

O PAPEL DO REDESENHO DO TRABALHO NA PROMOÇÃO DO *FLOW* E DO BEM-ESTAR*

RITA P. DE DEVOTTO¹

 <https://orcid.org/0000-0002-2287-2526>

CLARISSA P. P. FREITAS²

 <https://orcid.org/0000-0002-2274-8728>

SOLANGE M. WECHSLER³

 <https://orcid.org/0000-0002-9757-9113>

Para citar este artigo: Pimenta de Devotto, R., Freitas, C. P. P., & Wechsler, S. M. (2020). O papel do redesenho do trabalho na promoção do *flow* e do bem-estar. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–25. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200113

Submissão: 10 jun. 2019. **Aceite:** 4 set. 2019.

* Agradecemos a Wagner de Lara Machado o auxílio no planejamento da coleta de dados.

¹ Faculdades de Campinas (Facamp), Campinas, SP, Brasil.

² Universidade Salgado de Oliveira (Universo), Niterói, RJ, Brasil.

³ Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), Campinas, SP, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

RESUMO

Objetivo: Investigar o papel mediador do *flow* no trabalho entre as relações das dimensões de redesenho no trabalho (redesenho da tarefa, reformulação cognitiva e redesenho das relações) com as dimensões de saúde mental positiva (bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social).

Originalidade/valor: As ações de redesenho no trabalho têm sido valorizadas como antecedentes do bem-estar laboral dos profissionais. O presente estudo contribuiu para a literatura ao examinar as relações entre as ações de redesenho no trabalho, o *flow* no trabalho e a saúde mental positiva, ainda não investigadas em trabalhos empíricos prévios.

Design/metodologia/abordagem: Utilizou-se a abordagem quantitativa por meio de um questionário *on-line* composto por questionário sociodemográfico e três escalas. A amostra foi composta por 386 profissionais de diferentes estados brasileiros, sendo 58% do gênero feminino, com idade média de 44 anos ($DP = 12$ anos). Os dados foram analisados por meio de equações estruturais.

Resultados: Os resultados das análises de equações estruturais demonstraram que o redesenho das relações apresentou um impacto direto sobre a saúde mental positiva. As relações da reformulação cognitiva com a saúde mental positiva foram totalmente mediadas pelos níveis de *flow* no trabalho. Conclui-se que as ações de redesenho do trabalho, primordialmente a reformulação cognitiva, influenciam o bem-estar laboral e geral.

PALAVRAS-CHAVE

Atitudes dos empregados. *Flow*. Redesenho do trabalho. Saúde mental. Modelo de equações estruturais.

1. INTRODUÇÃO

No processo atual de transformação de economias fabris em economias de serviço e conhecimento, as organizações devem aumentar sua capacidade de responder às pressões externas por inovações e competitividade. Internamente, crescem a incerteza e a interdependência entre as funções, formalmente menos definidas, que, no passado, levaram os gestores a requerer a participação dos funcionários para antecipar, adaptar e introduzir mudanças na natureza do trabalho e nos métodos para realizá-lo (Grant & Parker, 2009).

Os delineamentos do trabalho tradicionais definidos pela gestão de “cima para baixo” têm sido criticados por posicionarem os trabalhadores como recipientes passivos de suas funções (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013) e por produzirem ineficiências e inadequações entre indivíduo e posto de trabalho (por exemplo, baixo engajamento, adoecimento, subutilização de habilidades, ausência de sentido no trabalho) (Demerouti, 2014). Em contrapartida, a perspectiva teórica do *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001) tem enfatizado o papel ativo dos trabalhadores em moldar sua própria experiência de trabalho, consolidando-se como uma alternativa plausível e promissora às teorias tradicionais de delineamento do trabalho (Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017). A expressão “redesenho do trabalho” (Chinelato, Ferreira, & Valentini, 2015; Pimenta de Devotto & Wechsler, 2018) tem sido utilizada em português para fazer referência ao *job crafting*.

O redesenho do trabalho engloba as ações proativas dos trabalhadores para alterar, de forma física ou cognitiva, as tarefas e as relações de trabalho, buscando adequá-las aos seus valores, às forças positivas (por exemplo, habilidades, atributos e talentos) e às paixões (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Os indivíduos se engajam em ações de redesenho do trabalho para 1. construir uma identidade mais positiva no trabalho (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008), 2. satisfazer as necessidades básicas e aumentar o bem-estar no trabalho (Slemp & Vella-Brodrick, 2014; Slemp, Kern, & Vella-Brodrick, 2015) e 3. otimizar o nível das demandas e dos recursos no trabalho (Tims, Bakker, & Derks, 2012).

De acordo com Wrzesniewski e Dutton (2001), os indivíduos recriam seu próprio trabalho por meio de três tipos de estratégia: 1. as ações de redesenho da tarefa (*task crafting*) (por exemplo, mudanças físicas no número, escopo e tipo de tarefa), 2. as reformulações cognitivas (*cognitive crafting*) (por exemplo, mudanças na forma como o indivíduo percebe seu tra-



balho) e 3. as ações de redesenho das relações (*relational crafting*) (por exemplo, mudanças nas interações com colegas, superiores, clientes e fornecedores). No âmbito do modelo de Recursos e Demandas do Trabalho (Bakker & Demerouti, 2016), o *job crafting* foi proposto como uma forma específica de comportamento proativo na qual o indivíduo inicia mudanças no nível das demandas (por exemplo, aumentar demandas desafiadoras, diminuir demandas de obstáculo) e dos recursos de trabalho (por exemplo, aumentar recursos estruturais e sociais) para melhorar o ajuste entre seu posto de trabalho e suas necessidades e recursos pessoais (Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012).

O redesenho do trabalho prediz o engajamento no trabalho (Bakker & Demerouti, 2016). O engajamento no trabalho é um estado mental positivo, caracterizado por vigor, dedicação e concentração na realização das atividades laborais, e tem sido considerado um indicador de saúde do trabalhador (Vazquez, Magnan, Pacico, Hutz, & Schaufeli, 2015). Achados de uma recente metanálise indicaram a forte correlação ($r_c = 0,45$) do *job crafting* com o engajamento no trabalho (Rudolph et al., 2017). Intervenções que visaram estimular os comportamentos de redesenho no trabalho (*job crafting interventions*) produziram incrementos nos índices de engajamento no trabalho, especialmente quando os indivíduos utilizaram táticas de redesenho que aumentam os recursos do trabalho (Wingerden, Bakker, & Derks, 2017) ou modificam o significado do trabalho por meio da reformulação cognitiva (Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, & Kawakami, 2016).

