

*APPROACH CRAFTING: OS ANTECEDENTES CONTEXTUAIS E O IMPACTO
NO WORK ENGAGEMENT*

Ana Beatriz Lourenço Costa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professora Doutora Carla F. Gomes da Costa, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Setembro 2019

*APPROACH CRAFTING: OS ANTECEDENTES CONTEXTUAIS E O IMPACTO
NO WORK ENGAGEMENT*

Ana Beatriz Lourenço Costa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professora Doutora Carla F. Gomes da Costa, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Setembro 2019

Resumo

O presente estudo foca-se na importância dos comportamentos de *job crafting* no local de trabalho, especificamente no setor da Consultoria de Tecnologias da Informação. Este estudo analisa a variável *job crafting*, apenas na perspetiva de *approach crafting*, dimensões aumentar recursos e aumentar exigências do trabalho. Com base no modelo *Job Demands – Resources*, as hipóteses apresentadas defendem que o *approach crafting*, influenciado por fatores contextuais, deverá ter uma influência positiva nos níveis de *work engagement* dos colaboradores. Os dados foram recolhidos em diversas empresas do setor da Consultoria da Tecnologia da Informação (N=565). Os resultados da análise de múltiplas regressões demonstraram que a liderança transformacional é preditor significativo dos comportamentos de *approach crafting* dos colaboradores, que por sua vez, é determinante na explicação dos níveis do *work engagement*. Complementarmente, verifica-se a significância da autonomia e carga de trabalho enquanto moderadores das relações apresentadas. Por fim, conclui-se que, tendo em conta os impactos positivos dos comportamentos de *approach crafting* no *work engagement*, estes comportamentos deverão ser incentivados e promovidos pelos líderes.

Palavras-chave: *job crafting*, *approach crafting*, liderança transformacional, *work engagement*

JEL Sistema de Classificação:

O15 – Desenvolvimento Económico: Recursos Humanos

Y40 – Categorias Diversas: Dissertações (sem classificação)

Abstract

The present study focuses on the importance of job crafting behaviors in the workplace, specifically in the Information Technology Consulting sector. This study analyzes the job crafting variable, only from the perspective of approach crafting, which includes dimensions seeking resources and seeking challenges. Based on the Job Demands - Resources model, the presented hypotheses argue that the crafting approach, impacted by contextual factors, should have a positive influence on the employees' level of work engagement. Data was collected from several companies in the Information Technology Consulting sector (N = 565). The results of the multiple regression analysis demonstrated that transformational leadership is a significant predictor of employees' approach crafting behaviors, which in turn is significant in explaining work engagement levels. In addition, the significance of autonomy and workload as moderators of the relationships presented is verified. Finally, given the positive impact of approach crafting behaviors on work engagement, it is concluded that these behaviors should be encouraged by leaders.

Keywords: *job crafting, approach crafting, transformational leadership, work engagement*

JEL Classification System:

O15 - Economic Development: Human Resources

Y40 - Miscellaneous Categories: Dissertations (unclassified)

Agradecimentos

Esta dissertação representa o culminar de uma jornada de 5 anos, apenas possível graças ao apoio daqueles que contribuíram de alguma forma para a mesma, e a quem devo agradecer:

Ao meu irmão, pela cumplicidade e por ser o meu porto de abrigo sempre;

À minha mãe, pelo amor incondicional e por nunca desistir de acreditar em mim. Ao meu pai, por me incentivar a ser sempre melhor. Aos meus pais por se manterem, apesar de tudo, unidos no apoio e encorajamento.

Aos meus avós, pelo amor e apoio constante, por serem uma constante fonte de admiração;

À minha afilhada, pela presença e cumplicidade incondicional;

Ao Rodrigo, pelo apoio, paciência e compreensão infinita;

Aos meus colegas de Mestrado, pelas tardes a escrever a tese juntos e pelo apoio e motivação nas etapas mais complicadas; com especial agradecimento à Eloísa e ao Filipe pela ajuda e disponibilidade incansáveis;

Às minhas amigas de uma vida, Joana e Daniela, pela amizade e cumplicidade, que tornaram todos os dias complicados mais fáceis;

A todos as empresas e colaboradores que aceitaram participar neste estudo, sem os quais o mesmo não seria possível;

À Professora Carla, pela orientação no verdadeiro sentido da palavra, pela disponibilidade, o apoio e os preciosos contributos que enriqueceram esta dissertação.

Índice

Introdução	I
1. Enquadramento Teórico	1
1.1. <i>Work Engagement</i>	1
1.2. Liderança Transformacional	2
1.3. A relação entre Liderança Transformacional e <i>Work Engagement</i>	3
1.4. O papel mediador do <i>Approach Crafting</i> na relação entre Liderança Transformacional e <i>Work Engagement</i>	5
1.4.1. <i>Job Crafting</i>	5
1.4.2. <i>Approach Crafting</i>	8
1.4.3. Liderança Transformacional e <i>Approach Crafting</i>	9
1.4.4. <i>Approach Crafting</i> e <i>Work Engagement</i>	11
1.4.5. O papel mediador do <i>Approach Crafting</i>	12
1.5. O papel moderador da Autonomia na relação entre a Liderança Transformacional e <i>Approach Crafting</i>	13
1.6. O papel moderador da Carga de Trabalho na relação entre a Liderança Transformacional e <i>Approach Crafting</i>	14
1.7. O papel moderador da Autonomia e da Carga de Trabalho na relação entre a Liderança Transformacional e <i>Work Engagement</i> , através do <i>Approach Crafting</i>	16
2. Modelo e Hipóteses	18
2.1. Modelo de Estudo	18
3. Método	20
3.1. Procedimento	20
3.1.1. Questionário Piloto	20
3.1.2. Aplicação do Questionário	20
3.2. Amostra	21
3.3. Medidas	22
4. Resultados	24
4.1. Estatística Descritiva e Correlações	24
4.2. Testes de Hipótese	24
5. Discussão	29
5.1. Implicações Teóricas	29

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

5.2. Implicações Práticas.....	31
5.3. Pesquisa Futura e Limitações.....	32
6. Conclusão	34
7. Referências Bibliográficas.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Conceptual Proposto.....	18
--	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Características sociodemográficas dos respondentes	21
Tabela 2 - Médias, desvios padrão e correlações entre variáveis	24
Tabela 3 - Resultados do Modelo de Mediação	25
Tabela 4 - Resultados do Modelo de Mediação Moderada (Autonomia).....	27
Tabela 5 - Resultados do Modelo de Mediação Moderada (Carga de Trabalho).....	28

Introdução

A natureza dinâmica do mercado de trabalho, caracterizado por mudanças a nível económico e tecnológico, assim como o aumento da diversidade de colaboradores, resulta na incapacidade, por parte das organizações, de desenhar funções que sejam adaptadas a todos os colaboradores (Grant & Parker, 2009). Neste sentido, comportamentos proativos como o *job crafting*, complementam a teoria do *design* do trabalho, como uma iniciativa *bottom-up* iniciada pelos colaboradores e, portanto, complementar às tradicionais iniciativas *top-down* (Grant, Fried, Parker & Frese, 2010).

O *job crafting* pode ser caracterizado como uma forma de comportamento proactivo cujo objetivo é mudar e redesenhar as tarefas e/ou relações sociais inerentes ao desempenho da função, tornando-a desafiante e motivadora (Demerouti, Bakker & Halbesleben, 2015; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Estudos recentes demonstraram que o *job crafting* origina resultados positivos, a nível individual e organizacional (Bakker, Tims & Derks, 2012; Demerouti, Bakker & Gevers, 2015; Gordon, Demerouti, LeBlanc, Bakker, Bipp & Verhagem, 2018; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012; Tims, Bakker & Derks, 2012). Especificamente, o estudo de *job crafting* é pertinente em organizações caracterizadas por constantes mudanças, a nível de tarefa ou tecnologia, como é o caso das Consultoras de Tecnologia da Informação, uma vez que estes colaboradores deverão sentir maior necessidade de se às suas funções, as quais estão em constante mudança (Petrou et al., 2012).

Apesar dos desenvolvimentos recentes na literatura sobre *job crafting*, considera-se que persistem questões que justificam a pertinência deste estudo. Primeiramente, o presente estudo foca-se apenas na análise do *approach crafting*, que inclui as dimensões aumentar recursos estruturais, aumentar recursos sociais e aumentar exigências desafiantes. Em segundo lugar, o papel dos líderes no processo de *job crafting* ainda não é claro, tendo sido negligenciada a relação entre o comportamento do líder e os comportamentos de *job crafting* dos colaboradores na literatura do tema, apesar das relações positivas comprovadas entre liderança e proatividade em contexto laboral (Rudolph, Katz, Lavigne & Zacher, 2017; Wang, Demerouti & Le Blanc, 2017; Hetland, Hetland, Bakker & Demerouti, 2018). Por último, a literatura sugere a exploração dos efeitos interativos dos fatores contextuais, (Zhang & Parker, 2019) assim como o desenvolvimento da pesquisa, no que diz respeito a moderadores (Rudolph et. al, 2017; Tims & Bakker, 2010).

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

Desta forma, as questões de investigação são: “Quais os efeitos de características contextuais, como a percepção da liderança, autonomia e carga de trabalho nos comportamentos de *approach crafting* dos colaboradores?” e “Qual o efeito do *approach crafting* nos níveis de *work engagement* dos colaboradores?”.

Tendo em conta a importância comprovada do *approach crafting* em contexto organizacional (Bakker & Demerouti, 2007; Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007; Parker, Morgeson & Johns, 2017), este estudo pretende examinar os antecedentes e resultados do *approach crafting*, através do estudo do efeito de características contextuais, nomeadamente a liderança transformacional, autonomia e carga de trabalho nos comportamentos de *approach crafting*, assim como investigar potenciais resultados motivacionais dos comportamentos de *approach crafting*, nomeadamente *work engagement*.

O modelo de análise divide-se em duas partes, um modelo de mediação e um modelo de mediação moderada. A primeira parte do modelo de análise, pretende analisar o efeito de mediação do *approach crafting* na relação entre a liderança transformacional e o *work engagement* dos colaboradores. A segunda parte, correspondente à análise do modelo de mediação moderada, pretende estudar o que acontece à relação entre liderança transformacional (1) *job crafting* e (2) *work engagement* quando a autonomia é alta e quando a carga de trabalho é alta.

De acordo com as questões de investigação a que se propôs, o presente estudo contribui para a literatura de *job crafting* e *approach crafting*. Assim, são apresentadas evidências empíricas que poderão levar a pesquisa futura sobre *job crafting*, uma vez que é demonstrado o papel da liderança na promoção de comportamentos de *approach crafting* e ainda os efeitos complexos das características do trabalho na relação supracitada. Complementarmente, as evidências demonstradas poderão constituir uma fonte de informação para decisões de gestão em contexto organizacional, nomeadamente, a promoção de intervenções que facilitem e incentivem comportamentos proativos de *approach crafting*.

