

31º ENANGRAD
Área Temática: 5 – ESORG – Estudos Organizacionais

**A INFLUÊNCIA DA PERSONALIDADE PROATIVA E DA INICIATIVA PESSOAL
NO *JOB CRAFTING* EM UM BANCO PÚBLICO BRASILEIRO**

RESUMO

O sistema bancário, em uma incessante busca por lucros, sujeita seus funcionários a estresses psicológicos, físicos e emocionais. Uma das formas de minimizar estas consequências danosas é o *job crafting* (JC): um processo voluntário, instintivo e autoiniciado de ressignificação do trabalho. Pessoas com tendência a tomar iniciativa, agir e perseverar são consideradas portadoras personalidade proativa (PP) e trabalhadores orientados para a ação são tidos pessoas com iniciativa pessoal (IP). Esta pesquisa avaliou a influência de PP e IP em JC no Banco X utilizando MEE-MQP, WarpPLS 7.0 e três escalas: JCS, PPS e de IP. A análise estatística n = 553 revelou: correlação positiva de PP e IP em relação a JC (PP → JC = .22; p <.01 e IP → JC = .50; p <.01), R² = .45 e Q² = .45, resultando na não rejeição de H1 e H2 (PP e IP antecedentes de JC, respectivamente). Este estudo destaca a necessidade de incluir variáveis demográficas moderadoras na JCS, a importância da estabilidade no emprego, de incentivos a escolarização, do encarecimento, da força da cultura organizacional e do JC na adaptação a COVID-19.

Palavras-chave: *Job-crafting*; Personalidade Proativa; Iniciativa Pessoal; JCS; COVID-19.

ABSTRACT

The banking system, in a continuous search for profits, subjects its employees to psychological, physical, and emotional stresses. One way to minimize these harmful consequences is job crafting (JC): a voluntary, instinctive, and self-initiated process of resignifying work. People with a tendency to take the initiative, act, and persevere are considered proactive personality owners (PP) and action-oriented workers as bearers of personal initiative (IP). This research evaluated the influence of PP and IP in JC on Bank X using MEE-MQP, WarpPLS 7.0, and three scales: JCS, PPS, and IP. Statistical analysis n = 553 revealed: positive correlation between PP and IP towards JC (PP→JC = .22; p <.01 and IP→JC = .50; p <.01), R² = .45 and Q² = .45, resulting in H1 and H2 non rejection (PP and IP background of JC, respectively). This study highlights the need for including moderating demographic variables on JCS, the importance of job stability, incentives for schooling, caring, the strength of organizational culture, and the JC in adapting to COVID-19.

Keywords: *Job-crafting*; *Proactive Personality*; *Personal Initiative*; JCS; COVID-19.

1. Introdução

No começo do século XX a importância da motivação, do bem-estar e da satisfação do funcionário não eram óbvias e o trabalho era visto como uma necessidade básica. A partir do final da década de 20, porém, a teoria organizacional suplantou esta visão mecanicista e começou a fazer considerações biológicas, psicológicas e comportamentais acerca dos trabalhadores (MORGAN, 2009).

Em termos de abordagem comportamental, merece destaque o *Job Characteristics Model* – JCM (Modelo de Características do Trabalho) proposto por Hackman e Oldham (1980) que, ao reconhecer que diferentes pessoas respondem de maneiras diversas no desempenho da mesma função, defende que características pessoais sejam consideradas na concepção do cargo (HACKMAN; OLDHAM, 1980).

Já Maslach e Jackson (1981) analisavam exaustão emocional relacionada à atividade profissional, denominada síndrome de *burnout*. Estudando o *burnout*, Demerouti et al. (2001), por sua vez, buscavam um modelo de relação entre o funcionário e suas atribuições que gerasse menor esgotamento e maior envolvimento. A questão básica para a qual ainda se buscava resposta era: o que deixa algumas pessoas felizes, mesmo após terem se deparado com altas cargas de trabalho? A partir deste questionamento, surgiu o Modelo JD-R (*Job Demands-Resources Model* – Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho) (BAKKER; DEMEROUTI, 2014; DEMEROUTI et al., 2001). A Teoria JD-R propõe que trabalhadores engajados mobilizam seus próprios recursos para aumentar seus níveis de engajamento.

Dando continuidade aos debates sobre o bem estar, Wrzesniewski e Dutton (2001) propuseram que o trabalho em si é uma construção dos trabalhadores a partir de suas próprias experiências de vida. O significado e a identidade do trabalho não são totalmente determinados pelos requisitos formais do cargo, posto que o próprio trabalhador modifica de forma autônoma e proativa a sua função ou as fronteiras de relacionamento do seu trabalho em um fenômeno denominado *job crafting* (BERG; DUTTON; WRZESNIEWSKI, 2008; WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001).

Por ser um comportamento proativo e auto iniciado focado na forma como os funcionários percebem seus ambientes de trabalho e agem de acordo com suas preferências, valores e habilidades, é esperado que o *job crafting* esteja conceitualmente relacionado aos construtos iniciativa pessoal e personalidade proativa (BAKKER; TIMS; DERKS, 2012).

Esta pesquisa teve como objetivo principal avaliar a influência da personalidade proativa (PP) e da iniciativa pessoal (IP) no comportamento *job crafting* (JC) dos funcionários do Banco X, uma instituição pública brasileira.

2. *Job Crafting*

Segundo Berg, Dutton e Wrzesniewski (BERG; DUTTON; WRZESNIEWSKI, 2007), o *job crafting* é uma tradução das ações do indivíduo na ressignificação de suas funções de forma que ele possa nutrir satisfação, engajamento, resiliência e prosperidade a partir do seu trabalho. Estas mudanças feitas pelo indivíduo podem envolver pequenas alterações que impactam a realização de objetivos profissionais de curto prazo (TIMS; BAKKER; DERKS, 2012) ou mudanças radicais, visíveis ou invisíveis (WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001).