As ações de redesenho no trabalho predisseram também outros índices de bem-estar do trabalhador. Tims, Bakker e Derks (2013) constataram, em um estudo longitudinal, que os empregados que aumentaram seus recursos do trabalho apresentaram maior satisfação no trabalho e diminuição do *burnout*. O redesenho do trabalho mostrou-se funcional em mitigar o sentimento de tédio no trabalho e conseqüentemente minimizar seus desfechos negativos (por exemplo, queixas depressivas, comportamentos contraproducentes no trabalho, estresse negativo) (Hooff & Hooff, 2014). De acordo com Slemp e Vella-Brodrick (2014), os comportamentos de redesenho no trabalho podem apontar a satisfação das necessidades psicológicas básicas (por exemplo, autonomia, competência e relacionamento), o que, por sua vez, indica de forma direta o nível de bem-estar subjetivo (por exemplo, avaliação dos afetos e satisfação geral com a vida) e de forma indireta o bem-estar psicológico (por exemplo, funcionamento ótimo do indivíduo). Juntos, esses achados sugerem que o redesenho do trabalho pode ser uma estratégia útil para incrementar o bem-estar ocupacional (por exemplo, engajamento no



trabalho, satisfação no trabalho e decréscimo do *burnout*) e o bem-estar geral dos profissionais (por exemplo, bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico).

Com base nesses achados, propomos que as ações de redesenho do trabalho podem criar condições favoráveis para que os trabalhadores experimentem outros estados mentais positivos no trabalho e na vida em geral. Entre os indicadores de bem-estar no trabalho, o *flow* no trabalho tem se caracterizado como um construto relevante para avaliar o estado emocional dos profissionais no trabalho (Demerouti & Mäkikangas, 2017; Salanova, Martínez, Cifre, & Schaufeli, 2005). O *flow* pode ser descrito como um estado de bem-estar positivo e transitório, em que os profissionais estão totalmente absorvidos na realização de suas atividades laborais, percebem que suas atividades laborais são prazerosas e se motivam intrinsecamente para desenvolvê-las (Demerouti, Bakker, Sonnentag, & Fullagar, 2012). Tudo indica que até hoje nenhum estudo empírico prévio testou a relação entre as três estratégias de redesenho no trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e o *flow* no trabalho.

Em relação ao bem-estar individual, ele tem sido avaliado principalmente pelas perspectivas hedônica (isto é, bem-estar subjetivo) (Diener, 1984) e eudaimônica (isto é, bem-estar psicológico) (Ryff, 1989). Atualmente, observa-se que a avaliação do bem-estar individual por meio da saúde mental positiva (Keyes, 2002) tem tido uma valorização crescente na investigação em saúde, constituindo-se como um indicador de integração e adaptação do indivíduo à sua comunidade (Sequeira et al., 2014). A saúde mental positiva abrange simultaneamente a avaliação do bem-estar emocional (também identificado como bem-estar subjetivo), do bem-estar psicológico e do bem-estar social (Keyes, 2002; Machado & Bandeira, 2015) e, portanto, é uma medida efetiva de avaliação do bem-estar geral. Estudos que avaliem a relação das ações do redesenho no trabalho com a saúde mental positiva podem contribuir para o entendimento de seu efeito benéfico no bem-estar geral.

Com base nessa perspectiva, o presente estudo contribuiu para a literatura ao examinar: 1. se as ações de redesenho do trabalho são produtoras de *flow* no trabalho, 2. se tais ações contribuem diretamente para o incremento da saúde mental positiva e 3. se a ocorrência do *flow* no trabalho medeia a relação das ações do redesenho no trabalho com a saúde mental positiva. Tudo indica que as relações entre essas variáveis ainda não foram investigadas em trabalhos empíricos prévios. Além disso, este estudo apresenta evidências para fomentar o desenvolvimento de ações de redesenho do trabalho como estratégias de gestão que podem aumentar os níveis de saúde mental no trabalho por meio da experiência do *flow* no trabalho.

2. *FLOW* NO TRABALHO

O *flow* é um estado de consciência intenso e de curta duração, no qual o indivíduo encontra-se imerso em uma atividade específica, com atenção no momento presente e desfrutando intensamente realizar tal atividade (Csikszentmihalyi, 1996). No contexto laboral, o estado de *flow* apresenta-se de forma similar às outras situações estudadas empiricamente nos âmbitos esportivo e artístico (Salanova et al., 2005) e pode ser vivenciado em qualquer tipo de trabalho porque sua ocorrência depende mais da qualidade da experiência do que da natureza da atividade (Demerouti & Mäkikangas, 2017). O *flow* no trabalho foi definido como uma experiência intensa e transitória caracterizada por absorção, envolvimento e motivação intrínseca no trabalho. A absorção caracteriza-se por um estado de concentração total, no qual o indivíduo se encontra completamente imerso em seu trabalho. A noção do tempo é distorcida e existe uma perda momentânea de si mesmo. Envolvimento refere-se ao sentimento de felicidade e à avaliação positiva do indivíduo por seu trabalho e pela sua própria experiência de *flow*. A motivação intrínseca no trabalho diz respeito à necessidade do indivíduo de realizar uma atividade de trabalho para seu próprio bem e satisfação, sem necessariamente buscar alguma recompensa extrínseca (Bakker, 2008).

O *flow* no trabalho é geralmente mais alto do que o *flow* vivenciado em atividades de lazer ativas ou passivas (Engeser & Baumann, 2016). A ocorrência do *flow* no trabalho está vinculada à percepção do indivíduo sobre suas habilidades para responder às demandas desafiadoras do seu trabalho (Bakker, 2005). Concomitantemente, a variedade e disponibilidade de recursos do trabalho (por exemplo, autonomia, suporte social e oportunidades para o desenvolvimento) estão positivamente associadas às experiências de *flow* no trabalho (Mäkikangas, Bakker, Aunola, & Demerouti, 2010) e fomentam a ocorrência de *flow* no futuro (Salanova, Bakker, & Llorens, 2006). Dessa forma, o estado de *flow* é mais frequentemente vivenciado em contextos de trabalho que combinam abundância de recursos do trabalho com demandas de trabalho elevadas e alcançáveis (Bakker & Woerkom, 2017; Demerouti & Mäkikangas, 2017).

Os comportamentos proativos de redesenho do trabalho otimizam o nível das demandas e dos recursos do trabalho com as necessidades do indivíduo (Tims et al., 2012). Ao moldar sua própria experiência de trabalho, o indivíduo cria oportunidades para utilizar suas capacidades (por exemplo, habilidades, talentos e competências), exercer suas paixões (por exemplo,

motivações intrínsecas) e construir sentido no trabalho condizente com seus valores pessoais (Berg et al., 2013). Alinhados a essa perspectiva, Bakker e Woerkmom (2017) propuseram que os indivíduos podem criar suas próprias experiências de *flow* no trabalho ao utilizarem estratégias individuais proativas, como as ações de redesenho do trabalho. Recentes achados empíricos demonstraram que o redesenho da tarefa foi preditor do *flow* (isto é, dimensão do envolvimento no trabalho) em jovens da geração milênio (Mihelič & Aleksić, 2017). Portanto, sugerimos que o redesenho do trabalho que altera fisicamente as tarefas (por exemplo, cria demandas desafiadoras e aumenta os recursos estruturais do trabalho) e as relações (por exemplo, aumenta os recursos sociais) e aquele que modifica cognitivamente a própria percepção das tarefas e das relações são estratégias individuais proativas conducentes ao *flow* no trabalho. Com base nisso, propomos a seguinte hipótese:

- Hipótese 1: O redesenho da tarefa (1a), a reformulação cognitiva (1b) e o redesenho das relações (1c) estarão positivamente associados ao *flow* no trabalho.