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o enquadramento teórico dos conceitos assim como o consequente desenvolvimento das hipóteses. O segundo capítulo desenvolve a metodologia adotada neste estudo, em adição à descrição da amostra e instrumentos utilizados. O terceiro capítulo corresponde à apresentação de resultados, com base em testes e análises estatísticas realizadas a partir dos

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

dados recolhidos. O quarto capítulo expõe a discussão dos resultados, assim como limitações do estudo e sugestões para futura pesquisa. Por último, o quinto capítulo diz respeito às conclusões retiradas da pesquisa realizada.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Work Engagement

A temática do *work engagement* é popular em contexto organizacional graças à sua associação positiva com o bem-estar e o desempenho dos colaboradores (Christian, Garza & Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010). A avaliação e promoção do *work engagement* constitui assim um dos principais objetivos organizacionais, o que se reflete na pertinência do estudo de potenciais antecedentes do *engagement* (Halbesleben, 2010; Crawford, LePine & Rich, 2010).

O conceito de *personal engagement* foi introduzido por Kahn (1990), referindo-se a colaboradores envolvidos no seu trabalho como aqueles que “*employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performance*” (Kahn, 1990: 694). Neste sentido, Kahn (1990) argumenta que existe uma relação dinâmica entre a pessoa que impulsiona energia no seu papel, enquanto este papel permite que a pessoa se expresse a si mesma. Mais recentemente, o *work engagement* é definido como “*a role-based motivational concept*” (Liao, Yang, Wang, Drown & Shi, 2013: 63), segundo o qual o envolvimento dos colaboradores é manifestado através do desempenho de tarefas ou papéis relacionados com o trabalho (Liao et al., 2013).

No entanto, o conceito de *work engagement* é amplo e alvo de diferentes abordagens teóricas, abrangendo construtos de traço, estado e do comportamento (Macey & Schneider, 2008). O *work engagement* pode ser entendido como um traço, isto é, uma característica de personalidade ou uma tendência para experienciar um estado afetivo ao longo do tempo (Macey & Schneider, 2008). Por sua vez, o *work engagement* pode ainda ser visto como estado psicológico, operacionalizado em quatro categorias: satisfação com o trabalho, *commitment* organizacional, *empowerment* psicológico e envolvimento no trabalho (Macey & Schneider, 2008). Finalmente, o *work engagement* pode ainda ser conceptualizado enquanto atitude e comportamento, uma vez que pode ser visto como um comportamento diretamente observável em contexto organizacional (Macey & Schneider, 2008). Neste sentido, o *work engagement* pode ser igualmente associado ao “*extra effort*” (Macey & Schneider, 2008:14) para realizar exigências do trabalho ou a “*extra role behavior*” (Macey & Schneider, 2008: 19).

No presente estudo, iremos utilizar a conceptualização de *work engagement* enquanto “*multidimensional construct defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is*

characterized by vigour, dedication and absorption” (González-Romá, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006: 166), uma vez que este é a conceptualização utilizada com maior frequência em estudos relacionados com o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) e a temática de *job crafting*. Esta perspetiva considera que o *work engagement* é um conceito independente e distinto, negativamente relacionado com o *burnout* e, portanto, *engagement* é caracterizado pelo *fulfillment*, em contraste com o sentimento de vazio associado ao *burnout* (Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002).

Os níveis de *work engagement* podem ser medidos através da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), composta por três subescalas, nomeadamente vigor, dedicação e absorção. O vigor diz respeito a elevados níveis de energia e resiliência mental em contexto laboral, disposição para investir esforço e perseverar perante momentos difíceis (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). A dedicação refere-se ao nível de envolvimento dos colaboradores com o trabalho e consequente sentimento de significado, entusiasmo e desafio (Bakker et al., 2007). Finalmente, a absorção caracteriza-se pelo nível de concentração total no trabalho e a consequente rápida passagem do tempo e dificuldade em distanciar-se do trabalho (Bakker et al., 2007).

1.2. Liderança Transformacional

A maioria dos comportamentos em contexto organizacional é moldada pelas características intrínsecas dos indivíduos, mas também pelo contexto do trabalho, nomeadamente a liderança (Parker, Bindl & Strauss, 2010). De acordo com Yukl (1994) existem três características comuns à literatura sobre liderança – importância de influenciar e motivar, a importância de manter relacionamentos eficazes e a importância de tomar decisões.

Tendo em conta o objetivo deste estudo, analisar o papel da liderança nos comportamentos de *approach crafting*, optámos por estudar o estilo de liderança transformacional, uma vez que já foi demonstrada a relação positiva entre este estilo de liderança e os comportamentos proativos por parte dos colaboradores (Den Hartog & Belschak, 2012; Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016).

A Teoria da Liderança Transformacional afirma que os líderes transformacionais têm um efeito aditivo nos seus seguidores, influenciando-os a fazer mais do que o necessário (Bass, 1985). Neste sentido, os líderes transformacionais consciencializam os seus colaboradores da importância dos resultados da tarefa, induzindo-os a transcender os seus próprios interesses, em detrimento dos interesses organizacionais, através da ativação das suas necessidades de ordem superior (Bass, 1985). Embora existam diferentes sub-dimensões da liderança transformacional (Rafferty & Griffin, 2004), o presente estudo segue a conceptualização de Bass (1985).

De acordo com Bass (1985), o estilo de liderança transformacional é caracterizado por quatro comportamentos primários, nomeadamente, motivação inspiracional, influência idealizada, estimulação intelectual e consideração individualizada. Primeiramente, através do comportamento de motivação inspiracional, os líderes transformacionais articulam e desenvolvem uma visão que é apelativa para os seguidores e fá-los sentir-se como parte significativa da organização (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006). O segundo comportamento exibido por líderes transformacionais é o de influência idealizada, isto é, servem como modelo para os seus seguidores, agindo de forma consistente com a visão desenvolvida e sem consideração pelos seus interesses pessoais, contribuindo assim para que os seguidores se identifiquem com o líder (Bass, 1985). Simultaneamente, os líderes transformacionais são também caracterizados por estimularem intelectualmente os seus seguidores, encorajando-os a desafiar suposições e solicitando as suas sugestões e ideias (Bass, 1985). Por último, através do seu comportamento de consideração individualizada, os líderes transformacionais têm em consideração as necessidades de todos os colaboradores, tratando-os como indivíduos únicos, e assim estimulando nos seguidores sentimentos de confiança e satisfação para com o líder (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990).

1.3. A relação entre Liderança Transformacional e *Work Engagement*

Os colaboradores com elevados níveis de *work engagement* têm um melhor desempenho no seu trabalho, uma vez que estão motivados intrinsecamente (Schaufeli & Bakker, 2010). Por sua vez, os líderes transformacionais, através dos comportamentos associados a este estilo de liderança, contribuem para a motivação intrínseca dos colaboradores (Avolio & Yammarino, 2002).

Um dos comportamentos primários que caracterizam o estilo de liderança transformacional é o de influência idealizada, através do qual os líderes agem como modelos para os colaboradores (Bass, 1985). Perante líderes “modelo”, que agem de forma a servir de modelo para os seus subordinados, os colaboradores esforçam-se para imitar o comportamento dos mesmos (Bono & Judge, 2003). Neste contexto, o desempenho dos colaboradores melhora, e os mesmos ficam energizados para fazer sacrifícios e ir além dos seus interesses pessoais, contribuindo mais eficazmente para o desempenho organizacional (Shamir, House & Arthur, 1993). Assim, os líderes “modelo” criam lealdade e devoção nos colaboradores (Bass & Bass, 2008), aumentando o seu sentido de valores e contribuições, consequentemente contribuindo para o *engagement* dos mesmos no seu trabalho.

Outro dos comportamentos associados à liderança transformacional, a consideração individualizada, pode também contribuir para o nível de *engagement* dos colaboradores. O comportamento de consideração individualizada traduz-se na capacidade do líder em responder eficazmente às exigências dos seus subordinados, tendo em conta as diferenças individuais dos mesmos, assim como identificar necessidades específicas de realização e crescimento (Avolio & Bass, 2004; Bass & Riggio, 2006). A relação entre consideração individualizada e o *engagement* pode ser explicada pela teoria de troca social (Blau, 1964 citado por Cropanzano & Mitchell, 2005). Aplicando a teoria, a prática de consideração individualizada por cada seguidor, promove relações positivas entre líder-seguidor e melhora o sentido de pertença do indivíduo na organização (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009). Nesta lógica, é possível que os seguidores retribuam a consideração individualizada, através de devoção e esforço no seu trabalho, e, portanto, nos níveis de *engagement* no trabalho (Saks, 2006).

Similarmente, o comportamento de estimulação intelectual, por parte dos líderes transformacionais, produz um clima organizacional de suporte (Avolio & Bass, 2004), que por sua vez poderá promover o desenvolvimento de sentimentos de *engagement* nos subordinados. Através deste comportamento, os líderes estimulam os subordinados a revolver problemas com base em novas perspetivas (Bass & Bass, 2008), encorajando-os a terem em conta as necessidades da missão e o propósito organizacional, em detrimento das necessidades individuais (Avolio & Yammarino, 2002; Bass, 1985). Em retorno, existe maior probabilidade de que as contribuições dos subordinados sejam mais inovadoras e significativas para o trabalho (Shin & Zhou, 2003). Complementarmente, o comportamento dos líderes transformacionais, nomeadamente a ausência de crítica perante as contribuições dos

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

seguidores, promove a motivação intrínseca dos seguidores e, conseqüentemente, os seus níveis de dedicação (Bass & Bass, 2008; Avolio & Bass, 2004). Assim, e tendo em conta que os colaboradores com elevados níveis de *engagement* são envolvidos e dedicados ao seu trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002), a estimulação intelectual dos líderes pode influenciar o envolvimento dos colaboradores no trabalho e nos sentimentos de dedicação, uma das sub-dimensões do *work engagement*.

Finalmente, o comportamento de motivação inspiracional do líder poderá também estar associado a comportamento de *engagement* dos seguidores. Através do comportamento de motivação inspiracional, os líderes criam uma visão de futuro apelativa para os seguidores e que os inclui como parte significativa da organização (Piccolo & Colquitt, 2006; Seibert, Wang & Courtright, 2011). Neste sentido, esta visão estabelece expectativas elevadas que desafiam e inspiram os subordinados a atingi-la e até a superá-la (Bass & Riggio, 2006). Shamir, House & Arthur (1993) defendem que as persuasões verbal e emocional, associadas ao comportamento de motivação inspiracional, promovem o esforço por parte dos seguidores e conseqüentemente desenvolvem o sentido de identificação do subordinado com a equipa de trabalho. Assim, o comportamento de inspiração motivacional encontra-se associado ao atributo de absorção, uma das sub-dimensões do *work engagement*.

Sugere-se então que, similarmente a estudos anteriores (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen & Espevik, 2014; Breevaart & Bakker, 2018; Carasco-Saul, Kim & Kim, 2015; Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016), existe uma relação positiva entre a percepção de Liderança Transformacional e o nível de *Work Engagement* dos colaboradores.

Hipótese 1: A percepção de Liderança Transformacional está positivamente relacionada com o *Work Engagement* dos colaboradores.

