





Preditores dos Comportamentos de Redesenho do Trabalho: Uma Análise de Mediação

Renata Silva de Carvalho Chinelato^{1,*} , Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares² ,
Maria Cristina Ferreira³ , & Felipe Valentini⁴ 

¹Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

²Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal

³Universidade Salgado de Oliveira, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

⁴Universidade São Francisco, Campinas, SP, Brasil

RESUMO – O estudo investigou a relação da segurança psicológica com os comportamentos de redesenho, bem como o papel mediador da satisfação das necessidades psicológicas em tal relação. A amostra compôs-se de 1171 trabalhadores brasileiros, que responderam à Escala de Segurança Psicológica, à Escala Geral de Satisfação das Necessidades Básicas e à Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho. A modelagem de equações estruturais indicou que a percepção de segurança psicológica contribuiu para a satisfação das necessidades psicológicas, que, por sua vez, impactaram os comportamentos de redesenho. Concluiu-se que os comportamentos de redesenho sofrem a influência de recursos contextuais do trabalho e de aspectos motivacionais, o que contribui para a compreensão dos efeitos das novas demandas do trabalho sobre o comportamento organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: comportamentos de redesenho do trabalho, necessidades psicológicas básicas, segurança psicológica

Predictors of Job Crafting Behaviors: A Mediation Analysis

ABSTRACT – The study explored the relationship between psychological safety and job crafting behaviors, as well as the mediating role of the satisfaction of psychological needs in this relationship. The sample was composed of 1,171 Brazilian workers, who answered the Psychological Safety Scale, the Basic Needs Satisfaction General Scale and the Job Crafting Scale. The structural equations modeling showed that the perception of psychological safety contributed to the satisfaction of psychological needs which, in turn, affected the job crafting behaviors. It was concluded that the job crafting behaviors suffer from the influence of contextual work resources and motivational aspects, which contributes to the understanding of the effects of the new demands of work on organizational behavior.

KEYWORDS: job crafting behaviors, basic psychological needs, psychological safety

Fundamentando-se nas teorias tradicionais sobre o desenho do trabalho (Hackman & Oldham, 1980), as organizações, durante muito tempo, focalizaram-se prioritariamente nas intervenções do tipo *top-down* (de cima para baixo) (Demerouti, 2014). O objetivo era criar ambientes de trabalho inspiradores que motivassem os empregados e contribuíssem para a saúde e o bem-estar laboral (ten Brummelhuis et al., 2012). Todavia, essas ações nem sempre vêm se mostrando eficazes (Biron et al., 2012).

Além disso, os avanços da tecnologia da informação, bem como as mudanças deles decorrentes (Demerouti et al., 2015), ensejaram maior autonomia e crescente interesse dos empregados em influenciar ou modificar suas atividades ocupacionais (Oldham & Hackman, 2010), como forma de garantir maior adaptabilidade e proatividade organizacionais (van den Heuvel et al., 2015). Com isso, muitas das intervenções organizacionais voltaram-se para a abordagem *bottom-up* (Demerouti, 2014; Demerouti & Bakker, 2014),

* E-mail: resilvajf@gmail.com

■ Submetido: 09/08/2017; Revisado: 30/08/2019; Aceito: 20/04/2020.

na qual os indivíduos alteram o desenho de seus postos de trabalho, escolhem e negociam suas tarefas, atribuindo-lhes sentido (Parker & Ohly, 2008).

As organizações passaram, assim, a reconhecer a importância das abordagens de redesenho das atividades iniciadas pelos indivíduos, em paralelo às iniciadas pela própria organização (Demerouti, 2014; Demerouti & Bakker, 2014). As atividades por meio das quais os empregados modificam e influenciam seus trabalhos têm sido chamadas de comportamentos de redesenho do trabalho e têm por objetivo alinhar suas atividades laborais com suas preferências, motivações e paixões (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Os comportamentos de redesenho podem ser uma estratégia usada pelo empregado para manter o envolvimento nas atividades laborais e vem se mostrando valiosa para as organizações (Tims et al., 2015). Apesar de ser um construto promissor, tais comportamentos ainda não receberam a devida atenção na literatura organizacional (Tims & Bakker, 2010). Em um primeiro momento, os estudos voltaram-se principalmente para discussões teóricas e estudos qualitativos (Bakker et al., 2012). Posteriormente, foi desenvolvida e validada a escala de comportamentos de redesenho, o que impulsionou a realização de estudos quantitativos destinados à compreensão dos antecedentes e consequentes desses comportamentos (Tims et al., 2012). Investigações mais recentes têm se dedicado aos estudos longitudinais (Tims et al., 2015) e multiníveis (Petrou, et al., 2015), contribuindo para o aumento da compreensão sobre o construto.

