

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Work engagement e a responsabilidade sobre os resultados: o papel
mediador do *job crafting*.

Andreia Maria Pereira Arruda

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Associada

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2017

Agradecimentos

A conclusão desta etapa representa o final de um ciclo bastante importante em termos pessoais e acadêmicos, que não seria possível sem as pessoas que ao longo deste tempo de alguma forma me acompanharam. Desta forma, quero agradecer a estas pessoas.

A todos os professores do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, pelas aprendizagens que me proporcionaram, que servirão para moldar o meu futuro profissional e pessoal.

À minha orientadora, a professora Sílvia Silva, pela simpatia, dedicação, empenho, paciência, exigência e disponibilidade ao longo deste processo. Por todas as aprendizagens que me transmitiu, para que pudesse fazer bem e melhor, um enorme e sentido obrigada.

Aos meus pais, pelo seu apoio incondicional, pelo carinho, por me perguntarem sempre se estava a correr tudo bem, por me dizerem para ter força que “estava quase”. Mesmo longe, vocês conseguiram sempre dar-me a motivação necessária para esta caminhada. Obrigada por fazerem ser possível tudo o que consegui até hoje. Obrigada por terem sempre acreditado em mim e obrigada por terem sempre feito o possível e o impossível para que tudo isto fosse possível.

Às minhas irmãs, pela preocupação constante sobre todo este processo, pela compreensão por estar mais “distante” e nem sempre falarmos com tanta regularidade. Obrigada por serem as melhores irmãs que alguém pode ter.

À minha restante família, por quererem sempre saber de mim e terem mostrado sempre tamanho apoio, afeto e carinho.

À Ana Silva e à Catarina Flaminio, por todos os momentos divertidos e de descontração ao longo destes dois anos, que nos faziam esquecer o *stress* dos estudos e trabalhos. Vocês foram o equilíbrio necessário nestes dois anos: uma mais descontraída, uma mais *stressada*. Sem vocês estes dois anos não teriam sido iguais. Obrigada pela vossa amizade.

À Rita Silva, minha companheira de casa e amiga, obrigada por tornares estes dois anos mais fáceis. Obrigada pela amizade, pelo carinho, pelo apoio e motivação. Obrigada pelos serões

bem-passados, pelos jantares animados, pelos momentos de riso descontrolado sem razão aparente, pelas conversas mais sérias, pelos passeios de descontração e pelos momentos de trabalho em conjunto, a motivarmo-nos uma à outra. Foste e és uma pessoa importante para mim, e sem dúvida que sem ti, esta etapa não seria igual.

Ao Tiago Rocha, por ter estado sempre comigo desde o início, pela paciência (sei que nem sempre foi fácil), pelo carinho, pelo apoio que sempre me deu. Foi sem dúvida um pilar fundamental nesta fase da minha vida, e conseguiu tornar os momentos difíceis em momentos mais descontraídos. Obrigada pela motivação constante, obrigada por sempre me ouvires, em qualquer altura, em qualquer circunstância.

Por fim, quero agradecer aos meus avós, Manuel e Otília. Especialmente à minha avó, a quem dedico esta dissertação, que infelizmente não irá poder estar presente neste momento importante, mas sei que certamente estará orgulhosa de mim. Obrigada avó Otília, obrigada por todos os telefonemas recheados de mimos e carinho. Obrigada por me fazeres sempre sorrir. A tua “coisa querida” adora-te.

Resumo

O presente estudo pretende verificar o papel mediador do aumento dos recursos estruturais do trabalho - dimensão do *job crafting* - na relação entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados (enquanto exigência desafiante). Tendo por base o modelo das exigências-recursos do trabalho (e.g., Bakker, 2011; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), testou-se quatro hipóteses. Primeira hipótese: o *work engagement* associa-se de forma positiva ao aumento dos recursos estruturais do trabalho. Segunda hipótese: o *work engagement* associa-se de forma positiva à responsabilidade sobre os resultados. Terceira hipótese: aumentar os recursos estruturais do trabalho associa-se de forma positiva à responsabilidade sobre os resultados. Quarta hipótese: aumentar os recursos estruturais do trabalho medeia a relação entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados. Testamos as hipóteses tendo por base dados auto-reportados, obtendo-se uma amostra de 159 participantes, provenientes de diversas setores de atividade. Três das quatro hipóteses são corroboradas, sendo que os resultados obtidos evidenciam que o *work engagement* promove o aumento dos recursos estruturais do trabalho, e este por sua vez promove a responsabilidade sobre os resultados. Por último, confirma-se o efeito indireto entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados. O estudo contribui para enriquecer a literatura sobre a temática do bem-estar no trabalho e propõe direções para estudos futuros.

Palavras-chave: JD-R; bem-estar no trabalho; exigências do trabalho; recursos do trabalho; aumentar os recursos estruturais.

Abstract

The objective of this study is to verify the role that the increasing structural job resources - a dimension of job crafting - have in the relation between the work engagement and the outcome responsibility as a challenging demand. Using the Job Demands-Resources Model (e.g., Bakker, 2011; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), four hypotheses were tested. Firstly: the work engagement relates positively with the increasing structural job resources. Secondly: the work engagement relates positively with the outcome responsibility. Thirdly: the increasing structural job resources has a positive relation with the outcome responsibility. Fourth and final hypothesis: the increasing structural job resources balances the relation between the work engagement and the responsibility of the results. The hypotheses are tested with self-reported data from a 159 people sample, from a wide range of activity sectors. Three out of the four hypotheses are validated. The results show that the work engagement promotes the increasing structural job resources, which in itself promotes the outcome responsibility. Finally, the indirect effect between the work engagement and outcome responsibility is confirmed. This analysis further contributes to the literature on this subject of the well-being in a working environment. It also suggests new directions for future studies.

Key-words: JD-R; work engagement; job demands; job resources; increasing structural job resources.

Índice

Introdução.....	1
I. Enquadramento Teórico.....	3
<i>Work Engagement</i>	3
O modelo das exigências e dos recursos do trabalho (modelo JD-R)	5
Responsabilidade sobre os resultados enquanto exigência desafiante	8
O <i>Work Engagement</i> e o aumento dos recursos estruturais (dimensão do <i>job crafting</i>).....	10
<i>Work engagement</i> e a responsabilidade sobre os resultados	12
O aumento dos recursos estruturais e a responsabilidade sobre os resultados	13
O papel mediador do aumento dos recursos estruturais na relação entre o <i>work engagement</i> e a responsabilidade sobre os resultados	14
II. Método.....	17
Procedimento e participantes.....	17
Instrumentos	18
<i>Work Engagement</i>	18
<i>Job Crafting</i>	18
Responsabilidade sobre os resultados	18
Análise de dados	19
III. Resultados	19
Teste de hipóteses	20
IV. Discussão	23
O papel mediador do aumento dos recursos estruturais, entre o <i>work engagement</i> e a responsabilidade sobre os resultados	26
Limitações	28
Implicações práticas, contribuições para a literatura e estudos futuros.....	29
Conclusão	32
Referências	33
Anexos.....	37

Índice de quadros

Quadro 3.1. Média (M), desvio padrão (SD) e correlações das variáveis em estudo.	20
Quadro 3.2. Quadro síntese da mediação do aumento dos recursos estruturais, enquanto dimensão do <i>job crafting</i> , entre o <i>work engagement</i> e a responsabilidade sobre os resultados.	23

Índice de figuras

Figura 1.1. Modelo de mediação que serve de base para a investigação do presente estudo. .	16
Figura 3.1. Modelo de mediação que serve de base para a investigação do presente estudo, com as designações dos efeitos entre as variáveis segundo Baron e Kenny (1986).	21

Introdução

O bem-estar no contexto de trabalho é um tema sobre o qual se tem dado cada vez mais atenção e importância. É no trabalho que os indivíduos passam grande parte do seu dia, por isso, o seu bem-estar neste contexto é essencial. Um dos principais conceitos relacionados com o bem-estar dos trabalhadores é o *work engagement*. O *work engagement* dos trabalhadores emerge na literatura como sendo um construto positivo. É importante promover estudos sobre este conceito, tendo em conta a sua capacidade para influenciar inúmeros aspetos do contexto de trabalho, que são fulcrais tanto para o indivíduo como para a organização em si. Ao longo do tempo, a literatura tem investido esforços no sentido de promover um melhor entendimento sobre os fatores antecedentes do *work engagement*, no entanto é também necessário e importante verificar que comportamentos e fatores individuais o *work engagement* consegue promover. É na capacidade preditiva deste conceito de bem-estar que o presente trabalho se foca.

O *work engagement* tem sido estudado através do modelo dos recursos e das exigências do trabalho (JD-R), como sendo um componente psicológico positivo (e.g., Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001; Shaufeli & Bakker, 2004). Segundo o modelo, os recursos do trabalho são os principais antecedentes do *work engagement*, a par disto, a literatura demonstra que as exigências desafiantes também conseguem ter um efeito preditor sobre este estado de bem-estar (e.g., Crawford, LePine & Rich, 2010).

Ao longo do tempo, o modelo das exigências-recursos do trabalho tem sofrido algumas alterações, sendo que a conceção mais recente do modelo (e.g., Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2014) integra a possível relação inversa entre o bem-estar e os recursos, colocando em evidência o carácter preditor do *work engagement* face aos recursos do trabalho. Esta versão recente do modelo postula que o *work engagement* relaciona-se com os recursos pessoais e do trabalho por intermédio do *job crafting*. De facto, os resultados de vários estudos têm encontrado evidências que comprovam que o *work engagement* consegue prever os recursos do trabalhador, de forma direta ou indireta (Demerouti & Bakker, 2014). No entanto, são poucos os estudos que se debruçam sobre a possível relação inversa entre o *work engagement* e as exigências desafiantes. Muito embora o modelo das exigências-recursos do trabalho não integre diretamente esta relação inversa, considerando que as exigências desafiantes conseguem prever o *work engagement*, é possível que exista uma relação inversa entre os conceitos, devido às características positivas das exigências percebidas como desafiantes.

Com o intuito de colmatar a lacuna existente na literatura sobre a capacidade preditiva do bem-estar sobre as exigências desafiantes, a presente investigação tem como principal objetivo verificar a relação entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados, enquanto uma exigência percebida como desafiante. Desta forma, o estudo pretende contribuir para um melhor entendimento sobre a capacidade preditora do *work engagement* face às exigências do trabalho. Com o objetivo de estudar a relação inversa entre dois dos principais conceitos do modelo das exigências-recursos do trabalho, o estudo pretende promover uma concepção inovadora para o modelo. A par disto, ao estudar a responsabilidade sobre os resultados como uma exigência desafiante, pretende-se desenvolver o conhecimento existente sobre a mesma no contexto do bem-estar no trabalho.

Para além de se verificar a relação direta entre o *work engagement* e as exigências desafiantes, mais especificamente, a responsabilidade sobre os resultados, pretende-se também perceber de que forma o *work engagement* poderá relacionar-se com a mesma. A literatura aponta o mecanismo de *job crafting* como um possível elemento essencial na relação entre o bem-estar e as exigências do trabalho (Bakker & Demeroti, 2014). Para testar este pressuposto, utilizar-se-á como referência a concepção recente do modelo das exigências-recursos do trabalho (Bakker, 2011), testando-se a mediação¹ presente neste modelo de forma adaptada, isto é, substituindo os recursos pessoais e do trabalho, enquanto variável critério, por uma exigência desafiante específica. Portanto, o objetivo será então verificar o papel mediador do *job crafting* na relação entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados enquanto exigência desafiante.