1.4. O papel mediador do *Approach Crafting* na relação entre Liderança Transformacional e *Work Engagement*

1.4.1. *Job Crafting*

Associada à constante mudança de papéis e tarefas, a natureza do trabalho tem-se tornado mais dinâmica (Grant & Parker, 2009). Tendo em conta a mudança e adaptação

constante nas organizações, nomeadamente no que diz respeito às suas funções, é imperativo que os colaboradores compreendam como os seus papéis e responsabilidades contribuem para atingir os objetivos organizacionais (Ghitulescu, 2013). Neste sentido, a capacidade dos colaboradores para adaptar o conteúdo e significado dos seus trabalhos, permite-lhes lidar com as contínuas mudanças e em última instância poderá constituir uma vantagem estratégica em contexto de mudança organizacional (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Kulik, Oldham & Hackman (1987) sugeriram que os indivíduos podiam redesenhar os seus trabalhos por iniciativa própria. Tendo em conta a importância da proatividade dos colaboradores, Wrzesniewski & Dutton (2001), introduziram o conceito de *job crafting*, de forma a denominar as ações que os colaboradores tomam para moldar e redefinir os seus trabalhos. Este conceito surge então associado à satisfação das necessidades psicológicas básicas dos colaboradores – autonomia, competência e relação (Ryan & Deci, 2000) assim como ao facto de os colaboradores não serem apenas recetores do ambiente onde se encontram inseridos (Seibert, Crant & Kraimer, 1999).

Wrzesniewski & Dutton (2001: 179), definem *job crafting* como “*the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work*”, por iniciativa própria, para aumentar a sua satisfação, envolvimento, resiliência e sucesso no trabalho (Berg et al., 2008). Assim, de acordo com a teoria de Wrzesniewski & Dutton (2001), o *job crafting* consiste em três dimensões: *crafting* da tarefa, *crafting* relacional e *crafting* cognitivo. O *crafting* da tarefa envolve a mudança dos limites da tarefa, através da mudança do número ou tipo de tarefas (Wrzesniewski & Dutton, 2001). O *crafting* relacional refere-se a mudanças no domínio relacional do trabalho, como mudar a qualidade e/ou quantidade de interações com outros (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Finalmente, o *crafting* cognitivo diz respeito à alteração de como o indivíduo percebe o seu trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

O *job crafting* pode ser descrito como um comportamento proactivo para aumentar o ajustamento pessoa-ambiente (Bindl & Parker, 2010; Parker, Bindl & Strauss, 2010). No entanto, o *job crafting* difere de outros comportamentos de trabalho proativo, na medida em que é específico e dirigido à mudança de características do trabalho (Demerouti & Bakker, 2014), visando, primeiramente, o *fit* individual, satisfação, identidade e significado do trabalho (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Consequentemente, *job crafting* pode resultar em efeitos prejudiciais na performance do colaborador e até na eficácia organizacional

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

(Demerouti, Bakker & Halbesleben, 2015), uma vez que o grau de contribuição do *job crafting* para a organização, pode depender do alinhamento do *job crafting* com os objetivos organizacionais (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Com base na conceptualização de *job crafting* de Wrzesniewski & Dutton (2001) e usando a teoria previamente estabelecida do *JD-R* (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) como quadro teórico, Tims & Bakker (2010) introduziram uma nova perspectiva de *job crafting*. Assim, surgiu a conceptualização de *job crafting* como um comportamento proactivo do colaborador, orientado especificamente para as características do trabalho (Petrou et al., 2012; Tims & Bakker, 2010; Tims, Bakker & Derks, 2012).

O *job crafting*, tal como conceptualizado pela perspectiva *JD-R*, é definido como “*the changes that employees may make to balance their job demands and job resources with their personal abilities and needs*” (Tims, Bakker & Derks, 2012: 174). Portanto, o conceito de *job crafting* refere-se a comportamentos proativos dos colaboradores para mudarem o seu nível de exigências e recursos do trabalho, característicos da sua função, com o objetivo de obterem um ajuste entre a pessoa e o trabalho (Petrou et al., 2012; Tims, Bakker & Derks, 2012; Tims, Bakker & Derks, 2014). Neste sentido, Tims & Bakker (2010) sugerem que *job crafting* pode operacionalizar-se em diferentes tipos de comportamento, nomeadamente aumentar os recursos do trabalho, aumentar exigências desafiantes do trabalho e diminuir exigências do trabalho percebidas como obstáculos. A alteração de recursos do trabalho pode ainda ocorrer na forma de aumento de recursos sociais e aumento de recursos estruturais (Tims, Bakker & Derks, 2012). O aumento de recursos sociais significa que o desenvolvimento de relações entre os colaboradores e os seus colegas ou líderes diretos através de suporte, *coaching* e *feedback*, enquanto o aumento de recursos estruturais corresponde ao desenvolvimento de capacidade e competências profissionais (Tims, Bakker & Derks, 2012). A alteração das exigências, operacionaliza-se através do aumento de exigências desafiantes e, portanto, na procura ativa do colaborador por novas tarefas desafiantes (Tims, Bakker & Derks, 2012). A última dimensão do *job crafting* refere-se à diminuição de exigências percebidas como obstáculos e diz respeito ao ajuste do trabalho através da sua simplificação, tornando-o menos exigente (Clegg & Spencer, 2007), como o ato de evitar exigências desafiantes do ponto de vista mental.

A teoria *JD-R* enfatiza a influência das características do trabalho no desempenho e bem-estar ocupacional (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2014; Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2001). De acordo com a teoria *JD-R*, as características do

trabalho podem ser classificadas em duas categorias, exigências do trabalho e recursos do trabalho (Demerouti et al., 2001). As exigências do trabalho referem-se a aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho que requerem contínuo/constante esforço físico e/ou psicológico e neste sentido estão associadas a determinados custos fisiológicos e/ou psicológicos (Bakker & Demerouti, 2007). Por sua vez, os recursos do trabalho referem-se a aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais que estão associados e/ou estimulam crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007). Enquanto as exigências do trabalho surgem geralmente como preditores da redução da saúde, os recursos do trabalho são usualmente considerados como preditores do *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2014). Neste sentido, o *job crafting* é considerado um importante mecanismo da teoria JD-R, uma vez que relaciona as características do trabalho e os resultados (Tims & Bakker, 2010).

A abordagem do JD-R ao conceito de *job crafting* é consistente com a abordagem de Laurence (2010), que distingue *job crafting* orientado para a expansão e *job crafting* orientado para a contração. Paralelamente, corrobora ainda a abordagem de Bindl, Unsworth & Gibson (2014) que distingue entre formas de reforço e limitação do *job crafting*. Consistentemente, a distinção no que diz respeito à orientação do *job crafting*, pode ainda ser denominada como *approach versus avoidance crafting* (Bruning & Campion, 2018), baseada na teoria de motivação *approach-avoidance* (Elliot, 2006).

As duas perspetivas conceptuais de *job crafting* apresentadas (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims, Bakker & Derks (2012) diferem no conteúdo do propósito do *job crafting*. O presente estudo irá focar-se em *job crafting* tal como conceptualizado pela perspetiva JD-R.

1.4.2. Approach Crafting

A literatura recente sugere que o *job crafting* pode ser percecionado na forma de *approach crafting* e *avoidance crafting* (Bipp & Demerouti, 2015; Bruning & Campion, 2018; Tims, Bakker & Derks, 2012).

O conceito de *approach crafting* diz respeito a atividades “*active, effortful, motivated and directed toward problem-focused and improvement-based goals*” (Bruning & Campion,

2018), que resultam da interpretação e aceitação de exigências desafiantes e/ou tentativa de aumentar recursos, quer sejam estruturais ou sociais do trabalho, de forma a melhorar a experiência em contexto laboral (Bruning & Campion, 2018). Neste sentido, o *approach crafting* inclui três dimensões de *job crafting*, nomeadamente as dimensões aumentar recursos e aumentar exigências desafiantes (Bipp & Demerouti, 2015; Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2015; Tims, Bakker & Derks, 2012).

Por sua vez, as atividades de *avoidance crafting* têm como objetivo a redução ou exclusão de determinada parte do trabalho, refletindo-se, portanto, na redução de exigências percecionadas como obstáculos (Bruning & Campion, 2018; Tims, Bakker & Derks, 2012).

De acordo com a literatura, são expectáveis diferenças entre os antecedentes resultados do *approach crafting* e *avoidance crafting* (Bruning & Campion, 2018, Zhang & Parker, 2019).

Tendo em conta o objetivo do estudo, estudar a relação entre *job crafting* e *work engagement*, e uma vez que a perspectiva de *approach crafting* diz respeito a ações que envolvem esforços e cujo objetivo é procurar aspetos positivos do trabalho (Zhang & Parker, 2019), optámos por focar o presente estudo apenas na análise de *approach crafting*. Assim, e de forma consistentes com estudos recentes sobre *job crafting*, optámos por excluir o *avoidance crafting* e, portanto, a dimensão diminuir exigências percecionadas como obstáculos (Cenciotti, Alessandri & Borgogni, 2017; Cullinane, Bosak, Flood & Demerouti, 2017; Petrou, Demerouti & Xanthopoulou, 2017).

1.4.3. Liderança Transformacional e Approach Crafting

De forma a lidar com as emergentes exigências e oportunidades no trabalho, os líderes dependem dos colaboradores para se adaptarem e iniciarem mudanças no que diz respeito à natureza do seu trabalho (Demerouti, 2014). Associado a iniciativas tradicionais *top-down*, o *job crafting*, enquanto *redesign* do trabalho *bottom-up*, deve ser promovido pelos líderes (Petrou et al., 2012), uma vez que os colaboradores são os atores organizacionais com mais conhecimento do seu próprio trabalho e consequentemente de que aspetos do mesmo podem ser melhorados (Demerouti & Bakker, 2014).

O comportamento proactivo, similarmente a outros comportamentos relacionados com o trabalho, é moldado não só pelas características do indivíduo, mas também pelo contexto do trabalho, nomeadamente a liderança, através do reforço dos estados motivacionais dos indivíduos (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Uma vez que o *job crafting* não está associado à descrição formal da função nem ao sistema formal de recompensas (Wrzesniewski & Dutton, 2001), o comportamento dos líderes perante a mudança, constitui um fator contextual determinante na motivação dos colaboradores para adaptarem o seu trabalho (Parker & Wu, 2014).

Uma recente meta-análise identificou uma relação positiva entre a liderança transformacional e os comportamentos proativos dos colaboradores (Chiaburu, Smith, Wang & Zimmerman, 2014). No entanto, os resultados do estudo da relação entre liderança transformacional e *job crafting* são mistos, tendo os resultados sido positivos (Wang, Demerouti & Le Blanc, 2017; Hetland et al., 2018) e insignificantes (Esteves & Lopes, 2017).

A literatura demonstra que a liderança transformacional tem um papel central no comportamento proactivo dos colaboradores (Den Hartog & Belschak, 2012; Chiaburu et al., 2014). Neste sentido, sugere-se que a liderança transformacional seja igualmente importante para a base motivacional do *job crafting*.

Desta forma, a capacidade dos líderes transformacionais para influenciar a auto-percepção dos seguidores e alterar as condições de trabalho, nomeadamente como desempenham determinadas tarefas e com quem interagem no seu trabalho (Bass, 1985), poderá desencadear comportamentos de *approach crafting* entre os seus seguidores. De acordo com a teoria de *self-enhancement*, uma das necessidades básicas humanas é o desejo dos indivíduos em manter ou aumentar a positividade do seu autoconceito (Leary, 2007). Neste sentido, Wrzesniewski & Dutton (2001) sugerem que a necessidade de uma autoimagem positiva constitui um fator motivacional para que os colaboradores tenham comportamentos de *approach crafting*. Assim, ao demonstrar uma visão clara sobre o futuro, agindo como modelo e expressando confiança nos seus seguidores, os líderes transformacionais têm maior probabilidade de impor uma possível futura imagem positiva nos seus seguidores, que conseqüentemente aumenta a probabilidade de comportamentos proactivos de *approach crafting* por parte dos colaboradores, de forma a manterem ou melhorarem a sua autoimagem (Parker, Bindl & Strauss, 2010).

