliação da segurança psicológica.

2.3. Job crafting

A busca por comportamentos inovadores mantém relação com o *job crafting* (Xu, Wang, & Suntrayuth, 2022). A geração de novas ideias associadas ao trabalho (fazer de um jeito diferente, por exemplo), que podem ser acolhidas e até adaptadas pelos trabalhadores, passa por uma nova compreensão do que significa o ato de trabalhar, ou mesmo de desempenhar suas atribuições.

Para Tims, Bakker, & Derks (2012), *job crafting* pode ser definido como sendo o fenômeno decorrente de transformações voluntárias de trabalhadores que configuram suas próprias tarefas laborativas assim como os meios utilizados para atingir ou melhorar os objetivos pessoais na execução de tarefas. O termo é utilizado para capturar as ações dinâmicas antecessoras que alteram o planejamento do trabalho e, de acordo com esse conceito, os trabalhadores podem alinhar o seu trabalho aos seus valores, desejos e competências individuais para que o tornem mais gratificante e atraente (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008).

Job crafting também pode se referir a alterações físicas e cognitivas efetuadas pelo indivíduo no sentido de modificar relações no trabalho e nas tarefas (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Parker & Collins (2010) complementam que comportamentos dinâmicos que promovem adaptação de pessoas ao ambiente são recursos que permitem aos trabalhadores alinharem suas habilidades e demandas às oportunidades que surgem no trabalho.

Um dos fatores que explicam o *crafting* de trabalhadores, ou seja, a fusão de suas características pessoais às profissionais, é o ambiente no qual estão inseridos (Branco, 2019). Trabalhadores estão inclinados a terem mais participação ativa nas organizações, construindo recursos que sejam valiosos para tornar o local de trabalho um lugar especial (Bakker, 2010).

Para Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg (2013), o *job crafting* engloba três diferentes tipos de estratégias: ações de redesenho da tarefa (*task crafting*), reformulações cognitivas (*cognitive crafting*) e ações de redesenho das relações (*relational crafting*).

O *task crafting* aborda mudanças concretas nas tarefas que o indivíduo executa como trabalho. Já as reformulações cognitivas remetem a mudanças no significado e propósito que são atribuídos ao trabalho pelo indivíduo, ou seja, como é a sua percepção. A terceira estratégia,

voltada para as interações sociais no trabalho, *relational crafting*, envolve mudança na qualidade das interações com colegas, superiores e clientes (Wrzesniewski et al., 2013).

O *job crafting* refere-se a um tipo de comportamento proativo, por meio do qual a pessoa promove alterações nas demandas e nos recursos de trabalho no intuito de conquistar um equilíbrio entre esses fatores associados às suas necessidades pessoais (Tims & Bakker, 2010). Visto que o *job crafting* consiste numa reestruturação ativa que os funcionários promovem nas suas tarefas e, conseqüentemente, na forma de trabalho (Parker & Ohly, 2008), essas alterações impactam nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho, podendo levar a um clima organizacional mais alinhado às características desses trabalhadores (Branco, 2019).

Em relação à possibilidade de potencializar o aumento de satisfação e bem-estar no trabalho, o *job crafting* ainda é uma abordagem pouco explorada (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Por ser um processo informal, por meio do qual os funcionários remodelam sua forma de trabalho de modo que esteja alinhado aos seus valores e preferências, o *job crafting* é considerado um comportamento proativo, bem mais impulsionado pelos funcionários do que pela organização (Devotto & Wechsler, 2018; Gran & Ashford, 2008). Para Bakker (2010), trabalhadores podem ser ativos na construção de um local de trabalho melhor, não sendo meros receptores passivos do que o ambiente organizacional tende a oferecer.

Para Devotto & Wechsler (2018) e Lichtenhaler & Fischbach (2016), estudos sobre o construto *job crafting*, que investiguem mudanças no significado do trabalho e na reconstrução de identidades profissionais com características mais positivas, são necessários. O *job crafting* implica em mudanças mais visíveis nas características do trabalho, bem como em mudanças mais intangíveis, em termos de percepções relacionadas ao ato de trabalhar.

