

Job Crafting: Uma Revisão da Produção Científica Internacional

Rita Pimenta de Devotto – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, Brasil
Wagner de Lara Machado – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, Brasil

Resumo

O *Job crafting* é um processo de ações proativas para alterar o trabalho, buscando adequá-lo aos valores e interesses do indivíduo. No presente estudo, foi revisada a produção científica internacional sobre o construto, com único descritor “*job crafting*”, no período de 2000 a maio de 2015, nas bases de dados PsycINFO e EBSCO. Ao final, 34 artigos foram analisados seguindo os critérios: ano de publicação, periódico de publicação, autoria, tipo de estudo, método e instrumentos utilizados. Constatou-se um crescimento de publicações científicas, especificamente de estudos empíricos quantitativos, impulsionados pelo desenvolvimento de medidas. Evidenciou-se uma difusão das publicações em diferentes periódicos, lideradas por Holanda e Estados Unidos da América. Argumenta-se em prol da adaptação de medidas de *job crafting* no Brasil.

Palavras-chave: *job crafting*, avaliação, revisão de literatura

Job Crafting: A Review of International Scientific Production

Abstract

Job crafting is a process of proactive actions to change the work, seeking to customize it to the values and interests of the individual. In this study we reviewed the international scientific literature on the construct, with a single descriptor “*job crafting*”, from 2000 to May 2015, in PsycINFO and EBSCO databases. We analyzed 34 articles following the criteria: year of publication, publishing journal, authorship, study type, method and instruments used. We tracked an increase of scientific publications, specifically quantitative empirical studies, driven by the development of measures. This diffusion of the publications was found in different journals, led by the Netherlands and the United States. We argue for the adaptation of Job crafting measures in Brazil.

Keywords: Job crafting; Assessment; Literature review

Job Crafting: Una Revisión de la Producción Científica Internacional

Resumen

El *job crafting* es un proceso de acciones proativas para alterar el trabajo, tratando de adecuarlo a los valores e intereses de la persona. En este estudio hemos revisado la literatura científica internacional sobre el constructo, con el único descriptor “*job crafting*”, de 2000 a mayo de 2015, en las bases de datos PsycINFO y EBSCO. Fueron analizados 34 artículos siguiendo los criterios: año de publicación, periódico de publicación, autor, tipo de estudio, método e instrumentos utilizados. Se constató un aumento de las publicaciones científicas, específicamente de estudios empíricos cuantitativos, impulsado por el desarrollo de medidas. Se evidenció una difusión de las publicaciones en diferentes periódicos, lideradas por Holanda y Estados Unidos. Se argumenta a favor de la adaptación de las medidas de *Job crafting* en Brasil.

Palabras-clave: *Job crafting*; Evaluación; Revisión de literatura.

O conceito de *job crafting*¹ foi introduzido no artigo seminal de Wrzesniewski e Dutton (2001) e faz referência às mudanças físicas e cognitivas, iniciadas pelos indivíduos para alterar a tarefa e ou as relações envolvidas em seu trabalho. O desenho das tarefas ou das funções, muitas vezes restritas às descrições fixas (*job descriptions*) e predefinidas pela gerência ou recursos humanos, podem configurar o significado e a identidade do trabalho (Berg, Grant, & Johnson, 2010a). A

perspectiva do *job crafting* busca compreender os ajustes realizados proativamente de “baixo para cima”, em contraposição ao redesenho clássico do trabalho que enfatiza as ações de gestores (“de cima para baixo”) para modificar as tarefas e as relações de trabalho dos subordinados. O termo *job crafting* foi cunhado para capturar as diferentes ações informais dos trabalhadores para moldar e redefinir seus trabalhos, alterando limites e fronteiras, de forma a alinhá-los a seus interesses e valores. O objetivo deste artigo é apresentar uma revisão de literatura sobre a produção científica internacional do construto, no período de 2000 a maio de 2015. Busca-se sumarizar os estudos internacionais para informar sobre o estado da investigação em *job*

¹ O termo em língua inglesa, *job crafting*, ainda não foi traduzido para a literatura científica brasileira, devido, provavelmente, à ausência de estudos sobre esse construto no Brasil. Os autores do artigo optaram por utilizar a expressão original em inglês.

crafting, identificando as perspectivas de pesquisa sobre o construto.