Partindo do que foi referido, o estudo pretende contribuir para a literatura de duas formas. Em primeiro lugar, e sendo que a responsabilidade tem sido um conceito pouco estudado no contexto do modelo das exigências-recursos do trabalho, a presente investigação irá promover à literatura um melhor entendimento sobre esta variável, expandindo os conhecimentos já existentes sobre a mesma. Em segundo lugar, e ao utilizar o modelo das exigências-recursos do trabalho como referência, os resultados contribuirão para enriquecer a literatura sobre a temática do bem-estar no trabalho, sobre a qual o modelo incide.

Apesar do conceito de *work engagement* estar a ser cada vez mais explorado no âmbito do modelo das exigências-recursos do trabalho, a presente investigação demonstra ser inovadora por estudar uma relação inversa que pouco se tem estudado (*work engagement* e

¹ Como indicado anteriormente, segundo o modelo das exigências-recursos do trabalho (Bakker, 2011), o *job crafting* tem um papel mediador na relação entre o *work engagement* e os recursos pessoais e do trabalho.

exigências desafiantes). Por outro lado, o estudo também é inovador por utilizar a responsabilidade sobre os resultados como uma exigência desafiante, uma vez que são poucos os estudos neste sentido, e várias as referências sobre a necessidade desta variável ser estudada como tal (Bakker & Demerouti, 2016; Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000; LePine, Podsakoff & LePine, 2005). De facto, a responsabilidade sobre os resultados é um construto importante no contexto laboral que não deve ser descurado. É um construto amplo, uma vez que se estende a todos os contextos de trabalho, pois todos os indivíduos têm responsabilidade sobre os objetivos do seu trabalho, estejam estes relacionados com pessoas, coisas ou informações. Ser-se responsável pelos resultados do trabalho não é, nem deve ser considerado um aspeto negativo, antes pelo contrário, poderá ser percecionado como uma oportunidade para o colaborador investir e empenhar-se no seu trabalho. Tendo em conta estes aspetos e o que a literatura menciona, torna-se relevante o estudo desta variável, percecionando-a como uma característica positiva do contexto de trabalho.

No presente trabalho, e em primeiro lugar, irá ser apresentado uma revisão da literatura que integra: o conceito de *work engagement*; o modelo que mais tem sido utilizado para estudar-se este conceito, o modelo das exigências-recursos do trabalho; a responsabilidade sobre os resultados enquanto exigência desafiante; e também o papel da dimensão do *job crafting*: aumentar os recursos estruturais (*increasing structural job resources*), na relação entre o bem-estar e as exigências desafiantes. Com isto, pretende-se promover um melhor entendimento sobre os construtos que o estudo aborda e as relações existentes entre os mesmos. Em segundo lugar, será apresentado o método, no que concerne aos procedimentos, participantes, e instrumentos utilizados no estudo. Seguidamente, serão apresentados os resultados obtidos, bem como a discussão sobre os mesmos, tendo em conta as hipóteses de estudo colocadas. Em último lugar, serão apresentadas algumas considerações sobre o estudo e respetivos resultados, no que diz respeito às suas limitações, ao contributo do mesmo para a literatura e às suas implicações para estudos futuros.

I. Enquadramento Teórico

Work Engagement

O *work engagement* é um conceito central no presente trabalho, e este é definido por Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002), como um estado de espírito positivo e satisfatório relacionado com o trabalho, caracterizado por três componentes: vigor, dedicação e absorção. Este estado de espírito é afetivo-cognitivo, persistente e generalizado, o que significa que não se foca em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em

particular (Schaufeli e Bakker, 2004). O vigor está associado a níveis elevados de energia e resiliência mental durante o trabalho, à capacidade de investir esforço no trabalho e à persistência face a adversidades. A dedicação diz respeito ao envolvimento do sujeito no trabalho, sentindo significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio pelo mesmo. Por último, a absorção é caracterizada por uma total concentração no trabalho, de tal forma que o indivíduo tem dificuldade em “desligar-se” do mesmo (Schaufeli et al., 2002).

Os recursos do trabalho são considerados os principais antecedentes do *work engagement* (e.g., Bakker et al., 2014; Schaufelli & Bakker, 2004), considerando que quanto mais recursos o trabalhador tiver ao seu dispor, mais envolvido estará no seu trabalho. A literatura comprova esta relação, nomeadamente, segundo o estudo de Schaufel e Bakker (2004) os recursos foram os únicos preditores do *work engagement*. A par disto, Christian, Garza e Slaughter (2011) verificaram que recursos como a autonomia e a variedade das tarefas, foram alguns dos principais preditores deste conceito de bem-estar.

Outro fator que poderá estar na origem do *work engagement* é a personalidade (Bakker et al., 2014; Mäkikangas, Feldt, Kinnunen & Mauno, 2013). Bakker, Tims e Derks (2012) estudaram a relação entre a personalidade proativa e o *work engagement*, evidenciando que os indivíduos com este tipo de personalidade têm uma maior tendência para reestruturar o seu trabalho de forma a aumentar os seus recursos e, conseqüentemente, promover o seu *work engagement*. Por outro lado, os indivíduos que experiencem *work engagement* não são passivos em relação ao seu contexto de trabalho. Um estudo de Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker e de Jonge (2001) vem comprovar isto mesmo, demonstrando que os sujeitos que experienciavam o *work engagement*, demonstravam tomar mais iniciativa no trabalho.

No que diz respeito às conseqüências do construto de *work engagement*, este está associado a resultados organizacionais positivos, na medida em que, trabalhadores que evidenciem este estado de espírito, demonstram maior compromisso organizacional bem como níveis elevados de bem-estar e de desempenho individual e organizacional (Crawford et al., 2010; Demerouti & Cronpanzano, 2010; Salanova, Agut & Peiro, 2005; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Segundo Bakker (2009), indivíduos com níveis elevados de *work engagement* desempenham melhor as suas tarefas porque estes experienciam emoções positivas e tem uma boa condição de saúde, conseguindo despende de energia para realizar o seu trabalho.

O modelo das exigências e dos recursos do trabalho (modelo JD-R)

Um dos modelos que estuda o conceito de *work engagement* é o modelo das exigências-recursos do trabalho. Este modelo constitui a base teórica da presente investigação, e foi originalmente desenvolvido por Demerouti, Bakker, Nachreiner e Shaufeli (2001), com o objetivo de compreender os fatores antecedentes do *burnout*. O *burnout*, segundo Maslach, Wilmar, Shaufeli e Leiter (2001), é característico de trabalhadores que lidam diretamente com pessoas e está associado à falta de recursos e a uma quebra de energia. Demerouti e colaboradores estendem esta definição a todos os contextos de trabalho, argumentando que a síndrome pode ser desenvolvida por trabalhadores que lidam tanto com pessoas, como com coisas ou informações (2001).

O modelo assenta em dois conceitos para explicar o *burnout*: as exigências e os recursos do trabalho. As exigências (*job demands*) referem-se a aspetos físicos, sociais, ou organizacionais, que necessitam de esforços físicos ou mentais para serem ultrapassados. Quando as exigências não são devidamente atendidas, podem gerar consequências para o indivíduo ao nível fisiológico e psicológico. Os recursos (*job resources*) são características físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais que podem permitir: reduzir as exigências associadas ao trabalho e as suas consequências; aumentar a funcionalidade do trabalho; estimular o desenvolvimento e o crescimento pessoal do trabalhador (Demerouti et al., 2001).

A partir dos dois conceitos acima mencionados, os autores do modelo das exigências-recursos do trabalho propõem duas explicações segundo as quais o *burnout* poderá desenvolver-se: na primeira, as elevadas exigências do trabalho levam à exaustão; na segunda, a falta de recursos para fazer face às exigências, leva a um comportamento de retirada e a uma falta de motivação que origina o *disengagement*. A interação entre os dois processos (exaustão e *disengagement*) poderá estar na origem do *burnout* (Demerouti et al., 2001).

Em 2004, Shaufeli e Bakker introduzem no modelo das exigências-recursos do trabalho o conceito de *work engagement*. Isto fez com que o modelo, a partir de então, pudesse explicar um estado psicológico negativo (*burnout*) e um positivo (*work engagement*). Assim, perante a introdução deste novo conceito, são definidos dois processos: O Processo de Deterioração da Saúde, no qual o *burnout* é visto como mediador entre as exigências do trabalho e problemas ao nível da saúde; e o Processo Motivacional, onde prevê-se que o *work engagement* tenha um papel mediador entre os recursos do trabalho e os resultados organizacionais. A partir destes dois processos, entende-se que os recursos estejam relacionados diretamente com o *work engagement*, e as exigências do trabalho com a exaustão e o *burnout*.

No entanto, o modelo defende que estas duas categorias (recursos e exigências) interagem de forma a predizer o bem-estar e o desempenho do trabalhador. Os recursos podem ter um papel amortecedor no impacto negativo que as exigências têm no bem-estar do trabalhador (Bakker, Demerouti & Euwena 2005), ou seja, os trabalhadores que disponham de recursos conseguem lidar melhor com as exigências inerentes ao trabalho. Por outro lado, os recursos têm maior impacto no bem-estar do trabalhador, especialmente quando as exigências do trabalho são elevadas (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulos, 2007).

Apesar de todas as exigências estarem associadas a um fator de stress, a um gasto de energia e esforço por parte do trabalhador, entende-se que as mesmas também podem contribuir para promover resultados positivos, dependendo da forma como são percebidas pelos trabalhadores (e.g., Bakker & Demerouti, 2014; Crawford et al., 2010). Autores como Cavanaugh, Boswell, Roehling, Boudreau (2000) e LePine, Podsakoff, LePine (2005) distinguem dois tipos de exigências, as desafiantes e as impeditivas, argumentando que, os stressores relacionados com o trabalho podem ser percebidos como desafios (exigências desafiantes) ou como obstáculos (exigências impeditivas).

Com o objetivo de perceber o impacto dos dois tipos de exigências no *engagement*, Crawford e colaboradores (2010) inserem no modelo das exigências-recursos do trabalho a distinção entre as exigências desafiantes (*job challenge demands*) e as exigências impeditivas (*job hindrance demands*). Segundo os autores, as exigências percebidas como desafiantes (e.g., sobrecarga de trabalho, pressão de tempo, responsabilidade no trabalho), são avaliadas como positivas e tem o potencial de aumentar o crescimento pessoal e promover a aprendizagem e o *work engagement*. Este tipo de exigência desencadeia emoções positivas (e.g., entusiasmo, alegria) bem como um modo ativo de *coping* (e.g., utilização de estratégias, aumento do esforço despendido). As exigências do trabalho que são percebidas como obstáculos (e.g., ambiguidade de papéis, conflito de papéis, políticas organizacionais) funcionam como barreiras, que tornam difícil o alcance dos objetivos de trabalho. Este tipo de exigências estão associadas a emoções negativas (e.g., medo, ansiedade) e a um modo de *coping* passivo (e.g., racionalização, afastamento da situação), que poderá estar na origem da exaustão e do *burnout*.

