
Proatividade, autoeficácia e ajuste pessoa-trabalho: Impactos em engajamento

Proactivity, self-efficacy, person-job fit and engagement

MARIA DO CARMO FERNANDES MARTINS 

RESUMO

Este estudo analisou o impacto dos comportamentos proativos e da autoeficácia no trabalho e do ajuste entre o desenho desejado e o desenho do trabalho prescrito e seus efeitos sobre engajamento. Foi realizada uma pesquisa de corte transversal com uso de escalas validadas e de questionários para avaliar os construtos propostos. Participaram 428 trabalhadores com média de idade de 33 anos e tempo médio de serviço de 72 meses. Os dados foram coletados *on line* e analisados por meio de estatísticas descritivas, análises de regressão e correlações. Resultados revelaram que os melhores preditores de engajamento são comportamento proativo, ajuste entre conhecimento desejado e prescrito e autoeficácia no trabalho. Aponta-se como limitações do estudo a utilização de amostra voluntária que não permite generalização, a utilização e medidas de autorrelato e o delineamento de corte transversal que avalia as variáveis apenas em dado momento do tempo. Os resultados acrescentam conhecimento teórico à área, dada a originalidade do modelo investigado. As conclusões permitem apontar para aplicações nas organizações por meio de intervenções organizacionais que promovam o bem-estar no trabalho a partir da compreensão dos efeitos da proatividade, da autoeficácia e da modelagem do contexto de trabalho sobre engajamento dos trabalhadores.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho; *Job crafting*; Desenho do trabalho; Ajuste pessoa-trabalho

ABSTRACT

This study analyzed the impact of proactive behaviors and self-efficacy at work and the fit between desired design and

prescribed work design and their effects on engagement. A cross-sectional survey was conducted using validated scales and questionnaires to assess the proposed constructs. Participated 428 workers with a mean age of 33 years and a mean length of service of 72 months. Data were collected online and analyzed using descriptive statistics, regression analysis and correlations. Results revealed that the best predictors of engagement are proactive behavior, fit between desired and prescribed knowledge, and self-efficacy. Limitations of the study include the use of a voluntary sample that does not allow generalization, the use of self-report measures and the cross-sectional design that evaluates the variables at a given moment in time. The results add theoretical knowledge to the area, given the originality of the investigated model. The conclusions point to applications in organizations through organizational interventions that promote well-being at work based on the understanding of the effects of proactivity, self-efficacy, and modeling of the work context on workers' engagement.

Keywords: Work engagement; Job crafting; Work design; Person-job fit

INTRODUÇÃO

O aumento do interesse pelos fenômenos positivos nos ambientes organizacionais tem sido acompanhado por um grande empenho em estudar fenômenos como o engajamento no trabalho, definido por Schaufeli (2013) como um estado psicológico positivo em relação ao trabalho, que se relaciona ao bem-estar e a estados motivacionais do indivíduo. Engajamento pode ser ainda compreendido como um estado motivacional positivo e satisfatório de bem-estar relacionado ao trabalho (Santos, Quel, Vieira, & Rosini, 2019; Wood, Oh, Park, & Kim, 2020). Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris (2008) apontam como componentes do engajamento no trabalho o vigor, a dedicação e a absorção. Esses componentes se relacionam com a performance dos trabalhadores, com satisfação no trabalho, equilíbrio trabalho-família, desempenho individual, retornos financeiros e lealdade (Karatepe & Karadas, 2015; Wood et al., 2020), posição de supervisão (Lu, L., Lu, A., Gursoy, & Neal, 2016), *job crafting* (Makikangas, 2018).

Engajamento no trabalho resulta de diferentes processos psi-

cossociais (Bakker, 2022). Bakker apresenta um modelo teórico para explicar engajamento no trabalho a partir da literatura sobre contágio emocional, engajamento de equipes no trabalho, liderança, comportamento proativo e transbordamento do trabalho para a família. Aponta que “engajamento no trabalho é contagioso – colegas, líderes e o parceiro íntimo podem ser causas importantes de engajamento” (p. 36). Indica ainda que níveis elevados de vigor, dedicação e absorção das equipes contagiam o engajamento individual; que líderes podem influenciar o engajamento dos empregados; que empregados podem usar comportamento proativo para se manterem engajados em seu trabalho, incluindo elaboração de tarefas e desenho de trabalho lúdico e que engajamento no trabalho pode transbordar para o contexto familiar, tornando-o mais rico.