Quanto aos antecedentes do construto, os estudos têm priorizado aspectos associados ao contexto da tarefa (Lyons, 2008; Petrou et al., 2012), negligenciando, assim, os recursos ao nível da organização (Schaufeli & Taris, 2014), como é o caso da segurança psicológica. Procurando preencher essa lacuna, um dos objetivos do presente estudo foi identificar o papel preditor da segurança psicológica sobre os comportamentos de redesenho do trabalho.

A motivação para os comportamentos de redesenho advém de um senso mais positivo de si mesmo, da necessidade de controle sobre certos aspectos do trabalho, de modo a evitar consequências negativas, e da satisfação da necessidade de se conectar aos outros (Wrzesniewski & Dutton, 2001). A esse respeito vale citar a teoria da autodeterminação, de acordo com a qual uma compreensão da motivação humana requer considerar necessidades psicológicas inatas de autonomia, competência e relações de pertença (Deci & Ryan, 2000). Não foram encontrados, porém, estudos que relacionassem a satisfação das necessidades psicológicas básicas aos comportamentos de redesenho (Bakker, 2015). Desse modo, outro objetivo do estudo foi analisar o papel mediacional da satisfação das necessidades psicológicas básicas na relação entre a segurança psicológica e os comportamentos de redesenho. Em resumo, o presente estudo investigou os efeitos diretos da segurança psicológica sobre as necessidades psicológicas básicas e os comportamentos de redesenho; a influência direta da satisfação das necessidades sobre os comportamentos de redesenho do trabalho e o efeito indireto da segurança psicológica sobre os comportamentos

de redesenho, por meio da mediação da satisfação das necessidades psicológicas.

O estudo contribui para a literatura da área organizacional de várias maneiras. A primeira contribuição refere-se à investigação do porquê, isto é, do processo psicológico motivacional (satisfação das necessidades psicológicas) responsável pela influência de um recurso do trabalho no nível da organização (segurança psicológica) sobre os comportamentos de redesenho, o que pode aumentar a compreensão do construto em estudo (Demerouti & Bakker, 2014). Além disso, a pesquisa contribui para a extensão dos achados empíricos sobre os comportamentos de redesenho a amostras brasileiras, o que possibilita o desenvolvimento de práticas organizacionais aplicáveis a empresas nacionais.

Segurança psicológica, satisfação das necessidades psicológicas básicas e comportamentos de redesenho no trabalho

Os comportamentos de redesenho no trabalho foram definidos inicialmente como mudanças físicas (alterações no formato, conteúdo e escopo das tarefas assinaladas aos empregados), cognitivas (alterações na percepção das tarefas e relações de trabalho) e relacionais (modificações na qualidade e quantidade de interações mantidas com os colegas de trabalho) (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Mais recentemente, tais comportamentos são compreendidos a partir da teoria de demandas e recursos do trabalho (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017).

De acordo com esta teoria, as características do ambiente laboral podem ser categorizadas em demandas e recursos do trabalho (Demerouti et al., 2001). As demandas consistem em aspectos do contexto laboral que requerem esforços por parte dos indivíduos, levando a tensões e custos. Tais demandas podem ser classificadas em desafiadoras e de obstáculo (Crawford et al., 2010). As primeiras dizem respeito aos aspectos do contexto laboral que, apesar de estressantes, contribuem para o crescimento pessoal do indivíduo e para que ele obtenha ganhos futuros. As demandas de obstáculo, por sua vez, caracterizam-se como aspectos estressores do ambiente laboral que costumam impedir o crescimento pessoal, a aprendizagem e a realização de objetivos.

Os recursos do trabalho dizem respeito a aspectos do ambiente que estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (Demerouti et al., 2001). Fundamentando-se nesses pressupostos, os comportamentos de redesenho envolvem o aumento dos recursos sociais (suporte social, treinamento e feedback recebido da supervisão) e estruturais (variedade de recursos, oportunidades para o desenvolvimento e autonomia) do trabalho, o aumento das demandas desafiadoras e a diminuição das demandas de obstáculo (Tims et al., 2012).

Em relação aos antecedentes dos comportamentos de redesenho do trabalho relacionados ao contexto da tarefa, os estudos empíricos têm demonstrado que o grau de controle no trabalho (Lyons, 2008) e a autonomia laboral (Petrou et al.,

2012) constituem-se em preditores de tais comportamentos. O presente trabalho investigou, porém, um antecedente circunscrito ao contexto da organização, qual seja a segurança psicológica. Tal variável diz respeito à crença do indivíduo sobre o quão seguro é o seu ambiente de trabalho, isto é, sobre o quanto ele pode se mostrar, sem receio de consequências negativas para sua autoimagem, *status* ou carreira (Kahn, 1990). Ela contribui, assim, para a criação de um clima relacional positivo e desprovido de medos e inibições, uma vez que incentiva a expressão da verdadeira identidade no trabalho (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Logo, em um ambiente psicologicamente seguro, o indivíduo não se preocupa em ser punido por falar; sentindo-se, ao contrário, à vontade para assumir riscos, buscar ajuda ou *feedback* e fornecer ideias provocativas (Chen et al., 2014).