Ressalta-se a importância de se investigar o efeito das ações de mudanças ocorridas no ambiente laboral, tanto para indivíduos quanto para organizações. Esse construto adquire relevância ao destacar o papel ativo de funcionários na construção do próprio trabalho, o que remete a contribuições significativas das pesquisas nessa área. O desenvolvimento do ambiente laboral passa pela promoção de maior autonomia, engajamento, produtividade, inovação e saúde (Devotto & Wechsler, 2018), dimensões teóricas relacionadas à promoção do ressignificado atribuído ao trabalho.

2.4. Clima organizacional e *job crafting* na promoção da segurança psicológica

Considerando a problematização exposta até então sobre as variáveis em tela, verifica-se que se trata de construtos relacionados à estruturação de vínculos com o trabalho, e que têm diferentes níveis de análise e pertencimento. São interrelacionados e têm capacidade de impactar, significativamente, no ambiente de trabalho e na geração de engajamento dos trabalhadores nas organizações laborais.

Em um ambiente organizacional com clima positivo, provavelmente os trabalhadores terão vínculos mais fortes com o trabalho, e atribuirão maior significado à tarefa. A segurança psicológica será elevada quando há um ambiente organizacional de incentivo à manifestação de competências emocionais associadas ao desenvolvimento social e relacional (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). O conjunto de relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho também pode conduzir um clima organizacional mais alinhado às características desses funcionários (Branco, 2019; Parker & Ohly, 2008).

Variáveis da segurança psicológica e *job crafting* estão intrinsecamente relacionadas ao bem-estar e ao desempenho geral de trabalhadores (Andersson et al., 2020). Torna-se relevante investigar estas variáveis visando compreender as necessidades dos trabalhadores e identificar áreas de melhoria, além de viabilizar a implementação de estratégias eficazes que promovam um ambiente de trabalho seguro e produtivo.

Cabe pontuar que, segundo Newman et al. (2017), os estudos relacionados aos efeitos positivos da segurança psicológica são, basicamente, focados no nível individual, ou na equipe investigada, havendo lacunas sobre o tema em nível organizacional. Nesse aspecto, Edmondson & Lei (2014) reafirmam a importância de se pesquisar o tema levando em consideração os níveis individuais e o nível grupal de análise, sendo, neste caso, a variável clima organizacional.

Segundo Xu et al. (2022), de acordo com estudos atuais, um clima organizacional considerado excelente pode preencher as necessidades psicológicas dos trabalhadores, reforçando relacionamentos interpessoais e vínculo organizacional. Detert & Edmondson (2011) enfatizam que a segurança psicológica influencia a forma como os indivíduos se comportam no ambiente de trabalho e como eles se envolvem com os outros membros da organização. Por sua vez, o clima organizacional, sendo uma visão compartilhada das políticas, práticas e valores da organização, molda as percepções e experiências dos funcionários em relação à segurança psicológica, tratando-se de uma relação bidirecional.

As atividades proativas de trabalhadores, em moldar e redesenhar seu próprio trabalho para melhoria da qualidade e experiência laboral (*job crafting*), se relacionam, diretamente, com segurança psicológica, pois esses funcionários precisam se sentir seguros e confiantes para experimentar mudanças em seu trabalho e compartilhar ideias (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

Parte-se da premissa, aqui, que vivências relacionadas ao *job crafting* e percepções positivas sobre clima organizacional, na dimensão teórica gestão do desempenho, poderão promover sensação de segurança psicológica junto a amostra de trabalhadores públicos brasileiros. Adota-se a premissa de que ambos se influenciam, de forma recíproca, sem qualquer mecanismo de predição presentemente associado. Trabalhadores que avaliam o clima organizacional de forma positiva são mais propensos a se engajarem em atividades de *job crafting*, como adaptar suas tarefas, redesenhar seus relacionamentos e redefinir seu enfoque de trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001), e isto poderá proporcionar elevada sensação de segurança psicológica.