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

Complementarmente, de acordo com a teoria da liderança transformacional, um dos objetivos primordiais do estilo de liderança transformacional é o encorajamento da autogestão (Avolio & Gibbons, 1988). Os líderes transformacionais encorajam o pensamento independente e criativo dos seguidos (Bass & Avolio, 1990), estimulando indiretamente comportamentos proactivos através do desenvolvimento e estímulo intelectual dos colaboradores (Den Hartog & Belschak, 2012; Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016). Assim, sugere-se que o encorajamento à autonomia e criatividade, por parte dos líderes, estimule os colaboradores a adaptarem o seu trabalho, através do aumento de recursos estruturais, aprendendo novos tópicos ou desenvolvendo determinadas capacidades.

A teoria de liderança transformacional defende que os líderes transformacionais apostam em interações individuais personalizadas com os seus seguidores, encorajando a comunicação e escuta ativa (Bass & Riggio, 2006). Complementarmente, os resultados da literatura demonstram que os colaboradores confiam e mantêm conexões emocionais com líderes transformacionais (Connelly, Gaddis & Helton-Fauth, 2002; Gooty, Connelly, Griffith & Gupta, 2010). Neste sentido, o comportamento de consideração individualizada, característico de líderes transformacionais, deverá promover o aumento de recursos sociais por parte dos seguidores.

O estilo de liderança transformacional, é ainda caracterizado pelo encorajamento, por parte dos líderes, a um desempenho além das expectativas (Bass, 1985; Seibert, Wang & Courtright, 2011). Especificamente, os líderes transformacionais articulam uma visão de futuro que inspira os colaboradores a trabalhar para objetivos conjuntos, e conseqüentemente promovem os autoconceitos dos colaboradores e encorajam a identificação dos seguidores para com o líder e os objetivos da organização (Avolio & Yammarino, 2002; Bass & Riggio, 2006). Paralelamente, sugere-se que a capacidade do líder para articular uma visão inspiradora do futuro e o enfatizar da importância dos objetivos comuns, deverá promover os comportamentos de *approach crafting*, através do aumento de exigências desafiantes.

1.4.4. *Approach Crafting e Work Engagement*

As evidências empíricas demonstram que iniciativas de *work design*, entre as quais se inclui *job crafting*, são preditores de resultados positivos, a nível individual e organizacional

(Bakker & Demerouti, 2007; Parker, Morgeson & Johns, 2017). Neste sentido, e consistentemente com o esperado, estudos meta-analíticos provam que o *job crafting* tem um impacto positivo no bem-estar individual, nomeadamente nos níveis de *work engagement* (Lichtenthaler & Fischbach, 2016; Rudolph et al., 2017). A relação entre *approach crafting*, dimensões aumentar recursos e aumentar exigências desafiantes, e *work engagement* foi demonstrada em estudos anteriores (Petrou et al., 2012; Bakker, Tims & Derks, 2012; Demerouti, Bakker & Gevers, 2015; Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny & Bauer, 2016; Bakker & Oerlemans, 2019).

De acordo com o processo motivacional proposto pelo modelo JD-R, os recursos do trabalho têm potencial motivacional e conseqüentemente podem relacionar-se de forma positiva com *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2007). O papel motivacional dos recursos do trabalho pode ser: intrínseco, uma vez que os recursos satisfazem necessidades básicas humanas (Ryan & Deci, 2000) e promovem o desenvolvimento, crescimento e aprendizagem dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2007); ou extrínseco, pois os recursos são instrumentais para realização das tarefas e conseqüente cumprimento de metas (Bakker & Demerouti, 2007). Complementarmente, as exigências desafiantes do trabalho promovem estados motivacionais no colaborador, através de emoções e atitudes positivas (Podsakoff, LePine & LePine 2007). Neste sentido, as exigências do trabalho, avaliadas pelos colaboradores como desafiantes, estão positivamente relacionadas com *work engagement* (Crawford, LePine & Rich, 2010).

1.4.5. O papel mediador do *Approach Crafting*

Apesar de comprovadas as relações positivas entre Liderança Transformacional e *Approach Crafting* e entre *Approach Crafting* e *Work Engagement*, a variável *Approach Crafting* ainda não foi estudada como mediadora da relação entre Liderança Transformacional e *Work Engagement*.

Os resultados da relação entre liderança transformacional e *job crafting* são mistos, sendo que alguns indicam relações positivas aos níveis interpessoais e intrapessoais, enquanto outros demonstram relação insignificativas (Zhang & Parker, 2019), isto é, o grau no qual os líderes promovem *job crafting*, pode variar.

Como exposto anteriormente, os líderes transformacionais motivam os seus seguidores a olhar para além das atividades diárias e apresentam um futuro apelativo aos colaboradores, demonstrando como podem trabalhar para um futuro melhor nos seus trabalhos (Avolio & Yammarino, 2002; Seibert, Wang & Courtright, 2011). A conexão entre o trabalho atual dos colaboradores e um futuro desejável, pode promover um desejo de alterar proactivamente as características do seu trabalho.

Com base na teoria apresentada, sugerimos que o *approach crafting* medeia a relação positiva entre Liderança Transformacional e os níveis de *Work Engagement* dos colaboradores.

Hipótese 2: O Approach Crafting, medeia a relação entre Liderança Transformacional e Work Engagement dos colaboradores.

1.5. O papel moderador da Autonomia na relação entre a Liderança Transformacional e Approach Crafting

Os comportamentos e ações de *approach crafting*, enquanto um fenómeno introduzido em determinado contexto, são moldados pelas características contextuais (Zhang & Parker, 2019). No que concerne às características do trabalho, a autonomia constitui uma característica motivacional determinante (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007).

A autonomia, uma das características do trabalho mais estudadas, foi inicialmente definida como o grau de decisão dos colaboradores no que diz respeito ao seu trabalho, nomeadamente em que medida em que este permite a independência e liberdade do indivíduo na programação do seu trabalho, tomada de decisão e seleção de métodos a utilizar para o desempenho das suas tarefas (Hackman & Oldham, 1976). Assim, a autonomia assume um papel central nas abordagens motivacionais ao *design* do trabalho (Hackman & Oldham, 1976). Mais recentemente, a conceptualização de autonomia passou a incluir a medida em que o trabalho permite liberdade e independência no que diz respeito à programação, tomada de decisão e escolha de metodologia de trabalho (Wall, Jackson & Mullarkey 1995), e, portanto, incluindo três aspetos interrelacionados, nomeadamente liberdade de programação do trabalho, tomada de decisão e métodos de trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006).

Neste sentido, a autonomia do trabalho, também referida na literatura como latitude de decisão, foi sugerida por Wrzesniewski & Dutton (2001) como uma das condições determinantes para estimular comportamentos proativos de *job crafting*, uma vez que autonomia pressupõe a latitude de decisão necessária para que o indivíduo determine as suas atividades. Assim, a autonomia fornece aos colaboradores a oportunidade e informação necessárias para fazerem mudanças no seu trabalho, com base nas suas habilidades e necessidades individuais (Lyons, 2008; Tims, Bakker & Derks, 2013).

Estudos empíricos e meta-analíticos prévios, demonstraram a existência da relação positiva entre características do desenho do trabalho e comportamentos de *approach crafting*, nomeadamente a autonomia no trabalho (Kim, Him & Qu, 2018; Leana, Appelbaum, 2009; Lyons, 2008; Rudolph et al., 2017).

A literatura recente sugere que a relação entre liderança transformacional e os comportamentos de *approach crafting* é mais forte em situações dinâmicas e desafiantes (De Hoogh, Den Hartog, Koopman, Thierry, Van der Berg, Van der Weide & Wilderom, 2004; Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001), uma vez que estes contextos oferecem espaço para os líderes influenciarem os seguidores (Shamir & Howell, 1999). Especificamente, contextos de elevada autonomia representam um contexto desafiante para os colaboradores. Portanto, sugere-se que quando a autonomia é baixa, a liderança transformacional deve ter um impacto mais baixo nos comportamentos de *approach crafting* dos colaboradores, e, por sua vez, o impacto será mais elevado em situações de autonomia elevada.

Hipótese 3: A Autonomia modera a relação positiva entre Liderança Transformacional e Approach Crafting, na medida em que o efeito é mais forte quando a Autonomia é alta.

1.6. O papel moderador da Carga de Trabalho na relação entre a Liderança Transformacional e Approach Crafting

Uma grande variedade de funções é caracterizada por elevados níveis de exigências do trabalho, o que requer esforço cognitivo e emocional, muitas vezes associado a debilitações na saúde e bem-estar destes (Konze, Rivkin & Schmidt, 2017). No entanto, pesquisas recentes sugerem um papel mais positivo das exigências do trabalho na experiência dos colaboradores

no trabalho, nomeadamente efeitos positivos das exigências no desempenho (LePine, Podsakoff & LePine, 2005) e nas atitudes relacionadas com o trabalho (Podsakoff, LePine & LePine, 2007).

A carga de trabalho diz respeito a um conceito complexo, que pode ser definido como quantidade e nível de dificuldade do trabalho que os colaboradores devem executar, refletido em número de horas de trabalho, nível de produção ou exigências cognitivas requeridas para o desempenho da função (Bowling, Alarcon, Bragg & Hartman, 2015; Jex, 1998). Embora o construto de carga de trabalho inclua as dimensões quantitativa e qualitativa (Bowling et al., 2015), o presente estudo foca-se na dimensão quantitativa da carga de trabalho. A dimensão quantitativa da carga do trabalho é medida através da pressão e volume de tempo, operacionalizada na quantidade de trabalho requerida a um trabalhador em determinado período de tempo e em determinada tarefa (Spector & Jex, 1998).

A carga de trabalho é considerada uma exigência do trabalho, uma vez que ativa um processo de esgotamento de energia, que por sua vez conduz ao *burnout* e stress (Crawford, Le Pine & Rich, 2010). Os *job stressors*, como a carga de trabalho, são percebidos como a diferença entre a situação desejada e a situação atual, o que pode motivar os indivíduos a terem uma abordagem proactiva de forma a diminuir essa discrepância (Carver & Scheier, 1982). Assim, a carga de trabalho é reconhecida como uma exigência desafiante, isto é, uma exigência associada à elevada motivação, uma vez que os colaboradores acreditam na relação positiva entre o esforço despendido ao lidar com essa exigência e resultados positivos (LePine, Podsakoff & LePine, 2005).

Neste sentido, uma elevada carga de trabalho está positivamente relacionada com *approach crafting*, na forma de aumento de recursos estruturais, de forma a ajudar a gerir as exigências do trabalho (Bakker & Demerouti, 2017). Simultaneamente, os colaboradores poderão também aumentar exigências desafiantes como forma de aumentar motivação intrínseca do trabalho e conseqüentemente quebrar o ciclo de perda do *stress* e *burnout* (Ten Brummelhuis, Ter Hoeven, Bakker & Peper, 2011).