Por essa razão, a segurança psicológica tem se mostrado associada a resultados organizacionais positivos, tais como o engajamento (Kahn, 1990; May et al., 2004), os comportamentos de aprendizagem (Edmondson, 1999) e o desempenho organizacional (Baer & Frese, 2003). Seria assim de se esperar que os empregados que percebem elevados níveis de segurança psicológica se mostrassem mais propensos a se engajar em mudanças que favoreçam o significado de seu trabalho (Kahn, 1990). Em outras palavras, a expectativa é a de que haja uma relação positiva entre a segurança psicológica e os comportamentos de redesenho, conforme a hipótese a seguir (Hipótese 1): A segurança psicológica relaciona-se positivamente com os comportamentos de redesenho do trabalho.

A segurança psicológica caracteriza-se, ainda, como um aspecto do ambiente organizacional que pode se relacionar positivamente à satisfação das necessidades psicológicas. Tal construto diz respeito às necessidades inatas de autonomia (sensação de vontade e liberdade psicológica), competência (sentimento de eficácia) e relações de pertença (sentir-se amado e bem cuidado). Nesse sentido, as necessidades de as pessoas serem autodeterminadas são essenciais para torná-las intrinsecamente motivadas a perseguirem seus objetivos. Em outras palavras, tais necessidades são essenciais à compreensão do conteúdo (o que) e do processo (porque) de motivação dos indivíduos (Deci & Ryan, 2000).

Os resultados de diferentes pesquisas têm demonstrado a importância do ambiente na satisfação das necessidades psicológicas. Os recursos contextuais desempenham um significativo papel psicológico na satisfação das necessidades psicológicas básicas contribuindo, assim, para uma busca ativa do indivíduo em direção a seu crescimento psicológico (Trépanier et al., 2013). Por sua vez, as atividades ocupacionais que proporcionam apoio, autonomia, *feedback* positivo, relações calorosas e seguras facilitam o aumento da motivação (Deci & Ryan, 2000). Em função disso, seria de se esperar que a segurança psicológica, enquanto um recurso do ambiente organizacional, também se relacionasse positivamente às necessidades psicológicas básicas. Nesse sentido, formulou-se a seguinte hipótese (Hipótese 2): A segurança psicológica relaciona-se positivamente com as necessidades psicológicas básicas.

A satisfação das necessidades psicológicas básicas ainda tem se mostrado positivamente associada a diversas atitudes e comportamentos positivos no trabalho, como é o caso, por exemplo, da satisfação no trabalho, do vigor, do comprometimento organizacional e do desempenho (van den Broeck et al., 2010; van den Broeck et al., 2008). Elas correspondem, assim, aos nutrientes que mantêm o crescimento, a integridade e a saúde do indivíduo (Deci & Ryan, 2000).

Em síntese, a teoria da autodeterminação busca explicar os processos psicológicos que promovem o funcionamento ótimo. A contribuição das necessidades psicológicas básicas para o desenvolvimento saudável dos indivíduos ocorre na medida em que elas exercem um papel motivacional que os levam a investir em suas tarefas (Deci & Ryan, 2000). Além disso, a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento contribuem para o bem-estar, a criatividade e a proatividade (Vansteenkiste & Ryan, 2013). Seria de se esperar, então, uma relação positiva entre as necessidades psicológicas e os comportamentos de redesenho, que também se constituem em comportamentos positivos no trabalho. Nesse sentido, formulou-se a hipótese a seguir (Hipótese 3): As necessidades psicológicas associam-se positivamente aos comportamentos de redesenho do trabalho.

O Papel Mediador das Necessidades Psicológicas Básicas

A satisfação das necessidades psicológicas tem também se configurado como importante mediadora das relações entre o contexto laboral e resultados do trabalho. Assim, por exemplo, ela tem mediado as relações de demandas do trabalho (sobrecarga, complexidade da tarefa, demandas físicas, etc.), de recursos laborais (clima de apoio, justiça processual e distributiva) e de recursos pessoais (otimismo e resiliência) com a saúde psicológica no trabalho (Boudrias et al., 2011). Além disso, em estudo multinível, os valores do trabalho em equipe influenciaram positivamente o engajamento individual no trabalho, a partir da mediação das necessidades psicológicas básicas (Schreurs et al., 2014).