3. Método

A pesquisa se caracteriza como descritiva, com dados primários coletados via questionário *on-line*, e transversal, considerando que os dados foram coletados uma única vez no tempo e sintetizados estatisticamente (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005).

Trata-se de pesquisa aplicada em uma Empresa pública brasileira, com unidade localizada em um estado do Nordeste brasileiro. O Órgão possui colaboradores em modelo híbrido de trabalho, porém, ainda não há formalização quanto ao programa de gestão de demandas (PGD), não havendo padrão quanto a presença, ou não, do trabalhador no local de trabalho.

Todos os trabalhadores do Órgão foram convidados a participarem, via *e-mail*, da pesquisa. O questionário foi digital, e tanto o *link* de acesso da pesquisa quanto a carta-convite explicitando os objetivos da pesquisa e procedimentos éticos, foram encaminhados a todos os empregados da Instituição.

O questionário utilizado foi construído e validado para fins de realização desta pesquisa. O questionário aplicado teve como objetivo mensurar “*job crafting*” (Fator 1; 8 itens; $\alpha = 0.872$; % explicada: 43.255) e “Clima Organizacional” - dimensão “avaliação de desempenho” (Fator 2; 6 itens; $\alpha = 0,876$; % explicada: 9.705). Os índices de consistência interna obtidos são muito bons (Hair et al., 2005). A medida de adequação da amostra para análise fatorial (KMO) foi de 0.868, que, de acordo com Hill (2011), revela um bom indicador para análise fatorial.

Optou-se por operacionalizar a dimensão “segurança psicológica” como de conteúdo transversal ao clima e ao *job crafting*, entendendo-a como parte essencial integrante do

estabelecimento de vínculos do indivíduo com o trabalho. Optou-se por não usar nenhuma medida associada à segurança psicológica, mas entendê-la como um fenômeno subjacente ao cotidiano organizacional da Empresa pesquisada.

Após a elaboração de itens, com base em dimensões teóricas mapeadas na literatura e na realização de 6 (seis) entrevistas em profundidade, realizadas junto a representantes da área de gestão de pessoas da Empresa para mapear comportamentos associados à segurança psicológica, *job crafting* e clima organizacional na dimensão “desempenho”, foram adotados procedimentos de validação por experts/juízes e semântica.

O questionário esteve associado a uma escala de 10 pontos, onde 1 correspondia a “discordo totalmente da afirmativa do item”, e 10, “concordo totalmente com a afirmativa do item”. São exemplos de itens: “O grau de integração entre os trabalhadores favorece a realização das atividades”; “A avaliação de desempenho é uma ferramenta útil aqui para a gestão de pessoas”; e “As pessoas, aqui, estão satisfeitas com o trabalho/tarefa desempenhado por elas”.

Quanto aos procedimentos éticos, informa-se que o estudo foi conduzido de maneira ética em relação aos processos da pesquisa, indicando as devidas limitações e adequado uso do método (Gil, 2019). O devido anonimato e confidencialidade dos atos foram observados para evitar danos aos respondentes ou instituição, ou seja, quaisquer informações endereçadas foram removidas ou renomeadas para não identificação. Os dados foram analisados conjuntamente, de modo que os pesquisadores não sabiam de quem eram as respostas individuais dadas.

Quanto ao perfil amostral obtido, a população, à época da coleta de dados, era de 473 empregados na Instituição pesquisada. A amostra obtida foi de 256 respondentes (54,12%).

A maior parte dos respondentes possuía de 6 a 15 anos de serviço na Empresa (114; 44,5%), ainda que 108 (42,2%) tenham relatado possuir mais de 25 anos de trabalho, o que demonstra uma amostragem mais madura. Do total de respondentes, 30 (11,7%) estavam lotados em cargos gerenciais no momento da pesquisa, e 226 (88,3%), não.

A maioria dos respondentes está na faixa acima de 50 anos de idade (106; 41,4%), ao passo que 10 respondentes (3,9%) afirmaram possuir até 30 anos de idade.

Quanto ao cargo, 156 participantes (60,9%) eram analistas, e 54 (21,1%) eram auxiliares. Outros 46 (18%) correspondiam a servidores técnicos.