Estudos prévios demonstram que os aspetos desafiantes do trabalho estimulam o comportamento proativo (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010; Ghitulescu, 2007). Especificamente, a carga de trabalho, enquanto exigência percebida como desafiante pelos

colaboradores, foi relacionada positivamente com *approach crafting* (Gordon et al., 2015; Rudolph et al., 2017).

Assim, sugerimos que o impacto positivo da liderança transformacional nos comportamentos de *approach* dos colaboradores será maior quando os colaboradores se encontram confrontados com situações de elevada carga de trabalho.

Hipótese 4: A Carga de Trabalho modera a relação positiva entre Liderança Transformacional e Approach Crafting, na medida em que o efeito é mais forte quando a Carga de Trabalho é alta.

1.7. O papel moderador da Autonomia e da Carga de Trabalho na relação entre a Liderança Transformacional e *Work Engagement*, através do *Approach Crafting*

O efeito da liderança, especificamente do estilo transformacional, *no work engagement* pode depender de características do trabalho e individuais dos colaboradores (Shamir & Howell, 1999; Schaufeli & Taris, 2014). Consistentemente, a teoria contingencial da liderança prevê também que as características situacionais e individuais podem reforçar ou enfraquecer os efeitos da liderança (Fiedler, 1964 citado por Lord, Day, Zaccaro, Avolio & Eagly, 2017).

Os recursos do trabalho, como a autonomia, estão associados ao aumento dos níveis de *work engagement*, uma vez que ativam um processo motivacional onde os recursos são cruciais para atingir objetivos de trabalho, promover crescimento, satisfazer necessidades de competência e autonomia, assim como promover a vontade de dedicar as competências e esforços ao trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Por sua vez, a relação entre as exigências e *work engagement* é ambígua, surgindo assim a distinção entre exigências desafiantes e exigências percebidas como obstáculos (Crawford, LePine & Rich, 2010). Especificamente, exigências desafiantes, como a elevada carga de trabalho, tendem a ser percebidas como oportunidades para aprender, atingir algum objetivo e demonstrar competências que poderão ser recompensadas (Crawford, LePine & Rich, 2010).

Hipótese 5: O efeito indireto da Liderança Transformacional no *Work Engagement*, através do *Approach Crafting*, é mais forte quando a Autonomia é elevada.

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

Hipótese 6: O efeito indireto da Liderança Transformacional no Work Engagement, através do Approach Crafting, é mais forte quando a Carga de Trabalho é elevada.

2. Modelo e Hipóteses

2.1. Modelo de Estudo

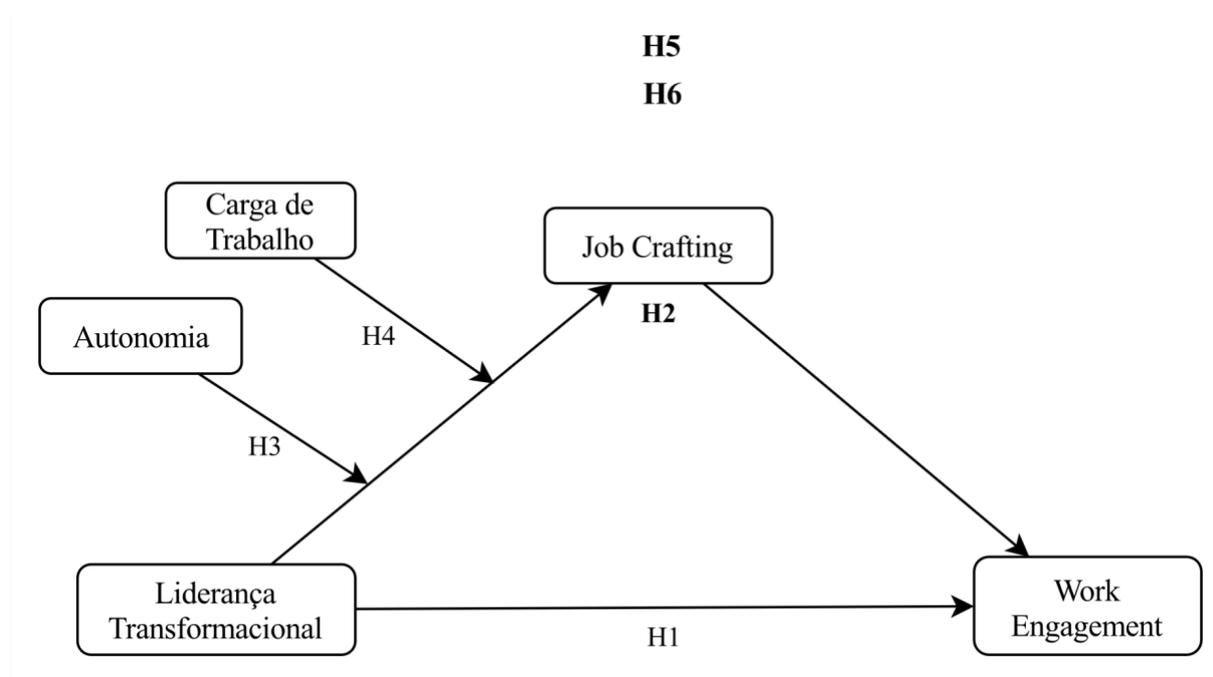


Figura 1 - Modelo Conceptual Proposto

O modelo proposto é um modelo de mediação moderada que pretende analisar se o efeito da Liderança Transformacional no *Work Engagement*, através do *Approach Crafting*, é condicionado por diferentes condições contextuais, nomeadamente o nível de autonomia e de carga de trabalho.

- **Hipótese 1:** A Liderança Transformacional está relacionada positivamente com o *Work Engagement*.
- **Hipótese 2:** O *Approach Crafting* medeia a relação entre Liderança Transformacional e *Work Engagement*.
- **Hipótese 3:** A relação positiva entre Liderança Transformacional e *Approach Crafting* é moderada pela Autonomia, na medida em que a relação é mais forte quando Autonomia é elevada.
- **Hipótese 4:** A relação positiva entre Liderança Transformacional e *Approach Crafting* é moderada pela Carga de Trabalho, na medida em que a relação é mais forte quando Carga de Trabalho é elevada.

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no *Work Engagement*

- **Hipótese 5:** O efeito indireto da Liderança Transformacional no *Work Engagement*, através do *Approach Crafting*, é condicionado pelos níveis de Autonomia.
- **Hipótese 6:** O efeito indireto da Liderança Transformacional no *Work Engagement*, através do *Approach Crafting*, é mais forte quando a Carga de Trabalho é elevada.

3. Método

3.1. Procedimento

3.1.1. Questionário Piloto

Previamente à aplicação do questionário, foi aplicado um questionário piloto de forma a avaliar a adequação do questionário, nomeadamente a facilidade de resposta assim como a clareza, adequação e articulação das questões (Moser & Kalton, 2017). O questionário piloto foi respondido por 15 indivíduos, e posteriormente foi recolhido *feedback* utilizado para a revisão e consequente ajustamento do questionário, sem alterar os instrumentos originais.

3.1.2. Aplicação do Questionário

O presente estudo corresponde a uma pesquisa correlacional. A recolha de dados foi realizada através de um questionário online, disponibilizado na plataforma *Google Forms*, entre os dias 15 e 30 de Abril de 2019.

Tendo em conta a necessidade de garantir uma amostra que correspondesse ao objetivo e propósito da pesquisa, e portanto, colaboradores cujas entidades empregadoras valorizam e promovem práticas de *job crafting*, foram contactas diversas empresas de forma a informar sobre o propósito do estudo e posteriormente formalizada uma parceria com três empresas, de similar dimensão, provedoras de serviços de consultoria de tecnologias da informação, setor no qual o *job crafting* poderá ser relevante para o desempenho profissional.

As organizações foram responsáveis por enviar o *e-mail* aos seus colaboradores, garantindo assim que não nos foi dado acesso a quaisquer informações pessoais dos colaboradores. O email enviado continha uma breve explicação do estudo e do seu propósito, assim como o *link* correspondente ao questionário na plataforma *Google Forms*. Complementarmente, e de forma a garantir o anonimato das respostas, o desenho do questionário não permitia a identificação dos respondentes.

3.2. Amostra

A presente investigação tem por base uma amostra de conveniência, visto que os dados foram recolhidos em empresas selecionadas para o efeito. Neste sentido, a amostra é constituída por consultores na área da Engenharia, provenientes de várias empresas, em posições de estágio, júnior e sénior.

Numa amostra total de 600 respondentes, a amostra válida utilizada foi de 565 respondentes, dos quais 71,2% são do sexo masculino e 27,8% são do sexo feminino. Da amostra válida, a média de idades dos participantes deste estudo é de 31,4 anos, sendo a moda de 26 anos. No que diz respeito à senioridade, a média de anos a trabalhar na atual empresa é de aproximadamente 3 anos, com a maior parte dos trabalhadores (54,3%) com senioridade igual ou inferior a 1 ano. Quanto ao nível de habilitações académicas, a amostra integra uma maioria de respondentes (87,8%) com educação formal correspondente ao Ensino Superior, 7,4% com formação equivalente ao Ensino Secundário e os restantes 4,8% com outro tipo de formação. Finalmente, no que concerne a posições de chefia, a maioria (81,6%) reportou não se encontrar numa posição de chefia.

Tabela 1 - Características sociodemográficas dos respondentes

		N	Média	Moda	Desvio Padrão	Percentagem
Género	Masculino	402			-	71,2%
	Feminino	157		Masculino		27,8%
	Outro	6				1,1%
Idade		565	31.41	26	7.646	
Habilitações Académicas	Ensino Básico	0			-	0%
	Ensino Secundário	42		Ensino Superior		7,4%
	Ensino Superior	496				87,8%
	Outro	27				4,8%
Senioridade		565	2.84	1	3.993	
Posição de Chefia	Sim	104			-	18,4%
	Não	461		Não		81,6%

3.3. Medidas

As medidas utilizadas resultam da tradução das escalas, originais em inglês, para português. De forma a testar e garantir a qualidade da tradução, os itens foram traduzidos de inglês para português e novamente para inglês, de acordo com as recomendações de Brislin (1970).

Approach Crafting. O instrumento de *approach crafting* utilizado foram os 15 itens da Job Crafting Scale de Tims, Bakker & Derks (2012). Neste sentido, foram medidas três subdimensões de *Job Crafting*, nomeadamente aumentar recursos estruturais do trabalho (5 itens, e.g. “Tento desenvolver as minhas capacidades”), aumentar recursos sociais do trabalho (5 itens, e.g. “Peço ao meu supervisor que me ensine”) e aumentar exigências desafiantes do trabalho (5 itens, e.g. “Quando surge um projeto interessante, ofereço-me proactivamente como colega”). Aos participantes foi dada uma escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 = Nunca a 5 = Muito Frequentemente”). O valor de consistência interna para a medida total de *Approach Crafting* foi de 0.82.