Segundo Wrzesniewski e Dutton (2001), há basicamente três estratégias de *job crafting*: mudanças ativas nas tarefas (*task crafting*), mudanças na natureza ou na

extensão das interações com pares ou superiores (*relational crafting*) e mudanças na concepção pessoal acerca do trabalho (*cognitive crafting*). Teixeira (2019) denominou de “técnicas” as estratégias *job crafting* e as sintetizou na Tabela 1 a seguir.

Técnica	Meios	O que é	Exemplo
Mudança nas tarefas	Adicionar tarefas	Funcionários adicionam tarefas que acham significativas	Utilização de mídia social para recrutar funcionários
	Enfatizar tarefas	Atribuição de maior tempo, energia e atenção a determinadas tarefas	Dentista utilizar mais tempo para educar paciente sobre hábitos saudáveis
	Redesenhar tarefas	Quando há restrição de tempo para adicionar ou enfatizar tarefas	Vendedor ajudar novo colega de trabalho a forjar conexões importantes com clientes
Mudança nos relacionamentos	Construir relacionamento	Forjar relações com outros	Interação de funcionários de limpeza com pacientes em hospital
	Reformular relacionamentos	Alterar a natureza da relação	Diretor de escola conhecer as preferências individuais e de trabalho de professores
	Adaptar relacionamentos	Cultivar relacionamentos existentes	Fornecer ajuda e apoio a colegas na realização de seu trabalho
Mudança cognitiva	Expandir percepções	Ampliar as percepções da finalidade do seu trabalho	Cuidadores de animais veem seu trabalho como dever moral de proteção e assistência
	Focar percepções	Estreitar o alcance mental do propósito do seu trabalho	Concentrar em aspectos criativos do trabalho para suportar as tarefas menos significativas
	Ligando percepções	Desenhar conexões mentais entre tarefas ou relacionamentos específicos e seus interesses	Professor com paixão por música que incorpora seus interesses pessoais no trabalho

Tabela 1 - Estratégias Job Crafting

Fonte: TEIXEIRA, L. M. (2019)

Como condições motivadoras para o *job crafting*, Van Wingerden, Derks e Bakker (2015) destacam a experiência de vida e as características do trabalho. Pessoas cuja vida fora do ambiente profissional não esteja suficientemente posicionada de forma a suprir sua necessidade de controle, conexão com seus pares ou identidade positiva, por exemplo, são mais motivadas ao *job crafting* como forma de exercer domínio sobre seu próprio trabalho. Por outro lado, aqueles que trabalham em níveis da organização nos quais liberdade e criatividade são restritas podem sentir-se mais motivados a agir contra estas mesmas restrições, utilizando o *job crafting* como meio de controle e auto expressão (WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001).

Procurando entender melhor os comportamentos proativos no ambiente de trabalho, Tims e Bakker (2010) utilizaram o Modelo JD-R para enquadrar o *job crafting* e assim propuseram que os funcionários podem mudar seus níveis de demandas e recursos a fim de alinhar seus trabalhos às suas próprias habilidades e preferências.

No JD-R os recursos do trabalho estão relacionados à motivação e as demandas ao estresse (BAKKER; DEMEROUTI, 2007). Os recursos são aspectos funcionais de ordem física ou psicológica utilizados para o atingimento dos objetivos e para a redução das demandas (TIMS; BAKKER; DERKS, 2012). Já as demandas, dizem respeito aos estressores diretamente relacionados à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional. De acordo com a visão JD-R, na prática do *job crafting* um funcionário pode voluntariamente: aumentar o nível de recursos disponíveis no trabalho, aumentar o nível de demandas desafiadoras de seu trabalho ou ainda diminuir o nível de demandas de obstáculo seu trabalho. A busca pelo aumento dos recursos do trabalho pode abranger comportamentos como pedir conselhos a colegas ou supervisores, pedir feedback sobre o desempenho no trabalho ou procurar oportunidades de aprendizado (PETROU et al., 2012). Procurar uma nova tarefa no trabalho assim que termina outra, assumir responsabilidades adicionais e manter-se ocupado(a) durante a jornada de trabalho, são exemplos de aumento de

demandas desafiadoras (DEMEROUTI; BAKKER, 2014). Executar uma função de forma lenta ou desleixada e procrastinar são maneiras de diminuir os níveis de exigência e, ao mesmo tempo, buscar bom desempenho e satisfação (PETROU et al., 2012; TIMS; BAKKER, 2010).

Em um estudo que gerou uma escala que mensura o *job crafting* (JC), Tims, Bakker e Derks (2012) propuseram a relação deste construto com a personalidade proativa (PP) e a iniciativa pessoal (IP).

3. Personalidade Proativa e Iniciativa Pessoal

Bateman e Crant (1993) definiram PP como uma tendência estável de escanear oportunidades, tomar iniciativa, agir e perseverar até o atingimento do objetivo final. Pessoas com personalidade proativa não são receptoras passivas de restrições ambientais (CRANT, 2000), elas assumem a responsabilidade de ter um impacto no mundo ao seu redor (BATEMAN; CRANT, 1993), são desbravadoras e transformadoras da organização (CLAES; BEHEYDT; LEMMENS, 2005). Claes, Beheydt e Lemmens (2005) atestaram ainda que PP está positivamente relacionada à extroversão, à necessidades de realização, necessidade de domínio e à conscienciosidade.