A meta-análise de Crawford e colaboradores (2010), utilizando 64 estudos, mostrou que os dois tipos de exigências têm uma relação positiva com o *burnout*, sendo que apenas as exigências desafiantes revelaram ter uma relação positiva com o *engagement*. Perante estes resultados, compreende-se que as exigências desafiantes têm o mesmo potencial positivo dos recursos, e por isso são semelhantes. Mas, por outro lado, diferem num aspeto: os recursos

não se relacionam com aspetos negativos do bem-estar (i.e., *burnout*) e as exigências desafiantes podem relacionar-se. O estudo de Tadić, Bakker e Oerlemans (2015) pretendeu examinar o papel dos recursos na relação entre os dois tipos de exigências e o *work engagement*. Os resultados revelaram que, os recursos do trabalho mitigaram o efeito negativo das exigências impeditivas no *work engagement*, e impulsionaram a relação entre as exigências desafiantes e o *work engagement*. Estes resultados comprovam e promovem a necessidade de haver uma distinção entre os dois tipos de exigências, contribuindo para se desmistificar a errada conceção de que estas só estão associadas a resultados negativos (i.e., deterioração da saúde, *disengagement*).

O modelo das exigências-recursos do trabalho é considerado versátil e flexível, por se adaptar a qualquer contexto de trabalho, e por conseguir integrar todas as características do trabalho em duas categorias (Bakker et al., 2014). A literatura tem vindo a confirmar os seus principais pressupostos, no entanto, recentemente tem havido evidências para a existência de efeitos causais e invertidos entre os seus três conceitos principais: os recursos, as exigências e o bem-estar (cf., Bakker & Demerouti, 2014; Xanthopoulou et al., 2009). Bakker (2011) apresenta uma versão do modelo das exigências-recursos do trabalho que assume estas relações inversas. Segundo este autor, os recursos conseguem prever o *work engagement*, da mesma forma que indivíduos com níveis elevados de *work engagement* conseguem aumentar os seus recursos. Esta relação entre o *work engagement* e os recursos é mediada pelo conceito de *job crafting*. Neste sentido, o modelo passa a assumir que existe uma relação inversa entre os recursos do trabalho e o bem-estar do trabalhador (i.e., *work engagement*).

Esta conceção do modelo, que admite a existências de efeitos inversos entre os conceitos, dá asos à literatura para verificar outros possíveis efeitos inversos. Apesar disto, a literatura ainda não investiu no estudo da relação inversa entre o *work engagement* e as exigências do trabalho. No seguimento do que foi exposto anteriormente, uma vez que as exigências desafiantes tem a capacidade de promover resultados positivos de bem-estar (i.e., o *work engagement*), e tendo em conta as relações inversas que o modelo tem vindo a sugerir, acredita-se que este mesmo bem-estar poderá estar associado ao desenvolvimento de exigências desafiantes. Ou seja, indivíduos que experienciem *work engagement* têm uma maior tendência para perceberem as exigências como sendo desafiantes e por isso, conseguem promovê-las. O estudo foca-se na capacidade preditora do *work engagement* relativamente às exigências desafiantes do trabalho, por forma a colmatar a falta de estudos neste sentido. Assume-se, por exemplo, que níveis elevados de *work engagement* poderão estar associados a níveis elevados de responsabilidade (i.e., exigência desafiante).

O presente estudo baseia-se na versão mais recente do modelo das exigências-recursos do trabalho (e.g., Bakker, 2011), por forma a verificar os efeitos inversos entre os conceitos de *work engagement* e exigências desafiantes. A par disto, pretende-se verificar o papel mediador do aumento dos recursos estruturais, enquanto dimensão do *job crafting*, na relação entre o *work engagement* e a responsabilidade, enquanto exigência desafiante.

Responsabilidade sobre os resultados enquanto exigência desafiante

Uma vez que se pretende estudar a relação inversa entre o *work engagement* e as exigências desafiantes, utilizou-se a responsabilidade sobre os resultados como a exigência desafiante a ser estudada. De acordo com o que refere a literatura, este construto tem sido pouco estudado no contexto do modelo das exigências-recursos do trabalho, e deve ser considerado de facto uma exigência desafiante. Assim sendo, o objetivo do estudo passo por contribuir para aumentar o conhecimento sobre esta variável, no que diz respeito aos seus preditores.

A responsabilidade está associada ao contexto de trabalho desde muito cedo, surgindo na Teoria das Características do Trabalho (TCT), de Hackman e Oldham (1976), como um estado psicológico. A teoria propõe que cinco características chave do trabalho (variedade de habilidades, identificação com a tarefa, importância da tarefa, autonomia e *feedback*) desencadeiam três estados psicológicos (a significância do trabalho, a responsabilidade pelos resultados do trabalho e a compressão sobre resultados do trabalho), que por sua vez, promovem um conjunto de resultados organizacionais e pessoais (e.g., elevados níveis de motivação intrínseca, alta qualidade do desempenho de trabalho, elevados níveis de satisfação com o trabalho, baixos níveis de absentismo e *turnover*).

No que diz respeito à responsabilidade sobre os resultados, a TCT define esta variável como o grau em que o sujeito se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que faz (Hackman & Oldham, 1976). Esta teoria prevê que a autonomia seja a principal dimensão do trabalho que promove a responsabilidade, pois quando o contexto de trabalho desencadeia condições de autonomia, onde os resultados do trabalho dependem dos esforços, iniciativas e decisões do próprio trabalhador, este sente-se mais responsável pelas suas tarefas. No entanto, Hackman e Oldham (1976) verificaram que a responsabilidade mostrou ser afetada não só pela autonomia, mas também pelas restantes quatro características do trabalho apontadas na teoria (i.e., variedade de habilidades, identificação com a tarefa, importância da tarefa e *feedback*).

Tendo em conta os resultados referidos acima no âmbito da TCT, compreende-se que: quanto mais habilidades os trabalhadores promoverem para executar as tarefas da melhor forma (i.e, variedade de habilidades), quanto mais o sujeito se identificar com as suas tarefas, e percecioná-las como algo que terá um resultado visível e completo (i.e., identificação com a tarefa), e quanto mais o trabalhador visionar que as suas tarefas têm significado e impacto para si e para os outros (i.e. importância da tarefa), mais responsabilidade sobre os seus resultados o trabalhador sentirá. Por outras palavras, o trabalhador sentir-se-à responsável pelo seu trabalho caso este se identifique com as suas tarefas, promova as suas habilidades para executá-las, e sinta que as mesmas têm significado para si e para terceiros. Esta conclusão demonstra que a responsabilidade pelos resultados é uma variável central no contexto de trabalho, e pode ser experienciada através de diversas características do mesmo.

Para o presente estudo, a variável responsabilidade sobre os resultados é definida tendo em conta Hackman e Oldham (1976) e Jackson, Wall, Martin e Davis (1993). Desta forma, este construto é definido como a responsabilidade que é sentida pelos trabalhadores sobre os resultados do seu trabalho e das suas tarefas, tendo em consideração que as suas ações podem ter consequências para a organização (e.g., custos económicos, materiais) e para outras pessoas (e.g., segurança dos clientes) (Schmitt, Den Hartog, Belschak, 2015).

Com base no modelo das exigências-recursos do trabalho, e segundo a revisão da literatura, a responsabilidade sobre os resultados é considerada uma exigência desafiante, na medida em que pode promover oportunidades de crescimento e aprendizagem para o trabalhador (e.g., Cavanaugh et al., 2000; Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005; Podsakoff, LePine & LePie, 2007; Schmitt et al., 2015). Segundo Cavanaugh e colegas (2000), LePine e colaboradores (2005), as exigências percecionadas como desafios estão associadas a altos níveis de motivação, porque os trabalhadores percecionam que o esforço despendido para fazer face às mesmas será bem-sucedido. O trabalhador ao percecionar a sua responsabilidade como um desafio, investe esforços para realizar as tarefas de forma adequada, desenvolvendo assim a sua realização pessoal e a sua motivação (Crawford et al., 2010; Hackman & Holdham, 1976; LePine et al., 2007). Ao sentir que são responsáveis pelos resultados da organização, os trabalhadores identificam-se de forma plena com o seu trabalho, e as suas tarefas têm significado e importância para si (Schmitt et al., 2015). Uma vez que as exigências desafiantes estão associadas a sentimentos positivos (e.g., entusiasmo, alegria), indivíduos envolvidos em tarefas de maior responsabilidade, sentem-se mais satisfeitos com o trabalho (e.g., Jackson e Mullarkey, 2000). Assim sendo, e como referido anteriormente, as

exigências desafiantes relacionam-se de forma positiva com o *work engagement*, tendo o potencial de promovê-lo (Crawford et al., 2010).

O *Work Engagement* e o aumento dos recursos estruturais (dimensão do *job crafting*)

Segundo o modelo das exigências-recursos do trabalho, o *job crafting* assume um papel mediador entre o *work engagement* e os recursos do trabalho, desta forma, pretende-se verificar se uma das dimensões deste conceito tem o mesmo papel mediador na relação entre o bem-estar do trabalhador e as exigências desafiantes (especificamente a responsabilidade sobre os resultados). Sendo assim, pretende-se explorar em primeiro lugar a relação entre o *work engagement* e o *job crafting*.

O conceito de *job crafting* corresponde a ações realizadas pelos trabalhadores, com o objetivo de moldar ou redefinir o seu trabalho. Este conceito aparece na literatura como as mudanças físicas e cognitivas que os indivíduos realizam nas suas tarefas ou nas relações que têm no seu contexto laboral (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Estas mudanças podem ser: no número de tarefas que o trabalhador tem a seu cargo e na forma como estas são desenvolvidas; nos aspetos relacionais, nomeadamente na alteração da intensidade e da quantidade de interações com outras pessoas durante o trabalho; e na forma como os trabalhadores percebem os conteúdos do trabalho, nomeadamente em relação ao significado das tarefas que executam (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

O *job crafting* é visto como uma forma de comportamento proativo, sendo o elemento central deste conceito a ideia de que os trabalhadores podem alterar as características do seu trabalho por iniciativa própria (Tims, Bakker & Derks, 2012). Este conceito foca-se na forma como o sujeito percebe o seu ambiente de trabalho, e age sobre o mesmo de acordo com as suas necessidades, preferências, habilidades e valores (e.g., Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008; Tims e Bakker, 2010). O sujeito sente-se motivado a modificar o seu contexto de trabalho para torná-lo mais significativo para si, e para conseguir lidar de melhor forma com as características do mesmo (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Neste sentido, o principal objetivo do *job crafting* é promover um melhor ajuste entre o trabalhador e a sua motivação em relação ao trabalho (Tims et al., 2012).

Tims e colaboradores (2012) definiram o conceito de *job crafting* baseando-se no modelo das exigências-recursos do trabalho, com o objetivo de identificar as características do trabalho que podem ser alteradas pelos indivíduos, através desta estratégia. Segundo os autores, o *job crafting* corresponde às mudanças que os trabalhadores realizam nos seus recursos e exigências do trabalho, e este conceito subdivide-se em quatro dimensões:

aumentar os recursos estruturais do trabalho (e.g., variedade, oportunidade de desenvolvimento, autonomia), aumentar os recursos sociais do trabalho (e.g., suporte social, feedback), aumentar as exigências desafiantes do trabalho, e diminuir as exigências do trabalho percebidas como obstáculos.