Liderança Transformacional. A liderança transformacional foi operacionalizada através de 20 itens do Questionário Multifatorial de Liderança (QML) na versão de 2004 (Formulário 5X) de Avolio & Bass (2004). A escala correspondente à liderança transformacional encontra-se dividido em 4 subescalas, correspondentes às 4 dimensões deste tipo de liderança: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Um item exemplo é “Reexamina situações críticas questionando se são apropriadas”. Os participantes indicavam a sua perceção sobre os seus líderes, numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 = Nunca a 5 = Sempre). No presente estudo pretendeu-se estudar o constructo liderança transformacional como uma única variável e neste sentido, a consistência interna verificada foi de 0.96.

Autonomia do trabalho. No que respeita à autonomia do trabalho, foram utilizados seis itens do *Work Design Questionnaire* (WDQ) de Morgeson & Humphrey (2006). A escala de autonomia, composta por nove itens, corresponde a três dimensões, nomeadamente autonomia na programação do trabalho (3 itens), autonomia na tomada de decisão (3 itens) e autonomia nos métodos de trabalho (3 itens). A autonomia foi medida numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente). Um dos itens exemplo é “O trabalho

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como programar o meu trabalho”. O valor de α de Cronbach foi de 0.93.

Carga de trabalho. A carga de trabalho foi medida através de 5 itens que se referem a carga de trabalho quantitativa. Os 5 itens utilizados fazem parte do *Quantitative Workload Inventory* (QWI; Spector & Jex, 1998). Os participantes identificaram a frequência de ocorrência dos itens através uma escala de Likert de 5 pontos (1 = Menos do que uma vez por mês a 5 = Várias vezes por dia). Um item exemplo diz respeito a “Com que frequência o seu trabalho exige que trabalhe rápido”). O valor de α de Cronbach foi de 0.88.

Work Engagement. De forma a medir o nível de *engagement*, foi utilizada a versão curta da escala de *Utrecht Work Engagement* (UWES; Schaufeli, Martinez, Pinto & Salanova, 2002), que mede o nível de engagement através de 9 itens (UWES-9: Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), comparativamente aos 17 itens da escala original. Os 9 itens correspondem às três dimensões do *work engagement*, nomeadamente 3 itens correspondentes a vigor (e.g. “No meu trabalho, sinto-me repleto(a) de energia”), 3 itens correspondentes a dedicação (e.g. “Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho”) e 3 itens correspondentes a absorção (e.g. “Estou imerso(a) no meu trabalho”). As respostas aos itens correspondem a uma escala de Likert de 6 pontos, de 0 = “Nunca” a 6 = “Sempre”. No presente estudo pretendeu-se estudar o constructo *work engagement* como uma única variável e neste sentido, a consistência interna verificada foi de 0.91.

4. Resultados

4.1. Estatística Descritiva e Correlações

A estatística descritiva, médias e desvios padrão, e correlações das variáveis integrantes deste modelo de pesquisa são apresentadas na tabela 2. De modo a analisar o grau de correlação entre variáveis lineares relacionadas, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Pearson*.

As correlações mais fortes observadas ocorrem entre as variáveis Carga de trabalho e Autonomia ($r = 0,64$; $p < 0.01$), Liderança Transformacional e *Approach Crafting* ($r = 0.46$; $p < 0.01$); *Approach Crafting* e *Work Engagement* ($r = 0.46$; $p < 0.01$) e Liderança Transformacional e *Work Engagement* ($r = 0.44$; $p < 0.01$).

Tabela 2 - Médias, desvios padrão e correlações entre variáveis

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5
1. Approach Crafting	3.73	0.49	(0.82)				
2. Liderança Transformacional	3.74	0.72	0,46**	(0.96)			
3. Autonomia	3.89	0.73	0.29**	0.24**	(0.93)		
4. Carga de Trabalho	3.25	1.01	0.18**	0.00**	0.64**	(0.88)	
5. Work Engagement	3.64	0.89	0.46**	0.44**	0.45**	0.14**	(0.91)

Nota: O valor de *Alpha* de *Cronbach* encontra-se entre parênteses, a negrito e itálico
 ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

4.2. Testes de Hipótese

A análise estatística e o teste das hipóteses apresentadas foram realizados com recurso ao *software IBM SPSS Statistics* (Versão 25). O efeito indireto da Liderança Transformacional no *Work Engagement*, a mediação (Modelo 4) e mediação moderada (Modelo 14) foi analisado através do *Process Macro SPSS*, desenvolvido por Hayes (Hayes, 2016).

O modelo de mediação, correspondente à hipótese 2, foi analisado através do Modelo 4 do *SPSS Macro Process*, de acordo com recomendação de Hayes (Hayes, 2016). Os resultados do efeito de mediação são apresentados na Tabela 3.

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

O efeito direto da Liderança Transformacional no *Work Engagement* (*path c*) mostrou-se significativa ($R_2 = 0.1932$, $F_{(1,563)} = 134.7825$, $p < 0.01$). Assim, verifica-se a hipótese 2, a Liderança Transformacional está positivamente relacionada com o *Work Engagement*.

O modelo de mediação completo estudou o *Approach Crafting* como mediador na relação entre Liderança Transformacional e *Work Engagement*. Este modelo (*path c'*) mostrou-se significativo ($R_2 = 0.2745$, $F_{(2,562)} = 106.3183$, $p < 0.01$). Os resultados revelam ainda os efeitos significativos da Liderança Transformacional no *Approach Crafting* ($b = 0.3113$, $p < 0.01$, 95% IC 0.2619 a 0.3607) – *path a* – assim como os efeitos significativos do *Approach Crafting* no *Work Engagement* ($b = 0.5893$, $p < 0.01$, 95% IC 0.4435 a 0.7352) – *path b*.

O efeito direto da Liderança Transformacional no *Work Engagement* (*path c'*), após ter sido em conta a integração do *Approach Crafting*, continuou significativo ($t_{(563)} = 7.1757$, $p < 0.01$, 95% IC 0.2605 a 0.4569). Embora o efeito direto supracitado tenha continuado significativo, foi verificado um efeito indireto significativo da Liderança Transformacional no *Work Engagement*, através do *Approach Crafting* ($b = 0.5422$, 95% IC 0.4504 a 0.6339). Uma vez que o intervalo de confiança na relação *path a* * *path b*, não inclui zero, a mediação ocorreu. Assim, consistente com a Hipótese 2, os resultados demonstram uma mediação parcial entre Liderança Transformacional e *Work Engagement*, através do *Approach Crafting*.

Tabela 3 - Resultados do Modelo de Mediação

Mediação	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	IC	IC
$XI \rightarrow M (a)$	0.3113	12.3735	0.0000	0.2619	0.3607
$M \rightarrow Y (b)$	0.5893	7.9378	0.0000	0.4435	0.7352
$XI \rightarrow Y (c)$	0.5422	11.6096	0.0000	0.4504	0.6339
$XI \rightarrow Y (c')$	0.3587	7.1757	0.0000	0.2605	0.4569
$XI \rightarrow M \rightarrow Y (a1*b1)$	0.5422			0.4504	0.6339

Nota: N = 565; modelo 4 do *Process Macro* SPSS de Hayes

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no *Work Engagement*

De seguida, o modelo de mediação moderada – correspondente a H3, H4, H5 e H6 – foi estudado através do modelo 7 do *SPSS Macro Process*, segundo a recomendação de Hayes (Hayes, 2016). As tabelas 4 e 5 apresentam os resultados do efeito de mediação moderada.

As variáveis Autonomia e Carga de Trabalho foram analisadas enquanto moderador simples na relação entre Liderança Transformacional e *Work Engagement*. Neste estudo espera-se que a mediação aumente com a variável moderadora.

Os resultados demonstram que a moderação pela Autonomia é significativa e positiva ($b = 0.1120$, IC 0.0543 a 0.1697), e a hipótese 3 foi suportada. Por sua vez, a Carga de Trabalho modera a relação entre a Liderança Transformacional e o *Work Engagement*, na medida em que a relação é fraca quando a Carga de Trabalho é elevada ($b = -0.0232$, IC -0.0703 a 0.0238). Assim, a hipótese 4 não foi confirmada.

Foi ainda testada a Hipótese 5, se o efeito indireto da Liderança Transformacional no *Work Engagement*, através do *Approach Crafting*, estava condicionado pelos níveis de Autonomia.

O modelo de mediação moderada mostrou-se significativo ($R^2 = 0.2675$, $F_{(2,561)} = 68.2795$, $p < 0.001$). O efeito direto da Liderança Transformacional no *Work Engagement* (*path c*'), através do *Approach Crafting*, a interação entre *Approach Crafting* e Autonomia continuou a mostrar-se significativa ($t_{(561)} = 7.1757$, $p < 0.05$).

Verificou-se ainda um efeito indireto condicional da Liderança Transformacional no *Work Engagement*, através do *Approach Crafting*, independentemente da Autonomia, significativo nos níveis elevados ($b = 0.2119$, $p < 0.001$, 95% IC 0.0507 a 0.2804). Os níveis baixos e médios de autonomia não são significativos no modelo de efeito indireto ($b = 0.006$, $p < 0.001$, 95% IC -0.1507 a 0.1804; $b = 0.076$, $p < 0.001$, 95% IC -0.009 a 0.1820, respetivamente).

O índice de valor da mediação moderada é significativo quando testa a diferença entre os efeitos indiretos condicionais ($b = 0.0660$, 95% CI 0.0213 a 0.2804). Tendo em conta os resultados, o efeito da mediação moderada com Autonomia é significativo, corroborando a hipótese 5.

Tabela 4 - Resultados do Modelo de Mediação Moderada (Autonomia)

Mediação Moderada	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	IC	IC
<i>XI → M (a)</i>	0.2773	11.0561	0.0000	0.2280	0.3265
<i>M → Y (b)</i>	0.5893	7.9378	0.0000	0.4435	0.7352
<i>XI → Y (c')</i>	0.3587	7.1757	0.0000	0.2605	0.4569
<i>W → M</i>	0.1349	5.4610	0.0000	0.0864	0.1835
<i>X * W → M</i>	0.1120	0.0294	0.0002	0.0543	0.1697
<i>Efeito condicional para baixa autonomia</i>	0.006			-0.1507	0.1804
<i>Efeito condicional para média autonomia</i>	0.076			-0.009	0.1820
<i>Efeito condicional para alta autonomia</i>	0.2119			0.0507	0.2804
<i>Índice de mediação moderada</i>	0.0660			0.0213	0.2804

N = 565; Modelo 7 do Process Macro SPSS de Hayes

Similarmente, foi testada a hipótese de que a relação indireta entre Liderança Transformacional e *Work Engagement*, através do *Job Crafting*, é condicionada pelos níveis de Carga de Trabalho (hipótese 6).

O modelo mostrou significativo ($R^2 = 0.2745$, $F(2, 562) = 106.3183$, $p < 0.01$) e o efeito direto da Liderança Transformacional no *Work Engagement* (*Path c'*) é significativo ($t(562) = 7.1757$, $p < 0.01$).

No que diz respeito ao efeito indireto condicionada da relação entre Liderança Transformacional e *Work Engagement*, através do *Job Crafting*, os resultados demonstram que o efeito indireto condicionado é significativo em diferentes níveis de Carga de Trabalho. O indireto condicional da Liderança Transformacional no *Work Engagement*, através do *Job Crafting*, independentemente da Autonomia, é significativo nos níveis médios ($b = 0.1852$, 95% IC 0.0309 a 0.2480) e elevados ($b = 0.1714$, 95% IC 0.0136 a 0.2370). Por sua vez, não existe efeito indireto significativo nos níveis baixos ($b = 0.099$, 95% IC -0.0329 a 0.177).