Atendo-se à segurança psicológica, é possível supor que quando o indivíduo se sente capaz de se mostrar e de se expressar, sem medo de consequências negativas no trabalho, ele consegue satisfazer suas necessidades de autonomia, competência e relacionamento. Em consequência, ele se mostrará mais propenso a investir na realização de mudanças em suas tarefas laborais de modo a ajustá-las às próprias preferências. Em outras palavras, as necessidades psicológicas atuam como mediadoras da relação entre a segurança psicológica e os comportamentos de redesenho do trabalho, em função da satisfação dessas necessidades psicológicas constituir-se no mecanismo motivacional que energiza e dirige o comportamento dos indivíduos (Deci & Ryan, 2000). Desta forma, formulou-se a hipótese a seguir (Hipótese 4): As necessidades psicológicas básicas medeiam a relação entre a segurança psicológica e os comportamentos de redesenho do trabalho.

A Figura 1 apresenta um resumo do modelo teórico. As hipóteses de pesquisa estão indicadas nas relações entre as variáveis de estudo. Ressalte-se que a linha tracejada na

Hipótese 1 indica que este é um parâmetro que se espera variação a partir da inserção da variável mediadora.

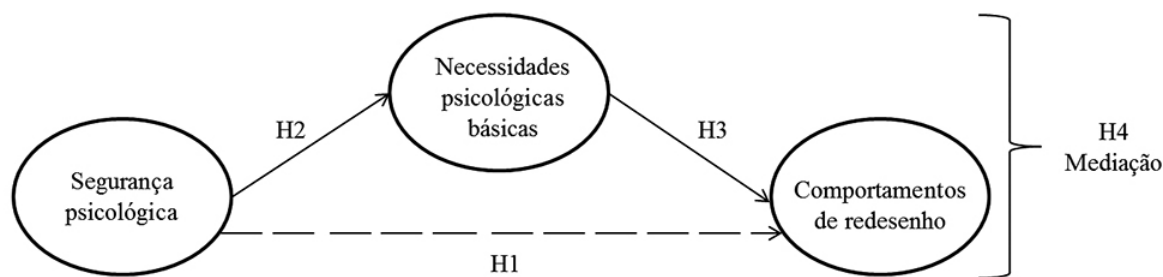


Figura 1. Modelo Teórico da Pesquisa

MÉTODO

Participantes

O critério de inclusão da amostra foi o fato de o indivíduo estar trabalhando há pelo menos um ano na organização em que exercia suas atividades, no momento da aplicação dos instrumentos. Um total de 1171 trabalhadores brasileiros, pertencentes principalmente a organizações públicas (74,8%), de ambos os sexos (57,4% do sexo feminino), responderam ao questionário de autorrelato. A idade variou de 18 a 71 anos, com média de 36,22 anos ($DP = 9,71$) e a escolaridade era predominantemente de indivíduos com pós-graduação (68,1%), seguida de 17,3% com nível superior completo, 7,4% com curso superior incompleto, 4,3% com ensino médio, 2,1% com nível médio técnico e 0,1% com ensino fundamental. As principais atividades exercidas na organização de trabalho foram cargos administrativos e operacionais (74,2%).

Instrumentos

A segurança psicológica foi medida por meio de três itens adaptados (Burris et al., 2008) a partir da escala de Segurança Psicológica da equipe (Edmondson, 1999). Os itens foram respondidos em escalas de concordância tipo Likert de sete pontos, variando de um (*discordo totalmente*) a sete (*concordo totalmente*). Um exemplo de item é “*Os empregados sentem-se seguros para dar suas próprias opiniões*”. A consistência interna da escala, calculada pelo coeficiente Alfa de Cronbach, foi igual a 0,92 no atual estudo.

Para avaliar a satisfação das necessidades básicas foi utilizada uma versão reduzida da Escala Geral de Satisfação das Necessidades Básicas adaptada para o contexto português (Sousa et al., 2012), a partir dos estudos de Deci e Ryan (2000). O instrumento é composto por nove itens, a serem respondidos em escalas de concordância tipo Likert de sete pontos, variando de um (*discordo totalmente*) a sete (*concordo totalmente*). Exemplo de item: “*Senti-me*

livre para decidir por mim próprio/a como realizar o meu trabalho”. Para fins de utilização na presente pesquisa, a escala foi adaptada e reduzida, bem como submetida à análise fatorial confirmatória, antes de ser utilizada no teste do modelo da pesquisa ($\chi^2 (gl) = 303.130 (27)$; TLI = 0,86; CFI = 0,89; RMSEA = 0,10 (0,087-0,106). A consistência interna da escala, calculada pelo coeficiente Alfa de Cronbach, foi igual a 0,88 no atual estudo.

