



**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Departamento de Psicologia

Customização do Trabalho, Autoeficácia, Resiliência e Entusiasmo no  
Trabalho: Um Estudo em Dois Tempos.

Iolanda Marina Faustino Ribeiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Prof. Doutora Susana M. Tavares

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

[Setembro, 2015]



**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Departamento de Psicologia

Customização do Trabalho, Autoeficácia, Resiliência e Entusiasmo no  
Trabalho: Um Estudo em Dois Tempos.

Iolanda Marina Faustino Ribeiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Prof. Doutora Susana M. Tavares

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

[Setembro, 2015]

### **Agradecimentos**

Apesar de uma dissertação ser um processo individual, reúne uma contribuição de várias pessoas, que direta ou indiretamente me acompanharam ao longo deste percurso, pelo que há contributos de natureza diversa que não podem deixar de ser realçados. Desta forma, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

Em primeiro lugar a todos os participantes neste estudo, pois sem eles este trabalho não teria sido possível.

À Doutora Susana Tavares, pela orientação que me prestou e atenção dispensada. Pela disponibilidade, paciência e incentivo perante os imprevistos surgidos.

À Joana por termos percorrido este caminho juntas, pelo que aprendemos uma com a outra e pelos momentos de discussão e partilha.

À Ana, pela amizade sincera e genuína. Pela paciência e por ser uma “constante” maravilhosa na minha vida. Sem ti este longo percurso cheio de mudanças, não teria sido o mesmo!

Ao João, pela presença na minha vida. Pelo que é real e insano ao mesmo tempo. Pela amizade especial e preocupação constante. Pelo bom humor que lhe é característico e paciência (ou falta dela). Pela confiança e encorajamento perante as adversidades.

Ao mano, que com aquele jeito tão próprio, está incondicionalmente do meu lado. Obrigado por seres o meu chato favorito, por confiares em mim e me dares força para continuar e dar o melhor de mim.

Um agradecimento, em especial aos meus pais e tios, pois sem eles nada disto teria sido possível. Obrigada por serem uma referência. Obrigada pelo amor, apoio e especialmente por acreditarem em mim.

À Cátia, à Carina e à Marta que mesmo longe estiveram sempre presentes.

À Multipessoal, especialmente às colegas de trabalho, pelo apoio e compreensão quando o cansaço era mais que muito.

Por último, mas não menos importante, agradeço a todos os outros que de alguma forma me fizeram crescer, pessoal e profissionalmente, e por isso foram importantes para a realização desta tese.

### Resumo

O presente estudo pretende explorar como é que a customização do trabalho dos professores influencia o seu entusiasmo no trabalho. Hipotetizámos que a customização do trabalho que os professores fazem no primeiro período letivo está positivamente associado aos recursos pessoais que possuem no final do 3<sup>a</sup> período. Por sua vez, o aumento destes recursos pessoais, nomeadamente da autoeficácia e resiliência, está positivamente associado ao entusiasmo no trabalho registado no final do 3<sup>a</sup> período. Para testar esta hipótese foram recolhidos dados em dois momentos do tempo: no final do primeiro e no final do terceiro período letivo, 5 meses depois. Uma amostra de 560 e, posteriormente 175 professores, do 2<sup>o</sup> e 3<sup>o</sup> ciclos do ensino básico de escolas da região de Lisboa e Vale do Tejo, responderam ao 1<sup>o</sup> e 2<sup>o</sup> questionário respetivamente, o que fez uma amostra de participantes com questionários emparelhados de 84 professores. Os resultados deste estudo mostram que os professores que mais customizam o seu trabalho têm níveis mais elevados de entusiasmo, reportando um maior vigor e dedicação ao seu trabalho cinco meses depois. Os resultados sugerem ainda que esta relação é explicada pelo aumento da autoeficácia e da resiliência, recursos pessoais positivamente associados aos comportamentos proactivos de redesenho do trabalho por parte do professor. As evidências empíricas apontam para a necessidade dos gestores escolares proporcionarem ambientes de trabalho que impulsionem a realização de comportamentos de customização do trabalho por parte dos professores, como forma de incrementar os seus recursos pessoais, bem como o seu entusiasmo no trabalho.

**Palavras-chave:** Customização do trabalho, entusiasmo no trabalho, autoeficácia, resiliência, professores.

Abstract

This study aims to find out how the teachers' job crafting influences their work engagement. The hypothesis under study is whether the job crafting in the first term is positively associated with personal resources they have at the end of the third term and, in turn, whether the increase of the latter, in particular self-efficacy and resilience, is positively associated with the work engagement experienced at the end of the third term. To test this hypothesis we collected data at two moments – at the end of the first term and at the end of the third term, meaning five months later. A sample of 560 teachers of the Elementary Schools in the region of “Lisboa e Vale do Tejo” answered the first questionnaire and 175 teachers replied to the second questionnaire, whereas 84 teachers answered both questionnaires.

The results of this study show that teachers who craft their work have higher degree of engagement, leading to a greater vigor and dedication to his job, even five months later. The study claims that this relationship is explained by the increase in self-efficacy and resilience and, plus, personal resources are positively associated with proactive behaviors of redesign of work by the teachers. Empirical evidence suggests that school managers should provide work environments capable of fostering job crafting to teachers, as a way to enlarge their personal resources, as well as their work engagement.

**Keywords:** Job crafting, work engagement, self-efficacy, resilience, teachers.

## Índice

I. Introdução.....	1
II. Enquadramento teórico.....	3
2.1 Entusiasmo no trabalho.....	6
2.2 Customização do Trabalho e Entusiasmo no Trabalho.....	8
2.3 Customização do Trabalho e Autoeficácia.....	10
III. Método	
3.1 Procedimento.....	15
3.2 Participantes.....	16
3.3 Medidas.....	17
3.4 Análise Prévia.....	18
IV. Resultados.....	18
4.1 Análises Preliminares.....	19
4.2 Análise do efeito de mediação .....	19
V. Discussão dos resultados.....	22
5.1 Contributos.....	25
5.2 Implicações praticas.....	24
5.2 Limitações e pesquisas futuras.....	25
5.3 Conclusão.....	27
Referências.....	28

## Índice de Tabelas

Quadro 1 - Características sociodemográficas da amostra

Quadro 2 – Médias, Desvios-Padrão e Inter-correlações das Variáveis em Estudo

Quadro 3 – Resultados da Análise de Regressão Hierárquica para as variáveis preditoras do entusiasmo no trabalho

Quadro 4 – Efeitos indiretos da customização do trabalho no entusiasmo no trabalho através da autoeficácia e da resiliência.

## Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de mediação do efeito da Customização do trabalho no entusiasmo no trabalho, através da autoeficácia e da resiliência, controlando a antiguidade na escola.

## Glossário de siglas

ERT – Modelo Exigências-Recursos de Trabalho

## I. Introdução

Gu e Day (2007) e Simbula, Guglielmi e Schaufeli (2011), referem que o ensino tem sido identificado por vários autores (por exemplo, Montgomery & Rupp, 2005) como uma ocupação particularmente stressante, sendo que a investigação tem mostrado que, a nível internacional, os professores estão particularmente em risco de stress. Contudo, com base em estudos anteriores, Simbula (2010) refere que muitos professores estão satisfeitos e entusiasmados com seu trabalho.

Neste trabalho analisaremos como é que a customização do trabalho<sup>1</sup> por parte dos professores influencia o seu bem-estar e motivação, mais especificamente, o seu entusiasmo no trabalho<sup>2</sup>. Para isso, pretendemos explorar o contributo da autoeficácia percebida e da resiliência para a explicação desta relação.

A customização do trabalho diz respeito ao redesenho do trabalho (Demerouti & Bakker, 2012) de forma proactiva por parte do colaborador, com vista ao aumento do ajustamento deste ao seu ambiente de trabalho (Grant & Parker, 2009).

A literatura demonstra consistentemente uma relação positiva entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, 2011; Bakker, Tims, & Derks, 2012), nomeadamente em estudos com professores (Bakker et al., 2007). Alguns autores advogam que a relação entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho pode ser circular (Bakker, 2011; Bakker, Tims & Derks, 2012; Bakker & Demerouti, 2014) defendendo que o redesenho proactivo do trabalho pode ser uma estratégia do colaborador para manter ou aumentar o seu entusiasmo (Tims et al, 2014). Porém, alguns estudos empíricos presentes na literatura apresentaram a customização do trabalho como um resultado do entusiasmo no trabalho (Bakker et al, 2012; Lu et al., 2014, Tims et al, 2012; Tims et al, 2013b) (para exceções verificar o estudo de Petrou et al, 2012 e o estudo em três momentos levado a cabo por Tims et al. 2013a).

No presente estudo, propõe-se que a customização do trabalho pode levar ao aumento do entusiasmo no trabalho dos professores. Assim, este estudo vem contribuir para o desenvolvimento da literatura ao analisar o potencial papel motivador da customização do trabalho. Desta forma, explorou-se de que forma o redesenho proactivo do trabalho levado a cabo pelo colaborador pode ter impacto no entusiasmo no trabalho que o colaborador tem alguns meses depois. Para isso, foi analisada a relação entre a frequência da customização do

---

<sup>1</sup> No original em língua inglesa: Job Crafting

<sup>2</sup> No original em língua inglesa: Work Engagement

trabalho por parte dos professores do 1º período escolar e o entusiasmo no trabalho reportado por estes no final do 3.º período escolar.