Este conceito de *job crafting* relaciona-se de forma positiva com o *work engagement*. Ou seja, colaboradores que reestruturem o seu trabalho de forma a aumentar os seus recursos, irão consequentemente, promover o seu *work engagement*. Um estudo de Schaufeli e colaboradores (2009), utilizando managers e executivos de uma empresa de telecomunicações, mostrou que as reestruturações realizadas nos recursos do trabalho, conseguiram prever o *work engagement* destes trabalhadores. Bakker, Tims e Derks (2011) também evidenciaram esta relação, demonstrando através do seu estudo, que o *job crafting* promove o *work engagement*.

Por outro lado, é importante realçar que, indivíduos que experienciem *work engagement* não demonstram ser passivos em relação ao seu contexto de trabalho. Pelo contrário, estes indivíduos tem a capacidade de desencadear determinados comportamentos, de forma proativa, para modificar o seu ambiente de trabalho (e.g., aumentar os seus recursos), caso achem necessário (e.g., Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen & Mäkikangas, 2009; Bakker, 2011). Neste sentido, a relação entre o *job crafting* e o *work engagement* é percebida como dinâmica e recíproca. Sendo o *job crafting* um tipo de comportamento proativo, Hakanen, Perhoniemi e Toppinen-Tanner (2008), verificaram que os comportamentos proativos conseguem prever o *work engagement*, do mesmo modo que o *work engagement* está positivamente associado aos comportamentos proativos. Visto que o *work engagement* está associado a emoções positivas, a níveis elevados de energia e entusiasmo, indivíduos que detenham estas características sentir-se-ão inspirados e motivados a atuarem sobre o seu contexto de trabalho, de forma proativa, com o objetivo de mantê-lo e/ou melhorá-lo (e.g., Bakker et al., 2014; Schaufeli & Van Rhenen, 2006; Sonnentag, 2003; Bindl & Parker, 2011). Isto poderá ser explicado, segundo Parker, Bindl e Strauss (2010), pela ideia de que, as características positivas do *work engagement* (i.e., energia, entusiasmo) fazem com que o indivíduo detenha uma maior tendência para a ação, nomeadamente em função do que é benéfico para si. Esta relação inversa que se verifica entre os dois conceitos é coerente com o modelo das exigências-recursos do trabalho (Bakker, 2011), que originalmente assume que o *work engagement* esteja relacionados com o *job crafting* e que este por sua vez esteja relacionado com os recursos pessoais e do trabalho.

Tendo em conta o que foi referido sobre a capacidade que os recursos tem de desenvolver o crescimento e o desenvolvimento pessoal, podemos compreender que os trabalhadores com *work engagement* procurem aumentar proativamente estas características do trabalho, para seu próprio benefício (e.g., manter o seu *work engagement*). Por isso, o presente estudo irá focar-se na relação *work engagement* e aumento dos recursos estruturais enquanto dimensão do *job crafting*. A permissão a ter em conta para a presente investigação é a de que, indivíduos que experienciem o *work engagement* pretendem mantê-lo, e por isso sentem-se dispostos a atuar proativamente no seu contexto de trabalho, com o objetivo de desenvolver e aumentar recursos que estejam associados com o seu desenvolvimento enquanto trabalhador (recursos estruturais como: autonomia, desenvolvimento de competências e habilidades). Acredita-se que indivíduos que experienciem *work engagement* têm mais energia e por isso, têm uma maior capacidade para realizar estes comportamentos. Considerando as duas dimensões do *job crafting* que estão associadas aos recursos, optou-se por estudar o aumento dos recursos estruturais, uma vez que são os que melhor caracterizam aquilo que o estudo pretende: perceber se sujeitos com níveis elevados de *work engagement* têm uma maior capacidade para aumentar recursos do trabalho que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador. Assim, e com base na revisão da literatura, foi definida a primeira hipótese de investigação.

Hipótese 1: O *work engagement* está positivamente associado ao aumento dos recursos estruturais do trabalho.

***Work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados**

Como referido anteriormente, um dos objetivos do estudo é verificar a relação entre o *work engagement* e a responsabilidade enquanto exigência desafiante. Esta relação nunca foi antes estudada, e o que a literatura indica é que este tipo de exigências têm um caráter positivo e conseguem promover o *work engagement* do trabalhador. No entanto, não se sabe se este estado de bem-estar consegue prever as exigências desafiantes. Ao testar-se esta relação temos de ter em conta as características do *work engagement*, bem como da responsabilidade sobre os resultados.

Nos dias de hoje, ser-se responsável pelo trabalho não deve ser percebido como algo negativo ou como um “fardo”. Pelo contrário, os colaboradores devem perceber a sua responsabilidade como uma forma de se desenvolverem enquanto pessoas e enquanto trabalhadores. Talvez a forma como os sujeitos percebem a sua responsabilidade depende da forma como se sentem no trabalho. Neste sentido, e de forma a perceber se realmente o

bem-estar funciona como um preditor da responsabilidade experienciadas pelos trabalhadores, torna-se necessário estudar esta relação entre os conceitos.

Tendo em conta o potencial das exigências desafiantes em predizerem o bem-estar do trabalhador, e tendo em consideração que existe uma relação inversa entre o *work engagement* e os recursos, será que também se verifica uma relação inversa entre o *work engagement* e as exigências desafiantes? É isto que o estudo pretende verificar. Perante as características do *work engagement* (Schaufeli et al., 2002), o trabalhador que experiencie este estado de espírito sente-se mais energético, entusiasmado e envolvido no seu trabalho. Indivíduos com estas características, à partida, identificam-se com as suas tarefas de trabalho e, conseqüentemente, sentem-se responsáveis pelos resultados das mesmas. Assume-se assim que, níveis elevados de *work engagement* podem estar associados a um maior sentido de responsabilidade por parte dos trabalhadores. Isto porque, os colaboradores ao experienciarem o *work engagement*, sentem-se bem com o seu trabalho, sentem-se motivados, dispostos a envolverem-se em desafios, e por isso a responsabilidade que é sentida pelos mesmos será percebida como algo positivo, motivador e desafiante. Partindo destes pressupostos pretende-se verificar se indivíduos que experienciam *work engagement* tem uma maior tendência para experienciar responsabilidade sobre os seus resultados de trabalho. Esta relação inversa, a ser comprovada, poderá demonstrar à literatura que as exigências desafiantes não só promovem resultados positivos de bem-estar, como o próprio bem-estar pode promover as exigências desafiantes. Perante o que foi mencionado, e com base na revisão da literatura, definiu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2. O *work engagement* está positivamente associado à responsabilidade do trabalhador sobre os seus resultados.

O aumento dos recursos estruturais e a responsabilidade sobre os resultados

Uma vez que pretende-se estudar o papel mediador do aumento dos recursos estruturais entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados, torna-se pertinente não só verificar a relação entre o *work engagement* e esta dimensão, como também a relação desta dimensão com a responsabilidade sobre os resultados.

No que concerne à possível relação entre o aumento dos recursos estruturais, enquanto dimensão do *job crafting*, e a responsabilidade sobre os resultados, assume-se que, quanto mais comportamentos para aumentar estes recursos, mais responsabilidade sobre os resultados o trabalhador experienciará. Embora a literatura não tenha estudado esta relação, há indícios que podem justificá-la, tendo por base as características deste tipo de recurso. Tendo em

consideração a revisão da literatura, Tims e Bakker (2010) defendem que através da modificação dos recursos estruturais (e.g., aumentar a autonomia, aumentar a variedade de habilidades e competências), os trabalhadores conseguirão enriquecer de forma proativa o seu contexto de trabalho. O aumento dos recursos estruturais do trabalho (e.g., autonomia, variedade de tarefas, oportunidade de desenvolvimento pessoal), utilizando mecanismos como o *job crafting*, fomenta a responsabilidade do trabalhador e o seu conhecimento sobre o trabalho (Tims, et al., 2012). Segundo a TCT, a autonomia, a variedade de habilidades, a identificação com a tarefa e a importância da mesma, funcionaram como antecedentes da variável responsabilidade. Tendo em conta que os recursos estruturais englobam parte destas características do trabalho, o desenvolvimento das mesmas (i.e., de forma a aumentá-las), poderá predizer a responsabilidade sentida pelos trabalhadores perante o seu trabalho. A partir destas ilações, pretende-se verificar se aumentar os recursos estruturais enquanto dimensão do *job crafting* associa-se de forma positiva à responsabilidade sobre os resultados de trabalho. Neste sentido, formulou-se a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 3. O aumento dos recursos estruturais relaciona-se de forma positiva com a responsabilidade sobre os resultados.

O papel mediador do aumento dos recursos estruturais na relação entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados

Apesar de se pretender verificar a relação existente entre o bem-estar do trabalhador e a responsabilidade sobre os resultados enquanto exigência desafiante, deve-se ter em conta que o *work engagement* poderá não ser condição suficiente para, por si só, conseguir predizer esta exigência desafiante. Uma vez que as relações inversas existentes no modelo são relativamente recentes, é importante ter em consideração que as mesmas ao existirem, poderão estar implícitas através de diversos mecanismos. Assim, com o objetivo de verificar de que forma o *work engagement* poderá relacionar-se com a responsabilidade sobre os resultados, e tendo em conta o papel mediador do *job crafting* na relação entre este conceito de bem-estar e os recursos, pretende-se verificar se o aumento dos recursos estruturais enquanto dimensão do *job crafting* terá um efeito mediador entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados enquanto exigências desafiante.

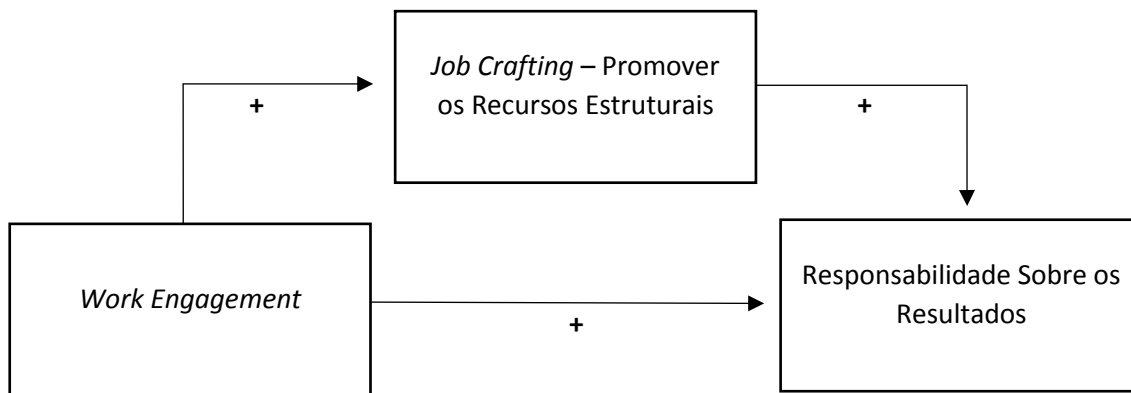
Acredita-se que a relação entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados poderá ser impulsionada pela desenvolvimento, por parte do trabalhador, dos seus recursos estruturais de trabalho. Bakker e colegas defendem que o *job crafting* poderá ser fulcral nas relações inversas entre os conceitos do modelo das exigências-recursos do trabalho.

Adapando este modelo, pretende-se testar este pressuposto, e propõe-se que o *job crafting*, nomeadamente aumentar os recursos estruturais, consiga mediar a relação entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados. Ou seja, pressupõe-se que o *work engagement* promove o desenvolvimento dos recursos estruturais por parte do trabalhador, e este desenvolvimento, por sua vez, promove a responsabilidade do trabalhador face aos seus resultados de trabalho. Assim, postula-se que o *work engagement* relacione-se com a responsabilidade sobre os resultados por intermédio do aumento dos recursos estruturais. Posto isto, foi formulada a quarta hipótese do estudo:

Hipótese 4. Aumentar os recursos estruturais medeia a relação entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados.