Esses colaboradores pertenciam a 5 Unidades laborais distintas, nomeadas, aqui, como A, B, C, D e E para não haver identificação dos Setores da Organização pública pesquisada. A Unidade B, mais finalística, obteve um total de 146 participantes (57%), seguida pelas unidades de apoio administrativo e suporte D (66; 25,8%) e A (40, 15,6%), respectivamente.

Todas as respostas advindas da coleta de dados foram importadas para o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 22.0, para a etapa posterior de análise dos dados. Calcularam-se estatísticas descritivas (médias e desvios padrões). Realizou-se análise de variância (ANOVA), visando comparar as percepções dos trabalhadores em função da Unidade de trabalho em que executavam suas atribuições.

Ainda, realizaram-se correlações, visando compreender o comportamento bidirecional, sem estabelecer qualquer nível de predição, entre as variáveis em estudo. Optou-se pela não-testagem de modelos de regressão estatística, exatamente para se verificar o grau de influência, neste momento, que cada variável tem sobre a outra, sem estabelecer direcionalidade.

4. Resultados e discussão

Com base nos resultados decorrentes da aplicação do questionário, foi possível obter uma visão geral da percepção dos participantes desta pesquisa em relação ao ambiente de trabalho. Identificou-se que as maiores médias foram obtidas quanto aos itens que envolviam o grau de integração e colaboração entre os trabalhadores, e a satisfação com o trabalho e chefia,

indicando existir um ambiente colaborativo e favorável para as atividades laborais. Os resultados estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

Média e Desvios Padrões de *job crafting* e clima organizacional – dimensão gestão do desempenho

	Itens	Média	Desvio Padrão
1	O grau de integração entre os trabalhadores favorece a realização das atividades.	8	2.332
2	A avaliação de desempenho é uma ferramenta útil aqui para a gestão de pessoas.	7.08	2.727
3	Vincular recompensas ao resultado da avaliação de desempenho é motivador.	7.2	2.978
4	O esforço ao desempenhar as atividades do cargo é uma qualidade valorizada aqui na organização.	5.68	2.761
5	Os trabalhadores, aqui, realizam o seu trabalho pensando no atendimento do interesse público.	6.18	2.464
6	Aqui, as chefias levam em consideração as opiniões dos subordinados.	6.87	2.549
7	Na minha equipe, trabalhamos de forma colaborativa.	7.92	2.287
8	A estrutura da empresa permite aos empregados crescimento profissional.	5.48	2.574
9	Os trabalhadores possuem uma imagem positiva da empresa.	6.51	2.525
10	Nesta organização, o crescimento profissional é resultado de merecimento do empregado.	5.37	2.693
11	As pessoas, aqui, estão satisfeitas com o trabalho/tarefa desempenhado por elas.	7.66	2.221
12	As pessoas têm satisfação em trabalhar aqui.	7.71	2.072
13	As pessoas estão satisfeitas com a atuação de sua chefia.	7.75	2.286
14	As pessoas estão motivadas em trabalhar aqui.	6.86	2.617

Os resultados descritivos sugerem que há segurança psicológica entre os colaboradores, embora os elevados desvios padrões indiquem particularidades vivenciadas em função da Unidade de trabalho dos trabalhadores. Depreende-se que os participantes desta pesquisa podem estar vivenciando satisfação positiva relacionada ao trabalho e inovações associadas ao *job crafting*, e que o fato de trabalhar em determinada Unidade laboral influencia em percepções menos ou mais positivas.

Verificou-se, ainda com base nos resultados, que a gestão de desempenho (itens 1, 2, 3, 4, 10 e 11) parece ser considerada uma ferramenta útil para a gestão, e que a utilização dela para o vínculo de recompensas pode ser motivador aos colaboradores. A não identificação de diferenças estatísticas em função das Unidades de trabalho indica homogeneidade nas percepções da amostra presentemente pesquisada.