Enquanto alguns estudos têm demonstrado esta relação positiva nenhum investigou, até à data, os mecanismos subjacentes e potencialmente explicativos desta relação, pelo que um dos objetivos deste estudo será o de colmatar essa lacuna existente na literatura, examinando o papel mediador da autoeficácia e da resiliência na relação positiva entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho. Ou seja, tentar responder à questão: porque é que quando os colaboradores modificam as exigências e os recursos do seu trabalho eles ficam mais motivados e entusiasmados no seu trabalho? Assim, o presente estudo tentou explorar o impacto da customização do trabalho elaborada pelos professores no primeiro período escolar nos níveis de autoeficácia e resiliência reportados alguns meses depois, no final do 3.º período escolar. Avaliámos ainda até que ponto estes recursos pessoais mediavam a relação entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho reportado pelos professores. Desta forma, o presente estudo permite explorar alguns processos que justificam o impacto motivacional da customização do trabalho no entusiasmo que os professores vivenciam no seu local de trabalho.

Segundo Tims, et al., (2014), as organizações beneficiam com os colaboradores que estão entusiasmados com o trabalho pois comparativamente a funcionários menos entusiasmados, estes relatam níveis mais altos de desempenho no trabalho (Bakker & Bal, 2010), sendo também melhor avaliados a esse nível por parte dos seus supervisores e clientes (Bakker, Demerouti & Ten Brummelhuis, 2012). Por outro lado, as organizações estão sob intensas pressões competitivas para sobreviver e progredir num mundo em constante mudança. Nesse contexto, a maior parte das vezes é desejável que os colaboradores não sejam apenas destinatários passivos dos seus ambientes de trabalho, mas tomem medidas ativas de ajustamento das suas funções e de procura de recursos que lhes permitam introduzir alguma inovação na forma como desempenham o seu trabalho tornando-o simultaneamente mais motivador. Vários estudos empíricos têm mostrado também que trabalhadores com altos níveis de entusiasmo no trabalho exibem mais atitudes e comportamentos positivos relacionados com o trabalho (por exemplo, Del Libano, Llorens, Salanova, & Schaufeli, 2012; Salanova, Agut & Peiro, 2005; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008). Por estas razões, o fomento do entusiasmo no trabalho é um trunfo importante para as organizações.



## II. Enquadramento Teórico

### Customização do Trabalho

A customização do trabalho é um conceito que se concentra na forma como o indivíduo redesenha individualmente o seu trabalho (Demerouti & Bakker, 2014), com o objetivo de alcançar resultados positivos, como aumentar a sua motivação, o seu envolvimento e a sua satisfação com o trabalho (Berg, Dutton & Wrzesniewskiki, 2008) ou torná-lo mais significativo (Wrzesniewskiki & Dutton, 2001). Berg e Dutton (2008) referem que customização do trabalho não é sobre redesenhar o trabalho como um todo, mas acerca da mudança de certos aspetos específicos das tarefas de trabalho. Assim, a customização do trabalho visa melhorar o ajustamento do trabalho que o colaborador tem às suas necessidades, capacidades e competências (Tims & Bakker, 2010). A customização do trabalho, ao almejar uma maior compatibilidade entre os atributos ou características do colaborador e o trabalho que este desenvolve em contexto organizacional (Tims et al, 2013), pode ser considerado um comportamento proactivo de ajustamento do colaborador ao ambiente de trabalho (Grant & Parker, 2009).

Deste modo, a customização do trabalho é definida como dizendo respeito às mudanças físicas e cognitivas que os colaboradores fazem nas suas tarefas ou nos limites relacionais destas (Wrzesniewskiki & Dutton, 2001). As alterações físicas referem-se a mudanças no modo, no âmbito e no número de tarefas de trabalho que o colaborador desenvolve, bem como nas relações de trabalho que este estabelece. Já as alterações cognitivas referem-se à alteração da forma como o colaborador percebe o seu trabalho, podendo este alterar as cognições que tem sobre os aspetos do mesmo, com o objetivo de aprimorar o seu significado (Wrzesniewskiki & Dutton, 2001).

De acordo com Wrzesniewskiki e Dutton (2001), os colaboradores podem iniciar três tipos de mudanças nos seus postos de trabalho. Em primeiro lugar, podem criar tarefas novas, mudando aquilo que fazem no seu trabalho. Por exemplo, um colaborador, ao sentir que o seu trabalho se está a tornar monótono, pode solicitar diferentes tarefas que exijam novas habilidades. Em segundo lugar, podem criar novas relações interpessoais no contexto do trabalho ou modificar a forma como interagem com os outros e a intensidade dessas relações. Por exemplo, um colaborador pode reunir-se regularmente com colegas que considera inspiradores. Por fim, outro tipo de mudança sugerido pelas autoras consiste no facto de os colaboradores poderem reformular (positivamente) a maneira como avaliam o seu trabalho. Estas mudanças permitem que os colaboradores tornem o seu trabalho mais motivante e significativo (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewskiki & Dutton, 2001).

Apesar de Wrzesniewskiski e Dutton (2001) restringirem a customização do trabalho às mudanças que os colaboradores podem fazer nas suas tarefas de trabalho específicas, nas relações no trabalho e nas cognições sobre o mesmo, alguns estudos recentes têm sugerido que a customização do trabalho pode ter outras formas (Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015). Por exemplo, Tims et al. (2012) sugerem que o colaborador pode customizar o seu trabalho de 4 formas: (a) aumentando os recursos de trabalho estruturais (por exemplo, procurando ter mais autonomia, tarefas mais variadas e mais oportunidades de desenvolvimento); (b) aumentando os recursos de trabalho sociais (por exemplo, procurando maior feedback, apoio social ou coaching); (c) aumentando as exigências do trabalho consideradas desafiantes (por exemplo, procurando envolver-se em novos desafios); e (d) diminuindo as exigências do trabalho consideradas obstáculos (por exemplo, procurando diminuir as exigências emocionais e cognitivas associadas ao trabalho).

Neste trabalho, será usada a abordagem proposta por Tims et al. (2012), que defende que a customização do trabalho pode ser efetuada através das mudanças que os colaboradores fazem nas exigências e nos recursos do seu trabalho. Ou seja, os colaboradores moldam proactivamente o ambiente de trabalho para que as suas exigências e recursos de trabalho melhor se adequem às suas próprias necessidades e capacidades (Tims & Bakker, 2010). O foco na mudança das características do trabalho distingue a customização do trabalho de outros comportamentos proactivos voltados para, por exemplo, a melhoria do funcionamento da organização (Tims & Bakker, 2010), como sejam os comportamentos de voz, a inovação ou as iniciativas pessoais.

### **Customização do Trabalho e Modelo Exigências-Recursos de Trabalho**

A conceptualização que Tims et al. (2012) fazem da customização do trabalho assenta no modelo exigências-recursos de trabalho<sup>3</sup> (ERT) de Bakker e Demerouti (2008). Segundo Tims, et al., (2014) a vantagem de usar o modelo ERT para operacionalizar a customização do trabalho é de que este modelo nos permite equacionar a relação entre as características do trabalho, o bem-estar e a motivação do colaborador. Schaufeli e Taris (2014) referem que, de uma forma geral, o modelo assume que o bem-estar do colaborador depende do “balanço entre as características positivas (recursos) e as características negativas (exigências) do trabalho” (p. 44). Assim, as elevadas exigências de trabalho levam à tensão e

---

<sup>3</sup> No original na língua inglesa: Job demands–resources (JD-R)

comprometimento da saúde (o processo de comprometimento da saúde) e recursos elevados levam ao aumento da motivação e a maior produtividade (o processo motivacional).

Numa revisão crítica do modelo exigências-recursos de trabalho, Schaufeli e Taris (2014) propõem que todas as características do trabalho possam ser classificadas tanto como exigências, como recursos. Demerouti e colegas (2011) no modelo ERT inicial definem as exigências no trabalho como "os aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exijam esforço físico ou mental e que, portanto, estão associados a certos custos fisiológicos e psicológicos" (p. 501). Exemplos de exigências de trabalho são: a sobrecarga no trabalho, o trabalho pesado, o conflito interpessoal e a insegurança no trabalho. Já os recursos de trabalho são definidos por Demerouti e colegas (2011) como as características do trabalho que permitem ao colaborador alcançar os seus objetivos no trabalho, por forma a reduzir não só o efeito das exigências, como também os custos associados ao trabalho, estimulando assim o seu desenvolvimento pessoal.

Mais tarde, Schaufeli e Bakker (2004) descrevem os recursos de trabalho como sendo representativos dos aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que podem: (a) reduzir as exigências do trabalho associadas a certos custos fisiológicos e psicológicos; (b) ser funcionais para alcançar as metas de trabalho; ou (c) estimular o crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento. Segundo Bakker (2010) os recursos de trabalho são assumidos tanto como tendo um papel motivacional intrínseco porque estimulam o desenvolvimento dos funcionários para a sua aprendizagem, como tendo um papel motivacional extrínseco, porque são fundamentais para alcançar metas de trabalho. Em ambos os casos, os recursos de trabalho estimulam um estado mental positivo de gratificação relacionado com o trabalho (ou seja, o entusiasmo no trabalho), quer através da realização de metas de trabalho, quer através da satisfação das necessidades básicas. O modelo ERT revisto apresentado em 2004 procurou explicar, não só os estados psicológicos negativos (burnout), mas também o seu homólogo positivo (entusiasmo no trabalho). Exemplos de recursos de trabalho são o feedback, o controlo do trabalho e o apoio social.