Engajamento está relacionado com alguns fenômenos de diferentes níveis na organização. Por exemplo, características de personalidade estão associadas com engajamento que, por sua vez, prediz desempenho individual e saúde mental (Tisu, Lupşa, **Vîrgă**, & Rusu, 2020). Saks et al. (2021) revelaram efeitos aditivos da autoeficácia e do engajamento do empregado sobre desempenho. Ambas as variáveis explicaram 12% das nomeações feitas e 39% dos produtos vendidos. o engajamento no trabalho é contagioso – colegas, líderes e o parceiro íntimo podem ser causas importantes de engajamento.

Autoeficácia refere-se a crenças pessoais na própria capacidade de gerar resultados desejados (Bandura, 2001). A noção de autoeficácia geral evoluiu para a de autoeficácia em contextos específicos. Meta-análise de Judge, Jackson, Shaw, Scott e Rich (2007) identificou que a validade preditiva de autoeficácia sobre desempenho no trabalho é atenuada na presença de diferenças individuais, embora esta atenuação dependa do contexto. Martins, Januário, Hokama e Rusticci (2017) identificaram papel antecedente de autoeficácia sobre engajamento no trabalho.

Estudo de Granziera e Perera (2019) revela a influência mútua entre autoeficácia e engajamento, sugerindo que essas variáveis se reforçam reciprocamente no processo motivacional, moldando as crenças de capacidade, o engajamento e a satisfação no trabalho, resultados corroborados por De Simone, Planta e Ciccoto (2018), enquanto outros estudos da área (como o de Simbula, Mazzetti, &

Guglielmi, 2011) indicam que autoeficácia modera a relação entre exigências e resultados do trabalho (como engajamento).

Outro fenômeno que vem sendo bastante estudado é o *job crafting*. *Job crafting* é o processo de modelagem do trabalho, tornando-o mais compatível às necessidades, habilidades e preferências do indivíduo (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Pode ser compreendido como um comportamento proativo dos indivíduos que melhora a compatibilidade (*fit*) entre o indivíduo e seu trabalho e que modifica o significado do trabalho e sua identidade (Niessen, Weseler, & Kostova, 2016). Três aspectos compõem o construto: a modelagem das tarefas, a modelagem das relações e a modelagem cognitiva. *Job crafting* pode melhorar a relação entre desenho do trabalho e engajamento (Enwereuzor, Ugwu, & Eze, 2018).

A busca de coerência no trabalho é outro aspecto importante a ser considerado. A compatibilidade entre as necessidades do indivíduo e a realidade do seu trabalho pode melhorar o bem-estar, o desempenho e as atitudes dos trabalhadores. Ajuste pessoa-trabalho (*person-job fit*) é o grau de alinhamento entre o indivíduo e seu trabalho (Wong & Tetrick, 2017). Esse ajuste refere-se à comparação que o trabalhador faz entre suas habilidades e necessidades e seu trabalho (Okatege, 2015). Se presente, esse ajuste está associado com elementos positivos no trabalho (Wood et al., 2020). Estudos apontam que esse ajuste se relaciona positivamente com engajamento (Cai, D., Cai, Y., Enwereuzor et al., 2018; Islam, Ahmad, Ahmed, & Ahmer, 2019; Khawaja, Durrani, Ahmad, & Ramzan, 2023; Sun & Ma, 2018). Outros achados revelam que o ajuste da pessoa ao trabalho medeia a relação entre *job crafting* e engajamento no trabalho e desempenho (Han, Chiang, McConville, & Chiang 2015), mas possui relação inversa com rotatividade (Boon & Biron, 2016). Incompatibilidade entre as necessidades do indivíduo e a realidade do trabalho pode ser fonte de estresse (Tamayo, 2008). Ou seja, a discrepância entre as necessidades do indivíduo e a realidade fornecida pelo trabalho pode ser extenuante para o trabalhador.