3. SAÚDE MENTAL POSITIVA

A vertente hedônica do bem-estar, também conhecida como bem-estar subjetivo ou emocional, enfatiza a felicidade, a preponderância dos afetos positivos em relação aos afetos negativos e a satisfação geral com a vida (Diener, 1984). A perspectiva eudaimônica – ou bem-estar psicológico – propõe que o bem-estar é alcançado por meio do funcionamento pleno conjugado com o autodesenvolvimento das forças e virtudes do caráter e da autorrealização do potencial individual (Ryff, 1989). Posteriormente, Keyes (2002) sistematizou ambas as concepções sobre o bem-estar e acrescentou um terceiro componente, o bem-estar-social, alinhando-o à perspectiva eudaimônica. O bem-estar social reflete o desenvolvimento do potencial individual nas relações com os outros e do indivíduo com sua comunidade (Machado & Bandeira, 2015). O modelo de Keyes (2002), denominado saúde mental positiva, apresenta três dimensões (por exemplo, bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social) e alinha-se com os principais componentes da definição de saúde mental da Organização Mundial da Saúde: estado de bem-estar, funcionamento efetivo do indivíduo e funcionamento efetivo do indivíduo em sua comunidade (Machado & Bandeira, 2015).



A pesquisa sobre a relação das ações de redesenho do trabalho com o bem-estar do trabalhador produziu resultados positivos utilizando primordialmente indicadores ocupacionais positivos (por exemplo, engajamento no trabalho) e negativos (por exemplo, *burnout*) (Nielsen & Abildgaard, 2012; Tims et al., 2013). Alguns estudos avançaram de forma a avaliar a influência positiva do redesenho no trabalho, no bem-estar emocional (Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015; Hooff & Hooff, 2014) e no bem-estar psicológico (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Contudo, a relação do redesenho do trabalho com o bem-estar social (por exemplo, funcionamento efetivo do indivíduo em sua comunidade), presente na sistematização da saúde mental positiva (Keyes, 2002), resta inexplorada. Logo, em consonância com esses estudos e utilizando a sistematização do bem-estar de Keyes (2002), propomos a seguinte hipótese:

- Hipótese 2: O redesenho da tarefa (2a), a reformulação cognitiva (2b) e o redesenho das relações (2c) estarão positivamente associados à saúde mental positiva (por exemplo, bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social).

4. REDESENHO NO TRABALHO, *FLOW* NO TRABALHO E SAÚDE MENTAL POSITIVA

Sabe-se que o redesenho do trabalho influencia de forma direta o bem-estar ocupacional (por exemplo, engajamento no trabalho) e o bem-estar mais amplo (por exemplo, bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico). Ao redesenharem o próprio trabalho, os indivíduos também atuam como agentes facilitadores de suas próprias experiências de *flow* no trabalho (Bakker & Woerkom, 2017). O estado de *flow* no trabalho, motivador e recompensador em si mesmo, é fomentado pela percepção individual da importância de seu desfecho (Engeser & Baumann, 2016) e pode ser funcional para o desenvolvimento do indivíduo no trabalho (Bakker, 2005, 2008).

Demerouti et al. (2012) constataram que, diante da recuperação insuficiente após pausas de trabalho, o envolvimento (dimensão prazerosa do *flow* no trabalho) exerceu um efeito positivo forte no vigor e um efeito negativo na exaustão após jornada de trabalho. Tal achado sugere que a positividade gerada pelo *flow* pode funcionar como um substituto para pausas de trabalho insuficientes e ser um fator protetivo para lidar com o impacto negativo das demandas de trabalho elevadas (Demerouti et al., 2012). Observou-se também



que várias experiências de *flow* no trabalho ao longo do tempo promoveram o fortalecimento dos recursos pessoais existentes (por exemplo, autoeficácia) (Salanova et al., 2006). Consistentes com as perspectivas hedônica e eudaimônica do bem-estar, esses achados sugerem que o *flow* no trabalho pode influenciar o bem-estar subjetivo (por exemplo, presença de afetos positivos e diminuição de afetos negativos) e o bem-estar psicológico (por exemplo, desenvolvimento de recursos pessoais e resiliência).

Além disso, observou-se que as médias de *flow* no trabalho foram mais altas quando os indivíduos estavam imersos em atividades centrais (*core work*), seguidas das atividades nas quais estavam necessariamente se relacionando com outros (*cooperation and communication*) (Engeser & Baumann, 2016). Esse resultado sugere que o *flow* no trabalho pode influenciar também o bem-estar social (por exemplo, desenvolvimento de relações positivas com outros). Portanto, o *flow* no trabalho, apesar de não ser necessariamente um estado de felicidade, seria um ingrediente fundamental para uma vida plena.

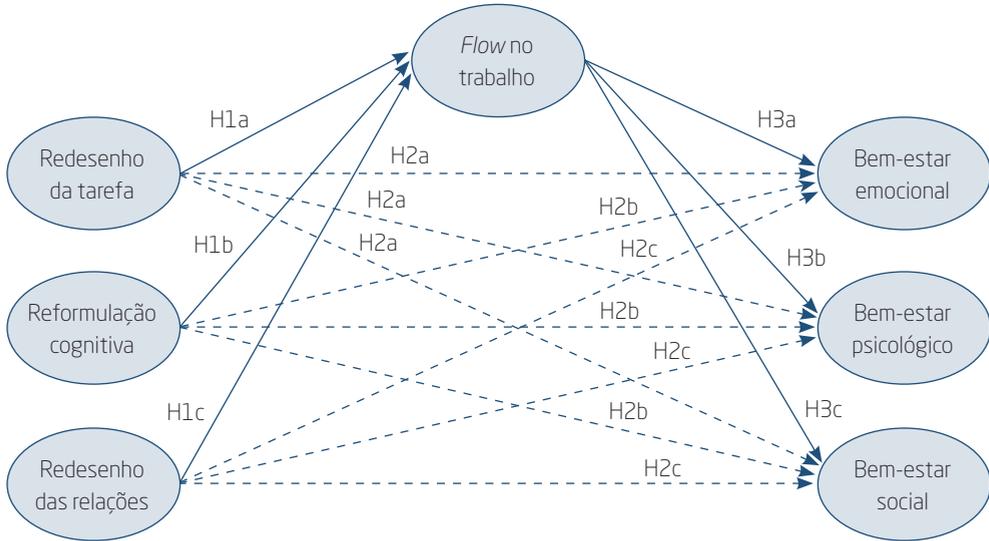
O estado transitório de *flow* produz efeitos positivos efêmeros no indivíduo que perdem a intensidade ao término da atividade, de modo que várias experiências de *flow* ao longo do tempo ampliam e fortalecem o *self* (Csikszentmihalyi, 1996). Dessa forma, espera-se que o *flow* no trabalho contribua para o incremento do bem-estar geral. Logo, investigaremos se o *flow* no trabalho, facilitado ou produzido por ações proativas de redesenho do trabalho, é conducente ao bem-estar geral:

- Hipótese 3: O *flow* no trabalho é mediador das relações das ações de redesenho da tarefa (3a), da reformulação cognitiva (3b) e do redesenho das relações (3c) com a saúde mental positiva (bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social).