Mais recentemente, Crawford et al. (2010) diferenciam as exigências desafiantes (oportunidades) do trabalho (por exemplo, a responsabilidade, a pressão de tempo ou a carga de trabalho), das exigências-obstáculos (por exemplo, conflito e a ambiguidade de papel). Apesar de as oportunidades e dos obstáculos serem exigências do trabalho, as primeiras são potencialmente indutoras de desenvolvimento pessoal, enquanto as segundas podem colocar em causa esse mesmo desenvolvimento e o alcançar de objetivos pessoais. Assim, estes dois tipos de exigências podem ter efeitos diferenciados no entusiasmo no trabalho (Crawford et

al., 2010). Em consonância com estes resultados, Schaufeli e Taris (2014) propõem uma revisão do modelo com base numa reformulação conceptual das exigências e dos recursos de trabalho. As exigências do trabalho são então definidas como as características do trabalho que são avaliadas pelo colaborador como sendo negativas e os recursos do trabalho são as características do trabalho valorizadas como positivas por parte do colaborador (p. 56). Esta linha de raciocínio é compatível com a definição de recursos efetuada pela teoria de conservação dos recursos, de Hobfoll (1989, 2002). De acordo com este autor, os recursos incluem os objetos (por exemplo, ferramentas de trabalho), condições (por ex., ambiente de trabalho), características pessoais (por ex., traços ou capacidades) ou ainda recursos energéticos (por ex., tempo, conhecimento, energia física ou mental) que o indivíduo valoriza, tanto em termos instrumentais como em termos simbólicos. De acordo com a teoria da conservação dos recursos, as pessoas investem os recursos a que têm acesso para se protegerem de futuras perdas de recursos, para recuperarem recursos perdidos ou para ganharem novos recursos.

Desta forma, enquadrando a customização do trabalho em termos de exigências e recursos de trabalho, podemos equacionar as características do trabalho que os funcionários podem alterar nos seus trabalhos. Note-se que, tendo em conta a conceptualização de Tims et al. (2012) por nós seguida, se exclui a dimensão cognitiva da customização do trabalho proposta por Wrzesniewskiki e Dutton (2001). Bakker e colegas (2012) referem que a elaboração cognitiva é mais semelhante à adaptação positiva às situações de trabalho não envolvendo necessariamente a alteração proactiva destas. Assim, o presente estudo segue esta linha de raciocínio analisando a customização do trabalho com base na alteração proactiva dos comportamentos dos colaboradores e não na alteração da forma como o indivíduo percebe as características do seu trabalho. Ainda, neste trabalho foi adotada a definição de recursos e exigências de Schaufeli e Taris (2014). Assim, a operacionalização da customização do trabalho usada centra-se no desenvolvimento de recursos do colaborador no local de trabalho (que inclui a procura de recursos de trabalho e de exigências desafiantes dos modelos anteriores). Para isso, foi usada uma escala de customização do trabalho adaptada a professores, desenvolvida por Leana et al. (2009) e que mede esta mudança das características do trabalho por parte dos docentes.

### **Entusiasmo no Trabalho**

O entusiasmo no trabalho é definido como um estado psicológico afetivo-cognitivo (Schaufeli & Bakker, 2010), ativo e positivo que diz respeito a uma vinculação emocional

positiva do trabalho e à motivação positiva face a este (Hallberg & Schaufeli, 2006). Caracteriza-se por níveis elevados de vigor (isto é, elevados níveis de energia no trabalho), dedicação (percecionar o trabalho como tendo um elevado significado e ter um elevado envolvimento com este) e absorção (estar com a atenção focalizada no trabalho) (Schaufeli et al., 2002). Na sua essência, o entusiasmo no trabalho capta a forma como os trabalhadores experimentam o seu trabalho. O vigor é caracterizado por níveis elevados de energia, vontade de colocar esforço no seu trabalho e persistência face às dificuldades. A dedicação implica envolvimento e sentir-se desafiado pelo trabalho. A absorção é a qualidade de estar totalmente concentrado e focado no trabalho (Bakker et al., 2008). O instrumento mais usado para medir o entusiasmo no trabalho é a escala Utrecht Work Engagement (UWES; Schaufeli & Bakker, 2003, 2010; Schaufeli et al., 2002) que inclui uma subescala para cada uma das três dimensões do entusiasmo: vigor, dedicação e absorção.

Llorens et al., (2007) referem que, embora originalmente tenham sido definidas três dimensões do entusiasmo no trabalho, a pesquisa empírica recente sugere que apenas o vigor e a dedicação constituem as dimensões essenciais, sendo os opostos diretos das dimensões de *burnout*. Também Schaufeli e Salanova (2011) referem que existe na literatura vários trabalhos empíricos que confirmam o papel divergente da terceira dimensão do entusiasmo no trabalho – a absorção. Por exemplo, Schaufeli et al. (2008) demonstraram que, ao contrário do vigor e da dedicação, a absorção está positivamente correlacionada com o trabalho em excesso. Desta forma, para a operacionalização do entusiasmo no trabalho, neste estudo serão apenas usadas as dimensões de vigor e dedicação.

De facto, estudos anteriores têm demonstrado de forma consistente que os recursos de trabalho estão positivamente associados com o entusiasmo do trabalho (ver meta-análises: Christian & Slaughter, 2007; Crawford et al., 2010; Halbesleben, 2010). As várias meta-análises realizadas mostram que os recursos de trabalho: - tais como a autonomia, o feedback, o apoio social, o ter um trabalho variado do ponto de vista da tarefa, um clima organizacional positivo e ter oportunidades de desenvolvimento, - estão positivamente associados com o entusiasmo. O impacto dos recursos do trabalho no entusiasmo no trabalho deve-se não só ao seu papel motivacional extrínseco, porque são fundamentais para alcançar metas de trabalho, como ao seu papel motivacional intrínseco porque estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e satisfazem as suas necessidades de autonomia, relacionamento e competência (Deci & Ryan, 2000).

Para além dos recursos de trabalho, também os recursos pessoais têm vindo a ser associados ao entusiasmo no trabalho. Os recursos pessoais são definidos como “as

características pessoais, ou aspetos do self, que estão geralmente associados com a resiliência e se referem à capacidade de controlar e ter impacto bem sucedido no seu ambiente” (Schaufeli & Taris, 2014, p. 49). A literatura tem evidenciado que os recursos pessoais podem ser preditores do entusiasmo no trabalho. Neste trabalho será analisado o papel da autoeficácia e da resiliência para a explicação da relação entre a customização e o entusiasmo no trabalho.

### **Customização do Trabalho e Entusiasmo no Trabalho**

Recentemente, alguns autores evidenciaram que a customização do trabalho conduz ao aumento dos recursos de trabalho e à diminuição das suas exigências (Tims et al. 2013b). Estudos anteriores têm demonstrado consistentemente que os recursos de trabalho estão positivamente associados com o entusiasmo no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Leiter, 2010; Halbesleben, 2010). Assim, é legítimo pensar que a iniciativa dos indivíduos em, de alguma forma, modificarem o seu trabalho para que esse se ajuste melhor às suas características e competências, aumentando os seus recursos no trabalho e diminuindo as exigências destes, esteja associada a um aumento do seu entusiasmo no trabalho. De facto, estudos anteriores evidenciaram uma relação positiva entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho (Bakker et al., 2012; Petrou et al., 2012; Tims et al., 2012; Tims et al. 2013b).

Bakker, Tims e Derks (2012) afirmam que os trabalhadores que mudam o seu ambiente de trabalho de forma proactiva, de tal forma que o mesmo se torna mais desafiador (ou seja, mostram comportamentos de customização no trabalho) estarão mais entusiasmados.

Schaufeli, Bakker e Van Rhenen (2009) realizaram um estudo longitudinal em dois momentos de tempo com gestores que mostrou que as mudanças nos recursos de trabalho contribuíram para mudanças no bem-estar dos trabalhadores. Os autores concluíram que um aumento do apoio social, autonomia, oportunidades de aprendizagem e feedback sobre o desempenho resultaram, um ano depois, num maior entusiasmo no trabalho. Desta forma, quando os recursos de trabalho aumentam, a satisfação no trabalho, o entusiasmo e a motivação intrínseca também tendem a aumentar.

Já num estudo de Tims, Bakker e Derks (2013a), com recolha de dados em três momentos diferentes (um mês entre as medições), com trabalhadores de uma fábrica de produtos químicos, a customização estrutural dos recursos de trabalho resultou num aumento dos recursos de trabalho estruturais. Este aumento, foi por sua vez, positivamente associado com o aumento do bem-estar (aumento da satisfação no trabalho e diminuição do burnout).

Num estudo, com recolha de dados em 5 dias, Petrou et al. (2012) verificou que a procura de situações desafiantes durante o dia está positivamente associada ao entusiasmo no trabalho que o colaborador revela ao fim do dia, enquanto que a redução das exigências do trabalho estão negativamente associadas ao entusiasmo reportado pelo colaborador ao fim do dia. Os resultados sugerem ainda que a customização do trabalho por parte dos colaboradores é um comportamento diário. Na linha destes resultados a diminuição das exigências (vistas como um obstáculos) pode ser uma estratégia de proteção da saúde do colaborador, uma forma de coping e não como forma de promoção da saúde e de motivação do colaborador (Petrou et al., 2012). Por isso, neste trabalho analisamos a customização do trabalho apenas na sua dimensão de procura de recursos no trabalho e não de diminuição das exigências.

Tims e colaboradores (2012), concluem num estudo realizado com pares (N = 190), que a customização do trabalho relatada pelo colaborador (nas suas dimensões: aumento dos recursos sociais e estruturais do trabalho e aumento das exigências desafiantes do trabalho) está positivamente correlacionada com os níveis de entusiasmo do trabalho relatados pelos seus colegas.

Na meta análise realizada por Crawford et al. (2010), observou-se uma relação positiva e significativa entre a customização de exigências mais desafiadoras e um maior entusiasmo no trabalho e ainda a diminuição do burnout. Estes resultados sugerem que os trabalhadores que se dedicam a iniciativas de redesenhamento do seu trabalho, tornando-o mais desafiante para si influenciam, em certa medida, o seu próprio entusiasmo no trabalho.