O *job crafting* configura-se como um processo, e não um evento no tempo, pois implica em várias ações psicológicas, sociais e físicas que envolvem a agência do indivíduo e que demandam seu esforço contínuo (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dessa forma, *job crafters*, são os indivíduos que ativamente compõem seu trabalho por meio três tipos de estratégias: *task crafting*, *cognitive crafting* e *relational crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). As ações de *task crafting* incluem as mudanças físicas para alterar a forma, o escopo ou a demanda das tarefas; e/ou também alterar seus limites temporais. As mudanças cognitivas (*cognitive crafting*) buscam reformular os limites cognitivos que atribuem significado e propósito às tarefas e às relações no trabalho; o indivíduo altera sua percepção do trabalho, entendendo este como parte de um todo. A terceira estratégia (*relational crafting*), engloba as mudanças nas relações de trabalho, tanto na sua natureza quanto na amplitude dessas relações com outros (colegas, superiores, clientes, fornecedores). Essas ações de *job crafting* não são mutuamente exclusivas, mas ocorrem em combinação. Wrzesniewski e Dutton (2001) enfatizam a criatividade, a improvisação e a cotidianidade, em contraposição ao planejamento, como características essenciais dessas ações de *job crafting*.

A ideia de que os indivíduos podem criar (no sentido de *craft*) novos trabalhos apesar das restrições e limitações dos trabalhos prescritos não é totalmente nova. Porém, de acordo com Wrzesniewski e Dutton (2001), a proposição de que os trabalhadores ativamente customizam seus trabalhos para modificar ou incrementar seu significado e/ou identidade no trabalho, ainda não foi estudada na proporção merecida dentro do contexto organizacional. O modelo de *job crafting* propõe que todos os trabalhadores podem modificar o significado do trabalho e a sua identidade no trabalho, via ações de *job crafting*. Todos os indivíduos são capazes de *job crafting*, e as ações de *crafting* são possíveis em todos os tipos de trabalho, independentemente do grau de autonomia, complexidade e autoridade envolvidos (Wrzesniewski & Dutton, 2001, Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008).

Além disso, as autoras enfatizam que o *job crafting* não é inerentemente benéfico ou prejudicial para a organização, sendo que o contexto situacional pode possibilitar ou entravar as ações de *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Essas ações servem antes de tudo ao indivíduo, que as leva a cabo para personalizar

(customizar) o seu trabalho. Dessa forma, o *job crafting* ganha proeminência quando as condições de trabalho não são favoráveis, e o indivíduo deve ser protagonista para ativamente mudar o desenho do trabalho, negociando o seu conteúdo e atribuindo novo significado às suas tarefas e ao próprio trabalho (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

Desde o surgimento do construto em 2001 até o ano de 2009, as pesquisas sobre *job crafting* foram essencialmente qualitativas ou de natureza teórica (Berg et al., 2010a; Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2008, 2010b; Wrzesniewski & Dutton, 2001). A pesquisa empírica sobre ações de *job crafting* é ainda escassa se comparada a outros construtos da Psicologia Organizacional, como, por exemplo o engajamento no trabalho, porque até recentemente escalas fidedignas e válidas não estavam disponíveis (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Alguns esforços para medir o *job crafting* resultaram em escalas específicas, para contextos e grupos ocupacionais limitados (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009). Recentemente, outras duas escalas gerais de *job crafting*, destinadas a medir o construto em diferentes contextos ocupacionais foram validadas, existindo, porém, uma diferença significativa entre elas com relação às dimensões do *job crafting* avaliadas.

A primeira, *Job Crafting Scale* – JCS (Tims, Bakker, & Derks; 2012) operacionaliza o construto dentro da perspectiva do modelo de Recursos e Demandas no Trabalho – RDT (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2013), propondo este como uma variável mediadora do engajamento no trabalho e da exaustão. No âmbito do modelo RDT, o *job crafting* é entendido como as mudanças iniciadas pelos trabalhadores para alterar suas demandas e recursos do trabalho, de forma a equilibrar ambas com as suas necessidades e recursos pessoais (Tims et al., 2012). A segunda escala geral de *job crafting* disponível na literatura é o *Job Crafting Questionnaire* (JCQ), desenvolvida por Slemp e Vella-Brodrick (2013). Esses autores observam a ausência de itens para medir explicitamente o componente cognitivo do *job crafting* na escala anterior, e propõem um instrumento que simultaneamente avalie as três dimensões do construto: *task crafting*, *cognitive crafting* e *relational crafting*.

As organizações são frequentemente confrontadas com a questão de como melhorar, não somente o desempenho, mas o engajamento e os estados positivos em relação ao trabalho, cuidando e promovendo a saúde mental dos trabalhadores. O *job crafting* é um construto promissor, que tem corroborado para a compreensão dos mecanismos e processos envolvidos na

otimização das relações entre demandas e recursos do trabalho, sendo um preditor de diferentes desfechos positivos, como o engajamento no trabalho, o bem-estar individual, o desempenho e a atribuição de sentido e propósito no trabalho (Demerouti, 2014).