Já IP tem como principais características a consistência com a missão da organização, o foco de longo prazo, o direcionamento ao alvo, a orientação para a ação, persistência em face a barreiras e contratempos, a autoiniciativa e a proatividade, segundo Frese et al. (1996). Complementando essa visão, Hakanen, Perhoniemi e Toppinen-Tanner (2008) concluíram que pessoas com altos índices de IP buscam e encontram desafios novos e motivadores no trabalho, além de solucionarem problemas de forma eficiente. Frese et al. (1996) definiram IP como uma síndrome comportamental, que resulta em uma abordagem ativa e autoiniciada em relação ao trabalho. Segundo esta visão, IP leva o funcionário a ir além do que lhe é formalmente requerido em determinada função. Para Bateman e Crant (1993), PP e IP são conceitos que se sobrepõem.

Bakker e Derks (2012) relacionaram JC está a comportamentos proativos e estes a indicadores de performance, pois funcionários que tomam a iniciativa de fazer certas mudanças no seu ambiente de trabalho contribuem para a eficácia organizacional. Contudo, estes autores consideram que JC é diferente dos demais construtos proativos, na medida em que as alterações que os *crafters* fazem tem o objetivo primário de melhorar sua própria motivação e adequação ao trabalho.

4. O Contexto: O Ambiente Bancário Nacional, o Banco X e a COVID-19

O ambiente bancário vem sendo apontado mundialmente como potencialmente propenso à manifestações de violência e estresse devido principalmente à globalização e reestruturações que ameaçam a estabilidade no emprego (GIGA; HOEL, 2003). Acompanhando um fenômeno mundial, os bancos brasileiros têm investido maciçamente em plataformas de atendimento remoto, digitalização (intenso uso de tecnologia nos processos e serviços) e tecnologias de auto atendimento. Petrou, Demerouti e Schaufeli (2015) sustentam que cenários assim, apesar de serem potencialmente estressores e prejudiciais à saúde, são encorajadores de práticas JC quando o trabalhador goza de altos níveis de autonomia.

Considerando que o setor bancário brasileiro é um grande empregador de trabalhadores qualificados e a dificuldade de encontrar pessoal adequado e treinado, é importante que os atuais funcionários se mantenham saudáveis e motivados (PEETERS, M. C. W.; DE JONGE; TARIS, 2014).

Segundo Jinkings (2000), o ingresso por meio de concurso garantiu aos funcionários de bancos públicos brasileiros promoção e remuneração por meio de planos de carreiras e melhores condições de trabalho. O Banco X é uma instituição nacional de economia mista que figura entre as cinco mais importantes do país. Segundo seu Relatório Anual 2018, publicado em 2019 em seu site e disponível para consulta, seu quadro funcional era então composto por mais de 95 mil funcionários, sendo 41% mulheres e 44% concentrado no sudeste do país. Apesar de serem contratados pelo regime de trabalho da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT os funcionários do Banco X gozam de estabilidade no emprego (BARROS, 2012) e, conseqüentemente, seus gestores têm limitadas alternativas na seleção dos componentes de suas equipes e dos candidatos à ascensão hierárquica.

Além dos estressores já descritos, mais um veio compor o cenário desafiador mundial: em dezembro de 2019, a Comissão Municipal de Saúde de Wuhan, província de Hubei, na China, reportou casos de pneumonia grave (WHO, 2020a). Tratava-se, na verdade, de uma síndrome respiratória aguda grave (SRAG ou SARS – *Severe Acute Respiratory Syndrome*) associada a um novo coronavírus. Nas semanas seguintes, as infecções espalharam-se pela China e depois rapidamente pelo mundo. Em 12 de fevereiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) nomeou esta SRAG como Doença do Coronavírus 2019 (*Coronavirus Disease 2019 - COVID-19*) e no dia 11 do mês seguinte a declarou uma pandemia. Na quarta-feira de Carnaval, dia 26 de fevereiro, o Ministério da Saúde divulgou o primeiro caso confirmado de COVID-19 no Brasil. Os números de contaminados e de vítimas fatais tiveram, então, um crescimento exponencial. Dados atualizados em 18 de agosto de 2020 davam conta de mais de 3.3 milhões de infectados e 107 mil vítimas fatais (WHO, 2020b).

Segundo a *Mayo Clinic* (2020), o risco de sintomas graves e morte é aumentado para um determinado público de risco: pessoas com mais de 65 anos, portadores de doenças pulmonares, cardíacas, diabéticos, obesos, transplantados, pacientes renais ou hepáticos crônicos e demais pessoas com sistema imunológico debilitado.

Com a pandemia por COVID-19 disseminada por todo o mundo, diversas empresas nacionais e internacionais, independente do porte, adotaram o *home office* (trabalho remoto em casa) para alguns de seus funcionários como parte da estratégia de evitar o contágio. Especificamente no Banco X, foram estabelecidas duas formas para o funcionário se habilitar ao *home office*: se autodeclarando como parte do grupo de risco ou se autodeclarando pessoa residente com outra pertencente àquele grupo.

4. Medindo o *Job Crafting*, a Personalidade Proativa e a Iniciativa Pessoal

Considerando a complexidade de JC, Tims, Bakker e Derks (2012) propuseram uma avaliação empírica deste fenômeno por meio de uma escala capaz de mensurar sua ocorrência em grandes grupos de trabalhadores, independentemente de suas áreas de atuação. Tal instrumento recebeu o nome de *Escala Job Crafting (Job Crafting Scale – JCS)*.