Trabalhadores proactivos lutam pela congruência com o seu ambiente (Parker & Collins, 2010; Tims & Bakker, 2010). Eles mobilizam os seus recursos de trabalho e criam um ambiente de trabalho desafiador que promove o entusiasmo no trabalho. Num estudo de três níveis (N = 288), Tims, Bakker e Derks (2014) examinaram se as intenções da customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho conduziram a comportamentos reais de customização do trabalho e, por sua vez, a níveis mais altos de perspectivas de entusiasmo e desempenho no trabalho. Os resultados mostraram que as intenções de customização do trabalho e entusiasmo no trabalho estão significativamente relacionados com a customização do trabalho real, que, por sua vez, se relaciona com os níveis mais altos de entusiasmo no trabalho, controlando as características do trabalho. Os resultados sugerem que os trabalhadores podem aumentar o seu próprio entusiasmo e desempenho no trabalho.

Com base na revisão de literatura efetuada compreendemos a customização do trabalho como uma forma de acumulação de recursos (entendendo o aumento das exigências do trabalho consideradas desafiantes / oportunidades pelo colaborador, na linha da

conceptualização de Schaufeli e Taris (2014), como sendo igualmente um recurso). Assim, é de esperar que a customização que os professores fazem do seu trabalho aumente a perceção de controlo que estes têm sobre o seu trabalho e o torne mais motivante. Desta forma, coloca-se a hipótese de que a customização do trabalho levada a cabo pelos professores no 1º período letivo esteja positivamente associada ao entusiasmo no trabalho, por eles sentida no 3º período.

**Hipótese 1:** A customização do trabalho está positivamente associada ao entusiasmo no trabalho.

### **Customização do Trabalho e Autoeficácia**

De acordo com a teoria sociocognitiva (Bandura, 1997), as crenças de autoeficácia são definidas como “crenças nas capacidades do indivíduo para organizar e executar o curso de ação requerido para produzir determinado resultado (p. 3)”. Segundo Bandura (2000), existem quatro fontes de informação que contribuem para o desenvolvimento do sentido de autoeficácia: as experiências ativas de domínio, as experiências indiretas, a persuasão verbal e os estados fisiológicos e emocionais. Apesar de poder ser entendida como um traço, a autoeficácia também pode ser vista enquanto estado, uma vez que esta é influenciada pelo contexto em que o colaborador se encontra (Bandura, 1997). Desta forma, neste estudo a autoeficácia será analisada como estado, e como traço; testando o seu potencial papel explicador da relação entre a customização do trabalho feita pelos professores e o seu entusiasmo no trabalho. As crenças de autoeficácia são baseadas na avaliação que o colaborador faz da sua competência e do controlo que tem sobre a situação (Llorens et al., 2007).

Podemos então pensar que um colaborador ao tomar a iniciativa de redesenhar o seu trabalho está, de alguma forma, a aumentar o controlo que tem sobre o seu trabalho e o ambiente em que o desenvolve, o que pode ter um impacto positivo nas suas crenças de autoeficácia.

Van den Heuvel, Demerouti e Peeters (2015) desenvolveram um programa de formação de customização do trabalho e verificaram que a autoeficácia percebida dos indivíduos que frequentaram a formação aumentou relativamente aos indivíduos do grupo de controlo. Assim, é proposto que a customização do trabalho, efetivada pelos professores no 1º período letivo, tenha um impacto positivo nas perceções que eles têm da sua autoeficácia cinco meses depois. Por isso, coloca-se a seguinte hipótese:



**Hipótese 2:** A customização do trabalho está positivamente associada à autoeficácia percebida pelo trabalhador.

### **Customização do Trabalho e Resiliência**

Luthans (2002) define a resiliência como uma capacidade psicológica positiva do indivíduo para reagir à adversidade, à incerteza, ao conflito, ao fracasso ou mesmo à mudança positiva. Já Winwood et al. (2013) referem que quando os indivíduos manifestam uma grande capacidade para lidarem com elevadas exigências no trabalho, se diz que eles possuem uma elevada resiliência. Gu e Day (2007) defendem que a resiliência enquanto capacidade dos professores para continuar o seu esforço e recuperar forças de forma rápida e eficiente, perante as dificuldades e adversidades a que estão sujeitos no exercício da sua profissão, é algo fundamental para o compromisso e envolvimento do professor na sua profissão, bem como para a sua eficácia.

De acordo com Hobfoll et al. (2015), “a resiliência não é um fenómeno estático é algo que pode ser contruído ou diminuído ao longo do tempo” (p.176). Robertson et al. (2015) afirmam que a resiliência é definida como “uma capacidade que se desenvolve ao longo do tempo no contexto das interações pessoa-ambiente” (p. 2).

Este estudo, centrou-se na resiliência não enquanto traço mas sim enquanto estado, explorando nomeadamente até que ponto a customização do trabalho, pode aumentar os níveis de resiliência dos professores. Ou seja, até que ponto a customização do trabalho pode ser um fator protetor da resiliência dos professores ou mesmo uma forma de a aumentar ou desenvolver. Hobfoll et al. (2015) propõe que sempre que as condições ambientais em que o colaborador se encontra, apoiam, criam, enriquecem ou protegem os recursos desses colaboradores elas potenciam a resiliência destes. Por outro lado, aqueles colaboradores que têm menos recursos são mais suscetíveis a terem perdas e a sofrerem com elas, sendo menos resilientes (p. 178).

No seguimento deste argumento, e embora não haja na literatura (que nós conheçamos) estudos que relacionem a customização do trabalho com a resiliência, propõe-se que a procura ativa de recursos no trabalho através do seu redesenho poderá aumentar a resiliência dos professores. Assim, foi colocada a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** A customização do trabalho está positivamente associada à resiliência.

### **Autoeficácia e Entusiasmo no Trabalho**

Vários estudos têm sugerido que a autoeficácia está positivamente associada ao entusiasmo no trabalho (Llorens et al. 2007; Mache et. al, 2014; Mastenbroek et al., 2014; Ouweneel, et al., 2013; Skalvik & Skaalvik, 2014; Xanthopoulou et al., 2007; Xanthopoulou et al, 2013). Este tipo de relação é também suportada numa meta-análise de Halbesleben (2010).

De acordo com Xanthopoulou et al. (2007), a autoeficácia pode ser um elemento de adaptabilidade individual: os colaboradores com níveis mais elevados de autoeficácia focam-se mais os recursos do trabalho do que nas exigências, experienciando em consequência maiores níveis de entusiasmo no trabalho (p. 126). Estes resultados foram replicados por Xanthopoulou et al. (2009) num estudo com follow-up de dois anos e os resultados indicaram que a autoeficácia, a autoestima baseada na pertença organizacional e o otimismo contribuem de forma única para explicar a variação do entusiasmo no trabalho ao longo do tempo, para além do impacto dos recursos de trabalho e níveis anteriores de entusiasmo.

Também um estudo realizado por Skaalvik e Skaalvik (2014) com 2.569 professores do ensino secundário norueguês, revelou que a autoeficácia do professor foi um importante preditor do entusiasmo no trabalho.

De forma semelhante, num estudo com estudantes, Ouweneel et al. (2013) observaram que as mudanças nas crenças de autoeficácia dos estudantes tiveram um impacto significativo no entusiasmo que estes demonstraram com o estudo.

Mais recentemente surgiram evidências empíricas de que a relação entre a autoeficácia e o entusiasmo no trabalho pode ser recíproca (Llorens et al., 2007; Salanova et al., 2011; Simbula et al., 2011), existindo estudos que mostram que a autoeficácia não só precede o entusiasmo no trabalho mas é também uma consequência deste (Llorens et al., 2007; Salanova et al., 2005; Salanova et al., 2011; Simbula et al., 2011; Xanthopoulou et al., 2013). Os autores sugerem que uma espiral ascendente pode existir: a autoeficácia gera entusiasmo, que por sua vez aumenta a autoeficácia, e assim por diante. Segundo Simbula et al (2011), estas relações recíprocas parecem funcionar de acordo com o princípio de ciclos proposto por Hobfoll (2002). A teoria COR prevê que aqueles que possuem mais recursos são também mais capazes de ganhar recursos, o que aumenta a “pool” de recursos e torna mais provável que recursos adicionais sejam posteriormente adquiridos.

Porém, neste estudo será falado da autoeficácia enquanto preditor do entusiasmo no trabalho. De acordo com a teoria sociocognitiva, as crenças de autoeficácia influenciam a forma como as pessoas percebem o seu ambiente, nomeadamente em termos de oportunidades e ameaças (Bandura, 2006). Para além disso, as crenças de eficácia influenciam

a maneira como as pessoas sentem e regulam a sua motivação e o seu empenho, podendo, desta forma, condicionar o vigor e a dedicação do colaborador ao seu trabalho. Assim, é de esperar que os professores com níveis mais elevados de autoeficácia reportem também níveis mais elevados de vigor e dedicação ao trabalho, ou seja, estejam mais entusiasmados com o seu trabalho.

**Hipótese 4:** A autoeficácia percebida do trabalhador está positivamente associada ao seu entusiasmo no trabalho.

### **Resiliência e Entusiasmo no Trabalho**

Hu, Zhang e Wang (2015) afirmam, com base num estudo por eles realizado, que a resiliência enquanto traço está negativamente relacionada com indicadores negativos de saúde e positivamente correlacionado com indicadores positivos de saúde.

Da mesma forma, Robertson et al. (2015), na sua revisão sistemática de literatura sobre o impacto da formação em resiliência verificaram que a mesma tem benefícios para a saúde mental e bem-estar subjetivo dos formandos.

De uma forma geral, a investigação tem demonstrado que pessoas mais resilientes têm valores mais altos de entusiasmo no trabalho (Bakker, et al, 2006; Mache et al., 2014; Othman et al., 2013; Winwood & McEwen, 2013).

Um estudo realizado por Mache e colaboradores (2014) com uma amostra de médicos, encontrou correlações positivas entre a resiliência e o entusiasmo. Os resultados revelaram que, em particular, a resiliência, a participação e a influência no trabalho são preditores significativos do entusiasmo no trabalho. Mache e colaboradores (2014) referem ainda que é notável que há muito pouca investigação especificamente para as relações entre resiliência e entusiasmo no trabalho, pelo que é necessário mais estudos nesta área.