O item com menor média foi o “Nesta Organização, o crescimento profissional é resultado do merecimento do empregado” (M=5.37; DP = 2.693), indicando um possível fator gerador de insatisfação por parte dos respondentes. Pode ser que a estrutura do Órgão não ofereça possibilidades isonômicas de crescimento profissional. A falta de crescimento, advindo de merecimento, gera sensação de falta de reconhecimento. Isso reforça a importância de uma Organização comprometida com seus colaboradores no melhoramento do clima organizacional

(Andersson et al., 2020), difundindo valores relacionados ao esforço, meritocracia, crescimento e desempenho com foco na qualidade e eficiência.

Para Bakker (2010), os colaboradores têm comportamento proativo quando aplicam, de fato, o redesenho do trabalho por meio de estratégias de *job crafting*. Os níveis de engajamento tendem a ser maiores caso as vivências subjetivas e sociais associadas ao trabalho sejam positivas. A sensação de que todo esforço será recompensado é essencial à promoção da satisfação e sensação de justiça organizacional.

Considerando a relevância do *job crafting* neste modelo, a literatura destaca que as relações interpessoais, o clima organizacional e a segurança psicológica são imprescindíveis à análise deste construto (Cunha et al., 2013; Newman et al., 2017). Os resultados demonstram percepções positivas em relação ao ambiente social do trabalho, já que relações sociais se apresentaram como positivas, incluindo a liberdade e acolhimento da chefia para com as opiniões dos subordinados. Porém, ressalta-se que tal perspectiva pode ser melhorada considerando médias mais baixas relacionadas à motivação e baixa valorização do empregado, desfavorecendo, assim, o clima organizacional e a segurança psicológica.

Os dados descritivos demonstram, via de regra, de média a elevada a satisfação com o trabalho. Isso pode ser consequência de um ambiente propício para o *job crafting*, já que esse construto apresenta consequências como o bem-estar, satisfação, inovação, autonomia e engajamento (Andersson et al., 2020; Devotto & Wechsler, 2018). Resta, então, identificar se as percepções relacionadas ao *job crafting* e ao clima organizacional – dimensão gestão do desempenho, variam em função da Unidade de trabalho dos participantes.

Após o cálculo dos escores fatoriais para cada um dos dois fatores, foi realizada análise de variância (ANOVA) para avaliar se havia diferenças significativas entre os Setores organizacionais estudados (A, B, C, D e E). Interessava identificar se o padrão de respostas relacionados ao *job crafting* e ao clima organizacional – dimensão gestão do desempenho, modificaram-se em função da Unidade de trabalho que cada participante atuava. Os resultados estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Resultados da ANOVA para clima organizacional e *job crafting* em função da Unidade de trabalho

		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Escore Fatorial <i>Job crafting</i>	Entre grupos	91,84	4	22,96	7,743	0
	Nos grupos	744,304	251	2,965		
	Total	836,144	255			
Escore Fatorial Clima Organizacional quanto à avaliação de desempenho	Entre grupos	8,068	4	2,017	0,622	0,648
	Nos grupos	814,553	251	3,245		
	Total	822,621	255			

Verificou-se diferença estatisticamente significativa quanto ao *job crafting* em função da Unidade de trabalho. No entanto, não foi identificada diferença estatisticamente significativa entre os setores em função do clima organizacional para a gestão do desempenho. Aparentemente, os dados desta pesquisa demonstram que os colaboradores não diferenciam o clima organizacional vivenciado em relação à implementação da nova prática de gestão do desempenho, a depender de sua Unidade laboral.

Já no caso de *job crafting*, identificou-se que diferentes locais de trabalho podem influenciar nas crenças e percepções associadas ao redesenho do trabalho. Reforça-se o papel ativo da Empresa no aprimoramento de políticas de gestão de pessoas que, possivelmente, impacta na motivação dos colaboradores. A eficácia das ações implementadas pode impactar positivamente na forma como os funcionários estão trabalhando na Empresa, gerando maior engajamento e vínculos mais fortalecidos com o trabalho.