A JCS (TIMS; BAKKER; DERKS, 2012) foi concebida com base no JD-R (BAKKER; DEMEROUTI, 2007). Das variáveis demandas e recursos, emanaram

quatro dimensões, a saber: 1) aumento dos recursos estruturais (*Increasing Structural Job Resources* – IStrJR), 2) redução das demandas de obstáculo (*Decreasing Hindering Job Demands* – DHJD), 3) aumento dos recursos sociais (*Increasing Social Job Resources* – ISocJR) e 4) aumento das demandas desafiadoras (*Increasing Challenging Job Demands* – ICJD) (TIMS; BAKKER; DERKS, 2012). A dimensão IStrJR é composta de cinco questões que visam avaliar o desenvolvimento do aprendizado e as capacidades e habilidades do funcionário. A dimensão DHJD engloba seis questões que avaliam as ações do indivíduo para tornar seu trabalho menos intenso física, emocional e mentalmente. Já a ISocJR diz respeito ao recebimento de feedback e ao relacionamento com o supervisor e pares, sendo uma dimensão composta por cinco perguntas. A ICJD, composta por cinco questões, por fim, está relacionada à proatividade e ao envolvimento em projetos e ações similares sem que haja um retorno financeiro diretamente relacionado (TIMS; BAKKER; DERKS, 2012).

A PPS (*Proactive Personality Scale* – Escala de Personalidade Proativa) de Bateman e Crant (1993), atualizada por Claes, Beheydt e Lemmens (2005) é um instrumento de seis questões que visam avaliar em que medida o trabalhador se empenha de forma voluntária, persistente e resiliente para alcançar satisfação, sucesso e novas oportunidades (BATEMAN; CRANT, 1993; CLAES; BEHEYDT; LEMMENS, 2005).

Já a Escala de Iniciativa Pessoal (FRESE et al., 1997) é composta de sete itens que têm o objetivo de mensurar a proatividade, a resolutividade, a eficiência, a eficácia, a prontidão, a diligência e a capacidade inovativa do sujeito.

Estes três questionários totalizaram 34 questões fechadas que foram apresentadas em escala Likert de cinco pontos (1 = nunca, 2 = raramente, 3 = algumas vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre), conforme Tabela 2. As análises estatísticas estão descritas no item Metodologia.

Item	Código	Afirmativa
1	IStrJR 1*	Tento desenvolver as minhas capacidades.
2	IStrJR 2*	Tento me desenvolver profissionalmente.
3	IStrJR 3*	Tento aprender coisas novas.
4	IStrJR 4*	Procuro usar minhas capacidades ao máximo.
5	IStrJR 5*	Decido sozinho como fazer as coisas.
6	DHJD 1*	Procuro fazer com que o meu trabalho seja mentalmente menos intenso.
7	DHJD 2*	Tento garantir que o meu trabalho seja emocionalmente menos intenso.
8	DHJD 3*	Gerencio o meu trabalho de modo a minimizar o contato com pessoas cujos problemas me afetam emocionalmente.
9	DHJD 4*	Organizo o meu trabalho de modo a minimizar o contato com pessoas cujas expectativas são irreais.
10	DHJD 5*	Tento não ter que tomar muitas decisões difíceis.
11	DHJD 6*	Organizo o meu trabalho de modo a me certificar de que não tenho que me concentrar por um período muito longo de uma só vez.
12	ISocJR 1*	Peço ao meu supervisor (superior) para me treinar.
13	ISocJR 2*	Pergunto ao meu supervisor (superior) se ele está satisfeito com o meu trabalho.
14	ISocJR 3*	Observo meu supervisor (superior) para ter inspiração.
15	ISocJR 4*	Peço aos outros <i>feedbacks</i> sobre o meu desempenho.
16	ISocJR 5*	Peço conselhos aos meus colegas.
17	ICJD 1*	Quando um projeto interessante aparece, me ofereço para participar dele.
18	ICJD2*	Se são introduzidos novos procedimentos, sou um(a) dos(as) primeiros(as) a aprender sobre eles e testá-los.
19	ICJD 3*	Quando não há muito para fazer, vejo isso como uma oportunidade de iniciar novos projetos.
20	ICJD 4*	Costumo assumir tarefas extras, embora eu não receba salário extra por elas.
21	ICJD 5*	Tento tornar o meu trabalho mais desafiador, procurando examinar as relações existentes entre os vários aspectos do mesmo.
22	PP 1**	Se vejo algo que não gosto, tomo as medidas necessárias para corrigi-lo.
23	PP 2**	Se acredito em algo, vou em frente, independente da probabilidade de sucesso.
24	PP 3**	Gosto de ser reconhecido(a) pelo sucesso das minhas ideias, mesmo quando elas vão contra a opinião de alguém.
25	PP 4**	Empenho-me em identificar novas oportunidades.
26	PP 5**	Procuro maneiras mais eficazes de fazer as coisas.
27	PP 6**	Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me vai impedir de tentar colocá-la em prática.
28	IP 1***	Eu ataco os problemas de forma ativa.
29	IP 2***	Quando algo dá errado, imediatamente busco uma solução.
30	IP 3***	Quando há uma chance de me envolver ativamente, eu a aproveito.
31	IP 4***	Tomo iniciativa imediatamente, mesmo que outros não o façam.
32	IP 5***	Eu uso rapidamente oportunidades para atingir meus objetivos.
33	IP 6***	Faço mais do que o que me pedem.
34	IP 7***	Eu sou particularmente bom/boa em transformar ideias em realidade.

Tabela 2 – JCS, PPS e Escala IP

Fonte: *Tims, Bakker e Derks (2012); **Bateman e Crant (1993); ***Frese et al. (1997).

6. Metodologia

O modelo hipotético da presente pesquisa foi inspirado no estudo de Tims, Bakker e Derks (2012) se limitando, contudo a avaliar a influência de IP e PP em JC, conforme Figura 1, e se propondo a testar duas hipóteses:

H1: PP influencia positivamente JC, considerando os funcionários do Banco X

H2: IP influencia positivamente JC, considerando os funcionários do Banco X

As respostas foram analisadas por meio de estatística inferencial com a aplicação de modelagem de equações estruturais fundamentada em mínimos quadrados parciais (MEE-MQP), com auxílio do software WarpPLS 7.0. Já os dados demográficos foram analisados através de estatística descritiva com uso do Microsoft Excel Office 365.