Num estudo de Bakker, Gierveld e Van Rijswijk (2006) com diretores de escolas femininas, verificou-se que a resiliência contribuiu para o entusiasmo no trabalho. Assim, estes autores consideram que a resiliência é um recurso pessoal que facilita o entusiasmo pessoal no trabalho. Othman et al. (2013) sugerem que a resiliência permite não só que o colaborador recupere melhor e mais depressa de situações adversas mas possibilita também uma aprendizagem proactiva e o desenvolvimento do colaborador através da superação de situações desafiantes (p.42).

Os recursos pessoais referem-se como anteriormente mencionado, à capacidade do individuo controlar o seu ambiente e ter um impacto bem-sucedido neste. A literatura evidenciou que os recursos pessoais podem ser preditores do entusiasmo no trabalho, pelo que

nesta pesquisa propõe-se que a resiliência poderá ser um preditor importante do entusiasmo dos professores no trabalho.

**Hipótese 5:** A resiliência do trabalhador está positivamente associada ao seu entusiasmo no trabalho.

### **O presente estudo: Papel Mediador dos Recursos Pessoais (autoeficácia e resiliência)**

Os recursos pessoais dizem respeito às percepções que o indivíduo tem do que consegue ter impacto e controlar com sucesso no seu ambiente (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003).

Na análise deste estudo foi explorado o papel da autoeficácia e da resiliência enquanto recursos pessoais para a explicação da relação entre o envolvimento proactivo do professor no redesenho do seu trabalho (customização do trabalho) e o grau de vigor e desempenho demonstrado (entusiasmo no trabalho) 5 meses depois.

Sendo a customização do trabalho uma forma de alteração proactiva das características do trabalho, nomeadamente através da procura do aumento dos recursos do trabalho (características positivas do trabalho), com vista a garantir um melhor ajustamento do trabalho às características, capacidades e competências do indivíduo, é de esperar que os professores que mais customizam o seu trabalho se sintam mais capazes de controlarem o seu ambiente de trabalho com sucesso.

Desta forma, é expectável que estes indivíduos sintam, em resultado das suas iniciativas de customização do trabalho, níveis mais elevados de autoeficácia (acreditando nas suas capacidades e competências de organizarem e executarem os cursos de ação por eles pretendidos) e também de resiliência (capacidade de ultrapassar obstáculos e de reagir às adversidades).

Por sua vez, a autoeficácia contribui para a motivação do indivíduo ao influenciar os desafios a que este se propõe a alcançar e o esforço que este desenvolve nesse sentido (Bandura, 1989). Assim, a autoeficácia pode ser um preditor importante do entusiasmo no trabalho. Coloca-se então a hipótese de que uma das razões pela qual a customização do trabalho esta positivamente associada ao entusiasmo no trabalho seja devido às crenças de autoeficácia que a customização potencia.

**Hipótese 6:** A relação a entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho é mediada pelas crenças de autoeficácia.

Por outro lado, a resiliência pode contribuir para a motivação do indivíduo uma vez que, perante situações adversas, permite uma melhor e mais rápida recuperação, bem como possibilita uma aprendizagem proactiva e desenvolvimento do colaborador através da

superação de situações desafiantes (Othman et al., 2013). Desta forma, coloca-se a hipótese de que uma das razões pela qual a customização do trabalho esta positivamente associada ao entusiasmo no trabalho seja devido aos níveis de resiliência que a customização potencia.

**Hipótese 7:** A relação a entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho é mediada pela resiliência.

### III. Método

#### Procedimento

Em primeiro lugar, para a realização deste estudo solicitou-se autorização junto do Ministério da Educação e Ciência, bem como a cada diretor do agrupamento de escolas ou escola não agrupada da amostra. A partir do conjunto de estabelecimentos de ensino públicos, da região de Lisboa e Vale do Tejo, foi selecionada aleatoriamente a amostra. O ISCTE-IUL, após terem sido obtidas as devidas autorizações, celebrou 25 protocolos de cooperação com os estabelecimentos escolares. É importante realçar o importante papel desempenhado pelos diretores dos agrupamentos e escolas não agrupadas, que assumiram funções de intermediários entre o ISCTE e os respetivos estabelecimentos de ensino, nomeadamente no apoio à distribuição e recolha dos questionários.

Numa fase prévia à distribuição do questionário nos estabelecimentos escolares, e com a finalidade de validar o nível de compreensão dos itens face ao contexto escolar, foi realizado um pré-teste do instrumento junto de 12 professores voluntários de uma escola, que não fazia parte da amostra. O questionário foi considerado, por todos os professores, adequado ao contexto profissional.

O questionário foi distribuído, no ano letivo de 2011/2012, a um universo de 2535 professores que se encontravam no ativo, num conjunto de 1069 escolas a nível nacional e 335 a nível regional, do 2º e 3º ciclos do ensino básico público, bem como nos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas selecionadas da região de Lisboa e Vale do Tejo.

Os questionários foram respondidos em dois tempos distintos, nomeadamente: no mês de fevereiro, correspondente ao final do primeiro período escolar ( $T_1$ ); e no mês de Julho de 2012, correspondente ao final do terceiro período escolar ( $T_2$ ). No primeiro momento ( $T_1$ ), foram distribuídos 2535 questionários, tendo sido recolhidos 560, o que correspondeu a uma taxa de recuperação de 22%. Já no segundo momento ( $T_2$ ) recolheram-se 175 questionários, o que, para igual número de questionários distribuídos (2535) no primeiro momento, perfaz uma taxa de recuperação de 7%. Neste sentido, foram emparelhados nos dois momentos 84 questionários, o

que face aos questionários distribuídos resultou numa taxa de 3% e de 47% face aos questionários recebidos no 2.º momento.

### Participantes

Tal como se pode verificar na Tabela 1, neste estudo, participaram 84 indivíduos, com idades compreendidas entre os 27 e os 61 anos ( $M = 41.19$ ;  $DP = 9.17$ ). Destes, 77.4% eram do sexo feminino. A maioria dos professores inquiridos possuía o grau académico de licenciatura (76.2%), e encontrava-se em regime de exclusividade na escola (92.9%), lecionando em regime diurno (97.6%). Destes, 70% tinham mais de 10 anos de serviço docente ( $M=16.09$ ;  $DP=9.64$ ).

Relativamente à tipologia das escolas, 83.3% dos professores lecionavam em agrupamentos escolares, encontrando-se os restantes a lecionar em escolas TEIP - Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (8.3%), em escolas não agrupadas (7.1%) ou em escolas artísticas (1.2%).

Tabela 1

#### *Características sociodemográficas da amostra*

Variáveis	Níveis	<i>n</i>	%
Sexo	Feminino	65	77.4
	Masculino	18	21.4
Habilitações	Bacharelato	1	1.2
	Licenciatura	64	76.2
	Pós-graduação	12	14.3
	Mestrado	5	6.0
	Doutoramento	1	1.2
Tipologia de escolas	Artística	1	1.2
	TEIP	7	8.3
	Escola Agrupada	70	83.3
	Escola não agrupada	6	7.1
Regime	Diurno	83	97.6
	Diurno e Noturno	1	1.2
	Noturno	1	1.2
Exclusividade	Não	4	4.8
	Sim	78	92.4

Nota.  $N = 84$ .

## Medidas

O questionário foi constituído por diferentes escalas com o objetivo de medir as seguintes variáveis: customização do trabalho ( $T_1$ ), eficácia ( $T_2$ ), resiliência ( $T_2$ ) e entusiasmo no trabalho ( $T_2$ ). Todos os itens foram respondidos através de uma escala do tipo Likert, com 7 níveis, em que 1 correspondia a "nunca" e o 7 correspondia a "sempre". A tradução dos itens de todas as escalas foi feita de acordo com o procedimento de back-translation.

**Customização do trabalho.** Para a operacionalização desta variável foram adaptados quatro itens ( $\alpha = .82$ ) da escala "Individual Crafting" de Leana, Appelbaun e Sheuchuk (2009). Exemplos de itens da escala são: "Introduzi, por minha iniciativa, alterações e novas abordagens para melhorar o meu trabalho na sala de aula" e "Altereí, por minha iniciativa, os procedimentos de trabalho que considereí serem menos produtivos".

**Autoeficácia.** Para medir a autoeficácia, foram adaptados dois itens de autoeficácia ( $\alpha = .89$ ) da Escala de capital psicológico de Luthans e colaboradores (2007). A tradução dos itens foi realizada por Antunes, Caetano e Cunha (2013) e autorizada pelos autores da mesma. Um exemplo de item da escala é: "Senti-me confiante para contribuir para discussões acerca da estratégia a seguir pela minha escola".

**Resiliência.** Por forma a medir a resiliência, foram adaptados os três itens ( $\alpha = .89$ ) de resiliência da Escala de capital psicológico de Luthans e colaboradores (2007). À semelhança da medida anterior, a tradução dos itens foi realizada por Antunes, Caetano e Cunha (2013) e autorizada pelos autores da mesma. Um exemplo de item da escala é: "Lidei com as questões stressantes com facilidade".

**Entusiasmo no trabalho.** Por fim, para medir o nível de entusiasmo no trabalho foram adaptados seis itens ( $\alpha = .96$ ) da "Utrecht Work Engagement Scale" (UWES-9) de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), nomeadamente "No meu trabalho eu senti-me cheio(a) de energia" e "O meu trabalho inspirou-me". Foram excluídos os itens correspondentes à absorção pois através de uma análise fatorial com rotação *varimax*, verificou-se que enquanto os itens de vigor e dedicação saturavam num fator os três itens da absorção saturava noutro fator. Este aspeto, já foi anteriormente referido na literatura, existindo vários trabalhos empíricos que confirmam o papel divergente da terceira dimensão do entusiasmo no trabalho, ou seja da absorção (Schaufeli & Salanova, 2011).