Nota-se que o fato de alguns trabalhadores da Organização estudada cumprirem regime de teletrabalho poderá repercutir decisivamente na percepção compartilhada do clima organizacional. Por conta da distância física, o clima organizacional pode não ser perceptível, ou depender do clima social da equipe de trabalho. O comportamento da variável “clima organizacional”, na realidade de teletrabalhadores, sem o conceito de “presencialidade”, ainda necessita ser pesquisada de forma mais aprofundada.

No que tange ao grau de relacionamento entre as variáveis, mensurado pela estimativa de correlação de Pearson, identificaram-se correlações moderadas e fortes entre os itens do questionário. Os dados podem ser visualizados na Tabela 3.

Tabela 3

Correlações entre itens de *job crafting* e clima organizacional – dimensão gestão do desempenho

Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1													
2	.36	1												
3	.35	.47	1											
4	.31	.28	.21	1										
5	.31	.09	.17	.43	1									
6	.40	.22	.32	.46	.28	1								
7	.43	.24	.37	.29	.31	.52	1							
8	.24	.43	.22	.62	.30	.35	.21	1						
9	.15	.23	.26	.52	.41	.26	.22	.49	1					
10	.19	.20	.18	.52	.27	.31	.23	.57	.51	1				
11	.29	.26	.22	.43	.35	.29	.44	.37	.31	.40	1			
12	.24	.35	.28	.43	.36	.21	.36	.41	.57	.44	.69	1		
13	.43	.25	.30	.43	.24	.55	.45	.32	.29	.40	.51	.46	1	
14	.39	.44	.33	.50	.34	.35	.38	.51	.40	.62	.70	.63	.46	1

As correlações sugerem relações positivas moderadas entre as condições organizacionais apresentadas pela Empresa e as perspectivas profissionais dos participantes na mesma. Os empregados públicos querem se sentir valorizados e mais próximos aos seus reais interesses e necessidades. Querem sentir-se ouvidos e perceberem justiça quanto aos procedimentos organizacionais adotados (que deverão ser baseados na meritocracia). A Organização deverá possuir políticas e estrutura interna voltadas para o crescimento profissional e compreensão das reais necessidades dos trabalhadores, especialmente na mudança dos pilares da gestão de desempenho, contando com maior valorização do esforço dedicado às atividades, alcance da eficiência e valorização.

A motivação parece estar fortemente relacionada com o desenvolvimento das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores. Isso poderá implicar na satisfação no trabalho a partir da busca por boas práticas de gestão e governança de pessoas associadas à promoção do *job crafting* e de um clima organizacional mais positivo (quente) em relação aos aspectos presentemente abordados.

5. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo geral descrever percepções sobre *job crafting*, no nível subjetivo, e clima organizacional, relacionado à gestão do desempenho, em nível das equipes de trabalho, correlacionando-os, no âmbito de uma Empresa pública brasileira, à luz do conceito de segurança psicológica. A pergunta de pesquisa foi: existem correlações significativas entre *job crafting*, no nível humano, e clima organizacional relacionado à gestão do desempenho, em nível das equipes de trabalho, no âmbito de uma Empresa pública brasileira?

Por meio da aplicação de um *survey*, realizado *on-line* junto a 256 trabalhadores de uma Empresa pública, situada na região Nordeste do Brasil, identificaram-se percepções positivas relacionadas ao redesenho do trabalho, ou *job crafting*, além de dimensões positivas de clima relacionadas à implementação da nova política de gestão do desempenho.

As percepções positivas associadas ao *job crafting* variaram estatisticamente em função da Unidade de trabalho em que os empregados atuavam. Isso significa constatar que há diferenças na percepção de redesenho do trabalho em função de onde os indivíduos atuam. Pode ser que haja Setores que têm condições laborais mais propícias a práticas de ressignificado atribuído ao trabalho, ao passo que em outros, tais práticas não são tão reforçadas assim. Julga-se, assim, que o objetivo de pesquisa foi plenamente atingido, e a pergunta de pesquisa, respondida.