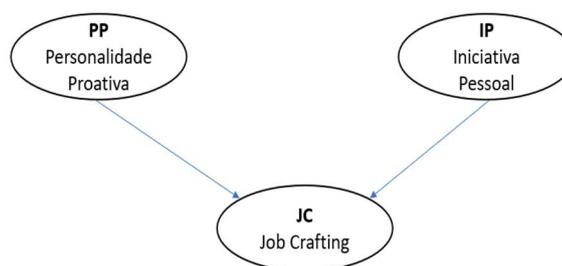


Figura 1 - Modelo Proposto

Fonte: a autora, com base em Tims, Bakker e Derks (2012).

A MEE é uma família de métodos estatísticos que estimam relações entre os construtos do modelo e seus indicadores. Suas principais características, segundo Hair et al. (2009), são: estimação de relações de dependências múltiplas e interrelacionadas, habilidade para representar conceitos não observados nessas relações e corrigir erro de mensuração no processo de estimação e definição de um modelo para explicar o conjunto inteiro de relações. Hair, Ringle e Sarstedt (2011) afirmam que a MEE-MQP é uma técnica de poder estatístico comparativamente alto, particularmente adequada para aplicações que visam à construção de previsões ou teorias.

Uma amostra do tipo não probabilística por conveniência foi escolhida em função da homogeneidade da população, da facilidade de acesso, da otimização do tempo dedicado a coleta de dados e da ausência de conhecimentos estatísticos sobre JC neste público.

Os questionários foram administrados pela internet por meio de formulário interativo *Survey Monkey*, com convite veiculado via Facebook em grupo exclusivo de funcionários do Banco X com mais de 33 mil membros e de participação voluntária, resultando em uma amostra $n = 553$, após depuração.

6.1. Resultados

Como pode ser visto na Tabela 3, excetuando-se a representatividade por sexo, os dados demográficos apresentaram similaridades com as informações divulgadas no relatório anual 2018 do Banco X. Do público da amostra, 73% era do sexo feminino, contrastando com os 41% oficialmente informados pelo Banco X e os 49% pelos administradores do grupo do Facebook no qual a pesquisa foi veiculada. Não foi possível, portanto, justificar a preponderância feminina entre os respondentes.

Já distribuição do público nas regiões brasileiras, o tempo de casa, a idade, o nível educacional e o cargo atual revelaram uma amostra de boa qualidade representativa. Merecem destaque: o tempo de empresa (62% com mais de 11 anos), o nível educacional (mais de 94% com escolaridade igual ou superior a graduação), a concentração de trabalhadores por região do país (50% no Sudeste) e a funcionários integralmente em *home office* no isolamento por COVID-19 (37%).

Dados Demográficos					
Sexo	Homem 27%	Mulher 73%			
Hrs Trabalhadas (semana)	Até 30h 32%	De 31 a 40h 43%	Mais de 40h 25%		
Empresa atual (anos)	Menos de 6 14%	De 7 a 10 24%	De 11 a 15 31%	Mais de 16 31%	
Idade (anos)	De 18 a 29 5%	De 30 a 39 39%	De 40 a 49 37%	De 50 a 59 16%	Mais de 60 3%
Nível educac. (concluído)	Médio 6%	Superior 26%	Especialização 62,3%	Mestrado 5,5%	Doutorado 0,2%
Cargo Atual	Inicial ou caixa 29%	Assistente 25%	Nível Gerenc. 36%	Direção 3%	Demais Cargos 7%
Trabalho/Local (região)	Norte 4%	Nordeste 11%	Centro Oeste 17%	Sudeste 50%	Sul 18%
Trabalho durante a COVID-19	Somente na agência 34%	Somente em home office 37%	Home office + agência 12%	Home office + afastado(a) 10%	Afastado(a) 7%

Indicadores Seleccionados e Suas Respectivas Cargas Fatoriais em Cada Construto							
	JC	PP	IP	Type (a)	SE	P value	
ICJD1	0.757	0.071	-0.105	Reflect	0.039	<0.001	Quando um projeto interessante aparece, me ofereço para participar dele.
ICJD2	0.787	-0.074	0.023	Reflect	0.039	<0.001	Se são introduzidos novos procedimentos, sou um(a) dos(as) primeiros(as) a aprender sobre eles e testá-los.
ICJD3	0.761	0.005	-0.119	Reflect	0.039	<0.001	Quando não há muito para fazer, vejo isso como uma oportunidade de iniciar novos projetos.
ICJD5	0.738	0.001	0.206	Reflect	0.039	<0.001	Tento tornar o meu trabalho mais desafiador, procurando examinar as relações existentes entre os vários aspectos do mesmo.
PP_2	-0.151	0.736	-0.235	Reflect	0.039	<0.001	Se acredito em algo, vou em frente, independente da probabilidade de sucesso.
PP_4	0.257	0.775	0.175	Reflect	0.039	<0.001	Empenho-me em identificar novas oportunidades.
PP_5	-0.053	0.735	0.171	Reflect	0.039	<0.001	Procuro maneiras mais eficazes de fazer as coisas.
PP_6	-0.063	0.780	-0.113	Reflect	0.039	<0.001	Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me vai impedir de tentar colocá-la em prática.
IP_1	-0.064	-0.065	0.745	Reflect	0.039	<0.001	Eu ataco os problemas de forma ativa.
IP_2	-0.237	0.044	0.745	Reflect	0.039	<0.001	Quando algo dá errado, imediatamente busco uma solução.
IP_3	0.097	-0.110	0.776	Reflect	0.039	<0.001	Quando há uma chance de me envolver ativamente, eu a aproveito.
IP_4	0.027	-0.109	0.820	Reflect	0.039	<0.001	Tomo iniciativa imediatamente, mesmo que outros não o façam.
IP_5	0.009	0.109	0.796	Reflect	0.039	<0.001	Eu uso rapidamente oportunidades para atingir meus objetivos.
IP_7	0.168	0.148	0.709	Reflect	0.039	<0.001	Eu sou particularmente bom/boa em transformar ideias em realidade.