Para medir os comportamentos de redesenho, foi utilizada a versão brasileira da Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho (Chinelato et al., 2015) construída por Tims et al. (2012). A escala compõe-se de 14 itens e três dimensões (aumento dos recursos estruturais do trabalho, aumento dos recursos sociais de trabalho, aumento das demandas de trabalho desafiadoras), a serem respondidos em escalas de frequência tipo Likert de sete pontos, variando de um (*nunca*) a sete (*sempre*). Exemplo de item: “*Tento desenvolver as minhas capacidades*”. No presente estudo, porém, a escala foi tratada como unifatorial. A consistência interna da escala, calculada pelo coeficiente Alfa de Cronbach, foi igual a 0,90 no atual estudo.

Procedimentos

Cerca de 350 organizações foram abordadas pelos investigadores (por volta de vinte mil indivíduos), solicitando a participação na pesquisa, que poderia ocorrer por meio de correio eletrônico (através dos canais de comunicação interna) e/ou encontros presenciais (por meio de uma abordagem dos participantes de forma presencial e individual). Na aplicação *on line* foi dada inicialmente uma breve explicação sobre os objetivos da pesquisa, seguida de um *link* que levava diretamente à tela inicial da pesquisa. 936 participantes responderam ao questionário por meio eletrônico, sendo que novecentos e dezenove trabalhadores responderam à pesquisa por meio do link enviado. O questionário em arquivo Word foi também encaminhado aos participantes que manifestaram a

vontade de respondê-lo em formato eletrônico. 17 indivíduos responderam dessa forma e reenviaram o arquivo aos pesquisadores por e-mail, apenas com o formulário em Word, sem nenhuma identificação. Na aplicação presencial, por sua vez, os trabalhadores leram inicialmente as instruções, preencheram o questionário e o devolveram em seguida aos pesquisadores. 235 indivíduos responderam ao questionário presencialmente. Em todas as situações, os respondentes foram informados sobre o anonimato de suas respostas.

Análise de Dados

A modelagem por equações estruturais foi utilizada para avaliar o modelo de pesquisa e implementada no software Mplus, versão 7.11. Todas as variáveis do estudo foram configuradas como latentes. Os parâmetros dos modelos de equações estruturais foram estimados por meio do

método *Robust Maximum Likelihood* (MLR), robusto à violação do pressuposto da distribuição normal dos dados. O efeito indireto foi testado por meio do *bootstrap* (1000 reamostragens). As hipóteses de pesquisa foram testadas em dois passos. Na primeira etapa, testaram-se as relações diretas entre a segurança psicológica, as necessidades psicológicas básicas e os comportamentos de redesenho. O segundo passo consistiu na inserção das necessidades psicológicas como variável mediadora da relação entre a segurança psicológica e os comportamentos de redesenho.

Considerações Éticas

O projeto da pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da instituição dos autores (Protocolo nº 465548). Os princípios éticos de participação voluntária e anonimato das respostas foram respeitados.

RESULTADOS

Modelo de Medida

Para avaliar a estrutura interna do modelo, foi realizada uma análise fatorial confirmatória com as três variáveis latentes (segurança psicológica, necessidades psicológicas básicas e comportamentos de redesenho do trabalho). O modelo indicou um ajuste adequado aos dados, com valores de χ^2 (gl) = 199.290 (24); TLI = 0,94; CFI = 0,96; RMSEA = 0,08 (0,071-0,092).

Para estimar os modelos, foram criadas parcelas de itens das escalas de necessidades psicológicas básicas e de comportamentos de redesenho (Tabela 1). Para compor as

parcelas foram consideradas as dimensões do construto, seguidas das correlações entre os itens, assim como a opção por manter em cada parcela itens com diferentes interceptos (para garantir a variabilidade do endosso em cada parcela). Justifica-se o uso de parcelas de itens em função da quantidade de parâmetros a serem estimados num modelo de mediação latente.

Os valores de variância média extraída (VME) das variáveis em estudo foram calculados como forma de ampliar as análises do modelo de medida (Tabela 1). Esse indicador corresponde à variância média dos itens que pode ser explicada pela dimensão latente. O indicador de

Tabela 1

Cargas Fatoriais dos Itens e das Parcelas de Itens, VME e correlações entre as variáveis

		Cargas Fatoriais		
Segurança psicológica	Item 1	0,81		
	Item 2	0,92		
	Item 3	0,96		
Necessidades psicológicas básicas	Parcela 1	0,73		
	Parcela 2	0,78		
	Parcela 3	0,96		
Comportamentos de redesenho	Parcela 1	0,79		
	Parcela 2	0,55		
	Parcela 3	0,89		
	VME	1	2	3
1. Comportamentos de redesenho	0,57		0,06	0,27
2. Segurança psicológica	0,81	0,24		0,29
3. Necessidades psicológicas básicas	0,69	0,52	0,54	

Nota. Na diagonal inferior são apresentadas as correlações entre as variáveis latentes, estimadas por meio de equações estruturais. Na diagonal superior são apresentados os coeficientes de determinação (i.e. o quadrado da correlação). Todas as correlações foram estatisticamente significativas (i.e. $p \leq 0,05$).