O modelo de estudo está representado na figura 1.1, e é uma adaptação do modelo das exigências-recursos do trabalho (e.g., Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008; Demerouti et al., 2001). Substituiu-se os recursos, como variável independente, pela responsabilidade sobre os resultados e especificou-se a variável *job crafting*, optando-se por estudar o aumento dos recursos estruturais do trabalho. Esta investigação representa uma tentativa de testar as relações recíprocas entre os conceitos do modelo das exigências-recursos do trabalho, que representam a conceção mais moderna do mesmo. Algumas das relações já estão comprovadas na literatura, outras são novas e constituem a inovação da presente investigação.

Figura 1.1. Modelo de mediação que serve de base para a investigação do presente estudo.



II. Método

Procedimento e participantes

O questionário foi programado no *Qualtrics Survey Software* e o *link* do mesmo foi posteriormente distribuído nas redes sociais *Facebook* e *LinkedIn*, junto de conhecidos e familiares. De forma a fazer com que o questionário alcança-se um maior número de pessoas, foi pedido que, sempre que possível, cada pessoa partilhasse o questionário com a sua rede de contactos, criando assim uma recolha de dados efeito “bola de neve”.

Quanto à estrutura do questionário este detinha uma introdução, onde foram expostos os objetivos do estudo, enquadrando-os no contexto da dissertação. De seguida, era apresentado o consentimento informado, explicitando o carácter voluntário e anónimo da participação no estudo. Após esta parte inicial, as questões que compuseram o questionário foram agrupadas em três dimensões. A primeira dimensão incluiu questões sobre o contexto de trabalho do indivíduo, a segunda dimensão era composta por questões sobre como o sujeito se sentia e agia em relação ao seu contexto de trabalho, e por último, a terceira dimensão correspondia às questões sociodemográficas. As medidas utilizadas para avaliar as variáveis em estudo estão representadas no anexo A.

Em relação aos participantes, o único critério de inclusão foi serem indivíduos que trabalhassem, em qualquer área de atuação. Neste sentido, obteve-se uma amostra de 159 participantes, dos quais 27.3% eram do sexo masculino e 72.7% do sexo feminino, com idades compreendidas maioritariamente entre 18 e 28 anos (31.1%) e 29 e 38 anos (41.1%). Mais de metade dos participantes eram casados ou estavam numa união de facto (55.5%), sendo que grande parte destes não tinha nenhum filho (44.7%). Quanto às suas habilitações académicas, 35.6% dos sujeitos evidenciaram deter um curso superior, 35% tinha o ensino secundário (10º, 11º ou 12º), 17.8% da amostra estudou até ao 9º ano, 10.4% tirou um mestrado e apenas 1.2% eram doutorados. No que concerne às questões sociodemográficas relacionadas com o contexto de trabalho, verificou-se que 27.1% da amostra estava a trabalhar na sua empresa/organização à menos de 1 ano, sendo que 71.8% da amostra não detinha funções de chefia. Quanto ao vínculo laboral, 45% dos participantes demonstrou ter um contrato a termo indeterminado, enquanto os restantes, 34.4% tinham contrato a termo certo, e 20.6% tinham contrato a termo incerto. Grande parte dos participantes trabalhava no setor do comércio e serviços (30.9%), e a maioria encontrava-se a trabalhar em empresas/organizações privadas (79.3%).

Instrumentos

As variáveis do estudo foram operacionalizadas através de 3 instrumentos, que serão descritos de seguida.

Work Engagement

A variável *work engagement* foi acedida através do instrumento *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) na versão curta, composto por nove itens (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Destes nove itens, três correspondem ao Vigor (e.g., “Sinto-me cheio de energia no meu trabalho”); três correspondem à Dedicção (e.g., “Estou entusiasmado com o meu trabalho.”); e três correspondem à Absorção (e.g., “Sinto orgulho no trabalho que faço”). Os participantes respondiam em que medida experienciavam os sentimentos expostos em cada item, e as respostas foram dadas através de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (1= “Nunca”; 5= “Sempre”). Pontuações elevadas nos três níveis da escala representa níveis elevados de *work engagement*. Este construto tem sido estudado de forma subdividida, através dos seus três componentes, e também como um todo. No presente estudo o objetivo foi estudar o *work engagement* como uma única variável, daí optar-se pela versão curta da UWES. Neste sentido, verificou-se que a escala possui uma consistência interna elevada, com um alfa de *Cronbach* de 0.90.

Job Crafting

Para aceder ao *job crafting* foi utilizada uma das dimensões do instrumento *Job Crafting Scale* (JCS) de Tims et al. (2012), na versão portuguesa traduzida por Tavares e Sanz-Vergel (2017). A dimensão utilizada é constituída por cinco itens relacionados com aumentar os recursos estruturais do trabalho (e.g., “Tento desenvolver as minhas capacidades no meu trabalho”). Utilizou-se apenas uma dimensão das quatro que compõem o instrumento, tendo em conta o objetivo do estudo, em aceder apenas aos comportamentos proativos de desenvolvimento de recursos estruturais dos participantes. O alfa de *Cronbach* foi elevado (α : 0.89), demonstrando que esta dimensão tem uma boa consistência interna.

Responsabilidade sobre os resultados

Esta variável foi acedida através do instrumento desenvolvido por Jackson e colaboradores (1993), adaptado por Schmitt e colegas (2015). O instrumento adaptado é composto por três itens (e.g., “Se eu falhar na identificação de um problema, poderá resultar em perdas dispendiosas de produção.”). Os participantes respondiam consoante o seu nível de

concordância sobre cada item, através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos (1= “Discordo totalmente”; 5= “Nem concordo nem discordo”; 7= “Concordo totalmente”). Com um alfa de *Cronbach* de 0.80, este instrumento possui uma boa consistência interna.

Análise de dados

Para a realização das análises utilizou-se o software *IBM SPSS Statistics* versão 22. Primeiramente, fez-se uma análise descritiva de todos os itens do estudo, de forma a verificar se existia alguma inconformidade com os limites mínimos e máximos das escalas. Após este procedimento, verificou-se a consistência interna dos mesmos, através do *alpha* de *Cronbach*. Após verificar-se a boa consistência dos instrumentos, realizou-se uma análise descritiva (médias, desvio-padrão e correlações) das variáveis em estudo, e realizou-se também *testes t* de comparação de médias, por forma a verificar se alguma variável sociodemográfica detinha influência na variação da variável critério. Por último, testou-se as hipóteses através de regressões lineares, tendo por base o modelo de Baron e Kenny (1987). A etapa final foi testar o efeito indireto da mediação, através do teste de Sobel, utilizando o instrumento *MedGraph*.

III. Resultados

O quadro 3.1 representa as estatísticas descritivas e as correlações entre as variáveis do estudo. Através do mesmo, verifica-se que o *work engagement* relaciona-se positiva e significativamente com o *job crafting* – aumentar os recursos estruturais, e este por sua vez, relaciona-se positiva e significativamente com a variável responsabilidade sobre os resultados. No entanto, ao contrário do que se esperava, não se verifica uma associação significativa entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados.

Após realizar-se correlações entre as variáveis socio-demográficas e a responsabilidade sobre os resultados, verificou-se que nenhuma apresentou uma correlação significativa, ou seja, a variável critério não varia em função das variáveis sociodemográficas. Neste sentido, não foi necessário controlar nenhuma variável no estudo.

Quadro 3.1. Média (M), desvio padrão (SD) e correlações das variáveis em estudo.

	M	SD	1	2	3
1. Work Engagement	3,51	0,75	1	0,15	0,21**
2. Responsabilidade Sobre os Resultados	5,21	1,50	0,15	1	0,26**
3. Job Crafting – Aumentar os Recursos Estruturais	3,81	0,89	0,21**	0,26**	1

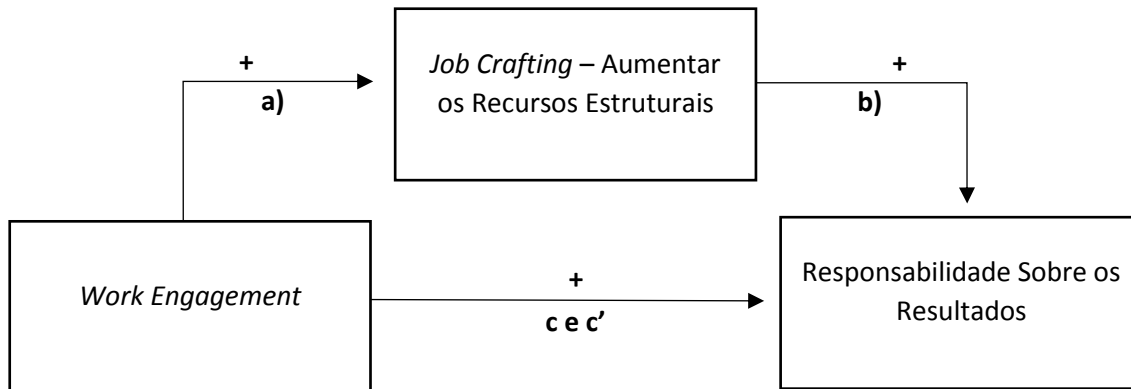
** $p < 0,01$

Teste de hipóteses

No presente estudo realizou-se as três regressões sugeridas por Baron e Kenny (1986), de forma a poder observar-se as relações entre as variáveis de estudo. Primeiramente, regrediu-se a variável moderadora (aumentar os recursos estruturais, enquanto dimensão do *job crafting*) na variável preditora (*work engagement*), e esta regressão corresponde ao efeito a). De seguida, regrediu-se a variável critério (responsabilidade sobre os resultados) na variável preditora, que corresponde ao efeito c). Por fim, regrediu-se a variável critério na variável preditora e mediadora, simultaneamente, efeito c') e b.) A representação dos efeitos está presente na figura 3.1.

As regressões foram realizadas por blocos, sendo que no primeiro bloco verificou-se a relação entre o *work engagement* e o aumento dos recursos estruturais (efeito a), no segundo bloco verificou-se a relação entre: o *work engagement* e a a responsabilidade sobre os resultados sem a mediadora (efeito c); o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados com a presença da mediadora (efeito c'), e o *job crafting* e a responsabilidade sobre os resultados (efeito b).

Figura 3.1. Modelo de mediação que serve de base para a investigação do presente estudo, com as designações dos efeitos entre as variáveis segundo Baron e Kenny (1986).



O modelo de mediação explica 7% ($R^2_{\text{ajustado}} = 0,07$) da variação na percepção da responsabilidade sobre os resultados de trabalho, e este modelo é significativo ($F_{(2, 148)}=6,32$, $p=0,002$). Como era de esperar, o *work engagement* tem um efeito positivo e significativo na dimensão do *job crafting* – aumentar os recursos estruturais (Beta = 0,21, $t=2,72$, $p<0,05$). Ou seja, quanto mais *work engagement* o trabalhador experienciar, mais tendência terá para aumentar os seus recursos estruturais do trabalho de forma proativa. Esta associação representa o efeito a) no modelo de mediação do estudo. Posto isto, a hipótese 1 está confirmada: o *work engagement* explica significativamente o *job crafting*, nomeadamente no que concerne ao desenvolvimento de forma proativa de recursos estruturais do trabalho.