Método

Com o objetivo de identificar a produção científica internacional sobre o construto *job crafting* foram consultadas as bases de dados internacional PsycINFO (*American Psychological Association – APA*) e EBSCO (*Academic Search Premier e Academic Search Elite*) que reúnem um grande número de artigos revisados por pares na área de Psicologia e, especificamente, na área de Psicologia Organizacional. A revisão utilizou como único descritor, “*job crafting*”, e sua aparição nos campos “*abstract*” (EBSCO) e “*abstract*” e “*key word*” (PsycINFO), no período compreendido entre 2000 a maio de 2015. O construto *job crafting* foi introduzido na literatura científica em 2001 no artigo seminal de Wrzesniewski e Dutton. Portanto o período delimitado nessa busca compreende os anos de surgimento do construto, bem como de seu desenvolvimento em estudos teóricos e empíricos. Retornaram 106 trabalhos que incluem artigos, dissertações e capítulos de livros. Desse resultado, foram selecionados 63 artigos revisados por pares. Excluiu-se desta revisão os artigos revisados por pares sem texto completo disponível em língua inglesa; resultando um total de 52 artigos revisados por pares com texto completo para revisão em questão. As duplicadas ($n = 7$) foram eliminadas, resultando um total de 45 artigos.

Após esse levantamento inicial dos trabalhos científicos sobre o construto, um refinamento da busca foi realizado com o objetivo de identificar aquelas publicações que efetivamente relacionavam-se à pesquisa em *job crafting*. Partindo de um total de 45 artigos revisados por pares com texto completo disponível em língua inglesa, uma triagem foi realizada a partir da leitura dos resumos desses trabalhos. Dos 45 trabalhos, nove foram excluídos por não abordarem especificamente o construto *job crafting*. Outros dois artigos da área de Psicologia Organizacional foram eliminados por serem artigos breves de resposta às críticas levantadas por autores em um debate específico sobre *job crafting*. Dessa forma, 34 artigos foram selecionados e analisados segundo os critérios: ano de publicação, periódico de publicação, autoria (em termos da geografia da filiação institucional dos autores), tipo de estudo (teórico

ou empírico), método (quantitativo ou qualitativo) e instrumentos utilizados.

Resultados e Discussão

O primeiro dado analisado referiu-se ao levantamento do ano de publicação dos artigos, e teve por objetivo verificar o ritmo de desenvolvimento do construto nas publicações científicas periódicas. De acordo com a Tabela 1, observa-se que o ritmo de produção é crescente, sendo 2012 e 2014 os anos de maior volume de publicações (20,6% e 26,4% respectivamente). No ano de 2013, apenas dois artigos empíricos foram identificados. Esse fato é decorrente de uma concentração da pesquisa empírica ainda circunscrita a alguns países, principalmente, à Holanda. O ritmo de publicação em 2015 parece promissor, dado que a publicação de 4 artigos nos primeiros meses do ano, pode ser indicativa de uma produção em crescimento e com chances de superar a produção dos anos anteriores.

O salto de crescimento da produção a partir de 2012 coincide com o surgimento de escalas de mensuração do *job crafting* e, portanto, de trabalhos empíricos quantitativos sobre a avaliação do construto. Apesar do surgimento do construto no ano de 2001 (Wrzesniewski & Dutton, 2001), o primeiro artigo recuperado nas bases pesquisadas é de 2008. A ausência de produção de artigos científicos revisados por pares nesse período (2001 a 2007) parece estar vinculada à uma característica do desenvolvimento do construto. A produção inicial esteve enfocada no desenvolvimento teórico do *job crafting* e foi publicada em trabalhos excluídos desta revisão, como dissertações e capítulos de livros. Um exemplo, é o primeiro trabalho empírico sobre *job crafting* (Ghitulescu, 2007), com a operacionalização e mensuração do construto em equipes autônomas de engenheiros na indústria manufatureira e em professores de educação especial em diversas escolas nos Estados Unidos, o qual não foi publicado em forma de artigo científico.

O segundo dado analisado diz respeito aos tipos de periódicos de publicação. Conforme os dados apresentados na Tabela 2, evidencia-se uma ampla disseminação de artigos por 26 periódicos diferentes. Esse dado pode estar refletindo a boa aceitação do construto por diferentes periódicos nas áreas de Psicologia Organizacional, Psicologia Ocupacional, Comportamento Organizacional, Negócios e Recursos Humanos. A novidade do construto pode ser um fator que ajude a explicar esse espargimento da publicação e ausência de formação de nichos de publicação. Considera-se esse

Tabela 1
Número de Artigos Científicos Publicados por Ano de Publicação

Ano	Número de artigos	%
2015 (Maio)	4	11,8
2014	9	26,4
2013	2	5,9
2012	7	20,6
2011	4	11,8
2010	5	14,7
2009	2	5,9
2008	1	2,9
Total	34	100,0

um dado favorável ao desenvolvimento da produção científica sobre *job crafting*.