VME é calculado a partir das cargas fatoriais (Valentini & Damásio, 2016). Nesse contexto, espera-se que a maior parte da variância e covariância entre os itens seja explicada pelas cargas fatoriais em detrimento às correlações entre as dimensões latentes. Para as escalas, todas as VMEs foram iguais ou maiores que 0,57 e, portanto, superiores a todos os coeficientes de determinação (i. e. correlações ao quadrado), o que aponta para evidências da discriminação entre as diferentes medidas adotadas no estudo.

Modelos de Relações entre Variáveis Latentes

No teste do primeiro modelo, verificou-se um efeito direto, positivo e estatisticamente significativo entre a segurança psicológica e os comportamentos de redesenho ($b = 0,15$, $p = 0,00$), sendo possível a confirmação da Hipótese 1. No segundo modelo, ao inserir as necessidades psicológicas básicas como variável mediadora, observou-se uma relação

positiva e significativa entre a segurança psicológica e a satisfação das necessidades psicológicas ($b = 0,34$, $p = 0,00$), bem como entre a satisfação das necessidades psicológicas e os comportamentos de redesenho ($b = 0,56$, $p = 0,00$), o que permitiu confirmar as Hipóteses 2 e 3. Para o teste da Hipótese 4, inseriu-se no modelo a variável mediadora, o que fez com que o efeito direto entre a segurança psicológica e os comportamentos de redesenho tenha deixado de ser significativo, conforme apresentado na Tabela 2. Além disso, o efeito indireto da segurança psicológica sobre os comportamentos de redesenho, mediado pelas necessidades psicológicas foi positivo e estatisticamente significativo ($b = 0,19$, $p = 0,00$). Estes dois últimos resultados, considerados em conjunto, indicam a mediação total das necessidades psicológicas na relação entre a segurança psicológica e os comportamentos de redenho, o que confirma a Hipótese 4. O modelo final com os parâmetros padronizados são apresentados na Figura 2.



Figura 2. Modelo Final de Explicação dos Comportamentos de Redesenho por Meio da Mediação

Tabela 2

Teste de mediação da satisfação das necessidades psicológicas básicas na relação entre segurança psicológica e comportamentos de redesenho

	Modelo 1	Modelo 2	
	Efeito direto sem mediadora	Efeito direto com mediadora	Efeito indireto
Segurança psicológica → Comportamentos redesenho	0,15 (0,00)*	-0,04 (0,13) ns	0,19 (0,00)*

Nota. * = significativo ($p \leq 0,05$); ns = não significativo ($p \geq 0,05$).

DISCUSSÃO

O presente estudo investigou os efeitos diretos da segurança psicológica sobre as necessidades psicológicas básicas e os comportamentos de redesenho; a influência direta da satisfação das necessidades sobre os comportamentos de redesenho do trabalho e o efeito indireto da segurança psicológica sobre os comportamentos de redesenho, por meio da mediação das necessidades psicológicas. Primeiramente, foram testadas as influências diretas entre os construtos. Os resultados obtidos permitiram a confirmação dos efeitos da segurança psicológica sobre os comportamentos de redesenho (Hipótese 1). Tais achados corroboram com os apresentados na literatura, segundo os quais a percepção segura do indivíduo sobre o seu ambiente de trabalho contribui para resultados positivos no contexto

organizacional (Chen et al., 2014; Edmondson, 1999; Kahn, 1990; May et al., 2004). Foi constatado, assim, que quando os empregados percebem níveis mais elevados de segurança psicológica em seu contexto de trabalho, eles se mostram também mais propensos a se engajar em mudanças em suas tarefas, de modo a torná-las mais ajustadas a suas preferências e interesses (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

A Hipótese 2, que previa um efeito direto da segurança psicológica sobre a satisfação de necessidades psicológicas básicas, também foi confirmada, o que vai ao encontro dos estudos anteriores nos quais se observou que os recursos contextuais contribuem para a satisfação das necessidades psicológicas básicas (Trépanier et al., 2013). Segundo a teoria JD-R, os recursos do trabalho ou condições laborais

são funcionais para o alcance de metas de trabalho, razão pela qual estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (Demerouti et al., 2001). De modo congruente com essa teoria, o presente estudo evidenciou que as percepções positivas sobre a organização contribuem para motivar os empregados e impulsioná-los em direção a seu crescimento. Em outras palavras, as percepções positivas do indivíduo acerca de seu ambiente de trabalho podem fomentar o surgimento de sentimentos de autonomia, competência e relações de pertencimento (Trépanier et al., 2013).