O *work engagement* não demonstrou ter um efeito total significativo (efeito c) na responsabilidade sobre os resultados (Beta=0,15, $t=1,82$, $p=0,070$). Isto significa que, o *work engagement* dos trabalhadores não prediz a sua responsabilidade sobre os resultados do trabalho. Assim sendo, a hipótese 2 não é comprovada, ou seja, o *work engagement* não explica significativamente a responsabilidade do trabalhador sobre os resultados. Do mesmo modo, verificou-se que o *work engagement* não afeta de forma significativa a responsabilidade sobre os resultados com a presença da mediadora no modelo (efeito direto, efeito c') (Beta=0,10, $t=1,18$, $p=0,24$).

No que concerne à relação entre o aumento dos recursos estruturais e a responsabilidade sobre os resultados (efeito b), verificou-se que o efeito do aumento dos recursos estruturais enquanto dimensão do *job crafting* na responsabilidade sobre os resultados foi positivo e significativo (Beta=0,24, $t=3,02$, $p=0,003$). Isto demonstra que, quanto mais o trabalhador desenvolve comportamentos que aumente os seus recursos

estruturais do trabalho, mais responsabilidade sobre os seus resultados de trabalho este experiencia. Perante este resultado, corrobora-se a hipótese 3 do estudo: aumentar os recursos estruturais explica significativamente a responsabilidade dos trabalhadores sobre os resultados.

Uma vez que o efeito a) e b) estão verificados e são significativos, o passo seguinte foi testar o efeito indireto (ab) entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados. Segundo Fraizer, Barron e Tix (2004), a relação entre a variável preditora e a variável critério poderá estar implícita caso a variável preditora relacione-se com a variável mediadora e a variável mediadora, por sua vez, relacione-se com a variável critério. De facto, os resultados demonstraram um falta de associação total (sem a presença da mediadora no modelo), e direta (com a presença da mediadora no modelo), entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados (efeito c e c'). No entanto, tendo em conta o que é dito por Fraizer, Barron e Tix (2004), e uma vez no presente estudo verificou-se que o *work engagement* relaciona-se com o aumento dos recursos estruturais enquanto dimensão do *job crafting* e esta variável, por sua vez, relaciona-se com a responsabilidade sobre os resultados, pressupõe-se que o efeito do *work engagement* na responsabilidade sobre os resultados esteja realmente implícito. De forma a verificar este pressuposto, testou-se o efeito indireto (ab) através do *MedGraph*.

Os resultados mostraram que o *work engagement* tem um efeito indireto significativo na responsabilidade sobre os resultados (ver anexo B). Ou seja, o *work engagement* tem efeito na responsabilidade sobre os resultados através do aumento dos recursos estruturais ($ab=0,10$, Sobel $Z=2,02$, $p<0,05$; 95% IC= $]0.003, 0,205[$), e este efeito indireto é da ordem dos 1% ($R^2 = 0.01$). Com base neste resultado, a hipótese 4 do presente estudo é comprovada, isto é, aumentar os recursos estruturais medeia a relação entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados. Com base nisto, verifica-se o pressuposto defendido por Fraizer, Barron e Tix (2004). Muito embora o *work engagement* não afete a responsabilidade sem a presença da mediadora (c), nem com a presença da mesma no modelo (c'), esta variável preditora acaba por relacionar-se com a variável critério, de forma indireta (ab), através do aumento dos seus recursos estruturais do trabalho. Quer isto dizer que, quanto mais o trabalhador experiencia *work engagement* mais tendência tem para realizar comportamentos que tenham como objetivo aumentar os seus recursos estruturais e, conseqüentemente, mais responsável sobre os resultados do seu trabalho se sente.

Estes resultados levam à conclusão de que, na presente investigação, verificou-se uma mediação parcial, através da relação indireta entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados. O quadro 3.2 sintetiza os resultados obtidos no estudo.

Quadro 3.2. Quadro síntese da mediação do aumento dos recursos estruturais entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados.

Variáveis	Responsabilidade sobre os resultados
	Beta
<i>Work engagement</i>	0,14 (c)
	R^2 adj. = 0,02
	F (1,149) = 3,32
<i>Work engagement</i>	0,10 (c')
<i>Job crafting</i> – Aumentar os recursos estruturais	0,24 (b)*
	R^2 adj.= 0,07*
	F (2,148) = 6,32

* $p < 0.05$

IV. Discussão

O principal objetivo do presente estudo foi verificar a capacidade preditora do *work engagement* face à responsabilidade sobre os resultados. Apesar disto, pretendeu-se verificar o papel mediador do aumento dos recursos estruturais nesta relação, bem como as associações entre as variáveis que compuseram o modelo. Desta forma, pretendeu-se promover uma mellhor compreensão acerca da responsabilidade enquanto exigência desafiante, no que diz respeito as seus preditores, bem como um mellhor entendimento sobre o modelo das exigências-recursos do trabalho e as suas relações inversas.

Com base nas hipóteses testadas, verificou-se uma relação positiva e significativa entre o *work engagement* e os comportamentos de desenvolvimento dos recursos estruturais de trabalho. Verificou-se também uma relação positiva e significativa entre aumentar os recursos estruturais e a responsabilidade sobre os resultados. Porém, o estudo evidencia apenas para uma relação indireta entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados. No presente capítulo, estes resultados serão explorados, tendo em conta a literatura.

Das 4 hipóteses do estudo que serviram de base para alcançar os objetivos propostos, apenas 3 foram corroboradas. A primeira hipótese referia que o *work engagement* estaria

positiva e significativamente relacionado a uma dimensão do *job crafting*. Os resultados comprovaram esta relação, reforçando a relação inversa descrita na literatura entre os dois conceitos (e.g., Bakker, 2011; Hakanen et al., 2008). De facto, o estudo demonstrou que indivíduos que experienciem *work engagement* em relação ao seu trabalho, sentem-se mais dispostos a desenvolver de forma proativa aspetos do contexto de trabalho que são benéficos para si. Este resultado vai ao encontro do que a literatura têm vindo a referir: indivíduos que detenham *work engagement*, devido às características deste conceito, sentem-se mais motivados a reestruturarem o seu contexto de trabalho, com o objetivo de melhorá-lo (Bakker et al., 2014; Bindl & Parker, 2011; Parker & Griffin, 2011; Sonnentag, 2003). Confirma-se então a ideia de que os trabalhadores que se sentem envolvidos no seu trabalho não têm uma atitude passiva perante o mesmo, interferindo, sempre que acharem necessário, nas características do trabalho, para seu próprio benefício (Hyvönen et al., 2009).

No caso do presente estudo em particular, o *work engagement* esteve associado a uma dimensão específica do *job crafting*: aumentar os recursos estruturais. Isto é, níveis elevados de *work engagement* conseguiram predizer os comportamentos de promoção dos recursos estruturais. Sabe-se que os recursos, sejam eles quais forem, são elementos valiosos do contexto de trabalho, que ajudam o trabalhador a lidar com as adversidades do mesmo (Demerouti et al., 2001). Isto por si só faz com que seja expectável que para manter o seu estado de espírito positivo (i.e., *work engagement*), os trabalhadores tentem aumentar os seus recursos de trabalho. Os recursos estruturais em particular (e.g., autonomia, a variedade de habilidades e competências), têm a capacidade de enriquecer o ambiente de trabalho onde o sujeito se insere (Tims & Bakker, 2010). Assim sendo, compreende-se que os trabalhadores que detenham um estado de espírito positivo como o *work engagement*, tenham a motivação para promover elementos importantes para si e para o seu trabalho (e.g., os recursos estruturais), que têm o potencial de melhorar/manter o seu contexto de trabalho positivo. Tendo em conta a relação positiva que se verificou, acredita-se que sujeitos com *work engagement* desenvolvam os seus recursos estruturais, como forma de manter o seu nível de envolvimento no trabalho e o seu bem-estar.

De igual forma, corroborou-se a terceira hipótese de estudo: o aumento dos recursos estruturais relaciona-se de forma positiva com a responsabilidade sobre os resultados. Os resultados do estudo demonstraram que, efetivamente, quanto mais comportamentos de desenvolvimento dos recursos estruturais, mais responsabilidade sobre os seus resultados de trabalho o sujeito experiencia. Este resultado demonstra ser inovador para a literatura, uma vez que não há estudos anteriores que tenham verificado esta relação. Perante o que é dito na

literatura, não é previsível que o aumento de recursos do trabalho esteja associada a uma exigência desafiante. O que se espera é que aumentar os recursos esteja positivamente relacionado com o aumento efetivo destes mesmos recursos. Por exemplo, segundo o estudo longitudinal de Tims e colegas (2013), verificou-se que indivíduos que executaram comportamentos que aumentassem os seus recursos estruturais, conseguiram aumentar efetivamente estes recursos depois de dois meses. No entanto, o presente estudo comprova que o aumento dos recursos estruturais, por parte do trabalhador, consegue predizer a sua responsabilidade sobre os resultados, enquanto exigência desafiante. Apesar desta relação nunca ter sido estudada empiricamente, a literatura acaba por evidenciar, de forma implícita, algumas informações que podem justificá-la. Segundo Tims e colaboradores (2012), o aumento dos recursos estruturais do trabalho, pode estar associado ao aumento da responsabilidade do trabalhador e do seu conhecimento sobre o trabalho. Tendo em conta a TCT, a autonomia é um antecedente da responsabilidade dos trabalhadores (Hackman & Oldham, 1976), a par disto a autonomia também é um recurso estrutural que integra a dimensão do *job crafting* estudada no presente trabalho. Neste sentido, os trabalhadores ao desenvolverem ações que aumentem a sua autonomia, estrarão a contribuir para promover a sua responsabilidade sobre os resultados de trabalho.

Concluí-se então que, a reestruturação que é feita pelos trabalhadores no seu contexto de trabalho, de forma a aumentarem os recursos estruturais, poderá promover o sentido de responsabilidade dos trabalhadores, devido à própria natureza destes recursos. Esta é a primeira justificação para a associação verificada entre aumentar os recursos estruturais e a responsabilidade sobre os resultados. Por outro lado, e independentemente do foco da sua reestruturação, o *job crafting* faz com que o sujeito modifique o seu contexto de trabalho de forma a torná-lo mais significativo para si (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Isto indica que, o sujeito procura aumentar os seus recursos estruturais do trabalho, com o objetivo de aumentar o significado que o seu contexto de trabalho tem para si. Admitindo que este objetivo do trabalhador é alcançado, e o trabalho torna-se significativo para o mesmo, este irá identificar-se com as suas tarefas e sentir-se-á, naturalmente, responsável pelas mesmas. Desta forma, compreende-se que os trabalhadores ao promoverem os seus recursos estruturais estão a promover também o significado que o trabalho tem para si, e consequentemente, estes comportamentos irão fomentar a sua responsabilidade sobre os resultados de trabalho.