**Variáveis de controlo.** Foram controladas as variáveis sexo, idade, antiguidade da profissão e antiguidade na escola, uma vez que estas podem estar relacionadas com o entusiasmo no trabalho.

### Análise Prévia

Por forma a validar as medidas usadas, foi conduzida uma análise fatorial, com rotação *varimax*, ao conjunto dos itens que constituíam as escalas das variáveis em estudo.

Através da análise fatorial foi demonstrada a existência de quatro fatores, com uma variância total explicada de 83,59%. O índice de entusiasmo no trabalho, que corresponde ao primeiro fator, explica 47.99% da variância total. O índice de customização no trabalho, isto é, o segundo fator, explica 16.63% da variância total. Já o terceiro fator, que corresponde ao índice de Resiliência, explica 11.50% da variância total. Por último, o índice de autoeficácia, que corresponde ao quarto fator, explica 7,66% da variância. Desta forma, é possível afirmar que os itens saturam significativamente nos constructos que supostamente medem, o que sustenta também a distintividade das medidas usadas.

## IV. Resultados

### Análises Preliminares

Antes de serem testadas as hipóteses acima referidas, foram calculadas as médias, desvios-padrão e correlações de Pearson entre as variáveis estudadas, que são apresentadas na tabela 2.

Tabela 2

*Médias, Desvios-Padrão e Inter-correlações das Variáveis em Estudo*

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Entusiasmo Trab.	4.50	1.33	---							
2. Customização Trab	4.83	1.18	.29***	---						
3. Autoeficácia	4.43	1.61	.43***	.26*	---					
4. Resiliência	4.86	1.30	.51***	.35***	.45***	---				
5. Sexo	-	-	-.08	.26*	.00	-.02	---			
6. Idade	41.19	9.17	-.18	-.26*	-.00	-.21	-.11	---		
7. Antiguidade prof.	16.09	9.64	-.20	-.25*	-.01	-.23*	-.11	.93***	---	
8. Antiguidade escola	6.14	6.51	-.23*	-.12	-.17	-.04	-.06	.18	.18	---

Nota.  $N = 84$ .

As consistências internas das escalas usadas estão dispostas na diagonal.

\*\*\* $p \leq .001$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \* $p \leq .05$



A análise da tabela suprarreferida permite-nos afirmar que, tal como era esperado, a customização do trabalho correlaciona-se positivamente e de forma significativa com o entusiasmo no trabalho ( $r = .29, p < .001$ ), com a autoeficácia ( $r = .26, p < .05$ ) e com a resiliência reportada pelo indivíduo ( $r = .35, p < .001$ ), sugerindo que os dados suportam as seguintes hipóteses: H1, H2 e H3. Por outro lado, a autoeficácia ( $r = .43, p \leq .001$ ) e a resiliência ( $r = .35, p \leq .001$ ) estão positivamente correlacionados com o entusiasmo no trabalho, suportando as hipóteses: H4 e H5.

Tendo em conta a análise efetuada, verifica-se que das variáveis de controlo estudadas, apenas a antiguidade na escola tinha uma relação estatisticamente significativa com a variável critério entusiasmo no trabalho ( $r = - .23, p < .05$ ). Ou seja quanto maior a antiguidade na escola menor o entusiasmo no trabalho. Por razões de parcimónia, apenas essa variável foi incluída no modelo de regressão.

### Análise do efeito de mediação

Tabela 3

*Resultados da Análise de Regressão Hierárquica para as variáveis predictoras do entusiasmo no trabalho*

Variáveis predictoras	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$
Antiguidade na escola	-.24	.04	-.21	.07	-.15	.15	-.19	.06
Customização do trabalho			.25	.03	.17	.12	.06	.55
Autoeficácia no trabalho					.35	.002	.17	.13
Resiliência							.43	.000
$\Delta R^2$ ajustado	.06*		.06*		.11**		.13***	
$R^2$ ajustado	.04		.09		.20		.32	

Nota.  $N = 84$ .

\*\*\* $p \leq .001$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \* $p \leq .05$

Modelo 1: Relação entre a antiguidade e o entusiasmo no trabalho.

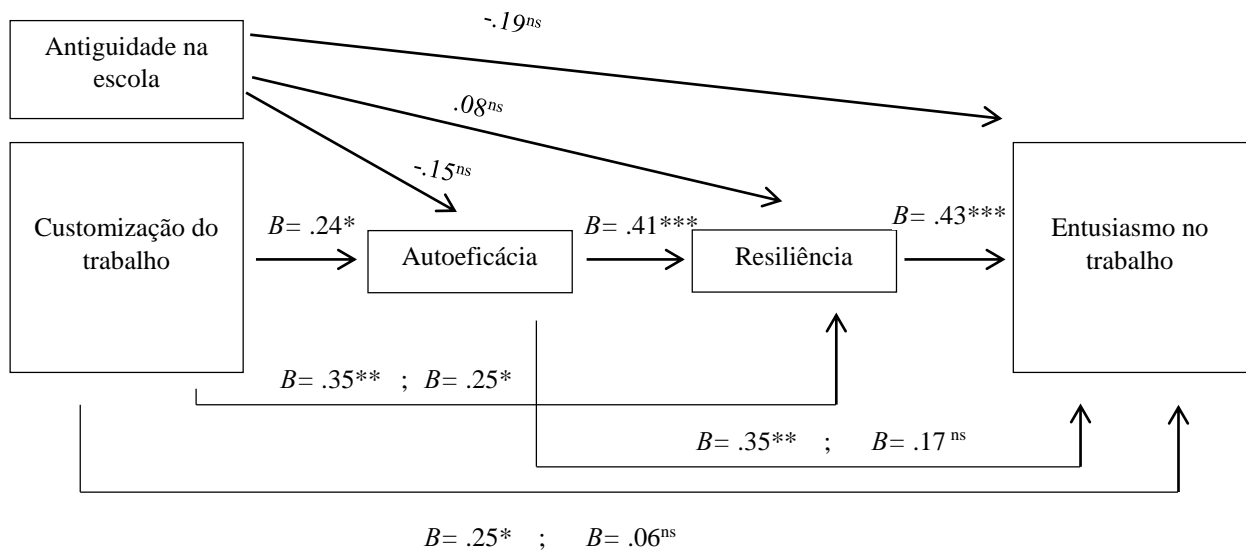
Modelo 2: Relação entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho, controlando a antiguidade.

Modelo 3: Efeito da customização do trabalho no entusiasmo no trabalho através da autoeficácia, controlando a antiguidade na escola.

Modelo 4: Efeito da customização do trabalho no entusiasmo no trabalho através da Resiliência, controlando a autoeficácia e antiguidade na escola.

Variável dependente: Entusiasmo no trabalho.

Para testarmos as hipóteses de mediação analisamos um modelo de regressão hierárquica, cujos resultados obtidos são apresentados na tabela 3. Através da análise da tabela verifica-se que a relação entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho, controlando a antiguidade do professor na escola (modelo 2) é positiva ( $\beta = .25, p = .03$ ). No entanto, quando na equação de regressão se introduz a autoeficácia (modelo 3) esta relação deixa de ser estatisticamente significativa ( $\beta = .17, p = .12$ ), o que suporta a hipótese 6 de que a autoeficácia medeia a relação entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho. Porém, quando se introduz a resiliência no modelo de regressão (modelo 4), a relação entre a autoeficácia percebida e o entusiasmo no trabalho ( $\beta = .35, p = .002$ ) deixa de ser estatisticamente significativa ( $\beta = .17, p = .13$ ), o que aponta para que a relação entre a autoeficácia percebida e o entusiasmo no trabalho seja mediada pela resiliência. Este modelo explica cerca de 32% da variância do entusiasmo no trabalho ( $R^2_{\text{ajustado}} = .32; F_{(4,71)} = 9.90, p = .000$ ).



Nota.  $N = 84$ .

\*\*\* $p \leq .001$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \* $p \leq .05$

Figura 1. Modelo de mediação do efeito da Customização do trabalho no entusiasmo no trabalho, através da autoeficácia e da resiliência, controlando a antiguidade na escola.

Por forma, a estudar os efeitos indirectos da customização do trabalho no entusiasmo no trabalho dos professores, analisou-se então um modelo de mediação em série com bootstrap dos efeitos indirectos, apresentado por Hayes (2013). A análise foi efectuada através da macro de mediação serial, apelidada de PROCESS para SPSS (Hayes, 2013). As estimativas apresentadas são baseadas em 5.000 amostras geradas a partir dos dados originais (com substituição - bootstrap). Os efeitos foram estimados procedendo à correcção de enviesamento (Bias corrected, BC) usando intervalos de 95% de confiança. Os intervalos de confiança foram usados para determinar se os efeitos indirectos eram estatisticamente significativos. Quando o intervalo não incluía zero, podemos afirmar que o efeito é estatisticamente significativo a  $p \leq .05$  (para IC de 95%). Os missings encontrados foram eliminados utilizando o procedimento listwise.

Tabela 4

*Efeitos indirectos da customização do trabalho no entusiasmo no trabalho através da autoeficácia e da resiliência.*

	Efeito	EP	Bootstrap BC 95% IC	
			Inferior	Superior
Autoeficácia	.04	.04	-.01	.16
Resiliência	.12	.07	.01	.29
Autoeficácia – Resiliência	.05	.03	.01	.13
Total	.21	.09	.07	.40

Assim, com base nos resultados apresentados na tabela 4, verifica-se que o efeito da customização do trabalho no entusiasmo no trabalho através da Resiliência, controlando a antiguidade na escola e a autoeficácia, tem um ponto estimado de .12 ( $EP = .07$ ) e um intervalo de confiança BC bootstrap de 95% que se situa entre .01 e .29. Tendo em conta que os limites inferiores e superiores do intervalo não contêm o valor de zero, é possível concluir que o efeito indirecto é significativamente diferente de zero. Ou seja, o efeito indirecto é estatisticamente significativo, o que suporta a nossa hipótese de que a resiliência medeia os efeitos da customização do trabalho no entusiasmo no trabalho.