Um aspecto particular desse ajuste é a expectativa do trabalhador acerca do desenho do seu trabalho e a situação com a qual ele se depara. Desenho do trabalho é o conteúdo e a organização das tarefas, atividades, relações e responsabilidades envolvidas no

trabalho do indivíduo (Parker, Morgeson, & Johns, 2017). O ajuste (ou desajuste) entre o desenho que o trabalhador espera do trabalho e o que o trabalho apresenta pode influenciar o engajamento no trabalho. Achados de estudos recentes (Döbler, Emmermacher, Richter-Killenberg, Nowak, & Wegge, 2022) apontam efeito indireto das demandas e recursos do trabalho na exaustão emocional e no engajamento no trabalho por meio do desenho do trabalho e da autodepreciação.

Identificou-se, todavia, um *gap* na literatura quanto ao estudo da associação entre as variáveis descritas. Identificar como se relacionam o ajuste entre desenho esperado e desenho real do trabalho, comportamento proativo, autoeficácia e engajamento no trabalho cobre esse *gap* e pode oferecer esclarecimentos sobre como a organização pode agir para melhorar o engajamento dos trabalhadores, variável relacionada a bons resultados no trabalho.

Investigar a relação entre essas variáveis é um passo importante no campo da Psicologia Organizacional, pois permite uma maior sistematização de variáveis antecedentes que podem predizer resultados positivos no ambiente organizacional e prevenir o adoecimento. Esses resultados podem envolver maior produtividade (no nível individual e organizacional) aliada à motivação e ao bem-estar dos indivíduos.

No presente estudo, busca-se analisar o efeito do comportamento proativo dos indivíduos (*job crafting*) na discrepância entre o desenho do trabalho desejado e do trabalho real e como ambas impactam o engajamento. Espera-se que um indivíduo com alta proatividade (*job crafting*) modele o seu trabalho de forma a diminuir a discrepância entre o trabalho desejado e o trabalho real.

Pretende-se como objetivo principal deste estudo, analisar se melhores níveis de autoeficácia atenuam o impacto do comportamento proativo dos trabalhadores e do ajuste entre desenho do trabalho real e desejado nos escores de engajamento no trabalho. São objetivos específicos: (1) Analisar a relação entre autoeficácia no trabalho e engajamento no trabalho; (2) Identificar relação entre os comportamentos proativos dos trabalhadores e o nível de compatibilidade indivíduo-trabalho; (3) Verificar se uma melhor adaptabilidade pessoa-trabalho exerce influência nos escores de

engajamento no trabalho; e (5) Identificar o efeito moderador da autoeficácia na relação entre demandas/recursos do trabalho e engajamento no trabalho.

Em decorrência da revisão da literatura e da identificação dos *gaps* dos estudos foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O modelo que reúne *fit* de desenho do trabalho, autoeficácia e comportamento proativo prediz engajamento no trabalho.

Hipótese 2: Maiores diferenças entre trabalho desejado e trabalho real predizem níveis mais baixos de engajamento no trabalho.

Hipótese 3: Maiores índices de comportamentos proativos predizem maiores níveis de engajamento no trabalho.

Hipótese 4: Autoeficácia no trabalho prediz engajamento no trabalho.

Hipótese 5: Indivíduos com altos escores de comportamento proativo apresentarão uma diferença menor entre o desenho do trabalho desejado e o desenho do trabalho real e vice-versa.

Hipótese 6: Autoeficácia no trabalho é moderadora do efeito de demandas (*fit* de desenho do trabalho desejado e real) no engajamento no trabalho, de tal modo que trabalhadores com maior autoeficácia têm majorado o efeito do *fit* sobre engajamento.

Hipótese 7: Autoeficácia no trabalho é moderadora do efeito dos recursos (comportamento proativo ou *job crafting*) no engajamento no trabalho, de tal modo que trabalhadores com maior autoeficácia têm majorado o efeito do comportamento proativo sobre engajamento.