Com base no exposto, compreende-se que o *flow* no trabalho pode atuar como um mediador nas relações das ações de redesenho do trabalho com a saúde mental positiva vivenciada pelos profissionais. Dessa forma, considerando as diferentes hipóteses formuladas no presente estudo, objetiva-se testar o modelo de mediação apresentado na Figura 4.1.

(Figura 4.1)

FLOW NO TRABALHO COMO MEDIADOR DAS RELAÇÕES DAS AÇÕES DE REDESENHO DO TRABALHO COM AS DIMENSÕES DA SAÚDE MENTAL POSITIVA



Fonte: Elaborada pelas autoras.

5. MÉTODO

5.1 Participantes

No presente estudo, foi utilizada uma amostra coletada por conveniência, composta por 386 profissionais de diferentes estados brasileiros, sendo 58% do gênero feminino, com idades entre 18 e 78 anos ($M = 44$ anos, $DP = 12$ anos). Observou-se que 59% estavam casados, 26% eram solteiros, 11% eram divorciados, 1% era viúvo e 3% optaram por outras configurações de relacionamento. O tempo de trabalho dos participantes variou de 1 a 50 anos ($M = 10,4$ anos, $DP = 10,2$ anos). Entre os profissionais, 56% tinham ao menos um curso completo de pós-graduação, 30% haviam concluído o ensino superior, 7% cursavam uma pós-graduação, 5% cursavam o ensino superior e 3% haviam no máximo concluído o ensino médio.

5.2 Instrumentos

- *Escala de Ações de Redesenho do Trabalho* – EART (Pimenta de Devotto & Machado, 2017): adaptada do *Job Crafting Questionnaire* – JCQ (Slemp & Vella-Brodrick, 2013): composta por 15 itens, respondidos em uma escala tipo Likert de seis pontos que vai de “raramente” (1) a “com muita frequência” (6). A escala avalia três dimensões e apresentou índices de confiabilidade satisfatórios (redesenho da tarefa, $f_c = 0,80$; reformulação cognitiva, $f_c = 0,93$; redesenho das relações, $f_c = 0,75$) (Pimenta de Devotto & Machado, 2017). Na presente amostra, o alfa de Cronbach das dimensões e os índices de ajuste do instrumento foram satisfatórios, sugerindo adequação da escala: redesenho da tarefa ($\alpha = 0,76$); reformulação cognitiva ($\alpha = 0,91$); redesenho das relações ($\alpha = 0,82$); CFI = 0,97; TLI = 0,96; RMSEA (90% IC) = 0,08 (0,07 – 0,09).
- *Escala de Saúde Mental Positiva* (Machado & Bandeira, 2015): adaptada da versão da *Mental Health Continuum* – MHC-SF (Keyes, 2005), é composta por 14 itens, respondidos em uma escala tipo Likert de seis pontos, em que os extremos são “nunca” (1) e “todos os dias” (6). São avaliadas três subescalas: bem-estar subjetivo ou emocional (três itens), bem-estar psicológico (seis itens) o bem-estar social (cinco itens). O questionário apresentou consistência interna para as dimensões de saúde mental positiva (bem-estar emocional, $\alpha = 0,88$; bem-estar psicológico, $\alpha = 0,89$; e bem-estar social, $\alpha = 0,85$) e índices de ajuste satisfatórios (CFI = 0,96; TLI = 0,95; RMSEA (90% IC) = 0,10 (0,09 – 0,11)) na presente amostra.
- *Escala de Flow no Trabalho* – *Work Related Flow Inventory* – WOLF (Bakker, 2008), adaptada por Freitas, Damásio, Haddad e Koller (2019): o inventário utiliza 13 itens para investigar o *flow* no trabalho: absorção (quatro itens), envolvimento (quatro itens) e motivação intrínseca (cinco itens). Os itens são respondidos segundo uma escala tipo Likert de sete pontos (de 1 = nunca a 7 = sempre). A escala WOLF adaptada ao contexto brasileiro apresentou índices de consistência interna adequados: absorção, $\alpha = 0,92$; envolvimento, $\alpha = 0,97$; e motivação intrínseca, $\alpha = 0,87$) (Freitas et al., 2019). O inventário apresentou consistência interna ($\alpha = 0,94$) e índices de ajuste satisfatórios (CFI = 0,93; TLI = 0,92; RMSEA (90% IC) = 0,13 (0,12 – 0,14)) na amostra estudada.
- *Questionário sociodemográfico*: o instrumento identifica a amostra do estudo em relação às variáveis demográficas relevantes para a pesquisa (por exemplo, sexo, idade etc.)



5.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário *on-line*, na plataforma SurveyMonkey, divulgado, tanto em redes sociais e profissionais como pelo setor de recursos humanos de uma organização privada do setor serviços do interior paulista, para todos os funcionários. Esta pesquisa recebeu, em novembro de 2015, parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Campinas e Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (Caae) n. 49694115.0.0000.5481. O sigilo e a confidencialidade sobre a identidade dos participantes foram garantidos, conforme constava no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, segundo a Diretriz n. 466/2012 e anteriores do Conselho Nacional de Saúde.

5.4 Análise de dados

As análises de dados foram realizadas por meio da modelagem de equações estruturais, utilizando o método de extração *weighted least squares mean and variance-adjusted* (WLSMV). Adotou-se o método de estimação WLSMV por tratar-se de um método de extração robusto para dados ordinais (Muthén & Muthén, 2015). Os índices de ajuste para avaliar os modelos foram os seguintes: CFI ($> 0,90$), TLI ($> 0,90$) e RMSEA ($< 0,08$, com intervalo de confiança de 90% não excedendo a 0,10) (Brown, 2015). Utilizou-se a técnica de *bootstrapping* (mil reamostragens) em todas as análises realizadas neste estudo e avaliou-se o intervalo de confiança de 95% dos efeitos das relações investigadas. As análises relatadas neste estudo foram realizadas pelo *software* Mplus versão 6.12.

As três hipóteses propostas no estudo foram testadas por meio de três passos. O primeiro passo investigou se o redesenho do trabalho atuava como um antecedente do *flow* no trabalho. No segundo passo, foi investigado se os níveis de redesenho da tarefa, reformulação cognitiva e redesenho das relações estavam associados aos índices de saúde mental positiva (bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social). Por fim, no terceiro passo, foi avaliado se os índices de *flow* no trabalho atuavam como um mediador nas relações entre redesenho da tarefa, reformulação cognitiva e redesenho das relações e bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social.