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

O valor de índice do efeito da mediação moderada testa a diferença entre efeitos indiretos condicionados, não é significativo ($b = 0.0137$, $p < 0.001$, 95% IC -0.0474 a 0.196), isto é, a hipótese não é corroborada e, portanto, o efeito da mediação moderada não é significativo para a Carga de Trabalho.

Tabela 5 - Resultados do Modelo de Mediação Moderada (Carga de Trabalho)

Mediação Moderada	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>IC</i>	<i>IC</i>
<i>XI → M (a)</i>	0.3142	12.7027	0.0000	0.2656	0.3628
<i>M → Y (b)</i>	0.5893	7.9378	0.0000	0.4435	0.7352
<i>XI → Y (c')</i>	0.3587	7.1757	0.0000	0.2605	0.4569
<i>W → M</i>	0.0880	4.9951	0.0000	0.0534	0.1226
<i>X * W → M</i>	-0.0232	-0.9695	0.3327	-0.0703	0.0238
<i>Efeito condicional para baixa carga de trabalho</i>	0.0990			-0.0329	0.1778
<i>Efeito condicional para média carga de trabalho</i>	0.1852			0.0309	0.2480
<i>Efeito condicional para alta carga de trabalho</i>	0.1714			0.0136	0.2370
<i>Índice de mediação moderada</i>	0.0137			-0.0474	0.196

N = 565; Modelo 7 do Process Macro SPSS de Hayes

5. Discussão

5.1. Implicações teóricas

O presente estudo focou-se no *job crafting*, especificamente no *approach crafting*, e pretendeu explorar os determinantes contextuais do *approach crafting* assim como um resultado motivacional, o *work engagement*.

Neste sentido, foi testado um modelo de mediação moderada que pretendeu analisar os antecedentes contextuais do *approach crafting*, nomeadamente a liderança e os níveis de autonomia e carga de trabalho, assim como o *work engagement* como potencial resultado.

Primeiramente, importa ressaltar que os resultados demonstram correlações positivas entre todas as variáveis estudadas, assegurando assim a validade das escalas utilizadas. Assim, o presente estudo contribui para a extensão da literatura de *job crafting*, especificamente do *approach crafting*, e potenciais antecedentes e resultados. Adicionalmente, o estudo contribui ainda para o entendimento do papel, negligenciado na literatura, da liderança no processo de *job crafting*.

Primeiramente, os resultados apresentados suportam que a Liderança Transformacional está positivamente relacionada com o *Work Engagement*. A Hipótese 1, comprovada neste estudo, é suportada pela literatura. Os comportamentos centrais associados ao estilo de liderança transformacional, nomeadamente influência idealizada, consideração individualizada e estímulo intelectual (Bass & Bass, 2008), promovem o *engagement* dos colaboradores no seu trabalho (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011).

Por sua vez, a literatura de *engagement* defende que a relação direta entre liderança transformacional e *engagement* tem diferentes intensidades, dependendo de diferentes condições (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). Neste sentido, e embora a relação entre a Liderança Transformacional e *Work Engagement* no local de trabalho tenha sido alvo de estudo prévio, é imperativo estudar mecanismos que possam mediar ou moderar esta relação.

De acordo com a Hipótese 2 apresentada, os comportamentos de *Approach Crafting* dos colaboradores medeiam parcialmente a relação entre a percepção de Liderança Transformacional e o *Work Engagement*, revelando um efeito indireto significativo na mesma. A literatura sugere que os recursos do trabalho, assim como as exigências desafiantes, têm

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no *Work Engagement*

potencial motivacional, promovendo estados emocionais dos colaboradores, através de emoções e atitudes positivas (Bakker & Demerouti, 2007; Podsakoff, LePine & LePine, 2007), como suportado pela verificação da Hipótese 2.

No que diz respeito ao efeito de moderação, é ainda demonstrado que os níveis de autonomia têm impacto na relação entre Liderança Transformacional e o *Approach Crafting*. Como previsto pela literatura, a autonomia deverá encorajar comportamentos de *approach crafting*, uma vez que implica acréscimo na latitude de decisão do colaborador, permitindo-lhe determinar as suas atividades em contexto laborar (Parker & Bindl, 2016). No entanto, as análises estatísticas realizadas comprovam a moderação significativa, mas negativa dos níveis de carga de trabalho na relação entre Liderança Transformacional e *Job Crafting*, contrariamente ao hipotetizado. Embora a literatura preveja que a elevada carga de trabalho, enquanto exigência desafiante, possa promover a procura de recursos do trabalho para reduzir o stress, assim como o aumento de exigências desafiantes de forma a aumentar a motivação intrínseca (Ten Brummelhuis et al., 2011), a Hipótese 5 não foi verificada. Tais resultados poderão ser justificados pelas características individuais dos respondentes, podendo a relação positiva apenas ser verificada para pessoas com personalidade proactiva, que respondem positivamente a elevados níveis de recursos assim como a elevados níveis de exigências desafiantes (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Neste sentido, as características individuais e contextuais podem compensar-se mutuamente (Zhang & Parker, 2019).

Adicionalmente, este estudo apresenta ainda a análise de um modelo de mediação moderada, com recurso ao modelo 7, analisado no *SPSS Process* (Hayes, 2016). Neste estudo sugere-se que a mediação moderada existe, na medida em que a relação entre Liderança Transformacional e *Work Engagement* pode ser explicada pelos comportamentos de *Approach Crafting* dos seguidores e é ainda condicionada pelos níveis de autonomia, mas não pela carga de trabalho.

Como estudado na Hipótese 5, o efeito indireto da Liderança Transformacional no *Work Engagement*, através do *Approach Crafting* é maior quando os níveis de Autonomia são elevados. Por sua vez, os resultados do modelo não comprovaram a Hipótese 6, revelando que o efeito indireto da Liderança Transformacional no *Work Engagement*, através do *Approach Crafting*, condicionada por níveis de carga de trabalho, é significativo, mas negativo, contrariamente ao sugerido. De acordo com a literatura, o efeito comprovado da liderança transformacional no *work engagement* pode depender de características de trabalho, como os

níveis de carga de trabalho e autonomia (Shamir & Howell, 1999; Schaufeli & Taris, 2014). A autonomia, enquanto recurso do trabalho, deverá aumentar os níveis de *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). No entanto, o resultado da Hipótese 6 pode ser justificada pela percepção individual da carga de trabalho como exigência desafiante ou percebida como obstáculo. Lazarus & Folkman (1984) defendem que a avaliação das exigências, como é o caso da carga de trabalho, enquanto desafiante ou percebida como obstáculo, pode variar dependendo das características do indivíduo que faz a avaliação.

5.2. Implicações práticas

Existem ainda diversas implicações práticas, no que diz respeito aos resultados demonstrados. Os resultados deverão ser tidos em conta na definição e implementação de práticas na área de Recursos Humanos.

Em linha com estudos recentes (Zhang & Parker, 2019), os resultados do estudo suportam a importância dos factores contextuais, nomeadamente liderança e desenho do trabalho, na predição do *approach crafting*. Adicionalmente, verificou-se ainda a relação positiva entre *approach crafting* e *work engagement*, prevista na literatura (Lichtenthaler & Fischbach, 2016; Rudolph et al., 2017).

Tendo em conta os resultados, os comportamentos de *approach crafting* devem ser encorajados e até facilitados. A promoção destes comportamentos poderá ser feita através da liderança. Parker & Bindl (2016) sugerem que os líderes podem estimular o *approach crafting*, através do desenvolvimento de recursos pessoais dos colaboradores e do desenho de trabalho. Complementarmente, os comportamentos dos líderes, nomeadamente a promoção da identificação organizacional assim como a promoção de um ambiente de trabalho de suporte, poderão ter impacto nos comportamentos de *approach crafting* dos seguidores (Parker & Bindl, 2016).

Complementarmente, os líderes deverão disponibilizar os recursos tangíveis e intangíveis necessários ao *crafting* do trabalho, por parte dos seguidores, tais como oportunidades de formação, informação relacionada com o trabalho e *feedback* (Breevaart, Bakker, Demerouti, Sleebos & Maduro, 2014; Breevaart, Bakker, Demerouti & Van der

Heuvel, 2015; Jiang, Law & Sun, 2014). Especificamente, o aumento da autonomia poderá promover um ambiente de “aprendizagem ativa” que por sua vez irá promover os comportamentos proativos como o *approach crafting*. Similarmente, intervenções de nível formativo poderão aumentar a consciencialização dos colaboradores acerca da temática e consequente a sua capacidade para adaptarem o seu trabalho (Petrou et al., 2012)

Como anteriormente citado, os resultados demonstram ainda que as dimensões de *approach* de *job crafting* beneficiam o bem-estar individual, nomeadamente o *work engagement* (Lichtenthaler & Fischbach, 2016; Rudolph et al., 2017). Por sua vez, o *work engagement* é preditor da performance (Guchait, Zhao, Madera, Hua & Okumus, 2018) e da baixa intenção de *turnover* (Schaufelli & Bakker, 2004). Assim, a promoção de práticas de *approach crafting* deverá promover resultados individuais positivos a curto prazo, como é o caso do *work engagement* (Lichtenthaler & Fischbach, 2016; Rudolph et al., 2017; Zhang & Parker, 2019).

5.3. Pesquisa Futura e Limitações

A interpretação dos resultados apresentados no presente estudo deve ter em conta algumas limitações. Por sua vez, estas limitações, apresentadas de seguida, deverão ser tidas em consideração em futuros estudos.

Primeiramente, trata-se de uma amostra por conveniência, constituída por colaboradores de diferentes empresas a atuar no setor da Consultoria de Tecnologias da Informação em Portugal. Neste sentido, embora a análise represente a realidade nacional no setor estudado, sugere-se o desenvolvimento deste estudo em diferentes setores, uma vez que as variáveis poderão variar de acordo com a natureza do trabalho (Ashkanasy, Härtel & Daus, 2002). Similarmente, a análise poderá ainda ser aplicada a outros países, de forma a verificar variações entre diferentes países e consequentemente diferentes culturas. Finalmente, a problemática da amostra de conveniência, poderá limitar a generalização dos resultados.

A segunda limitação diz respeito a não ter sido considerada a variação intra-individual, a curto prazo, das variáveis liderança, *job crafting* e *work engagement*. Em futuros estudos, sugere-se o uso de desenhos diários quantitativos, de forma a capturar as dinâmicas do dia-a-

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

dia, uma vez que as percepções de liderança e comportamentos de *job crafting* variam de dia para dia (Hetland et al., 2018), permitindo capturar as dinâmicas de curto prazo de experiências inter e intra-indivíduos em contexto organizacional (Ohly, Sonnentag, Niessen & Zapf, 2010).

A medida de liderança transformacional utilizada captura apenas a percepção dos seguidores no que diz respeito ao comportamento do líder, e não o comportamento real do líder, o que constitui uma possível limitação deste estudo. No entanto, diversos estudos revelaram que a inflação resultante dos efeitos do mesmo avaliador não constitui uma problemática no que concerne a estudos sobre liderança transformacional (Jung & Sosik, 2002; Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004), com especial atenção à interpretação dos resultados. Recomenda-se que futuras pesquisas integrem dados provenientes de diferentes fontes, como *self-reports* do líder, para capturar a liderança transformacional.