Novos estudos, com abordagem qualitativa, são recomendados no mesmo *locus* organizacional, a fim de se identificar o que pode estar provocando esta variabilidade quanto à implementação de ações de *job crafting* nas unidades laborais. Será que estilos de liderança mais orientados para pessoas, mais colaborativos ou transformacionais, colaboram mais positivamente para a implementação de ações de *job crafting*? Quais aspectos do próprio desenho de trabalho, como graus de formalização, complexidade e autonomia decisória, poderão impactar no empreendimento de comportamentos associados ao *job crafting*?

Reforça-se, conforme destacado por Devotto & Wechsler (2018), a necessidade de exploração, em outros níveis organizacionais e entre equipes, dos conceitos ora investigados. Espera-se contribuir, para responder questões referentes aos possíveis impactos das vivências em cada Unidade de trabalho, sobre a formação das crenças e percepções dos trabalhadores em relação ao desempenho das suas atividades, além de identificar melhor suas necessidades em relação à promoção de sua satisfação, saúde mental e qualidade de vida. Quais fatores, associados ao *job crafting*, promovem maior sensação de bem-estar laboral? Que outros

componentes, para além do *job crafting*, promovem a sensação de segurança psicológica no ambiente de trabalho? Estas perguntas poderão suscitar novos estudos futuros.

Como limitações, destaca-se a não realização de procedimentos de regressão estatística pelo não atendimento de alguns dos seus pressupostos, o que poderia ter possibilitado testar modelo preditivo. Recomenda-se a busca por novas amostragens, inclusive, em outras regiões do Brasil em que a Empresa pública também possua unidades laborais, incrementando o tamanho amostral e permitindo-se checar, novamente, se os pressupostos da regressão serão atendidos.

Destaca-se a necessidade de maior exploração dos resultados com o emprego de abordagem qualitativa, ou mesmo dados secundários, como índices internos de absentismo, rotatividade ou afastamento por licença-saúde para verificar possíveis indicadores históricos associados à saúde mental, bem-estar e qualidade de vida do trabalhador.

A abordagem qualitativa, de matriz compreensiva, permitirá identificar possíveis fatores que explicam a diferença na percepção de *job crafting* entre Unidades laborais. Outra limitação deste trabalho foi a coleta transversal dos dados, o que restringiu a percepção longitudinal das variáveis estudadas a médio e longo prazo, e suas influências ao longo do tempo.

Em estudos futuros, sugere-se averiguar modelos de regressões lineares testando-se o efeito de outras variáveis sobre *job crafting* e clima organizacional, tais como idade, cargo ou tempo de serviço. Novas pesquisas que investiguem os níveis de identificação com o trabalho, e emoções associadas ao trabalho, também são recomendadas.

Também, é importante compreender quais valores organizacionais são capazes de estimular a emissão de comportamentos associados ao *job crafting*. Mapear dimensões subjetivas e sociais, orientadas à promoção da sensação de segurança psicológica, também é recomendável. Efeitos da composição das equipes de trabalho também deverão ser considerados, bem como a modalidade de trabalho, se presencial, remota ou híbrida.

Referências Bibliográficas

- Andersson, M., Brett, O., & Moen, O. (2020). The organizational climate for psychological safety: associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>
- Bakker, A. B. (2010). Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. 229–244. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00027>
- Begnami, M.L.V., & Zorzo, A. (2013). Clima Organizacional: Percepções e Aplicabilidade. *Revista Científica da FHO*, 1(2), 38-47.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. *From the Center for Positive Organizational Scholarship*, 15, 1-8.
- Branco, A. S. O. de M. (2019). Relação das características de cowork afetam a insegurança no trabalho e o job crafting: efeitos na inovação e no desempenho. *Repositório do Iscte*. <http://hdl.handle.net/10071/19245>
- Campbell, F. L., & Akers, R. L. (1970). Organizational size, complexity, and the administrative component in occupational associations. *The Sociological Quarterly*, 11(4), 435-451.
- Carmeli, A. (2007). Capital social, segurança psicológica e comportamentos de aprendizagem a partir do fracasso nas organizações. *Planejamento de Longo Alcance*, 40, 30–44.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Liderança inclusiva e envolvimento dos funcionários em tarefas criativas no local de trabalho: o papel mediador da segurança psicológica. *Jornal de pesquisa de criatividade*, 22, 250–260.