6. RESULTADOS

O primeiro passo da análise investigou a hipótese 1, a qual propôs que as dimensões de redesenho no trabalho contribuem para explicação dos índices de *flow* no trabalho (redesenho da tarefa, $\beta = 0,16$, EP = 0,04, $p > 0,001$, 95% IC = -0,01 – 0,32; reformulação cognitiva, $\beta = 0,56$, EP = 0,05, $p < 0,001$, 95% IC = 0,32 – 0,60; redesenho das relações, $\beta = 0,09$, EP = 0,06, $p > 0,001$, 95% IC = -0,07 – 0,23). Os resultados demonstraram que apenas a dimensão reformulação cognitiva estava diretamente associada aos índices de *flow* no trabalho. Em razão de as dimensões redesenho da tarefa e redesenho das relações não contribuírem de forma significativa para a explicação do *flow* no trabalho, um segundo modelo foi testado, em que se inseriram apenas a reformulação cognitiva e o *flow* no trabalho. Observou-se que estes apresentavam uma relação positiva de alta de magnitude (reformulação cognitiva $\beta = 0,63$, EP = 0,03, $p < 0,001$, 95% IC = 0,52 – 0,70). Verificou-se que os índices de ajuste foram adequados para os dois modelos testados (modelo 1, $c^2(134) = 1.926,13$, $p < 0,001$; CFI = 0,92; TLI = 0,91; RMSEA (90% IC) = 0,19 (0,18 – 0,19); modelo 2, $\chi^2(134) = 2.192,62$, $p < 0,001$; CFI = 0,92; TLI = 0,91; RMSEA (90% IC) = 0,12 (0,11 – 0,12)).

Com o objetivo de testar a segunda hipótese proposta no presente estudo, foi investigado, no segundo passo da análise, se as dimensões do redesenho do trabalho contribuíam para a explicação dos indicadores de saúde mental positiva. Observou-se que apenas as dimensões reformulação cognitiva ($\beta = 0,46$, EP = 0,08; $p < 0,001$, 95% IC = 0,20 – 0,64) e redesenho das relações ($\beta = 0,23$, EP = 0,08, $p < 0,001$, 95% IC = 0,04 – 0,44) explicaram os níveis de bem-estar emocional. O mesmo padrão de relações foi observado para o bem-estar psicológico, no qual as dimensões reformulação cognitiva ($\beta = 0,40$, EP = 0,07, $p < 0,001$, 95% IC = 0,15 – 0,53) e redesenho das relações ($\beta = 0,28$, EP = 0,08, $p < 0,001$, 95% IC = 0,15 – 0,60) contribuíram para explicar essa dimensão. A dimensão bem-estar social também apresentou relações de magnitude média com as dimensões reformulação cognitiva ($\beta = 0,41$, EP = 0,07, $p < 0,001$, 95% IC = 0,17 – 0,53) e redesenho das relações ($\beta = 0,35$, EP = 0,08, $p < 0,001$, 95% IC = 0,15 – 0,55). A dimensão redesenho da tarefa não apresentou contribuições estatisticamente significativas para explicar as três dimensões da saúde mental positiva (bem-estar psicológico, $\beta = -0,05$, EP = 0,10; $p > 0,001$, 95% IC = -0,31 – 0,21; bem-estar emocional, $\beta = 0,04$, EP = 0,08; $p > 0,001$, 95% IC = -0,18 – 0,25; e bem-estar social $\beta = -0,02$, EP = 0,08; $p > 0,001$, 95% IC = -0,23 – 0,18).



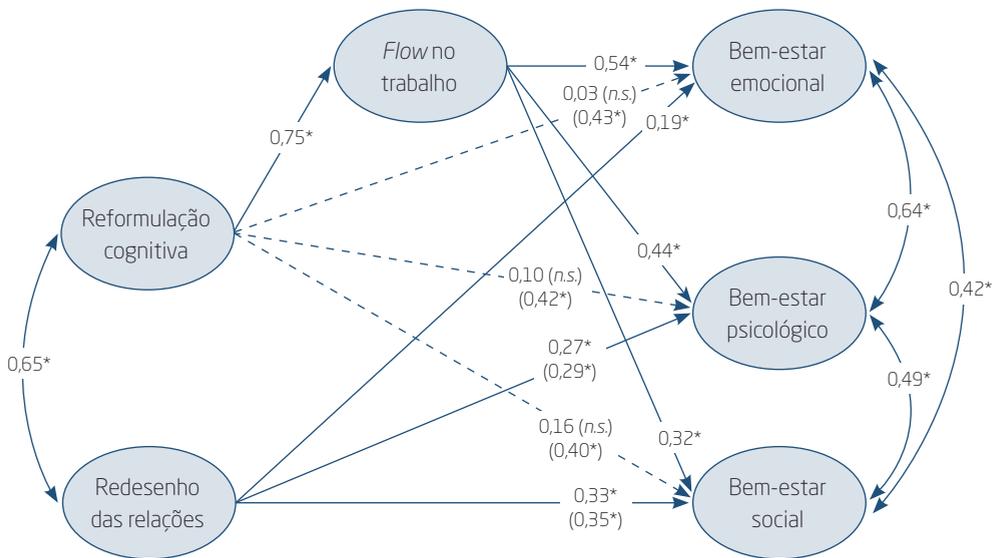
Em razão de a dimensão redesenho da tarefa não ter contribuído para a explicação das dimensões da saúde mental positiva, realizou-se um segundo modelo para avaliar os efeitos diretos da reformulação cognitiva e do redesenho das relações sobre as dimensões de saúde mental positiva. Os resultados demonstraram que essas dimensões apresentavam contribuições significativas de magnitude média na explicação dos níveis de bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social. Foi observado que tanto o primeiro modelo ($\chi^2(362) = 1.034,27, p < 0,001$; CFI = 0,95; TLI = 0,95; RMSEA (90% IC) = 0,07 (0,06 – 0,07)) como o segundo ($\chi^2(242) = 852,45, p < 0,001$; CFI = 0,95; TLI = 0,95; RMSEA (90% IC) = 0,8 (0,07 – 0,09)) apresentaram índices de ajuste adequados.