Finalmente, embora tenham sido incluídos neste estudo apenas as variáveis carga de trabalho e autonomia, seria interessante explorar os efeitos interativos entre diferentes características do trabalho assim como entre fatores individuais e contextuais (Zhang & Parker, 2019). Adicionalmente, seria benéfico investigar futuramente os efeitos interativos entre autonomia e carga de trabalho, tendo em conta as evidências que demonstram que os recursos do trabalho aumentam o *work engagement* na presença de níveis elevados de exigências do trabalho (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007).

6. Conclusão

Perante as constantes mudanças e desafios em contexto de trabalho, uma das problemáticas cruciais para as organizações é desenhar funções ajustadas a todos os colaboradores (Grant & Parker, 2009). Neste sentido, como possível resposta, surge o desenho flexível do trabalho, no qual os colaboradores mudam proactivamente as suas tarefas e papéis (Grant & Parker, 2009), na forma de *job crafting*.

O presente estudo demonstrou a importância da interação das características contextuais, nomeadamente a liderança transformacional, autonomia e carga de trabalho, na predição dos comportamentos de *approach crafting* dos seguidores, assim como resultados destes comportamentos proactivos, nomeadamente ao nível de *work engagement*.

O conceito de *job crafting*, e especificamente *approach crafting*, cuja importância é ainda pouco reconhecida na área de Recursos Humanos, encontra-se positivamente relacionado com resultados individuais e organizacionais, entre os quais o *work engagement*, bem-estar e a *performance* (Bakker & Demerouti, 2007; Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007; Parker, Morgeson & Johns, 2017). O *approach crafting*, como outros comportamentos de trabalho, é moldado pelo contexto de trabalho, nomeadamente pelos desenho do trabalho e liderança, responsáveis por aumentar os estados motivacionais dos indivíduos (Parker, Bindl & Strauss, 2010).

O presente estudo demonstrou que a percepção de liderança transformacional influencia positivamente os comportamentos de *approach crafting*, de forma direta, e influencia ainda positivamente o *work engagement*, de forma indireta. Por sua vez, também os níveis de autonomia e carga de trabalho condicionam as relações supracitadas. Complementarmente, e consistente com a literatura, foi demonstrado que os comportamentos de *approach crafting* influenciam os níveis de *work engagement* (Demerouti & Bakker, 2014).

Neste sentido, os resultados e conseqüentes conclusões retiradas deste estudo, cumprem o objetivo de aumentar o conhecimento teórico sobre *job crafting*, especificamente *approach crafting*, os seus determinantes contextuais e um resultado motivacional, o nível de *work engagement*.

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

Em suma, os resultados deste estudo deverão ser tidos em conta no desenvolvimento e posterior implementação de práticas e processos referentes à Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente no que diz respeito ao estímulo de comportamentos de *approach crafting*, através de um estilo de liderança transformacional.

7. Referências Bibliográficas

Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Daus, C. S. 2002. Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of management*, 28(3): 307-338.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire - Manual and sampler set* (3rd. ed.). Redwood City, CA: Mind Garden

Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. 1988. Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger, & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. 2002. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Oxford, UK: Elsevier Science.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources theory. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide*: 37-64. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3): 309-328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2017. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3): 273.

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. 2019. Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430.

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.

Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4(1): 231-272.

Bass, B. M., & Bass, R. 2008. *Handbook of leadership: Theory, research, and application*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. 2008. What is job crafting and why does it matter. <http://www.centerforpos.org>. 2019.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E. 2010. Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 158–186.

Bindl, U. K., & Parker, S. K. 2010. Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2: 567-598.

Bindl, U. K., Unsworth, K., & Gibson, C. 2014. The pursuit of happiness at work: How active changes at work influence well-being and work outcomes. In *Academy of Management Conference*, Orlando, FL.

Bipp, T., & Demerouti, E. 2015. Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88: 631–655.

Bono, J. E., & Judge, T. A. 2003. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5): 554-571.

Bowling N. A., Alarcon G. M., Bragg C. B., & Hartman M. J. 2015. A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2): 95-113.

Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3): 338.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. 2015. Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7): 754-770.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. 2014. Uncovering the underlying relationship between transformational leaders and followers' task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13: 194–203.

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. 2014. Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1):138-157.

Brewer, M. B., & Chen, Y. R. 2007. Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological review*, 114(1): 133.

Brislin, R. W. 1970. Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3): 185-216.

- Bruning, P. F., & Campion, M. A. 2018. A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2): 499-522.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. 2015. Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1): 38-63.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. 1982. Control theory: A useful conceptual framework for personality–social, clinical, and health psychology. *Psychological bulletin*, 92(1): 111.
- Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. 2017. Psychological capital and career success over time: The mediating role of job crafting. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3): 372-384.
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J., & Zimmeraman, R. D. 2014. Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors, and task performance. *Journal of Personnel Psychology*. 13, 70-86.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1): 89-136.
- Clegg, C., & Spencer, C. 2007. A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 321-339.
- Connelly, S., Gaddis, B., & Helton-Fauth, W. 2002. A closer look at the role of emotions in charismatic and transformational leadership. In B. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leaders: The road ahead*: 255–283. Oxford, UK: Elsevier Science.
- 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.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6): 874-900.
- Cullinane, S. J., Bosak, J., Flood, P. C., & Demerouti, E. 2017. Job crafting for lean engagement: The interplay of day and job-level characteristics. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4): 541-554.
- De Hoogh, A., Den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., van den Berg, P., van der Weide, J., & Wilderom, C. 2004. Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 13(4): 447-471.
- Demerouti, E. 2014. Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19: 237-247.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. 2014. Job crafting. *An introduction to contemporary work psychology*, 1: 414-433.

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

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

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.

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. 2012. When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1): 194.

Elliot, A. J. 2006. The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and emotion*, 30(2): 111-116.

Esteves, T., & Pereira Lopes, M. 2017. Leading to crafting: The relation between leadership perception and nurses' job crafting. *Western Journal of Nursing Research*, 39(6): 763-783.

Ghitulescu, B. E. 2007. *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Unpublish doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

Ghitulescu, B. E. 2013. Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2): 206-245.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. 2006. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1): 165-174.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. 2010. Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6): 979-1004.

Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. 2015. Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*.

Grant, A. M., & Parker, S. K. 2009. 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1): 317-375.

Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K., & Frese, M. 2010. Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3): 145-157.

Guchait, P., Zhao, X., Madera, J., Hua, N., & Okumus, F. 2018. Can error management culture increase work engagement in hotels? The moderating role of gender. *Service Business*, 12(4): 757-778.

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.

Halbesleben, J. R. 2010. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1): 102-117.

Hayes, A. F. 2016. The PROCESS macro for SPSS and SAS. Version 2.16. Processmacro, <http://www.processmacro.org/download.html>, 21 Maio 2019.

Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2018. Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6): 746-756.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5): 1332.

Jex, S. M. 1998. *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Sage Publications Ltd.

Jiang, J. Y., Law, K. S., & Sun, J. J. M. 2014. Leader–member relationship and burnout: The moderating role of leader integrity. *Management and Organization Review*, 10(2): 223-247.

Jung, D. I., & Sosik, J. J. 2002. Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 33(3): 313-336.

Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4): 692-724.

Kim, H., Im, J., & Qu, H. 2018. Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75: 18–26.

Konze, A. K., Rivkin, W., & Schmidt, K. H. 2017. Is job control a double-edged sword? A cross-lagged panel study on the interplay of quantitative workload, emotional dissonance, and job control on emotional exhaustion. *International journal of environmental research and public health*, 14(12): 1608.

Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. 1987. Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3): 278-296.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. 2009. Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6): 1169–1192.

Leary, M. R. 2007. Motivational and emotional aspects of the self. *Annual Review of Psychology*, 58: 317-344.

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

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.

Liao, F. Y., Yang, L. Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. 2013. Team–member exchange and work engagement: does personality make a difference?. *Journal of business and psychology*, 28(1): 63-77.

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. 2016. **Promotion-and prevention-focused job crafting: A theoretical extension and meta-analytical test**. Paper presented at the 76th Annual Meeting of Academy of Management. Anaheim, United States.

Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. 2017. Leadership in Applied Psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102: 434 – 451.

Lyons, P. 2008. The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology*, 23: 25–36.

Macey, W. H., & Schneider, B. 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1): 3-30.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6): 1321.

Moser, C. A., & Kalton, G. 2017. *Survey methods in social investigation*. New York: Routledge.

Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. 2010. Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*. 9: 74-93.

Parker, S. K., & Wu, C. H. 2014. Leading for proactivity: How leaders cultivate staff who make things happen. *The Oxford handbook of leadership and organizations*: 380-403. Oxford University Press.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. 2010. Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4): 827-856.

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. 2017. One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3): 403–420.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. 2006. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3); 636.

Parker, S., & Bindl, U. K. (Eds.). 2016. **Proactivity at work: Making things happen in organizations**. New York: Routledge.

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2015. Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of occupational health psychology*, 20(4): 470.

Petrou, P., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. 2017. Regular versus cutback-related change: The role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature. *International Journal of Stress Management*, 24(1): 62.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. 2012. Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8): 1120-1141.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2): 327-340.

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.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S., & Moorman, R., Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on organizational behaviors. *The leadership Quarterly*, 1: 107-142.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3): 329-354.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. 2017. Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102: 112-138.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1): 54-67.

Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7): 600-619.

Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá, & Bakker A. B. 2002. The measurement of Engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92.

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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3): 293-315.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In M. P. Leiter & A. B. Bakker (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*: 10–24. New York, NY: Psychology Press.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds.), ***Bridging occupational, organizational and public health***: 43-68. Dordrecht, the Netherlands: Springer

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.

Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. 2002. Burnout and engagement in university students: A cross-national study. ***Journal of cross-cultural psychology***, 33(5): 464-481.

Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. 2016. Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. ***Journal of occupational and organizational psychology***, 89(3): 588-610.

Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. 1999. Proactive personality and career success. ***Journal of applied psychology***, 84(3): 416.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. 2011. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. ***Journal of Applied Psychology***, 96: 981–1003.

Shamir, B., & Howell, J. M. 1999. Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. ***The Leadership Quarterly***, 10(2): 257-283.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. ***Organization science***, 4(4): 577-594.

Shin, S. J., & Zhou, J. 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. ***Academy of management Journal***, 46(6): 703-714.

Spector, P. E., & Jex, S. M. 1998. Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. ***Journal of occupational health psychology***, 3(4): 356.

Ten Brummelhuis, L. L., Ter Hoeven, C. L., Bakker, A. B., & Peper, B. 2011. Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***: 84(2): 268-287.

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.

Tims, M., B. Bakker, A., & Derks, D. 2014. Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. ***Journal of Managerial Psychology***, 29(5): 490-507.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. 2012. Development and validation of the job crafting scale. ***Journal of vocational behavior***, 80(1): 173-186.

Approach Crafting: os antecedentes contextuais e o impacto no Work Engagement

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.

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. 2011. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1): 121-131.

Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. 2016. The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3): 353-362.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. 2001. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1): 134-143.

Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. 1995. Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of organizational behavior*, 16(5): 431-455.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. 2004. The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4): 515-530.

Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. 2017. Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100: 185-195.

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.

Yukl, G. 1994. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

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

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. 2009. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5): 590-619.