Além dessa ampla pulverização, outro fator que chama a atenção é a qualidade das revistas devido ao seu alto fator de impacto e às classificações em prestigiosos *rankings* internacionais. O *Journal of Occupational Health Psychology*, por exemplo, possui fator de impacto de 4,01 nos últimos cinco anos (APA, 2016). Na área de administração, o *Academy of Management Journal*, cujo fator de impacto é de 4,978, é considerado o quinto entre 172 periódicos de “*Management*”, e o terceiro entre 110 periódicos de “*Business*” (*Academy of Management*, 2014). Essa disseminação em periódicos de alta qualidade é indicativa de que a pesquisa em *job crafting* tem sido lida pela maioria dos principais pesquisadores da comunidade acadêmica nessas áreas.

A Tabela 3 apresenta os resultados sobre a autoria e, especificamente, à geografia da filiação institucional dos autores. Dos 34 artigos analisados, 26 (76,5%) foram publicados por autores de um único país. A publicação por um único país indica uma forte e recente liderança da Holanda (50% dos artigos), seguida dos Estados Unidos (27%). Até 2012, a relação de liderança na publicação era inversa, o que demonstra a alta produção recente de autores com filiação institucional holandesa. No ano de 2013, por exemplo, a produção concentrou-se apenas na Holanda (2 artigos empíricos). O ano de 2014 parece marcar o início de uma maior disseminação da pesquisa empírica em *job crafting* para outros países, como Inglaterra, Austrália, Taiwan, China e Japão, ainda que a Holanda permaneça na liderança das publicações.

Dos 34 artigos analisados, 23,5% são publicações realizadas em parcerias entre autores de dois ou

mais países. A mesma tendência mostrada na Tabela 3, observa-se na Tabela 4: existe uma proeminência da liderança da filiação institucional de autores, tanto da Holanda como dos Estados Unidos para publicar em parceria com outros países.

Observa-se que a produção na Europa está relacionada à filiação institucional de apenas cinco países: Holanda, Dinamarca, Finlândia, Inglaterra e Bélgica. Esse dado pode ser indicativo de que o construto de *job crafting* ainda não está sendo investigado em outros países europeus. Recentemente, dar-se-á a inserção da Ásia (China, Taiwan e Japão) no cenário de produção internacional sobre *job crafting*. Evidencia-se a ausência de autores com filiação em países latino-americanos, especialmente o Brasil.

A Tabela 5 apresenta os resultados com relação ao tipo de estudo. Contatou-se uma predominância de estudos empíricos (73,5%), em relação aos estudos teóricos (26,5%). Os estudos teóricos tiveram uma forte predominância no ano de 2011 e 2012, enquanto que os estudos empíricos se encontram mais distribuídos no período compreendido entre 2008 e primeiro trimestre de 2015.

Do total de 25 estudos empíricos, 20 estudos (80,0%) foram estudos quantitativos, quatro pesquisas (16,0%) foram realizadas com metodologia qualitativa (utilização de entrevistas semiestruturadas para coleta de dados), e apenas um delineamento foi realizado com métodos mistos. Esse desequilíbrio identificado entre estudos empíricos quantitativos e estudos empíricos qualitativos e/ou de métodos mistos pode significar apenas um momento específico na produção científica, dado o surgimento de quatro escalas para a mensuração do construto entre 2009 e 2013. Porém, acredita-se que se essa evidência constatada nesse recorte se transforma em uma tendência de pesquisa com relação ao construto, poder-se-á correr o risco de perder de vista novos *insights* sobre o *job crafting*, dado que a pesquisa qualitativa é orientada à descoberta e ao refinamento de construtos.