- Chen, G., & Tjosvold, D. (2012). Shared rewards and goal interdependence for psychological safety among departments in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 433–452. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9201-0>
- Cunha, M. P. E., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313-328. <https://doi.org/10.14417/ap.804>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Devotto, R. P. de, & Machado, W. de L. (2017). Job Crafting: Uma Revisão da Produção Científica Internacional. *Psico-USF*, 22, 413–423. <https://doi.org/10.1590/1413-82712017220303>
- Devotto, R. P., & Wechsler, S. M. (2018). Job crafting: conceituação e qualidade científica das medidas. *Avaliação Psicológica*, 17(3), 351-361. <https://dx.doi.org/10.15689/ap.2018.1703.14335.08>
- Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2005). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality. *Creativity and innovation in organizational teams*, 21, 28.
- Edmondson, A.C. & Lei, Z. (2014) Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Inter-Personal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ferreira, P. I. (2013). Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Grupo GEN.
- Fischer, A. L. (1996). As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos. CLADEA.
- Gil, A. C. (2019). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição. Grupo GEN.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of management review*, 10(3), 601-616. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1985.4279045>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração (L. Ribeiro, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Halbesleben, J. R. B., & Rathert, C. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work-arounds. *Health Care Management Review*, 33(2), 134–144. <https://doi.org/10.1097/01.hmr.0000304505.04932.62>
- Hill, B. D. (2011). The Sequential Kaiser-Meyer-Olkin Procedure as an Alternative for Determining the Number of Factors in Common-factor Analysis: A Monte Carlo Simulation. Oklahoma State University.
- Hussainy, S.S. (2022). Organizational climate: from a literature review to agenda ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44-62. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v9.i1.2022.1107>
- Kahn, W. A. (1990) “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work,” *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Knowles, M. S. (1967). Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach. By Edgar H. Schein and Warren G. Bennis. New York: John Wiley & Son, 1965. 376 pages. *Adult Education*, 17(2), 126–128. <https://doi.org/10.1177/074171366701700211>
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/0018726791044400304>

- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016). The conceptualization and measurement of job crafting. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 60, 173-186. doi: 10.1026/0932-4089/a000219
- Litwin G. H. & Stringer R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Luz, R. S. (1995). Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Luz, R. S. (2003). Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Niterói, RJ: UFF.
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C., & Sousa, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações E Trabalho*, 4(1), 37–60. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100003
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia Em Revista*, 16(1), 158–179. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011
- Nakata, L. E., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Dutra, J. S. (2009). Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. *Gestão Contemporânea*, 6, 45-68.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3): 633-662.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*. 233–284. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G., & Benevides-Pereira, A. M. T.. (2013). Engagemnt no trabalho: uma discussão teórica. *Fractal: Revista De Psicologia*, 25(3), 629–644. <https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000300013>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rigo, C., Maciel, A. C., Oliva, E. D. C., Baggio, D. K., & Ferraz de Campos, B. (2016). Clima organizacional: um estudo em uma Indústria e Comerciante de Ferragens. *Revista ESPACIOS*, 38(18). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n18/17381803.html>
- Roberto, M. A. (2002). Lições do Everest: A interação do viés cognitivo, segurança psicológica e complexidade do sistema. *California Management Review*, 45, 136–158.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay 1. *Personnel psychology*, 28(4), 447-479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. doi:10.4102/sajip.v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186
- 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.

- Vergara, S. C., & Davel, E. (2014). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*, 7ª edição. Grupo GEN.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi:10.5465/AMR.2001.4378011
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1(1), 281-302. doi: 10.1108/S2046-410X(2013)0000001015
- Xu, Z., Wang, H., & Suntrayuth, S. (2022). Organizational Climate, Innovation Orientation, and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety and Intrinsic Motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society*. 1–10. <https://doi.org/10.1155/2022/9067136>