Relativamente à segunda hipótese de estudo, e ao contrário do que se esperava, esta não foi confirmada, pois não se verificou uma relação direta, positiva e significativa, entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados. Testar esta associação foi uma

atitude ambiciosa. Para testar esta relação inversa, o estudo baseou-se em dois pontos da literatura. Primeiro, a literatura sobre o modelo das exigências-recursos do trabalho tem vindo a comprovar a relação inversa entre o *work engagement* e os recursos do trabalho (e.g., Xanthopoulou et al., 2009). Segundo, verifica-se que as exigências desafiantes associam-se ao *work engagement* (e.g., Crawford et al., 2010). Portanto, com base nestas informações, hipotetizou-se a existência de uma relação inversa entre o *work engagement* e as exigências desafiantes. Mas, segundo os resultados do estudo, não se verifica a relação inversa, ou seja, o bem-estar dos trabalhadores por si só não consegue predizer a sua responsabilidade sobre os resultados. Sabemos que, apesar da responsabilidade ser uma exigência desafiante, está associada a um gasto de energia e esforço por parte do indivíduo, tal como todas as exigências (e.g., Crawford et al., 2010; Demerouti et al., 2001). Por isso, o bem-estar do sujeito poderá não ser condição suficiente para afetar de forma positiva o sentido de responsabilidade do sujeito sobre os resultados de trabalho. Daí que se pretendeu também perceber de que forma o *work engagement* poderia promover a responsabilidade sobre os resultados, nomeadamente com a verificação do papel mediador do aumento dos recursos estruturais nesta relação.

O papel mediador do aumento dos recursos estruturais, entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados

Para além de se querer verificar a relação entre o *work engagement* e a responsabilidade do trabalhador, no presente estudo, hipotetizou-se que aumentar os recursos estruturais conseguisse mediar a relação entre estes conceitos. Os resultados mostraram que, trabalhadores que experienciem *work engagement* atuam de forma proativa para aumentarem os seus recursos do trabalho, o que por sua vez promoveu o sentido de responsabilidade dos trabalhadores face aos seus resultados. Desta forma comprovou-se a hipótese 4 do estudo, comprovando-se o papel mediador da dimensão do *job crafting* que foi estudada. Os resultados apontam para uma relação indireta entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados, enquanto exigência desafiante. Por outras palavras, verificou-se que o bem-estar dos trabalhadores promove o seu sentido de responsabilidade, através da proatividade dos sujeitos para desenvolverem os recursos estruturais. Esta relação indireta entre os conceitos significa que a relação entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados estava implícita. E este resultado vai de encontro ao que Fraizer, Barron e Tix (2004) defendem acerca do papel do construto mediador, em explicar a relação entre a variável preditora e a critério.

A existência de uma relação indireta e a falta de uma relação direta entre o *work engagement* e a exigência desafiante estudada, vem reforçar a ideia de que o bem-estar do trabalhador realmente não é suficiente para predizer a sua responsabilidade no trabalho. Neste caso, a proatividade dos sujeitos para reestruturarem o seu contexto de trabalho foi essencial para que o bem-estar dos trabalhadores conseguisse associar-se ao sentido de responsabilidade. A literatura refere que o *job crafting* poderia ser a ligação que faltava na relação inversa entre os conceitos do modelo das exigências-recursos do trabalho (e.g., Bakker & Demerouti, 2014; Bakker et al., 2014). Através deste resultado, consegue-se comprovar a adaptação que se realizou do modelo das exigências-recursos do trabalho.

Ao ter-se verificado o papel mediador do aumento dos recursos estruturais, é importante termos em conta o que a literatura refere sobre os recursos. Os recursos são características positivas que têm a capacidade de reduzir as exigências face ao trabalho, promover a funcionalidade do trabalho e estimular o desenvolvimento pessoal do colaborador (Demerouti et al., 2001). É benéfico para o trabalhador estar inserido em ambientes de trabalho ricos em recursos, e uma vez que têm a possibilidade de desenvolver estes aspetos do trabalho, o colaborador terá tendência para o fazer. Desta forma, se o trabalhador tem abertura para poder promover os seus recursos do trabalho, nomeadamente os recursos estruturais, estes sentirão que são responsáveis pela reestruturação que realizam no seu contexto de trabalho. Este sentido de responsabilidade acaba por se estender a todos os aspetos do seu trabalho, pois os colaboradores tomam consciência que as suas ações no trabalho têm consequências (para o próprio e para terceiros).

Esta relação indireta, por intermédio dos comportamentos de promoção dos recursos estruturais, de forma proativa, coloca em evidência duas coisas. Em primeiro lugar, a proatividade dos colaboradores para desenvolverem estes recursos em relação ao seu trabalho. O estudo demonstra que, de facto, indivíduos que experienciem *work engagement* são ativos e procuram desenvolver o seu contexto de trabalho da melhor forma possível. Em segundo lugar, comprova-se a importância que os recursos estruturais têm para o contexto de trabalho. O trabalhador sente-se envolvido no seu trabalho, procura melhorá-lo e mantê-lo, e desta forma atua de forma proativa para desenvolver os seus recursos estruturais, que o ajudarão a enriquecer o seu contexto de trabalho e a promover o seu conhecimento sobre o mesmo (e.g., procurando autonomia nas tarefas) (Tims et al., 2012). O desenvolvimento destes recursos por sua vez, leva a que o trabalhador sinta que é responsável pelos resultados do seu trabalho.

Visto que o modelo de mediação foi corroborado, a adaptação realizada do modelo das exigências-recursos do trabalho é comprovada. Ou seja, o mecanismo de *job crafting* não só

consegue mediar a relação entre o *work engagement* e os recursos trabalho, como refere a literatura, como também medeia a relação entre este conceito de bem-estar e as exigências desafiantes, nomeadamente a responsabilidade sobre os resultados.

Limitações

Regra geral, todos os estudos têm limitações, mesmo que sejam planeados ao mais infimo pormenor. No caso do presente estudo, a principal limitação tem a ver com a natureza dos dados. Sendo que os dados foram recolhidos apenas num único momento, torna-se inviável fazer relações de causa-efeito entre os dados.

O facto dos dados terem sido recolhidos em formato “bola de neve” poderá ter constituído uma limitação, pois alguns aspetos relativamente à amostra não puderam ser controlados. Nomeadamente o facto de a maioria dos participantes estarem a trabalhar na sua empresa à menos de um ano. Indivíduos que estão há pouco tempo nos seus locais de trabalho podem não experienciar tanta responsabilidade sobre os seus resultados, em relação a indivíduos que estão a trabalhar há mais tempo no mesmo local. E isto poderá ter interferido na relação entre o *work engagement* e a variável responsabilidade sobre os resultados. Provavelmente nos trabalhadores com mais antiguidade nas suas empresas, o seu bem-estar é suficiente para promover a sua responsabilidade sobre os resultados de trabalho. Estudos futuros poderão testar o presente modelo de mediação com uma amostra com maior antiguidade nos seu locais de trabalho, de forma a poder controlar alguns aspetos socio-demográficos.

Como em grande parte dos estudos, quando os dados são auto-reportados, a desejabilidade social poderá constituir uma limitação. Apesar de se ter demonstrado que o questionário era anónimo, os participantes de facto poderão ter respondido às questões tendo em conta o que seria aceite socialmente e não tendo em conta a sua opinião pessoal. Uma vez que são questões relacionadas com o seu contexto de trabalho, estes podem sentir-se inibidos em dar a sua opinião sincera. Neste sentido, as respostas poderão não ter sido totalmente genuínas.

Outra limitação é o facto do estudo apenas ter-se debruçado nos aspetos positivos do contexto de trabalho e do bem-estar. Apesar do modelo das exigências-recursos do trabalho também focar-se no estudo do conceito de *burnout* e exaustão emocional, o estudo não explorou estes aspetos, visto que têm sido os aspetos que mais se tem estudado ao longo do tempo dentro do modelo. Neste sentido, optou-se por dar ênfase aos aspetos positivos do bem-estar. No entanto, estudos futuros deverão ter em conta a exaustão física e emocional como

uma potencial variável preditora no modelo de mediação do presente estudo, por forma a verificar se este construto relaciona-se de forma positiva ou negativa com as exigências desafiantes.

O estudo de apenas um dimensão do *job crafting* constitui outra limitação do estudo. Obtou-se por estudar a dimensão aumentar os recursos estruturais, tendo em conta o potencial positivo que os recursos têm para o sujeito e para o seu contexto de trabalho. No entanto, o *job crafting* contém outras dimensões, nomeadamente, aumentar os recursos sociais e aumentar as exigências desafiantes. Ter estudado estas dimensões teria sido uma mais-valia para o trabalho. Uma vez que o estudo propôs estudar a relação entre o *work engagement* e uma exigência desafiante, se estudássemos o papel mediador da dimensão aumentar as exigências desafiantes, provavelmente teríamos resultados mais fortes. A não utilização de todas as dimensões do *job crafting* invalida a generalização dos resultados obtidos. Estudos futuros poderão testar o presente modelo de investigação, utilizando o *job crafting* como um todo ou testando todas as suas subdimensões, de modo a verificar o seu contributo nas relações entre as variáveis.

Implicações práticas, contribuições para a literatura e estudos futuros

Tendo em conta a importância da temática do bem-estar no contexto laboral, os resultados obtidos no estudo servem para acrescentar à literatura informações importantes e pertinentes sobre os conceitos estudados, dando algumas pistas para estudos futuros. O presente estudo demonstra ser inovador para a literatura em dois sentidos: através do estudo da variável responsabilidade sobre os resultados enquanto exigência desafiante, inserida no contexto do modelo das exigências-recursos do trabalho, e através da utilização da recente conceção do modelo, se bem que de forma adaptada.

Aumentar os recursos estruturais, enquanto dimensão do *job crafting*, foi um elemento importante na presente investigação, através do papel mediador que exerceu na relação entre o *work engagement* e a responsabilidade sentida pelos trabalhadores sobre os seus resultados de trabalho. Com base neste efeito mediador, aumentar os recursos estruturais funcionou como consequência do *work engagement* e antecedente da responsabilidade sobre os resultados.

Ao adaptar-se o modelo das exigências-recursos do trabalho, substituindo os recursos, como variável critério, por uma exigência desafiante em particular, fez-se com que se pudesse estudar os fatores antecedentes da variável responsabilidade sobre os resultados enquanto exigência desafiante, produzindo informações úteis para a literatura sobre a mesma. A responsabilidade sobre os resultados é uma variável que nunca tinha sido antes estudada no

contexto do modelo das exigências-recursos do trabalho, de maneira que todos os resultados que a envolvem contribuem para um enriquecimento da literatura acerca da mesma. Através do efeito direto que se verificou entre a aumentar os recursos estruturais, enquanto dimensão do *job crafting*, e a responsabilidade sobre os resultados, e indireto, entre o *work engagement* e esta exigência desafiante, sugere-se que esta variável é realmente percebida como sendo um construto positivo para o contexto de trabalho do sujeito. Isto demonstra ser um incentivo à literatura para continuar a promover estudos que englobem esta exigência, percebendo-a como uma exigência desafiante, que para além de promover resultados positivos para o trabalhador, também pode ser o resultado de aspetos positivos.

Como já foi referido anteriormente, não houve uma associação direta entre o *work engagement* e a responsabilidade sobre os resultados enquanto exigência desafiante. Em primeiro lugar, a literatura deve promover estudos que continuem a investigar a relação entre a responsabilidade sobre os resultados, enquanto exigência desafiante, e o *work engagement*, para se verificar se esta exigência em particular consegue de facto promover o bem-estar do sujeito, como forma de comprovar a relação entre as exigências desafiantes e o *work engagement*, como refere a literatura (cf., Crawford et al., 2010). Por outro lado, é relevante ter-se em conta que foi a primeira vez que se testou a capacidade preditora do *work engagement* face à responsabilidade sobre os resultados. Por isso, estudos futuros deverão investir no estudo desta relação, pois poderão surgir resultados diferentes em outros contextos.