É também relevante ressaltar que um estudo empírico qualitativo oferece uma abordagem diferente à perspectiva de *job crafting*. Page (2011) argumenta que o método tradicional de desenho do trabalho (*job design*) ignora os interesses, habilidades e necessidades dos empregados, levando-os à adotarem ações de *job crafting* não sancionadas pela organização. A abordagem alternativa proposta de “*i-deals*” se contrapõe à perspectiva de *job crafting*, porque considera fundamental modificar o trabalho por meio de uma negociação

Tabela 2
 Número de Artigos Publicados entre 2000 e Maio de 2015 por Periódico de Publicação

Periódico de Publicação	Frequência
<i>Journal of Occupational Health Psychology</i>	4
<i>Journal of Organizational Behaviour</i>	3
<i>Journal of Vocational Behaviour</i>	2
<i>European Psychologist</i>	2
<i>European Journal of Work and Organization</i>	2
<i>Academy of Management Journal</i>	1
<i>Applied Psychology</i>	1
<i>Annual Review of Psychology</i>	1
<i>Ergonomics</i>	1
<i>Group & Organizational Management</i>	1
<i>Human Relations</i>	1
<i>International Journal of Hospitality Management</i>	1
<i>Journal of Applied Psychology</i>	1
<i>Journal of Change Management</i>	1
<i>Journal of Happiness Studies</i>	1
<i>Journal of Managerial Psychology</i>	1
<i>Journal of Organizational Behavior</i>	1
<i>Journal of Organizational Change Management</i>	1
<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>	1
<i>Journal of Business Research</i>	1
<i>Journal of Business & Psychology</i>	1
<i>Management in Education</i>	1
<i>Organizational Dynamics</i>	1
<i>Organizational Science</i>	1
<i>Social Behavior & Personality: an international journal</i>	1
<i>SA Journal of Industrial Psychology</i>	1
Total	34

colaborativa, cujo potencial pode levar à satisfação das necessidades de ambos, organização e empregado. Essa pesquisa empírica qualitativa fundamenta esse argumento com o estudo da população de gestores de primeira linha na Educação de Extensão (*Further Education*) no Reino Unido (Page, 2011).

Por fim, analisa-se a utilização de instrumentos de avaliação do construto nos estudos quantitativos selecionados. Dos 20 estudos quantitativos, apenas três não avaliam diretamente o *job crafting*. Conforme indica a Tabela 6, nos 17 estudos quantitativos analisados, existe

um predomínio do instrumento *Job Crafting Scale* (Tims et al., 2012) em relação à outra escala geral *Job Crafting Questionnaire* (Slemp & Vella-Broderrick, 2013). Ambas escalas podem ser utilizadas para medir *job crafting* em diversas ocupações. As outras duas escalas específicas criadas para medir o *job crafting* em populações ocupacionais particulares, como professores (Leana et al., 2009) e operários (Nielsen & Abildgaard, 2012), aparentemente ainda não foram utilizadas em outros estudos empíricos além daqueles que as originaram (artigos de construção e validação do instrumento). Observa-se

Tabela 3

Número de Artigos Publicados entre 2000 e Maio de 2015 por Países de Filiação dos Autores

Países de filiação dos autores	Frequência	%
Holanda	13	50,0
EUA	7	27,0
Dinamarca	2	7,7
Austrália	1	3,8
Inglaterra	2	7,7
Taiwan	1	3,8
Total de artigos publicados	26	100,0

Tabela 4

Número de Artigos Publicados entre 2000 e Maio de 2015 por Parcerias de Publicação entre Países de Filiação dos Autores

Parceria entre autores de países diferentes	Frequência
Holanda e China	1
Holanda, Austrália e Canadá	2
EUA, Bélgica e Inglaterra	1
EUA, Holanda e Finlândia	1
EUA e Austrália	1
EUA e Finlândia	1
China e Japão	1
Total de Parcerias	8

Tabela 5

Número de Artigos Publicados entre 2000 e Maio de 2015 por Tipo de Estudo

Ano	Número de estudos empíricos		Número de estudos teóricos		Total de estudos empíricos e teóricos por ano	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
2015	4	16,0	-	-	4	11,8
2014	7	28,0	2	22,2	9	26,4
2013	2	8,0	-	-	2	5,9
2012	5	20,0	2	22,2	7	20,6
2011	1	4,0	3	33,4	4	11,8
2010	3	12,0	2	22,2	5	14,7
2009	2	8,0	-	-	2	5,9
2008	1	4,0	-	-	1	2,9
Total	25	100,0	9	100	34	100,0

Tabela 6
Número de Estudos Quantitativos por Tipo de Instrumento

Instrumento	Frequência	%
<i>Job crafting scale</i> - JCS (Tims et al., 2012)	9*	53,0
<i>Job crafting questionnaire</i> - JCQ (Slemp & Vella-Brodrick, 2013)	1	5,9
<i>Job crafting measure</i> (Leana et al., 2009)	2	11,7
<i>Job crafting behaviours of blue collar workers</i> (Nielsen & Abildgaard, 2010)	1	5,9
Adaptação de itens de sub escalas existentes	4	23,5
Total	17	100,0

Nota. Dois estudos não utilizaram a escala na íntegra, porém usaram subescalas do JCS.

também estudos empíricos nos quais o construto foi medido com a utilização de subescalas ou com a adaptação de itens das escalas existentes.