A terceira hipótese propôs que as relações das ações de redesenho no trabalho com os indicadores de saúde mental positiva seriam mediadas pelo *flow* no trabalho. Entretanto, com base nos resultados das análises dos passos anteriores, essa hipótese foi reformulada. Dessa forma, foi avaliado se o *flow* no trabalho mediava a relação da dimensão reformulação cognitiva com os indicadores de saúde mental positiva e se a dimensão redesenho das relações contribuía para a explicação do bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social. Os resultados demonstraram que o *flow* no trabalho mediou totalmente a relação da dimensão reformulação cognitiva ($\beta = 0,75, EP = 0,03, p < 0,001, 95\% IC = 0,21 - 0,43$) com os indicadores de saúde mental positiva (bem-estar emocional, $\beta = 0,54, EP = 0,10; p < 0,001, 95\% IC = 0,36 - 0,89$; bem-estar psicológico, $\beta = 0,44, EP = 0,09; p < 0,001, 95\% IC = 0,23 - 0,69$; e bem-estar social, $\beta = 0,32, EP = 0,09; p < 0,001, 95\% IC = 0,14 - 0,65$) (ver Figura 6.1). A dimensão redesenho das relações contribuiu para explicar maiores níveis de bem-estar emocional ($\beta = 0,19, EP = 0,08; p < 0,001, 95\% IC = 0,09 - 0,39$), bem-estar psicológico ($\beta = 0,27, EP = 0,08; p < 0,001, 95\% IC = 0,02 - 0,45$) e bem-estar social ($\beta = 0,33, EP = 0,09; p < 0,001, 95\% IC = 0,11 - 0,59$) (ver Figura 6.1). Além disso, as dimensões de saúde mental positiva estiveram positivamente relacionadas entre si (bem-estar emocional com bem-estar psicológico, $r = 0,64, EP = 0,03; p < 0,001, 95\% IC = 0,14 - 0,28$; bem-estar psicológico com bem-estar social, $r = 0,49, EP = 0,03; p < 0,001, 95\% IC = 0,10 - 0,24$; e bem-estar emocional com bem-estar social, $r = 0,42, EP = 0,03, p < 0,001, 95\% IC = 0,09 - 0,24$). Os índices de ajuste desse modelo foram satisfatórios ($\chi^2(615) = 2.957,69$; CFI = 0,92; TLI = 0,91; RMSEA (90% IC) = 0,10 (0,09 – 0,10)), indicando a adequação do modelo.



(Figura 6.1)

MODELO MEDIACIONAL FINAL COM OS PARÂMETROS PADRONIZADOS



* $p < 0,001$; os valores em parênteses são os valores das relações entre as variáveis (c) sem a mediação do *flow*.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

7. DISCUSSÃO

Diante da consolidação da perspectiva do redesenho do trabalho como uma estratégia viável para a obtenção de desfechos positivos no trabalho (Rudolph et al., 2017), o objetivo do presente estudo foi investigar especificamente a influência das três estratégias de redesenho do trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001) nos índices de *flow* ocupacional (hipótese 1) e na saúde mental positiva (hipótese 2), bem como avaliar se a ocorrência do *flow* no trabalho medeia a relação das ações do redesenho no trabalho com a saúde mental positiva (hipótese 3). Os resultados corroboram parcialmente as três hipóteses do estudo.

Nossos achados reforçam a proposição de que os indivíduos podem criar suas próprias experiências de *flow* no trabalho por meio das ações de redesenho no trabalho (Bakker & Woerkom, 2017). Entretanto, das três dimensões do redesenho do trabalho, apenas a dimensão da reformulação cognitiva exerceu influência positiva moderada nas experiências de *flow* no trabalho. Diferentemente de nossas expectativas, as ações tangíveis de redesenho do



trabalho, como o redesenho da tarefa e das relações, não tiveram um impacto direto e significativo sobre a ocorrência do *flow* no trabalho. Esse resultado sugere que o *flow* no trabalho, estado mental positivo, intenso e transitório (Bakker, 2008), depende mais das modificações intangíveis (Lichtenthaler & Fischbach, 2016) do que propriamente das mudanças físicas que o indivíduo logra realizar nas tarefas e nas suas interações no trabalho.

A importância da dimensão da reformulação cognitiva do redesenho do trabalho foi observada também na relação com a saúde mental positiva. A hipótese 2 previa que o redesenho da tarefa (2a), a reformulação cognitiva (2b) e o redesenho das relações (2c) estariam positivamente associados à saúde mental positiva. Os resultados mostraram que a reformulação cognitiva apresentou uma contribuição significativa de magnitude média na explicação das dimensões de saúde mental positiva, ao passo que o redesenho das relações teve uma influência significativa de baixa magnitude sobre as dimensões de saúde mental positiva, corroborando dessa forma as hipóteses (2b) e (2c). Contrário à nossa hipótese (2a), o redesenho da tarefa não contribuiu para o bem-estar mais amplo. Portanto, esses resultados acrescentaram novas evidências sobre o papel preponderante da reformulação cognitiva em relação às outras ações de redesenho do trabalho.

Estudos prévios apresentaram evidências do papel benéfico do redesenho do trabalho sobre o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico (Slomp & Vella-Brodrick, 2015; Tims et al., 2012; Heuvel et al., 2015). Entretanto, desconheciam-se a influência das ações de redesenho do trabalho sobre o bem-estar social. Nossos achados demonstraram que os indivíduos que reformularam cognitivamente seu trabalho ou modificaram suas relações no trabalho experimentaram bem-estar social. Especificamente, o impacto positivo do aumento dos níveis de redesenho das relações sobre as dimensões de saúde mental positiva demonstra que, conforme os profissionais buscaram desenvolver relações positivas com seus superiores e colegas de trabalho, eles vivenciaram maiores índices de bem-estar, possivelmente porque tais ações ampliaram seus recursos sociais do trabalho (por exemplo, apoio social, suporte do supervisor). Indivíduos com altos índices de bem-estar social têm percepções positivas sobre o funcionamento da sociedade, sentem que estão inseridos em uma comunidade e contribuem para seu desenvolvimento (Machado & Bandeira, 2015). As relações observadas neste estudo podem ser compreendidas quando se verifica que, em uma cultura coletivista como a brasileira (Minkov et al., 2017), profissionais que percebem possuir maiores índices de apoio social no trabalho podem vivenciar um maior número de experiências positivas, contar com o apoio dos colegas para diferentes situações e avaliar sua vida de forma mais próspera.



O redesenho do trabalho ocorre dentro dos limites organizacionais do contexto de trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001), para alterar as condições de trabalho (Tims et al., 2012) ou para satisfazer as necessidades psicológicas básicas do empregado (Slemp & Vella-Brodrick, 2015). Entretanto, nossos achados sugerem que seu valor benéfico transborda para além do contexto laboral. Considerando os efeitos diretos da reformulação cognitiva e do redesenho das relações sobre as três dimensões da saúde mental positiva, conclui-se que a proatividade para recriar o próprio trabalho pode influenciar o estado mais amplo e permanente de bem-estar. O redesenho do trabalho contribui para o bem-estar hedônico e o eudaimônico e para o funcionamento efetivo do indivíduo em sua comunidade.

Por fim, constatamos que o *flow* no trabalho, produzindo primordialmente pela reformulação cognitiva, mediou completamente a relação dessa dimensão do redesenho do trabalho com a saúde mental positiva. Esse resultado corroborou totalmente a hipótese 3b. Sugere-se que indivíduos que reformulam cognitivamente seu próprio trabalho experimentaram índices mais elevados de *flow* no trabalho, o que, por sua vez, contribuiu para seu bem-estar emocional, psicológico e social. Conforme observado nos resultados anteriores e diferentemente de nossas expectativas, as ações de redesenho da tarefa não contribuíram para a facilitação do *flow* no trabalho, nem influenciaram a saúde mental positiva, dado que refuta a hipótese 3a. O redesenho das relações não contribui para a ocorrência do *flow* no trabalho, porém continuou a exercer influência significativa de baixa magnitude nas três dimensões da saúde mental positiva.