Foi verificado, ainda, que as necessidades psicológicas básicas associaram-se positivamente aos comportamentos de redesenho do trabalho (Hipótese 3), o que se mostra condizente com os estudos anteriores sobre a relação positiva das necessidades psicológicas com atitudes e comportamentos positivos no trabalho (van den Broeck et al., 2010; van den Broeck et al., 2008). As necessidades psicológicas se constituem, portanto, em nutrientes do crescimento psicológico do indivíduo (Trépanier et al., 2013). Logo, quando ele se sente satisfeito quanto a essas necessidades psicológicas básicas, ele se torna capaz de investir mais esforços em suas atividades e tarefas laborais (Deci & Ryan, 2000). Desta maneira, ele tende a ser mais criativo e proativo, a modificar e influenciar suas atividades laborais, redesenhando, assim, o seu trabalho (Vansteenkiste & Ryan, 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Em seguida, buscou-se investigar um modelo de pesquisa mais robusto, que envolvia o teste de mediação. O modelo referido evidenciou que as necessidades psicológicas básicas mediam a relação da segurança psicológica com os comportamentos de redesenho do trabalho (confirmação da Hipótese 4). Este resultado vai ao encontro da teoria da autodeterminação, ao compreender a satisfação das necessidades psicológicas básicas como um construto motivacional que contribui para o funcionamento ótimo (Deci & Ryan, 2000). Verificou-se, assim, que em um ambiente no qual os indivíduos sentem-se livres para expressar suas ideias (Kahn, 1990), as necessidades de autonomia e de liberdade, bem como os sentimentos de eficácia e o bom relacionamento no contexto laboral podem ser satisfeitos, o que os leva a iniciar mudanças em suas atividades laborais, com o objetivo de adequem-nas às suas preferências e motivações (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Os resultados demonstraram, portanto, que o efeito da percepção de segurança do indivíduo para expressar suas opiniões contribuiu para a satisfação das suas necessidades psicológicas e estas, por sua vez, levaram aos comportamentos de mudança e funcionamento ótimo no trabalho. Esses achados reforçam, portanto, as qualidades motivacionais dos recursos do trabalho, conforme pressupõe a teoria JD-R (Bakker & Demerouti, 2018). Nesse sentido, eles desempenham um papel motivacional intrínseco, ao satisfazerem as necessidades humanas básicas dos indivíduos. Contudo, eles também atuam como motivadores

extrínsecos, ao promoverem a disposição dos empregados de dedicarem seus esforços e habilidades na implementação de mudanças em seus ambientes de trabalho.

Os resultados ora obtidos representam, ainda, evidências sobre a diversidade de variáveis que exercem influência sobre os comportamentos de redesenho (recursos contextuais do trabalho e aspectos motivacionais). Tendo em vista as novas demandas do mundo do trabalho e das organizações, bem como o entendimento de que os comportamentos de redesenho caracterizam-se como importante comportamento organizacional (Hakanen et al., 2018), o interesse pelas abordagens bottom-up tem crescido (Demerouti, 2014; Demerouti & Bakker, 2014). Nesse contexto, os comportamentos de redesenho têm se revelado um construto promissor (Tims & Bakker, 2010), visto que todas as estratégias utilizadas pelos empregados para se manterem envolvidos com suas atividades mostram-se valiosas para as organizações (Tims et al., 2015).

O estudo fornece, portanto, contribuições teóricas sobre os comportamentos de redesenho do trabalho, ao expandir a rede nomológica do construto. Além disso, buscou-se estudar variáveis pouco investigadas na literatura organizacional em sua relação com os comportamentos de redesenho. A presente pesquisa também contribuiu empiricamente para a literatura da área organizacional, ao realizar análises robustas no modelo de predição.

Como outros estudos, porém, esta investigação também apresenta algumas limitações. A primeira limitação diz respeito ao fato de o modelo JD-R englobar recursos e demandas do trabalho, bem como recursos pessoais, sendo que a presente pesquisa se limitou a estudar o papel de um único recurso laboral (segurança psicológica) ao nível da organização. Outra limitação foi a de que os dados foram todos obtidos por meio da mesma fonte, qual sejam indivíduos trabalhadores, e em um único momento. Logo, os resultados obtidos podem ter sofrido influência da variância comum do método. Por fim, o estudo não permite conclusões sobre a ordem causal das relações, por ser de natureza transversal.

Estudos futuros devem, portanto, incluir no modelo de pesquisa outras variáveis que compõem o modelo JD-R, tais como demandas do trabalho, além de recursos pessoais. Variáveis contextuais também podem ser estudadas como moderadoras. Outras investigações envolvendo os construtos estudados, em suas relações com outros fenômenos, como por exemplo, o engajamento no trabalho e o desempenho de papéis, mostram-se também necessárias. Novas pesquisas deveriam ainda utilizar desenhos de pesquisa experimental ou longitudinal para substanciar a causalidade das hipóteses.