Confiabilidade e Validade dos Construtos			
	JC	PP	IP
Confiabilidade Composta (CC)	.846	.843	.895
Alfa de Cronbach (α)	.757	.751	.858
Variância Média Extraída (VME)	.579	.573	.587
Validade Discriminante	JC	PP	IP
	JC .761	.566	.651
	PP .566	.757	.700
	IP .651	.700	.756

Avaliação Estrutural do Modelo			
	JC	PP	IP
VIF*	1.813	2.046	2.414
Coefficientes de Caminho ($p < .001$)		.215	.503
Erros Padrão por Coeficientes de Caminho		.041	.040
R ² / R ² Ajustado	.451/.449		
Tamanho do Efeito (f^2)**		.122	.329
P Valor para Efeitos Totais		<.001	<.001
Q ²	.452		

Tabela 3 – Resultados Consolidados

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

* valor ideal inferior a 5.000

** .02 = fraco, .15 médio e .35 grande

O exame concomitante das cargas cruzadas, da confiabilidade composta (CC) e do Alfa de Cronbach (HAIR; HULT; et al., 2014) resultou na manutenção de apenas quatro indicadores JC, quatro PP e seis IP, obedecendo aos critérios de validade e confiabilidade (HAIR et al., 2009). O modelo testado apresentou valores adequados de VIF (< 5.000) e de coeficientes de caminho do modelo estrutural (HAIR; et al., 2014; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Nota-se, porém, que a influência de IP em JC ($\beta \rightarrow .50$, $p < .01$) foi bastante superior ao de PP ($\beta \rightarrow .22$, $p < .01$). Foram razoáveis o poder explanatório ($R^2 = .45$), o tamanho do efeito de PP e IP em JC ($f^2 = .122$ e $.329$, respectivamente) e a relevância preditiva do modelo ($Q^2 = .45$) (COHEN, 1988; HAIR; SARSTEDT; et al., 2014). Concluiu-se assim pela não rejeição de H1 e de H2.

6.2. Discussão

Os dados da pesquisa revelaram uma manifestação diferente do fenômeno JC: em lugar das quatro dimensões originalmente propostas por Tims, Bakker e Derks (2012), apenas ICJD manifestou indicadores que conferiram validade e confiabilidade ao modelo proposto. Quanto a influência em JC, neste estudo, IP apresentou preponderância significativa.

Segundo Petrou et al. (2012), a busca por desafios (ICJD) resulta no acúmulo de experiências de superação que, por sua vez, estimulam ainda mais os funcionários, enquanto o comportamento direcionado para a redução de demanda (DHJD) resulta em um ambiente menos estimulante. Outros autores já haviam argumentado que o aumento de demandas desafiadoras têm efeitos benéficos no bem-estar (DEMEROUTI; BAKKER, 2014; TIMS; BAKKER; DERKS, 2012, 2013). Portanto, a manifestação da dimensão ICJD com grande relevância estatística é bastante coerente frente às altas demandas de trabalho enfrentadas e a resiliência já demonstrada pelos profissionais bancários (JINKINGS, 2000, 2003; WESTMAN, 1992).

Os estudos aqui utilizados como base de comparação na utilização da JCS (BAKKER; TIMS; DERKS, 2012; BRUINSMA, 2016; CHINELATO; FERREIRA; VALENTINI, 2015; PETROU et al., 2012; TIMS; BAKKER; DERKS, 2012) não revelaram se foram feitas análises particularizadas de cada dos 21 indicadores JC, se limitando a comentar dados amplos sobre suas dimensões. DHJD também não se manifestou aqui e em nenhum destes cinco estudos, conforme Tabela 4.

Considerando as características do público pesquisado, as demandas de obstáculos podem ser representadas pela burocracia, por atendimentos que demandem envolvimento emocional ou ainda pela falta do adequado conhecimento técnico. Segundo Tims, Bakker e Derks (2013) há duas possíveis explicações para a não manifestação de DHJD: os funcionários podem não sentir necessidade de reduzir demandas de obstáculo ou terem relutado em reportar tal comportamento por sentirem que o mesmo seria considerado com socialmente indesejável.

Bakker, Tims e Derks (2012) também já haviam concluído que não é PP em si que prediz a performance, e sim a transformação desta em ação. E exemplificam dizendo que os gerentes nem sempre estão disponíveis, por isso, é importante que os funcionários mobilizem suas próprias demandas e recursos por meio de um comportamento proativo de JC. Leia-se: por meio da IP.