A reformulação cognitiva modifica a percepção que o indivíduo tem do próprio trabalho para torná-lo pessoalmente significativo e gratificante (Berg et al., 2013). O profissional que se engaja na reformulação cognitiva pensa com frequência em como seu trabalho pode lhe trazer significado e propósito na vida e contribuir positivamente para seu crescimento e bem-estar geral. Além disso, esse profissional mantém sempre em mente o significado que seu trabalho tem para o sucesso da organização ou para os interesses da comunidade na qual ele está inserido (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Sugere-se que a dimensão cognitiva seja a que mais estreitamente se alinhe à construção de uma identidade e um sentido positivos no trabalho, que podem gerar benefícios também para a organização. Concomitantemente, argumenta-se que as organizações têm a obrigação ética e moral de estabelecer condições que fomentem o trabalho significativo (Michaelson, Pratt, Grant, & Dunn, 2014). Logo, devem-se criar condições que fomentem o redesenho do trabalho e em especial a reformulação cognitiva, dado que são estratégias com potencial de beneficiar profissionais e organizações.



Nossos achados enfatizam o papel preponderante da reformulação cognitiva, como dimensão intangível do redesenho do trabalho, na produção do *flow* no trabalho. Sabe-se que o modelo de avaliação do redesenho do trabalho mais utilizado entre os pesquisadores é o proposto por Tims e Bakker (2010, 2012), o qual operacionaliza o redesenho do trabalho em comportamentos tangíveis que modificam os recursos e as demandas do trabalho (Rudolph et al., 2017), porém exclui a reformulação cognitiva (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). No estudo de validação da EART para o contexto brasileiro, observou-se que a dimensão cognitiva foi a mais saliente do construto, dada sua elevada consistência interna na amostra, primazia na extração dos fatores e maior variância explicada em relação às respostas da amostra, quando comparada às outras dimensões da tarefa e das relações (Pimenta de Devotto, 2016). Estudos empíricos prévios que avaliaram a contribuição da reformulação cognitiva do redesenho do trabalho nos desfechos positivos no trabalho são escassos (Niessen, Weseler, & Kostova, 2016). Logo, sugerimos que o papel da reformulação cognitiva não deve ser negligenciado na forma de avaliar o redesenho do trabalho e merece mais atenção dos pesquisadores.

Dessa forma, a inclusão da dimensão cognitiva na avaliação do redesenho do trabalho permite avaliar a sequência temporal das ações de redesenho do trabalho (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Os achados do presente estudo sugerem que a dimensão da reformulação cognitiva possa anteceder o redesenho da tarefa e das relações. Uma vez os indivíduos tenham reformulado o sentido de seu trabalho, estariam mais aptos a engajar-se em ações tangíveis de redesenho da tarefa (por exemplo, adicionar novas tarefas ao seu trabalho e modificar a abrangência das tarefas) e modificar a quantidade e a qualidade de interações no trabalho. Sakuraya et al. (2016) encontraram efeitos significativos na reformulação cognitiva após um programa de intervenção que estimulou comportamentos de redesenho do trabalho em profissionais no Japão, porém nenhum efeito significativo foi observado nas dimensões do redesenho da tarefa e das relações. Segundo os autores, a reformulação cognitiva foi mais aprimorada do que outros tipos de redesenho do trabalho porque ela pode ser facilmente melhorada, uma vez que requer apenas a alteração da cognição sobre o trabalho. O redesenho da tarefa ou relacional exige mudanças tangíveis no próprio trabalho, modificações que podem requerer mais tempo para serem efetivadas ou habilidades específicas para realizá-las (Sakuraya et al., 2016).

Com base nessa perspectiva, Wrzesniewski et al. (2013) propuseram três caminhos arquetípicos por meio dos quais os significados e as identidades no trabalho podem conduzir ao redesenho do trabalho ou ser resultado



dele. Duas vias arquetípicas, a busca do alinhamento entre o *self* e o trabalho (*alignment crafting*) e as mudanças na tarefa e nas relações para corresponder a uma aspiração (*aspirational crafting*), seriam impulsionadas pelo significado e pela identidade positivos possuídos *a priori* pelo indivíduo. A terceira via arquetípica (*accidental crafting*) seria um processo no qual o redesenho do trabalho conduziria a uma descoberta não intencional de significados e identidades mais positivos no trabalho. Portanto, em dois desses três caminhos, a dimensão cognitiva do redesenho do trabalho antecederia as mudanças na tarefa e nas relações. Estudos futuros poderão testar a sequência temporal das três estratégias de redesenho do trabalho, bem como os fatores e as condições para diferentes tipos de redesenho do trabalho, de forma a contribuir para o desenvolvimento teórico do construto.

Apesar das contribuições do presente estudo, três limitações devem ser apresentadas. Primeiramente, observa-se que o uso exclusivo de instrumentos de autorrelato pode ter produzido um viés relacionado ao método de coleta, sugerindo que os dados sejam analisados com cautela. A segunda limitação é que a amostra utilizada no estudo foi de conveniência, de modo que mais da metade da amostra possuía ensino superior completo. Observa-se que as características da amostra e o tipo de amostra por conveniência podem limitar a generalização dos resultados a outros tipos de pesquisas. Por fim, relações entre os construtos investigados com outras variáveis, como traços de personalidade, recursos pessoais e demanda de trabalho, não foram avaliadas. A ausência da avaliação dessas características dificulta a generalização dos dados, dado que tais variáveis estão relacionadas aos estados de bem-estar vivenciados pelo profissional no contexto no trabalho (Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015; Demerouti et al., 2012) e fora do contexto laboral (por exemplo, saúde mental positiva) (Machado & Bandeira, 2015).

Independentemente dessas limitações, a presente pesquisa reveste-se de relevância teórica e prática, em função de ter demonstrado o papel das ações de redesenho no trabalho sobre os índices de *flow* no trabalho e na saúde mental positiva. Estudos futuros devem investigar se essas relações se mantêm em grupos profissionais de diferentes escolaridades e ocupações. Além disso, estudos longitudinais podem avaliar se as ações de redesenho no trabalho podem atuar como preditoras de diferentes estados de bem-estar (por exemplo, *flow* no trabalho e saúde mental positiva). Essas pesquisas contribuirão para o desenvolvimento de intervenções destinadas à promoção de bem-estar, tanto no trabalho como em outros contextos em que os indivíduos estejam inseridos.

THE ROLE OF JOB CRAFTING IN THE PROMOTION OF FLOW AND WELL-BEING

ABSTRACT

Purpose: To investigate the mediating role of flow at work on the relations of job crafting (task crafting, cognitive crafting and relational crafting) with positive mental health dimensions (emotional well-being, psychological well-being and social well-being).