O modelo apresentado na Figura 1 revela as relações hipotetizadas neste estudo.

MÉTODOS

Instrumentos

Questionário de Desenho do Trabalho: O Work Design Questionnaire (WQD, Morgeson & Humphrey, 2006) foi utilizado em versão brasileira (Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga, & Pérez-Nebra, 2019). O questionário original possui 77 itens respondidos em escala de 5 pontos que varia de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*). O questionário é dividido em: Características da Tarefa, Caracte-

H5

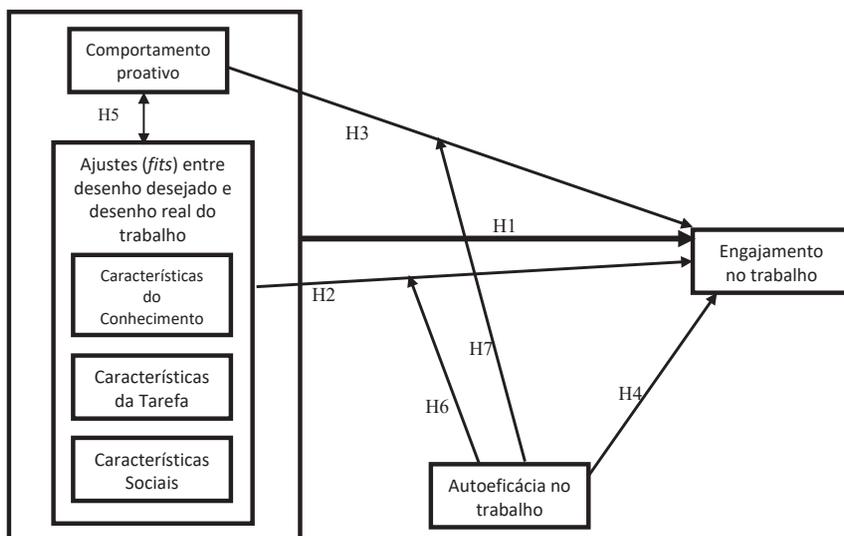


Figura 1. Modelo de investigação do estudo.

rísticas do Conhecimento, Características Sociais e Contexto do Trabalho. Não foram utilizados os itens da dimensão Contexto de Trabalho, mantendo 63 itens na escala utilizada que capturou, além da dimensão real do desenho do trabalho do indivíduo, também sua dimensão desejável. A escala foi respondida em uma escala que varia de 1 (*muito indesejável*) a 5 (*muito desejável*). Exemplos de itens: (a) O trabalho exige o uso de uma variedade de habilidades, (b) O meu trabalho não pode ser feito a menos que outras pessoas façam o seu, (c) Os meus colegas de trabalho se preocupam comigo e (d) O meu trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas.

Comportamento Proativo: foi utilizada a *Job Crafting Behaviors Scale (JBS)* em versão brasileira (Chinelato, Ferreira, & Valentini, 2015) com 14 itens respondidos em escala de frequência de 5 pontos que varia de 1 (*nunca*) a 5 (*sempre*). Exemplos de itens: (a) Tento desenvolver as minhas capacidades, (b) Observo meu supervisor para ter inspiração, (c) Quando um projeto interessante aparece, me ofereço como participante desse projeto e (d) Peço conselhos aos meus colegas.

Engajamento no trabalho: Foi utilizada a Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES-9) em versão reduzida (com 9 itens), validada no Brasil por Ferreira et al, (2016). Os participantes indicaram em escala de cinco pontos (1: *nunca a 5: diariamente*) a frequência com que os sentimentos indicados nos itens ocorrem. Exemplos de itens: (a) Em meu trabalho sinto-me repleto (cheio) de energia), (b) Sinto-me feliz quando trabalho intensamente, (c) Sinto-me envolvido com o meu trabalho e (d) Deixo-me levar pelo trabalho quando estou trabalhando.