Ressalta-se a proeminência da *Job Crafting Scale* (Tims et al., 2012), dado que desde o seu surgimento, ela foi utilizada em 53% dos estudos empíricos quantitativos realizados a partir de 2009. Acredita-se que, em parte, essa primazia deve-se à recente liderança dos autores de filiação institucional holandesa. Outro fator que ajuda explicar esta supremacia, diz respeito a contribuição prática e criativa de Tims et al. (2012) ao operacionalizar o construto dentro da perspectiva do modelo de Recursos e Demandas no Trabalho – RDT (Bakker & Demerouti, 2007), propondo-o como uma variável mediadora do engajamento no trabalho e da exaustão.

O modelo de RDT busca compreender, explicar e prever o bem-estar dos indivíduos e seu desempenho no trabalho. Esse é um modelo flexível que pode ser aplicado a todos os contextos de trabalho e profissões. Considera-se as demandas e os recursos no trabalho como categorias amplas que iniciam dois processos diferentes relativamente independentes. Enquanto as demandas no trabalho são os preditores mais importantes do processo de *burnout*, os recursos do trabalho são em geral os preditores fundamentais da satisfação, motivação e engajamento no trabalho (Bakker & Demerouti, 2013; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Os recursos no trabalho podem atuar como amortecedores (*buffers*) das demandas no trabalho e ganham proeminência quando as demandas são elevadas. Esses são também preditores dos recursos pessoais e do engajamento, que por sua vez são preditores dos recursos no trabalho (Bakker & Demerouti, 2013).

De acordo com essa perspectiva de pesquisa, que operacionaliza o construto no âmbito do modelo RDT, as ações de *crafting* de iniciativa individual alteram as demandas e os recursos do trabalho e podem prever o engajamento futuro no trabalho. O *job crafting* é entendido como um processo no qual os trabalhadores buscam maximizar seus recursos de trabalho e minimizar as suas demandas de trabalho (Tims et al., 2012). De acordo com Tims et al. (2012), o *job crafting* inclui quatro diferentes tipos de comportamentos, que visam: (a) aumentar os recursos estruturais de trabalho, (b) aumentar os recursos sociais do trabalho (c) aumentar as demandas de trabalho desafiadoras, e (d) diminuir as demandas de trabalho consideradas como obstáculos ou impedimentos pelo indivíduo.

Os estudos empíricos que utilizaram a *Job Crafting Scale* aplicada ao modelo de Recursos e Demandas no Trabalho, acrescentaram evidências sobre o papel fundamental do *job crafting* nos mecanismos sugeridos pelo modelo (Bakker et al., 2014). O *job crafting* foi um preditor das demandas e recursos do trabalho futuros, e indiretamente teve um efeito positivo sobre o engajamento no trabalho. Constatou-se, por exemplo, que as iniciativas de trabalhadores para alterar seus recursos do trabalho (*crafted job resources*) geraram um aumento posterior nos recursos estruturais e sociais do trabalho, e esse fator relacionou-se positivamente com o engajamento no trabalho. As alterações iniciadas por trabalhadores em relação às demandas do trabalho não resultaram em mudanças nas próprias demandas, mas tiveram um impacto mediador positivo no bem-estar (Tims et al., 2013). Evidenciou-se também que trabalhadores caracterizados por uma personalidade proativa apresentaram maior probabilidade de criar (*craft*) seus próprios trabalhos de forma

a manterem-se engajados e com bom desempenho (Bakker, Tims, & Derks, 2012). Posteriormente, se corroboraram evidências de que o *job crafting* além de estar positivamente relacionado ao desempenho individual via engajamento no trabalho, pôde também ser utilizado simultaneamente ao nível da equipe para melhorar o desempenho no trabalho (Tims, Bakker, Derks, & Rhenen, 2013). Por outro lado, os efeitos das ações de *job crafting*, especificamente aquelas que buscaram reduzir as demandas de trabalho consideradas obstáculos para o indivíduo, estiveram positivamente relacionadas à sobrecarga e ao conflito entre colegas, e por sua vez ao *burnout* dos colegas de trabalho (Tims, Bakker & Derks, 2015).