Originality/value: Job crafting actions have been identified as antecedents of the levels of well-being at work. The present study contributed to the literature examining the relationships between job crafting, flow at work and positive mental health, which have not yet been investigated in previous empirical studies.

Design/methodology/approach: The quantitative approach was used through an online questionnaire composed of a sociodemographic questionnaire and three scales. The sample consisted of 386 professionals from different Brazilian states, of which 58% were female, with a mean age of 44 years ($SD = 12$ years).

Findings: The results of the analysis of structural equations showed that relational crafting had a direct impact on positive mental health. The relations of cognitive crafting with positive mental health were totally mediated by flow at work. We concluded that job crafting, primarily cognitive crafting, influences occupational and general well-being.

KEYWORDS

Employee attitude. Flow. Job crafting. Mental health. Structural equation modeling.

REFERÊNCIAS

Chinelato, R. S. D. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of validity of the Job Crafting Behaviors Scale. *Paidéia*, 25(62), 325–332. doi:10.1590/1982-43272562201506

- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26–44. doi:10.1016/j.jvb.2003.11.001
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400–414. doi:10.1016/j.jvb.2007.11.007
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., & Woerkom, M. van (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 1–19. doi:10.1007/s41542-017-0003-3
- 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., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). *Job crafting exercise*. Ann Arbor: Regents of the University of Michigan.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research. Methodology in the social sciences* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247. doi:10.1027/1016-9040/a000188
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Job crafting. In M. C.W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.). *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 414–433). Sussex, UK: Wiley Blackwell.
- 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., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276–295. doi:10.1002/job.760
- Demerouti, E., & Mäkikangas, A. (2017). What predicts flow at work?: Theoretical and empirical perspectives. In C. Fullagar & A. Delle Fave (Eds.). *Flow at work: Measurement and implications* (pp. 66–80). Abingdon, Oxon, UK: Routledge Taylor & Francis Group.



- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. doi:10.1037/0033-2909.95.3.542
- Engeser, S., & Baumann, N. (2016). Fluctuation of flow and affect in everyday life: A second look at the paradox of work. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 105–124. doi:10.1007/s10902-014-9586-4
- Freitas, C. P. P., Damásio, B. F., Haddad, E. J., & Koller, S. H. (2019). Work-Related Flow Inventory: Evidence of validity of the Brazilian Version. *Paidéia*, 29, e2901. doi:10.1590/1982-4327e290
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. doi:10.1080/19416520903047327
- Heuvel, M. van den, Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511–532. doi:10.1111/joop.12128
- Hooff, M. L. van, & Hooft, E. A. van (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
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Research*, 43(2), 207–222. doi:10.2307/3090197
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539–548. doi:10.1037/0022-006X.73.3.539
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016). The conceptualization and measurement of job crafting. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*, 60, 173–186. doi:10.1026/0932-4089/a000219
- Machado, W. L., & Bandeira, D. R. (2015). Positive Mental Health Scale: Validation of the Mental Health Continuum-Short Form. *Psico-USF*, 20(2), 259–274. doi:10.1590/1413-82712015200207
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., Aunola, K., & Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 795–814.
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77–90. doi:10.1007/s10551-013-1675-5

- Mihelič, K. K., & Aleksić, D. (2017). “Dear employer, let me introduce myself” – flow, satisfaction with work-life balance and millennials’ creativity. *Creativity Research Journal*, 29(4), 397–408. doi:10.1080/10400419.2017.1376503
- Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandosova, J., Khassenbekov, Y., & Mudd, B. (2017). A revision of Hofstede’s individualism-collectivism dimension: A new national index from a 56-country study. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(3), 386–404. doi:10.1108/CCSM-11-2016-0197
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2015). *Mplus user’s guide: Statistical analysis with latent variables* (7th ed.). Los Angeles: Muthén & Muthén.
- 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
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313. doi:10.1177/0018726715610642
- Pimenta de Devotto, R. (2016). Adaptação e validação do Questionário de Job Crafting e sua relação com estados positivos no trabalho (Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP, Brasil). Recuperado de <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/handle/tede/906>
- Pimenta de Devotto, R., & Machado, W. D. L. (2017). *Job crafting: Uma revisão da produção científica internacional*. *Psico-USF*, 22(3), 413–423. doi:10.1590/1413-82712017220303
- Pimenta de Devotto, R., & Wechsler, S. M. (2018). *Job crafting: Conceituação e qualidade científica das medidas*. *Avaliação Psicológica*, 17(3), 351–361. doi:10.15689/ap.2018.1703.14335.08
- 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. doi:10.1016/j.jvb.2017.05.008
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. doi:10.1037/0022-3514.57.6.1069



- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study. *BMC Psychology*, 4, Article ID 49. doi:10.1186/s40359-016-0157-9
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1–22. doi:10.1007/s10902-005-8854-8
- Salanova, M., Martínez, I., Cifre, E., & Schaufeli, W. B. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el flow en contextos laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58(1), 89–100. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1335343>
- Sequeira, C., Carvalho, J. C., Sampaio, F., Sá, L., Lluch-Canut, T., & Roldán-Merino, J. (2014). Avaliação das propriedades psicométricas do Questionário de Saúde Mental Positiva em estudantes portugueses do ensino superior. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, (11), 45–53. Recuperado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1647-21602014000200007&lng=pt&nrm=iso
- 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). Optimising 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
- Slemp, G. R., Kern, M.L. & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being*, 5(7). doi:10.1186/s13612-015-0034-y
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. doi:10.4102/sajip.v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. doi:10.1037/a0032141



- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. D. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207–217. doi:10.1590/1413-82712015200202
- Wingerden, J. van, Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 686–701. doi:10.1108/JMP-03-2014-0086
- Wingerden, J. van, Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164–174. doi:10.1016/j.jvb.2017.03.008
- 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. In A. B. Bakker (Ed.). *Advances in positive organizational psychology* (pp. 281–302). Bingley, UK: Emerald Publishing Group. doi:10.1590/1413-82712015200202

NOTAS DAS AUTORAS

Rita P. de Devotto, mestre pelo Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas); **Clarissa P. P. Freitas**, doutora pelo Departamento de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); **Solange M. Wechsler**, doutora pelo Departamento de Psicologia, University of Georgia (UGA).

Rita P. de Devotto é agora professora de Administração de Empresas das Faculdades de Campinas (Facamp); Clarissa P. P. Freitas é agora professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira (Universo); Solange M. Wechsler é agora professora titular do Departamento de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Rita P. de Devotto, Avenida Alan Turing, 805, Cidade Universitária, Campinas, São Paulo, Brasil, CEP 13083-898.

E-mail: rita.pimenta@facamp.com.br

CORPO EDITORIAL

Editoras-chefes
Janette Brunstein
Sílvia Marcia Russi de Domênico

Editora Associada
Mary Sandra Carlotto

Suporte Técnico
Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação Editorial
Jéssica Dametta

Estagiária Editorial
Paula Di Sessa Vavlis

Preparação de originais
Carlos Villarruel

Revisão
Studio Ayres

Diagramação
Emap

Projeto Gráfico
Libro