Autoeficácia no trabalho: Foi utilizada a Escala de Autoeficácia no Trabalho (EAET) (Martins & Siqueira, 2010) com 6 itens, respondida em escala de frequência de que varia de 1(*nunca é verdade*) a 4 (*sempre é verdade*). Exemplos de item: (a) Consigo resolver problemas no meu trabalho, (b) Sou criativo para atingir meus objetivos no trabalho, (c) Domino a tecnologia do meu trabalho.

Além disso, utilizou-se um questionário construído para a coleta de dados sociodemográficos como sexo, idade, estado civil, escolaridade e outras informações necessárias para caracterizar o grupo de participantes.

Procedimentos

Para coleta de dados, foi utilizada a técnica da bola de neve, ou seja, o *link* do questionário foi enviado para contatos pessoais e foi solicitado que os próprios respondentes encaminhassem a pesquisa para seus contatos. O questionário foi hospedado na plataforma *Google Forms* e apresentou, em sua primeira página, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), exigido pelas Resoluções do Conselho Nacional de Saúde 466/12 (Brasil, 2013) e 510/16 (Brasil, 2016). Após confirmar o desejo de participação, indo para a próxima etapa da pesquisa, os indivíduos puderam responder às escalas. O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Metodista de São Paulo, sob número CAAE 79450117.9.0000.5508.

Para análise de dados foram calculadas estatísticas descritivas, correlações e análises de regressão para testes do modelo de pesquisa. Antes disso, porém, os pressupostos das técnicas estatísticas foram verificados.

PARTICIPANTES

Participaram do estudo 540 indivíduos; entretanto, depois de excluídos aqueles que não atendiam aos critérios de inclusão no estudo (trabalhadores formais atuantes na mesma ocupação há, pelo menos, seis meses, maiores de idade, de escolaridade mínima correspondente ao ensino médio), restaram 428 trabalhadores que possuíam, em média, 33 anos de idade (DP= 11). Observa-se na Tabela 1 que são jovens, solteiros, a maioria de escolaridade superior, celetistas que trabalham em empresas privadas prestadoras de serviços, há 72 meses em média (DP= 78), o que é muito característico da região Sudeste do Brasil de onde a maioria é oriunda (60%).

Do total, 43% atuam em grandes empresas com mais de 500 empregados e em cargos de nível técnico/operacional (77%). Apenas 23% exerciam cargos de liderança.

Tabela 1 – Características sociodemográficas dos 7participantes do estudo (N=428).

Variáveis pessoais					
	N	%		N	%
Estado civil			Escolaridade		
casado	145	34	Ensino médio	162	38
solteiro	241	66	Universidade	116	27
separado/divorciado	21	5	Especialização	103	24
Outros	21	5	Mestrado	38	9
			Doutorado	9	2
Variáveis Organizacionais					
	N	%		N	%
Tipo de vínculo			Tipo de empresa		
Temporário (não-CLT*)	7	1,5	Privada	272	64
Estagiário (não-CLT*)	32	8	Publica	111	26
Jovem aprendiz (não-CLT*)	3	1	ONG/3º. Setor	14	3
Contrato por CLT*	229	53,5	Cooperativa	5	1,2
Concursado (Funcionário público)	75	17,5	Outros	25	6
Cargo de confiança	4	1	Área de ocupação		
Profissional liberal	22	5	Comércio	55	13
Autônomo	40	9	Serviços	207	48
Outro	14	3	Industria/Outros	34	8
Missing	2	0,5	Outros	130	30

* CLT: Consolidação das Leis do Trabalho

RESULTADOS

Uma série de regressões múltiplas foi realizada entre o ajuste entre trabalho real e desejado, autoeficácia e comportamento proativo e engajamento no trabalho para testagem de H1, H2, H3 e H4. Resultados da avaliação dos pressupostos revelaram não haver problemas de linearidade, normalidade e homocedasticidade dos resíduos. Com o uso de $p < 0,001$ para a distância Mahalanobis, oito casos *outliers* foram encontrados e deletados, ficando o total de participantes em 420. Não houve *missings* entre os casos.