O efeito indirecto do customização do trabalho no entusiasmo no trabalho através da autoeficácia, controlando a antiguidade na escola e a resiliência não é estatisticamente

significativo (ponto estimado de .04; EP = .05, IC situado entre -.01 e .16), uma vez que o efeito da autoeficácia no entusiasmo é, por sua vez, mediado pela resiliência.

Na tabela 3, podemos ver que o efeito indireto da customização do trabalho no entusiasmo no trabalho resultante desta dupla mediação tem um ponto estimado de .05 (EP = .03) com um intervalo de confiança BC Bootstrap de 96% que varia de .01 a 0.13, sendo estatisticamente significativo.

Desta forma, a análise dos efeitos indiretos específicos sugerem-nos que a relação entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho é duplamente mediada pela autoeficácia e pela resiliência. Porém, o efeito da autoeficácia no entusiasmo no trabalho é também ele mediado pela resiliência.

## V. Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como objetivo analisar a associação entre a customização do trabalho efetuado pelos professores e o entusiasmo sentido no trabalho, explorando o papel da autoeficácia e da resiliência para a explicação desta relação.

Os resultados deste estudo mostram que os colaboradores que mais customizam o seu trabalho são aqueles que demonstram maior entusiasmo perante o mesmo. De facto, os professores que mais procuram aumentar os seus recursos no trabalho (o que inclui tornar o trabalho mais desafiante), redesenhando ativamente o seu trabalho no primeiro período letivo, são aqueles que evidenciam maior vigor e dedicação ao trabalho no final do 3º período escolar. Estes dados são congruentes com os obtidos em diversos estudos anteriores, em que os autores verificaram que a customização do trabalho foi preditiva do entusiasmo no trabalho (Bakker et. al., 2012b; Crawford et al., 2010; Tims, et. al., 2014).

Para além de reportarem maior autoeficácia, os professores que mais ativamente tentarem mudar as características do seu trabalho durante o 1º período evidenciaram também uma maior resiliência no 3º período. Ainda, os recursos pessoais, como a autoeficácia e a resiliência percebidas estão positivamente associados ao entusiasmo no trabalho. Os professores com níveis mais elevados de autoeficácia e resiliência, foram também aqueles que reportaram ter níveis mais elevados de vigor e dedicação no trabalho.

Estes resultados são consistentes com a literatura existente, por exemplo, Mache e colaboradores (2014), num estudo com uma amostra de médicos, concluíram que, a resiliência é um preditor significativo do entusiasmo no trabalho. Já num estudo realizado por Othman et al. (2011) foi concluído que existe relação entre a resiliência e o entusiasmo no

trabalho. É de realçar ainda que existem outras evidências de que a resiliência está relacionada com efeitos positivos sobre o bem-estar (Britt, Adler & Bartone, 2001; Ferris, Sinclair & Kline, 2005), satisfação (Larson & Luthans, 2006) e felicidade (Youssef & Luthans, 2007) no trabalho.

Este resultado é também consistente com os estudos que mostraram que quanto maior a autoeficácia de uma pessoa, maior a probabilidade de esta iniciar tarefas, sustentar o esforço para a realização das mesmas e persistir perante problemas (Stajkovic & Luthans, 1998). Porém, estes resultados sugerem que a relação entre a autoeficácia e o entusiasmo no trabalho é mediado pela perceção da resiliência do colaborador. De facto, Rutter (1990) descreve a autoeficácia como um dos preditores mais importantes da resiliência. De forma semelhante, Gibson e Dembo (1984) argumentam que as crenças de autoeficácia dos professores influenciam a sua persistência e resiliência quando as coisas não correm de feição. Gu e Day (2007) chegaram a sugerir que “um forte sentido de autoeficácia é um componente essencial da resiliência do professor” (p. 1312). Os autores consideram que a resiliência está intimamente ligada a um forte sentido de vocação, autoeficácia e motivação para ensinar, que são fundamentais para a preocupação da promoção do ensino e da vida dos alunos.

Verificou-se que a resiliência tem um papel mediador na relação entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho. Ou seja, níveis mais elevados de customização do trabalho estão associados a níveis mais elevados de resiliência o que, por sua vez, conduz a níveis mais elevados de entusiasmo no trabalho por parte do indivíduo. A resiliência parece então desempenhar um papel central para a explicação de porque é que os indivíduos que procuram mudar ativamente as características do seu trabalho sentem maiores níveis de vigor e dedicação no trabalho. Quer na mediação desta relação, quer na mediação do impacto da autoeficácia no entusiasmo no trabalho.

De acordo com a teoria da conservação de recursos, quando um colaborador adquire recursos, isso aumenta o seu leque de recursos, o que torna mais provável que recursos adicionais sejam adquiridos (Hobfoll, 2011). Segundo esta teoria, os recursos tendem a não existir isoladamente, mas de tal forma agregados que, por exemplo, os colaboradores que trabalham num ambiente cheio de recursos estão suscetíveis a reforçar as crenças nas suas capacidades no trabalho e resiliência. Esta teoria prevê ainda que, a longo prazo, as “caravanas” de recursos deem origem a resultados pessoais positivos, como melhor coping, adaptação e entusiasmo. Aparentemente, os resultados sugerem que, quando os professores se sentem mais competentes e capazes de realizar as suas funções em resultado da modificação ativa que fizeram de algumas características do seu trabalho, isso estará associado a níveis

mais elevados da capacidade percebida para ultrapassar obstáculos e de resistir às contrariedades, o que por sua vez os levará a sentirem mais vigor e maior motivação na realização do seu trabalho.

### **Contributos**

Este estudo contribui para a literatura de várias formas. Em primeiro lugar, com base na teoria de conservação dos recursos (Hobfoll, 1989, 2002) argumentou-se que a customização do trabalho pode ter um papel motivador no contexto laboral. Mais especificamente estes resultados apoiam a ideia de que os colaboradores que modelam de forma proactiva as fronteiras do seu trabalho, redesenhando-o de forma a melhor ajustá-lo às suas preferências, capacidades e competências são mais propensos a sentirem-se mais entusiasmados com o seu trabalho.

Segundo, foi proposto que esta relação entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho é mediada pelo aumento nos recursos pessoais que a customização no trabalho propicia: a autoeficácia e a resiliência. Desta forma, este estudo vem colmatar a lacuna na literatura sobre os mecanismos explicativos desta relação.

Em terceiro lugar, poucos são os estudos que investigam a relação entre a resiliência e o entusiasmo no trabalho, pelo que este estudo contribui para um maior conhecimento nesta área, apoiando a ideia de que a resiliência é um preditor significativo do entusiasmo no trabalho.

### **Implicações Práticas**

É possível afirmar que os resultados deste estudo sugerem que as organizações interessadas em melhorar o entusiasmo do trabalhador, deverão apoiar a customização do trabalho, de modo a que este leve ao aumento da resiliência, que por sua vez poderá levar ao aumento do entusiasmo.

Considera-se importante que a customização do trabalho receba mais atenção por parte das organizações, devido ao seu efeito positivo no bem-estar. Sugere-se que, com o objetivo de aumentar o entusiasmo dos professores, sejam realizadas intervenções que estimulem os mesmos a criar as condições ideais de trabalho. Assim, devemos olhar para o posto de trabalho de uma forma holística e não devemos apenas incidir sobre a organização. De forma concreta, considera-se que é realmente importante apoiar e estimular os professores na customização do trabalho, uma vez que estas estratégias proactivas de intervenção no redesenho do trabalho, têm efeitos benéficos na resiliência e ajuda-os a lidar melhor com as adversidades de forma a

sentirem-se mais entusiasmados no seu posto de trabalho. A título de exemplo, a customização do trabalho pode ser estimulada através da concessão de maior autonomia (Petrou et al., 2012) e latitude de decisão aos colaboradores (Leana et al., 2009).

Sugere-se também que, antes de mais, as organizações ganhem consciência de que a probabilidade dos colaboradores se envolverem na customização do trabalho pode ser melhorada. Por exemplo, através de *workshops* e formações, em que os colaboradores recebem informações e treino sobre a customização do trabalho (por exemplo, Van den Heuvel et al., 2015). Assim, experimentar os efeitos positivos da customização do trabalho durante os treinos poderá levar os colaboradores a realizar mais facilmente futuros comportamentos de customização do trabalho. Van den Heuvel e colaboradores (2015) referem que estas intervenções sobre a customização do trabalho estimulam os participantes a explorar opções para uma melhor aprendizagem e desenvolvimento.

Outros estudos, indicam que também a resiliência e a autoeficácia podem ser fomentadas (por exemplo, Dello Russo & Stoykova, 2015), podendo levar por sua vez a um aumento do entusiasmo no trabalho.

Por fim, acredita-se que o foco na customização do trabalho oferece às organizações uma vantagem competitiva.

### **Limitações e pesquisas futuras**

Apesar dos contributos deste estudo, é importante refletir acerca das suas limitações. Em primeiro lugar, com este estudo não se pode inferir relações de causalidade entre as variáveis, sendo desejável que em estudos futuros se possam replicar estes resultados usando desenhos experimentais ou, pelo menos medidas repetidas das variáveis em causa em três momentos do tempo (estudo longitudinal).

Deve notar-se que a relação entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho é muito provavelmente dinâmica (Bakker, 2011). Bakker, Tims e Derks (2012) referem que assim, em adição à relação causal positiva entre a customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho, é igualmente provável uma relação causal inversa. Desta forma, o entusiasmo no trabalho pode ser promovido pela customização do trabalho, mas o entusiasmo no trabalho também pode promover a customização do trabalho (Bakker, Tims & Derks, 2012). Isto é consistente com o modelo de entusiasmo no trabalho de Bakker e Demerouti (2008) que inclui um ciclo de feedback de entusiasmo nos recursos de trabalho, através da customização do trabalho. Lu et al. (2014) referem que os colaboradores entusiasmados podem fazer mudanças no trabalho de forma a responder às exigências de trabalho de forma mais eficaz.