O estudo também oferece implicações práticas. As organizações de trabalho devem buscar um clima de segurança em que os indivíduos se sintam à vontade para defender suas opiniões, na medida em que isso contribui para o desenvolvimento de um ambiente positivo que satisfaz suas necessidades de autonomia, competência e relacionamento,

e conseqüentemente, promove o funcionamento ótimo do indivíduo, por meio dos comportamentos de redesenho. Logo, além de ações promovidas pela própria organização, por meio dos gerentes e do departamento de Gestão de Pessoas, os indivíduos devem ter discernimento sobre suas crenças em relação às organizações com as quais se identificam. Nesse sentido, é possível compreender que quanto mais ações positivas as organizações tiverem para

com seus empregados, maiores e mais sadias serão as deles para com elas.

Pode-se concluir, portanto, que a relação entre a segurança psicológica e os comportamentos de redesenho é mediada pela satisfação das necessidades psicológicas básicas. Variáveis contextuais e individuais exercem, assim, forte influência sobre a relação que o indivíduo estabelece com suas atividades laborais.

REFERÊNCIAS

- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for Initiative and Psychological Safety Process Innovations and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68. <http://doi.org/10.1002/job.179>
- Bakker, A. B. (2015). Top-Down and Bottom-Up Interventions to Increase Work Engagement. Em P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Orgs.), *APA Handbook of Career Intervention* (Vol. 2, pp. 427-438). American Psychological Association.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 273-285. <http://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple Levels in Job Demands-resources Theory: Implications for Employee Well-Being and Performance. Em E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Orgs.), *Handbook of Well-Being*. DEF Publishers.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La Emergencia de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva [The Emergence of Positive Occupational Healthpsychology]. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
- Biron, C., Karanika-Murray, M., & Cooper, C. L. (Orgs.) (2012). *Improving Organizational Interventions for Stress and Well-Being: Addressing Process and Context*. Routledge.
- Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the Experience of Psychological Health at Work: The Role of Personal Resources, Social-Organizational Resources, and Job Demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372-395. <http://doi.org/10.1037/a0025353>
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.912>
- Chen, C. Liao, L., & Wen, P. (2014) Why Does Formal Mentoring Matter? The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Power Distance Orientation in the Chinese Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1112-1130. <http://doi.org/10.1080/09585192.2013.816861>
- Chinelato, R. S. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of Validity of the Job Crafting Behaviors Scale. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(62), 325-332. <http://doi.org/10.1590/1982-43272562201506>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. http://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247. <http://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Job Crafting. Em M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Orgs.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 414-433). Wiley-Blackwell.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job Crafting and Extra-Role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <http://doi.org/10.2307/2666999>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships with Job Crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289-301. <http://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <http://doi.org/10.2307/256287>
- Lyons, P. (2008). The crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of Business Psychology*, 23(1), 25-36. <http://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <http://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Oldham, G., & Hackman, J. (2010). Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research. *Journal of Organizational Behaviour*, 31(2-3), 463-79. <http://doi.org/10.1002/job.678>
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing Motivating Jobs: An Expanded Framework for Linking Work Characteristics and Motivation. Em R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Orgs.), *Work Motivation: Past, Present and Future* (pp. 233-284). LEA/Psychology Press.
- 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. <http://doi.org/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*, 20(4), 470-480. <http://doi.org/10.1037/a0039003>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. Em G. Bauer, & O. Hämmig (Orgs.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43-68). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3>
- Schreurs, B., van Emmerik, I. J. H., van den Broeck, A., & Guenter, H. (2014). Work Values and Work Engagement within Teams: The Mediating Role of Need Satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(4), 267–281. <http://doi.org/10.1037/gdn0000009>
- Sousa, S. S., Ribeiro, J. L. P., Palmeira, A. L., Teixeira, P. J., & Silva, M. N. (2012). Estudo da Basic Need Satisfaction in General Scale para a Língua Portuguesa. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 13(2), 209-219.
- ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B.; Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do New Ways of Working Foster Work Engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. <http://doi.org/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. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M. Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job Crafting and Job Performance: A Longitudinal Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928, <http://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace Bullying and Psychological Health at Work: The Mediating Role of Satisfaction of Needs for Autonomy, Competence and Relatedness. *Work & Stress*, 27(2), 123-140. <http://doi.org/10.1080/02678373.2013.782158>
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32, 1-7. <http://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the Relationship between Job Characteristics, Burnout, and Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294. <http://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing Autonomy, Competence, and Relatedness at Work: Construction and Initial Validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. <http://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- van den Heuvel, M., & Demerouti, D., & 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. <http://doi.org/10.1111/joop.12128>
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On Psychological Growth and Vulnerability: Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration as a Unifying Principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280. <http://doi.org/10.1037/a0032359>
- 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. <http://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>