A outra opção existente para avaliação do construto em populações ocupacionais gerais é o *Job Crafting Questionnaire* (Slemp & Vella-Brodrick, 2013), que incluiu o componente cognitivo (*cognitive crafting*). De acordo com Slemp e Vella-Brodrick (2013), o *cognitive crafting* é uma das três dimensões do construto e a que mais se relaciona ao conceito de identidade no trabalho. Por meio do *cognitive crafting*, os indivíduos podem alterar a maneira pela qual eles vêem o seu trabalho, a fim de obter uma identidade mais positiva e, conseqüentemente, alterar o significado e propósito de seu trabalho. A inclusão dessa dimensão, permitiria tanto a investigação sobre a gama completa de antecedentes e consequentes como a análise de questões mais específicas sobre *job crafting* (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Por exemplo, será que o componente cognitivo pode explicar a variância nos resultados em relação aos outros componentes (tarefa e relacional)? Será que o componente cognitivo precede as ações mais comportamentais do *job crafting*? Além disso, a escala *Job Crafting Questionnaire* apresentou boas qualidades psicométricas. A análise fatorial exploratória e confirmatória suporta a estrutura de três fatores corroborando o construto original. O JCQ apresentou alta consistência interna (alfa de Cronbach 0,91).

Nesta revisão de literatura, recuperou-se apenas um estudo empírico quantitativo, posterior à validação da escala *Job Crafting Questionnaire*. Slemp e Vella-Brodrick (2014) corroboraram evidências para o fato de que o *job crafting* pode ser uma base fundamental para as intervenções sobre o bem-estar dos trabalhadores. Usando métodos de modelagem de equações estruturais, determinou-se que o *job crafting* é um preditor da satisfação das necessidades intrínsecas, que por sua vez são preditoras do bem-estar do trabalhador (Slemp & Vella-Brodrick, 2014).

Considerações Finais

O conceito de *job crafting* oferece ao menos duas importantes contribuições para o campo de estudo do delineamento do trabalho (*work design*), dado que situa os comportamentos proativos e a agência do indivíduo no centro do processo e permite explorar teórica e empiricamente tanto as bases motivacionais como os desfechos e conseqüências das ações informais que alteram o significado e sentido do trabalho (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013). Desde o surgimento do *job crafting* em 2001, o número de pesquisas sobre o construto vem aumentando consideravelmente, e esse ritmo acelera-se a partir de 2009 com o surgimento de instrumentos para a operacionalização do construto. Parece existir uma tendência ao desequilíbrio entre estudos quantitativos e estudos de outra natureza (qualitativos ou mistos). Esse fator a longo prazo pode levar a perdas consideráveis para novas descobertas em relação ao construto.

Observou-se uma rápida disseminação do construto pela literatura internacional, tanto no que diz respeito à sua aceitação em uma grande variedade de periódicos científicos de alto fator de impacto como pela geografia da filiação institucional do autor. A Holanda tem liderado a produção científica internacional, com forte predominância de artigos empíricos quantitativos. Destaca-se a ausência de autores com filiação institucional latino-americana e, especialmente, do Brasil. A operacionalização do construto em escalas fidedignas e válidas é um ganho recente e esse fato tem influenciado o número crescente de estudos empíricos quantitativos. Conclui-se que o construto se encontra em pleno desenvolvimento na literatura internacional.

O *job crafting* posiciona-se como um preditor do engajamento no trabalho e a pesquisa empírica tem acrescentado evidências da sua relação com vários desfechos positivos no trabalho, incluindo o desempenho, o bem-estar individual, e a atribuição de sentido e propósito (Demerouti, 2014). O desenvolvimento teórico e qualitativo inicial do construto está consistentemente dando lugar a um maior número de estudos empíricos quantitativos. As limitações deste estudo encontram-se no fato de propor uma síntese descritiva sobre a produção científica internacional em relação ao *job crafting*, não abrangendo uma avaliação crítica e sintética dos resultados desses múltiplos estudos encontrados. Próximos passos podem ser na direção de revisões que recuperem e analisem os resultados de estudos empíricos sobre *job crafting*, resumindo sua relação com outras variáveis,

bem como sua aplicação em modelos. Argumenta-se em prol da adaptação e validação de medidas de *job crafting* para o português brasileiro, de modo que possam ser realizados estudos empíricos sobre o construto no contexto brasileiro e contribuir para o desenvolvimento da pesquisa nessa área.