Referência	Amostra X % de mulheres	Tipo de Amostra	Público-alvo e local da pesquisa	Objetivo	Tempo de Casa (anos)	Escolaridade (>ou = graduação)	Resultados das Análises das Escalas
TIMS; BAKKER; DERKS, 2012	n = 414, 67% e n = 201, 52%	Não probabilística por conveniência	Trabalhadores de diversas empresas; Holanda	Avaliar o impacto de PP, IP e cinismo em JC	Média de 8	70%	<ul style="list-style-type: none"> IStrJR, DHJD, ISocJR e ICJD positivamente relacionadas a PP; DHJD negativamente relacionada a IP.
BAKKER; TIMS; DERKS, 2012	n = 190, 65%	Não probabilística por julgamento	Trabalhadores de diversas empresas: Holanda	Avaliar o impacto de PP em JC e deste na performance	Média de 6	57,7%	<ul style="list-style-type: none"> IStrJR e ICJD positivamente relacionada a PP; PP resulta em melhor performance, somente se houver comportamento proativo; PP é antecedente de JC.
PETROUT et al., 2012	n = 95, 68%	Não probabilística por conveniência	Trabalhadores de diversas empresas; Holanda	Examinar a ocorrência diária de JC	NÃO INFORMADO	NÃO INFORMADO	<ul style="list-style-type: none"> Quanto maior a autonomia e a pressão, mais IStrJR e ISocJR se manifestam; ICJD resulta no acúmulo de experiências de superação; ICJD se relaciona positivamente à motivação; DHJD resulta em um ambiente menos estimulante.
CHINELATO; FERREIRA; VALENTINI, 2015	n = 491, 54,2%	Não probabilística por conveniência	Universitários; Brasil	Validar a Escala JCS no Brasil	Média de 3.6	19,6%	<ul style="list-style-type: none"> Somente as dimensões IStrJR, ISocJR e ICJD de JC foram manifestas; A experiência de trabalho e a escolaridade influenciam os resultados das escalas
BRUINSMA, 2016	n = 353, 27%	Não probabilística por conveniência	Trabalhadores de diversas empresas; Holanda	Examinar o impacto de JC em relação ao engajamento, a empregabilidade percebida e a performance	69% > 10 anos	89,2%	<ul style="list-style-type: none"> DHJD removida da Escala JCS por ser considerada irrelevante; Escala JCS de dimensão única (IStrJR + ISocJR + ICJD); Tem melhor performance quem tem alta competência em networking e manifesta maior IStrJR e ICJD.
Esta pesquisa	n = 553, 73%	Não probabilística por conveniência	Funcionários do Banco X, Brasil	Avaliar a influência de PP e IP como antecedentes de JC	72% > 11 anos *	94%	<ul style="list-style-type: none"> PP e IP são antecedentes de JC; Maior influência de IP sobre JC; A estabilidade no emprego afeta o tempo de casa e a escolarização, que, por sua vez, impactam a manifestação de JC concentrada na dimensão ICJD.

Tabela 4 – Quadro Comparativo de Estudos que Utilizaram a JCS

Fonte: Dados da pesquisa

* Os dados demográficos relativos ao tempo de casa foram acolhidos por faixas.

7. Conclusões, Limitações e Recomendações

No caso do Banco X, a estabilidade no emprego, o alto nível de escolarização e as características estressoras do ambiente bancário impactaram a manifestação do fenômeno JC concentrada na dimensão ICJD, revelando comportamentos característicos de indivíduos com elevada IP. Estas informações são relevantes para que as empresas possam considerar políticas internas de estabilidade no emprego combinadas com a adoção de incentivos de escolarização e de regras de encarreiramento como forma de redução do *turnover* e dos custos decorrentes da seleção, contratação, treinamento e adaptação de novos colaboradores.

É interessante perceber que os respondentes não consideraram a carência de recursos sociais (ISocJR) e de recursos estruturais (IStrJR) como relevantes no contexto do JC, apesar de demonstrarem interesse por novos projetos e tarefas extras. Este comportamento pode ser característico dos bancários, por serem profissionais que em geral manifestam comportamentos competitivos ou revelar a força da cultura organizacional na transformação do comportamento do indivíduo.

O fato de a imensa maioria dos cursos ser oferecida de forma *on-line* na universidade corporativa do Banco X, reduz o contato entre os membros das diferentes equipes de trabalho, inviabiliza a troca de experiências gerada em sala de aula real e o *feedback*, e pode ter impactado negativamente a busca por recursos sociais e estruturais (ISocJR e IStrJR). É recomendável, portanto, que o Banco X busque formas alternativas de treinamento que permitam a interação entre as equipes.

Com uma amostra expressiva (n=553) e o uso da JCS, esta pesquisa contribui com dados empíricos atualizados para a consolidação da literatura acadêmica e destaca a necessidade de atualização do modelo de Tims, Bakker e Derks (2012) de forma a abranger variáveis demográficas moderadoras, tais como, tempo de casa e escolaridade, pois ficou clara a influência destas nos resultados obtidos.

É recomendável que estudos futuros proponham intervenções JC adaptadas ao contexto nacional e que estas funcionem como um treinamento gratuito, informal e direcionado a demandas específicas (PETROU et al., 2012).

Uma limitação importante é a impossibilidade de apurar se os resultados obtidos foram afetados por deficiência ou contaminação dos instrumentos de pesquisa ou pela variância comum do método. É também necessário investigar as conclusões aqui apresentadas em abordagem qualitativa, visando a desenvolver descrições ricas e densas sobre os construtos e ampliar a discussão e a compreensão dos fatos.

Estudos futuros podem ainda analisar outras categorias profissionais a fim de verificar se as escalas aqui utilizadas são suficientemente claras e se a extensão do questionário (43 itens) afeta o resultado em amostras de público sem graduação e em camadas inferiores do extrato social. A aplicação de outras técnicas estatísticas, como a MEE-MC e a regressão logística, possibilitarão a ampliação da discussão e a geração *insights* sobre JC, PP e IP.

Segundo Berg, Dutton e Wrzesniewski (2013), JC é um fenômeno dinâmico que sofre influência do tempo. Como esta pesquisa se deu no auge da pandemia de COVID-19 no Brasil, com as equipes de trabalho fragmentadas pelo distanciamento social imposto, as residências adaptadas para o *home office* e o atendimento presencial contingenciado, faz sentido questionar em que medida as respostas dadas foram um reflexo deste cenário. Segundo Kniffin et al. (2020), eventos extremos muitas vezes fornecem janelas para identificar e compreender dinâmicas importantes, mas não necessariamente visíveis em condições normais. Portanto, ainda é cedo para

saber quais serão os impactos de longo prazo do isolamento social e dos protocolos de distanciamento físico para os funcionários.