Desta forma, argumenta-se que a customização do trabalho pode servir como um mecanismo através do qual colaboradores entusiasmados criam um melhor ajustamento ao seu ambiente de trabalho (Bakker, 2010; Lu et al., 2014). Um exemplo desta relação inversa é o estudo diário de Tims, Bakker e Derks (2014), com uma amostra heterogénea de 47 trabalhadores em cinco dias consecutivos, que encontraram evidência de associações positivas diárias entre a autoeficácia e os comportamentos proactivos de customização do trabalho. Ou seja, os trabalhadores que se sentiam mais autoeficazes num determinado dia, tinham maior probabilidade de mobilizar os seus recursos de trabalho nesse mesmo dia.

Na literatura, é também referida uma relação recíproca entre a autoeficácia e o entusiasmo no trabalho (Llorens et al., 2007; Salanova et al., 2011; Simbula et al., 2011). Assim, uma relação inversa aquela por nós encontrada poderá também ocorrer, ou seja a autoeficácia poderá surgir como consequência do entusiasmo no trabalho (Llorens et al., 2007; Salanova et al., 2005; Salanova et al., 2011; Simbula et al., 2011; Xanthopoulou et al., 2013).

Outro aspeto prende-se com o facto das medidas utilizadas terem sido de autorrelato, o que levanta a possibilidade do aumento da probabilidade do enviesamento dos dados devido à variância comum associada ao método de recolha dos mesmos (Podsakoff et al., 2012). No futuro, será útil a utilização de outras fontes (p. exemplo: colegas) como forma de evitar essa probabilidade. Porém, Sousa-Poza e Sousa-Poza (2000) referem que a avaliação do trabalho e do bem-estar do trabalhador podem ser subjetivas, podendo ser os autorrelatos o melhor método para capturar essas perceções e sentimentos. Para além disso, o facto da customização do trabalho, ter sido medida cinco meses antes das restantes variáveis, pode ter reduzido essa probabilidade de enviesamento neste estudo (Doty & Glick, 1998).

Outra limitação do presente estudo prende-se com o facto de a amostra ser específica – professores – o que pode limitar a generalização dos nossos resultados a outras populações. Hipotetiza-se que os trabalhadores com ensino superior sejam mais propensos a se envolverem na customização do trabalho (Wrzesniewskiski & Dutton, 2001). No entanto, o estudo de Berg et al. (2010) mostrou que este aspeto nem sempre é verdadeiro, pois estes autores demonstraram que os trabalhadores com níveis de escolaridade inferiores também customizaram os seus trabalhos. Além disso, a amostra utilizada apenas inclui professores que trabalham em escolas da região de Lisboa, pelo que se sugere que futuramente, este estudo seja replicado com uma amostra maior, entre outros profissionais, como por exemplo empresários, empregados fabris, etc.

Por último, a nível de estudos futuros, poderia ser interessante a análise de variáveis de contexto que possam moderar estas relações, potenciando-as.



## **Conclusão**

O presente estudo contribui para o aprofundar do conhecimento da investigação sobre o entusiasmo no trabalho, nomeadamente qual o contributo dos recursos pessoais (autoeficácia percebida e resiliência) para a explicação da relação entre customização do trabalho e o entusiasmo no trabalho. Neste trabalho verificou-se que os professores que customizam o seu trabalho têm níveis mais elevados de resiliência que, por sua vez, conduz a níveis mais elevados de entusiasmo no trabalho por parte do mesmo.

Assim, não esquecendo a complexidade desta temática e as lacunas existentes em termos de literatura, reconhecemos que este estudo pode servir como base para futuras investigações, bem como incentivo para a promoção de comportamentos de customização do trabalho, como forma de incrementar os recursos pessoais por parte dos colaboradores, e conseqüentemente o entusiasmo no trabalho.

Referências

- Antunes, A.C., Caetano, A., & Cunha, M.P. (2013). *O papel do capital psicológico e das emoções enquanto preditores do desempenho*. In Livro de actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Aveiro, Universidade de Aveiro, 20-22 Jun, pp. 825-836.
- 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* (pp. 229-244). Glos, UK: Edward Elgar.
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- 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, 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide* (Volume III; pp. 37-64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L.L. (2012a). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555-564.
- Bakker, A., Gierveld, J. & Van Rijswijk, K. (2006). Succesfactoren bij vrouwelijke schoolleiders in het primair onderwijs: Een onderzoek naar burnout, bevlogenheid en prestaties [Success factors among female school principals in primary teaching: A study on burnout, work engagement, and performance]. Diemen, The Netherlands: Right Management Consultants (Abstract).
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). Where to go from here? Integration and future research on work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196). New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187–200.
- Bakker, A.B., Tims, M., & Derks, D. (2012b). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Bakker, A.B., Westman, M., & Schaufeli, W.B. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 220-239.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175–1184.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 75-78.

- Bandura, A. (2006). Going global with social cognitive theory: From prospect to paydirt. In S.I. Donaldson, D.E. Berger, & K. Pezdek (Eds.), *The rise of applied psychology: New frontiers and rewarding careers* (pp. 53–79). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010) Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Ann Arbor, MI: University of Michigan Ross School of Business.
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 53–63.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- Christian, M.S., & Slaughter, J. E. (2007). Work Engagement: A Meta-Analytic Review and Directions for research in emerging area. *Acad Manage Proc*, 1, 1-6.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319–338.
- Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2012). About the bright and dark sides of self-efficacy: Work engagement and workaholism. *Spanish Journal of Psychology*, 15, 688-701.
- Dello Russo, S., & Stoykova P., (2015). Psychological capital intervention (PCI): a replication and extension. *Human Resource Development Quarterly*.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2014). Job crafting. In M.C.W. Peeters, J. de Jonge, & T.W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 414-433). Wiley-Blackwell.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Doty, D., & Glick, W. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1, 374–406.
- Ferris, P. A., Sinclair, C., & Kline, T. J. (2005). It takes two to tango: Personal and organizational resilience as predictors of strain and cardiovascular disease risk in a work sample. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 225–238.
- Gibson, S., & Dembo, M. (1984). Teacher efficacy: A construct validation. *Journal of Educational Psychology*, 76, 569–582.
- Gu, Q., & Day, C. (2007). Teachers resilience: A necessary condition for effectiveness. *Teaching and Teacher Education*, 23, 1302–1316.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 273–331.

- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). 'Same Same' But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist, 11*, 119-127.
- Hayes, A. F., & Preacher, K., J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 67*, 451-470.
- Halbesleben, J.R.B. (2010), 'A meta-analysis of work engagement: ... and consequences, in A.B. Bakker and M.P. Leiter (eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, (pp. 102–17). New York: Psychology Press.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513– 524.
- Hobfoll, S.E. (2002), “Social and psychological resources and adaptation”, *Review of General Psychology, 6*, 307–24.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 116-122.
- Hobfoll, S. E., Stevens, N.R., & Zalta, A. K. (2015). Expanding the Science of Resilience: Conserving Resources in the Aid of Adaptation. *Psychological Inquiry, 26*, 174–180.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 632–643.
- Hu, T., Zhang, D., & Wang J. (2015). A meta-analysis of the trait resilience and mental health. *Personality and Individual Differences, 76*, 18–27.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). The potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organization Studies, 13*, 44 – 61.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*, 1169–1192.
- Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior, 23*, 825-841.
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A.B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84*, 142-152.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal Organizational Behavior, 23*, 695–706.
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E, Groneberg, D. Klapp, B., & Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work, 47*, 491–500.
- Montgomery, C., & Rupp, A.A. (2005). Meta-analysis for exploring the diverse causes and effects of stress in teachers. *Canadian Journal of Education, 28*, 458-486.
- Othman, N., Ghazali, Z., & Ahmad, S. (2013). Resilience and work engagement: A Stitch to nursing care quality. *Journal of Global Management, 6*, 40-48.

- Ouweneel, E., Schaufeli, W. B., & Le Blanc, P. M. (2013). Believe, and You Will Achieve: Changes over Time in Self-Efficacy, Engagement, and Performance. *Applied Psychology: Health and Well Being*, 5, 225–247.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015, March 23). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication.
- 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, 1120-1141.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 65,539-569.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 533-562.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. (2011). Linking transformational leadership to nurses extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2256–2266.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Utrecht, The Netherlands: Department of Psychology, Utrecht University.
- 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, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10 –24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli WB, Bakker AB and Salanova M (2006) The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39-46.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schaufeli, W. & Taris, T. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. Chapter 4. G.F. Bauer and O. Hämmig, *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: 43 A Transdisciplinary Approach*.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Simbula, S. (2010). Daily fluctuations in teachers' well-being: A diary study using the Job Demands-Resources model. *Anxiety, Stress, and Coping*, 23, 563–584.
- Simbula, S., Guglielmi, D., & Wilmar B. Schaufeli (2011) A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 285-304.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-sectional study of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29, 517–538.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivation and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological Reports*, 114, 68-77.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy - performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 490-507.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2013a). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013b). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group and Organization Management*, 38, 427–454.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 511–532.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 74-84.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007a). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200.

- Winwood, P.C., Colon, R., and McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience: Developing the resilience at work scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55, 1205–1212.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- Youssef, C., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.
- Rutter, M. (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms. In J. Rolf, A. Masten, D. Cicchetti, K. Neuchterlein, & S. Weintraub (Eds.), *Risk and protective factors in the development of psychopathology* (pp. 181–214). New York: Cambridge University Press.