Referências

- Academy of Management (2014). *Annual Report*. Recuperado de <http://aom.org/annualreport.aspx>
- American Psychological Association (2016). *Journal of Occupational Health Psychology* Recuperado de <http://www.apa.org/pubs/journals/ocp/>
- *Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist, 19* (4), 227-236. doi: 10.1027/1016-9040/a000160
- *Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20* (1), 4-28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
- *Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20* (1), 74-88. doi: 10.1080/1359432X.2010.546711
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29*(3), 107-115. doi: 10.5093/tr2013a16
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Organizational Behavior, 1*, 389-411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- *Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*(10), 1359-1378. doi:10.1177/0018726712453471
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Recuperado de <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- *Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010a). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science, 21*(5), 973-994. doi: 10.1287/orsc.1090.0497
- *Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010b). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptively. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 158-186. doi: 10.1002/job.645
- *Chen, C.Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management, 37*, 21-28. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.10.006
- *Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist, 19* (4), 237-247. doi: 10.1027/1016-9040/a00018888
- *Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication, 1-13. doi: 10.1037/a0039002
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Doctoral dissertation, University of Pittsburgh, PA, USA. Recuperado de <http://d-scholarship.pitt.edu/10312/>
- *Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84*(2), 142-152. doi: 10.1016/j.jvb.2013.12.004
- *McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87* (3), 464-486. doi: 10.1111/joop.12058
- *Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations, 26*(4), 365-384. doi: 10.1080/02678373.2012.733543

- *Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548-556. doi:10.1016/j.jbusres.2008.06.014
- *Kira, M., Balkin, D. B., & San, E. (2012). Authentic work and organizational change: Longitudinal evidence from a merger. *Journal of Change Management*, 12(1), 31-51. doi: 10.1080/14697017.2011.652374
- *Kira, M., van Eijnatten, F. M., & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616-632. doi: 10.1108/09534811011071315
- *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. doi:10.5465/AMJ.2009.47084651
- *Lievens, F., Sanchez, J. I., Bartram, D., & Brown, A. (2010). Lack of consensus among competency ratings of the same occupation: Noise or substance? *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 562-571. doi: 10.1037/a0018035
- *Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36. doi: 10.1007/s10869-008-9080-2
- *Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How organizational embeddedness and affective commitment influence job crafting. *Social Behavior and Personality*, 42(10), 1629-1638. doi: 10.2224/sbp.2014.42.10.1629
- *Page, D. (2011). I-deals in further education? A new approach to managerial job design. *Management in Education*, 25(4), 182-187. doi: 10.1177/0892020611420641
- *Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. doi: 10.1002/job.1783
- *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*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0039003
- *Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual Review of Psychology*, 63, 397-425. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100401
- *Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. doi: 10.5502/ijw.v3i2.1
- *Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimizing employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977. doi: 10.1007/s10902-013-9458-3
- *Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162. doi: 10.1016/j.orgdyn.2012.01.009
- *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. Recuperado de http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632010000200003&lng=en&tlng=es
- *Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- *Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. doi: 10.1037/a0032141
- *Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507. doi: 10.1108/JMP-05-2012-0148
- *Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Applied Psychology: An International Review*. Advance online publication. doi: 10.1111/apps.12043
- *Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and

performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454. doi: 10.1177/1059601113492421

*Van Hooff, M. L. M., & van Hooft, E. A. J. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 348-359. doi: 10.1037/a0036821

*Villumsen, M., Samani, A., Jørgensen, M. B., Gupta, N., Madeleine, P., & Holtermann, A. (2015). Are forward bending of the trunk and low back pain associated among Danish blue-collar workers? A cross-sectional field study based on objective measures. *Ergonomics*, 58(2), 246-258. doi: 10.1080/00140139.2014.969783

*Wellman, N., & Spreitzer, G. (2011). Crafting scholarly life: Strategies for creating meaning in academic

careers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 927-931. doi: 10.1002/job.708

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi: 10.5465/AMR.2001.4378011

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in positive organizational psychology*, 1(1), 281-302. doi: 10.1108/S2046-410X(2013)0000001015

* Artigos selecionados nesta revisão de literatura.

Recebido em: 26/01/2016
Reformulado em: 10/07/2016
Aprovado em: 20/07/2016

Sobre os autores:

Rita Pimenta de Devotto é Pedagoga (UNICAMP). Mestra em Psicologia (PUCCAMP). MBA Executivo pelo IAE Business School, Argentina. MSc em Criatividade e Solução de Problemas, State University of New York. Doutoranda do programa de pós-graduação *stricto sensu* em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
E-mail: rpimentad@gmail.com

Wagner de Lara Machado é psicólogo (ULBRA), doutor em Psicologia (UFRGS), pós-doutorado em psicometria e métodos quantitativos (UFRGS), professor permanente do programa de pós-graduação *stricto sensu* em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, membro da diretoria da Associação Brasileira de Psicologia Positiva (ABP+). Membro do GT em Avaliação em Psicologia Positiva e Criatividade da ANPEPP. Membro da diretoria da Associação Brasileira de Criatividade e Inovação – CRIABRASILIS.
E-mail: wag.lm.psico@gmail.com

Contato com os autores:

Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia
Av. John Boyd Dunlop, s/n
Jd. Ipaussurama
Campinas-SP, Brasil
CEP: 13060-904