Cabe aqui também refletir o quanto o JC foi utilizado pelo funcionário na adaptação aos diferentes cenários contemporâneos impostos pela COVID-19 e reconhecê-lo como um comportamento instintivo e natural e uma rica oportunidade de maximizar o potencial da equipe e alcançar vários resultados positivos organizacionais (PETROU et al., 2012).

REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job Demands-Resources Theory. **Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide**, v. III, p. 1–28, 2014.

_____. The Job Demands-Resources model: State of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007.

BAKKER, A. B.; TIMS, M.; DERKS, D. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. **Human Relations**, v. 65, n. 10, p. 1359–1378, 2012.

BARROS, E. M. C. **Estabilidade, Serviço Público e Transformações do Mundo Laboral: Articulações a Partir da Experiência dos Servidores do Poder Judiciário do Ceará**. 2012. 96 f. Universidade Federal do Ceará, 2012.

BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. The proactive component of organizational behavior : a measure and correlates. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, n. August 1992, p. 103–118, 1993.

BERG, J. M.; DUTTON, J. E.; WRZESNIEWSKI, A. Job crafting and meaningful work. In: DIK, J. B.; BYRNE, Z. S.; STEGER, M. F. (Org.). . **Purp. Mean. Work**. Washington, DC: American Psychological Association, 2013. p. 81–104.

_____. What is job crafting and why does it matter? **Michigan - Ross School of Business**, p. 1–8, 2008.

BRUINSMA, J. A. **Outcomes and Effectiveness of Job Crafting - The relationship between job crafting, career competencies and positive work outcomes**. 2016. Universiteit Utrecht, 2016.

CHINELATO, R. S. C.; FERREIRA, M. C.; VALENTINI, F. Evidence of validity of the job crafting behaviors scale. **Paidéia**, v. 25, n. 62, p. 325–332, 2015.

CLAES, R.; BEHEYDT, C.; LEMMENS, B. Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. **Applied Psychology: An International Review**, v. 54, n. 4, p. 476–489, 2005.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. second ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

CRANT, J. M. Proactive Behavior in Organizations. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 435–462, 2000.

DEMEROUTI, E. et al. The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 499–512, 2001.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B. Job Crafting. In: PEETERS, Maria C.W.; DE JONGE, Jan; TARIS, Toon W. (Org.). . **An Introd. to Contemp. Work Psychol**. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2014. p. 414–433.

FRESE, M. et al. Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 37–63, 1996.

_____. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70, p. 139–161, 1997.

GIGA, S. I.; HOEL, H. SECTORAL ACTIVITIES PROGRAMME Working Paper Violence and stress at work in financial services. n. October, 2003. Disponível em: <www.ilo.org/publns>.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Work Redesign**. Boston: Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1980.

HAIR, J. F. Jr. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Artmed Editora Ltda, 2009.

HAIR, J. F. Jr.; HULT, G. T. M.; et al. **PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2014.

HAIR, J. F. Jr.; SARSTEDT, M.; et al. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106–121, 2014.

HAIR, J. F. Jr.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139–151, 2011.

HAKANEN, J. J.; PERHONIEMI, R.; TOPPINEN-TANNER, S. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 1, p. 78–91, 2008.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277–319, 2009.

JINKINGS, N. M. T. **Formas Contemporâneas da Exploração do Trabalho nos Bancos**. Disponível em: <https://www.ifch.unicamp.br/publicacoes/pf-publicacoes/ideias_9-2-10-1.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2020.

_____. **Trabalho e Resistência na “Fonte Misteriosa”: Os Bancários em Face da Reestruturação Capitalista**. 2000. 384 f. Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, 2000.

KNIFFIN, K. M. et al. COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. **American Psychological Association**, 2020.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Organizational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99–113, 1981.

MAYO CLINIC. **COVID-19: Who’s at higher risk of serious symptoms?** Disponível em: <<https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/coronavirus/in-depth/coronavirus-who-is-at-risk/art-20483301>>. Acesso em: 19 ago. 2020.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

PEETERS, M. C. W.; DE JONGE, J.; TARIS, T. W. People at Work. In: PEETERS, M. C.W.; TARIS, T. W.; DE JONGE, J. (Org.). . **An Introd. to Contemp. Work Psychol**. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2014. p. 3–30.

PETROU, P. et al. Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. **Journal of Organizational Behavior**, n. 33, p. 1120–1141, 2012.

PETROU, P.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W. B. Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 20, n. 4, p. 470–480, 2015.

TEIXEIRA, L. M. **Percepção do Job Crafting em Instituição Federal de Ensino: Um Estudo Baseado no Modelo Job Demands-Resources**. 2019. Estácio de Sá, 2019.

TIMS, M.; BAKKER, A. B. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 36, n. 2, p. 1–9, 2010.

TIMS, M.; BAKKER, A. B.; DERKS, D. Development and validation of the job crafting scale. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 1, p. 173–186, 2012.

_____. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 18, n. 2, p. 230–240, 2013.

VAN WINGERDEN, J.; DERKS, D.; BAKKER, A. B. The impact of personal resources and Job Crafting interventions on work engagement and performance. **Human Resource Management**, v. 53, n. 1, p. 115–130, 2015.

WESTMAN, M. Moderating effect of decision latitude on stress-strain relationship: Does organizational level matter? **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. February, p. 713–722, 1992.

WHO. **Archived: WHO Timeline - COVID-19**. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19?gclid=EAlalQobChMI4MaewOeo6gIVyyMrCh2JRgUIEAAAYASAAEgLo3_D_BwE> . Acesso em: 19 ago. 2020a.

_____. **Europe**. Disponível em: <<https://covid19.who.int/>>. Acesso em: 19 ago. 2020b.

WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J. E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 179–201, 2001.