Tendo em conta a capacidade preditora do *work engagement* face ao aumento dos recursos estruturais, este resultado sugere que os trabalhadores que experienciam bem-estar no trabalho não se sentem (nem devem sentir-se) acomodados, e procuram desenvolver aspetos do trabalho que o enriqueçam. Para além de ser importante as organizações criarem condições de bem-estar aos colaboradores, também é importante que as mesmas promovam condições para que estes consigam mantê-lo ou melhorá-lo de forma proativa. Os recursos, nomeadamente os recursos estruturais, podem ser considerados uma mais-valia para os trabalhadores no que diz respeito à conservação do seu bem-estar no trabalho. Apesar de todos os contextos de trabalho promoverem determinados recursos aos trabalhadores, muitas vezes estes recursos não são suficientes para fazer face às características do contexto de trabalho onde os colaboradores estão inseridos. Deve-se ter em consideração que cada trabalhador é um elemento único para o seu local de trabalho, detendo características individuais distintas, e por isso o contexto de trabalho poderá não promover todos os recursos necessários para cada trabalhador em particular. Por isso, é importante que as empresas criem

uma atmosfera de autonomia no contexto de trabalho, para permitir que os colaboradores tenham a liberdade de agir de forma proativa no que diz respeito ao desenvolvimento de aspetos que sejam importantes para si, nomeadamente, aumentar os recursos do trabalho. Contudo, seria pertinente a literatura continuar a estudar a relação entre o *work engagement* e o *job crafting*, fazendo a distinção entre as várias dimensões do mesmo, por forma a perceber-se a capacidade preditora deste conceito de bem-estar face às mesmas.

Visto que aumentar os recursos estruturais conseguiu prever a responsabilidade sobre os resultados sentida pelos trabalhadores, este resultado poderá sugerir que, quando os sujeitos têm abertura para serem proativos e conseguem promover os seus recursos, têm uma maior tendência para se sentirem responsáveis pelo seu trabalho e pelos resultados do mesmo. Este resultado também sugere que, a reestruturação proativa dos trabalhadores face aos seus recursos faz com que estes percecionem o seu ambiente de trabalho como desafiante, pois conseguem promover recursos que os permitem lidar com as características do mesmo. Neste sentido, reforça-se a ideia do parágrafo anterior, de que é necessário dar-se abertura aos colaboradores para poderem atuar no seu ambiente de trabalho, de forma a que estes sintam que são responsáveis pelas suas ações. O colaborador, ao sentir que a sua organização lhe dá a oportunidade de poder modificar o seu contexto de trabalho, por forma a torná-lo mais significativo para si, irá identificar-se com a mesma, sentido que tem um papel ativo no seu contexto de trabalho. Desta forma, o trabalhador sentirá que é responsável por aquilo que faz, seja em relação às características do seu trabalho, seja em relação aos resultados das suas tarefas de trabalho. Seria interessante que a literatura procurasse perceber a relação entre os comportamentos de reestruturação das características de trabalho (*job crafting*) face a outras exigências consideradas desafiantes (e.g., carga de trabalho, pressão temporal), por forma a verificar até que ponto a proatividade do sujeito consegue predizê-las. Isto iria pertir-se desenvolver os conhecimentos já existentes sobre o *job crafting*.

Devido à relação indireta que se verificou entre o *work engagement* e a exigência desafiante estudada, através do aumento dos recursos estruturais do trabalho, e a falta de uma relação direta entre os conceitos, o estudo sugere que o *work engagement* acaba por não ser condição suficiente para prever a responsabilidade do trabalhador sobre os seus resultados de trabalho. No presente estudo, o que mediou a relação entre os conceitos foi um aspeto comportamental de proatividade por parte do sujeito, face ao seu contexto de trabalho. No entanto, sugere-se que a literatura deve ter em consideração que esta relação deverá ser promovida por outros aspetos do contexto laboral ou individual. Desta forma, é pertinente desenvolver estudos que verifiquem a associação entre o *work engagement* e a

responsabilidade sobre os resultados, tendo em consideração outros construtos que poderão mediar a relação, nomeadamente um recurso estrutural específico (e.g., a autonomia) ou outros de cariz social. Isto irá enriquecer a literatura não só sobre o modelo das exigências-recursos do trabalho, mas também sobre a variável responsabilidade sobre os resultados, considerada uma exigência desafiante pouco estudada até então.

Uma vez que a adaptação realizada do modelo das exigências-recursos do trabalho foi comprovada, o presente estudo acaba por ser pioneira neste aspeto. Por isso, a literatura deve sentir-se motivada a estudar não só as relações inversas do modelo, bem como as várias dimensões do *job crafting*, com o objetivo de perceber de que forma a reestruturação proativa do trabalhador face ao seu contexto de trabalho, interfere na relação entre o seu bem-estar e as exigências desafiantes.

Conclusão

O propósito do estudo foi promover uma melhor compreensão sobre o efeito do bem-estar do trabalhador na responsabilidade experienciada sobre os seus resultados, através do aumento dos recursos estruturais do trabalho. Desta forma, testou-se as relações inversas entre os conceitos principais do modelo das exigências-recursos do trabalho. Os resultados do estudo apontam para a importância do aumento dos recursos estruturais na relação entre o *work engagement* e a responsabilidade do trabalhador sobre os seus resultados de trabalho. O estudo demonstra ser inovador, sendo que é pioneiro no estudo da relação inversa entre o bem-estar e as exigências desafiantes, e por isso, contribui de forma importante para a literatura. Através dos resultados obtidos, o estudo desperta linhas de investigação que poderão ser tidas em conta para estudos futuros. Para além disso, o estudo acarreta considerações importantes para os contextos de trabalho, de que devem promover a proatividade dos trabalhadores face às características do trabalho, uma vez que esta abertura irá promover o desenvolvimento dos sujeitos e das próprias organizações que os acolhem.

Referências

- Albrecht, S. L. (2015). Challenge demands, hindrance demands, and psychological need satisfaction. *Journal of Personnel Psychology, 14*(2), 70–79. Doi: 10.1027/1866-5888/a000122
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international, 13*(3), 209-223. Doi: 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In Arnold, B., Evangelina, D (Ed.), *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 1-28).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 1-16*. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology, 10*(2), 170-180. Doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Behavior 1*(1), 389-411. Doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology, 99*(2), 274.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations, 65*(10), 1359-1378. Doi: 10.1177/0018726712453471
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship, 1-8.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). In Edward, E (Ed), *Handbook of Employee Engagement*. (pp. 385-398). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of applied psychology, 85*(1), 65-74. Doi: 10.1037//0021-9C10.85.1.65
- Christian, S. M., Garza, S. A., & Slaughter, E. J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89-136. Doi: 10.5465/AMBPP.2007.26536346

- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848. Doi: 10.1037/a0019364
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 65*, 147-163.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology, 51*(1), 115-134. Doi: 10.1037/0022-0167.51.1.115
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance, 16*(2), 250-279.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior, 73*(1), 78-91. Doi: 10.1016/j.jvb.2008.01.003
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 75*(2), 183-196.
- Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (2000). Lean production teams and health in garment manufacture. *Journal of occupational health psychology, 5*(2), 231. Doi: 10.1037//1076-8998.5.2.231
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of applied psychology, 78*(5), 753-762.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of applied psychology, 78*(5), 753.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764-775.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. In *Advances in positive organizational psychology* (pp. 107-143). Emerald Group Publishing Limited.
- Martin, R., & Wall, T. D. (1989). Attentional demand and cost responsibility as stressors in shopfloor jobs. *Academy of Management Journal, 32*(1), 69-86.
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 60-67.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and

- withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438-454. Doi: 10.1037/0021-9010.92.2.438
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217. Doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi- sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315. Doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716. Doi: 10.1177/0013164405282471
- 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(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2015). Is outcome responsibility at work emotionally exhausting? Investigating employee proactivity as a moderator. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 491-500. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0039011>
- Schmitt, A., Ohly, S., & Kleespies, N. (2015). Time Pressure Promotes Work Engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 14(1), 28–36. Doi: 10.1027/1866-5888/a000119
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518.
- Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well- being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 702-725. Doi: 10.1111/joop.12094
- 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. Doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230-240. Doi: 10.1037/a0032141
- 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.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244. Doi: 10.1016/j.jvb.2008.11.003
- Schaufeli, W.B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Can work produce health? The quest for the engaged worker]. *De Psycholoog*, 36, 422–428.

- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010) Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.

Anexos

Anexo A - Medidas utilizadas para avaliar as variáveis em estudo.

Work engagement

Com que frequência vivencia estas experiências:

	1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre
a) Sinto-me cheio de energia no meu trabalho.					
b) Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar.					
c) Estou entusiasmado com o meu trabalho.					
d) O meu trabalho inspira-me.					
e) Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.					
f) Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.					
g) Sinto orgulho no trabalho que faço.					
h) Sinto-me imerso no meu trabalho.					
i) Quando estou a trabalhar, “deixo-me levar” pelo trabalho.					

Job crafting – Aumentar os recursos estruturais

Em relação ao seu comportamento no trabalho, em que medida as seguintes afirmações refletem o seu comportamento:

	1 Não Reflete Nada O meu Comportamento	2	3 Reflete Mais ou Menos O meu Comportamento	4	5 Reflete Totalmente O meu Comportamento
a) Tento desenvolver as minhas capacidades no meu trabalho.					
b) Tento desenvolver-me profissionalmente.					
c) Tento aprender coisas novas no trabalho.					
d) Certifico-me que uso as minhas capacidades ao máximo.					
e) Eu próprio(a) decido como fazer as coisas.					
f) Quando aparece um projeto interessante, eu ofereço-me proativamente como colaborador no projeto.					
g) Hoje surgiram novos desenvolvimentos e eu fui o primeiro a aprender acerca destes e a experimentá-los.					
h) Quando não há muito trabalho, eu vejo como uma nova oportunidade para iniciar novos projetos.					
i) Faço tarefas extra apesar de não receber mais dinheiro por elas.					
j) Tento tornar o meu trabalho mais desafiante examinando os relacionamentos subjacentes entre seus diferentes aspetos.					

Responsabilidade sobre os resultados

Em relação ao seu ambiente de trabalho, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo Totalmente
a) Se eu falhar na identificação de um problema, poderá resultar em perdas dispendiosas de produção.							
b) A minha atenção previne perdas elevadas e dispendiosas para a minha organização/empresa.							
c) Um erro da minha parte pode causar danos graves à minha organização/empresa.							

Anexo B - Resultados do efeito indireto (ab) através do Sobel (Z), utilizando a ferramenta

MedGraph.

Type of mediation	Significant	
Sobel z-value	2 021 789	$p = 0,043198$
95% Symmetrical Confidence interval		
Lower	0,00319	
Higher	0,20529	
Unstandardized indirect effect		
a*b	0,10424	
se	0,05156	
Effective Size measures		
<u>Standardised Coefficients</u>		<u>R² Measures (Variance)</u>
Total:	0,147	0,021
Direct:	0,095	0,008
Indirect:	0,052	0,013
Indirect to Total ratio	0,353	0,602