A Tabela 2 revela os coeficientes B não padronizados, o intercepto, os coeficientes β padronizados, as correlações semiparciais, o R^2 e o R^2 ajustado. O R^2 ($R^2=0,376$) da regressão foi significativamente diferente de zero ($Z= 49,88$, $gl= 5$, $p < 0,001$). Os preditores significantes de engajamento foram comportamento proativo, *fit* de características sociais, *fit* de características da tarefa, autoeficácia no trabalho e *fit* de características do conhecimento. Assim, pode-se afirmar que grande parte dos aspectos do ajuste entre desenho do trabalho desejado e prescrito, autoeficácia no trabalho e *job crafting* predizem quase 38% da variância de engajamento, confirmando H1, sendo comportamento proativo o preditor mais forte ($\beta=0,36$, $p < 0,01$).

Isto aponta que a maior parte de variância de engajamento no trabalho foi explicada pelo comportamento proativo no trabalho, pelo processo de modelagem do trabalho, que leva o trabalhador a torná-lo mais compatível com suas necessidades, habilidades e preferências, pelo ajuste entre o que deseja e pelo modo como o trabalho é estruturado e por suas crenças de que é capaz de realizar bem o trabalho, confirmando H1.

Outrossim, as diferenças que os empregados percebem entre desenho do trabalho desejado e real predizem engajamento no trabalho, o que corrobora H2. Ajustes entre trabalho desejado e real, nas categorias Características Sociais, Características da Tarefa e Características do Conhecimento são preditores significantes de engajamento, nesta ordem de prioridade. Assim, a diferença maior entre o que o trabalhador espera e percebe no seu trabalho quanto ao suporte recebido, ao quanto ele percebe que seu trabalho é interdependente do de outros, ao quanto o trabalho exige de interação fora da organização e ao feedback que recebe, prediz pior engajamento.

Tabela 2 – Resultados de regressão entre fit, autoeficácia, comportamento proativo e engajamento no trabalho (N=420).

R múltiplo		Análise de variância				Soma	Média
R ²	0,38			GL	quadrados	quadrada	
R ² ajustado	0,37		Regressão	5	123,33	24,67	
Erro padrão	0,70		Resíduo	414	204,73	0,49	
			Z= 49,88		Sig Z= 0,000		
Variáveis na equação							
Modelo	Coeficientes		Coeficientes		95,0% Intervalo de		Confiança para B
	não padronizados	Erro	padronizados	Beta	Limite inferior	Limite superior	
	B	Padrão		t			
(Constante)	1,50	0,33		4,59***	0,85	2,137	
Comportamento Proativo	0,48	0,06	0,36	8,50***	0,37	0,588	
<i>Fit</i> Características Conhecimento	0,15	0,06	-0,12	2,52*	0,03	0,271	
<i>Fit</i> Características Tarefa	0,21	0,06	-0,17	3,51***	0,09	0,327	
<i>Fit</i> Características Sociais	0,31	0,07	-0,20	4,50***	0,17	0,446	
Autoeficácia Trabalho	no	0,25	0,09	0,12	2,76**	0,07	0,428

* p< 0,05, ** p< 0,01, *** p< 0,001

Variável Dependente: ENG

Do mesmo modo, a diferença maior entre o que o trabalhador espera e percebe no seu trabalho quanto aos tipos de conhecimentos, habilidades e as demandas de habilidade que são exigidas em sua função explica menor engajamento. Os resultados ainda apontam que a maior distância entre o que o trabalhador espera e percebe no seu trabalho no que diz respeito à sua preocupação com a forma como o trabalho é realizado e com o alcance e a natureza das tarefas associadas, oferece prognóstico de baixo engajamento no trabalho.

Maior número de comportamentos proativos explica engajamento no trabalho, corroborando H3. Trabalhadores proativos são aqueles que apresentam mais comportamentos iniciados por si mesmos, são mais orientados para ações futuras que visam mudar e melhorar a situação atual e são persistentes. Esse conjunto de características prediz maior engajamento no trabalho.

Os resultados revelam ainda que quanto maiores forem as crenças do trabalhador de que é capaz de realizar atividades profissionais, maiores serão seus níveis de absorção, dedicação e vigor no trabalho. Desse modo, as crenças sobre a própria capacidade no trabalho aparecem como explicadoras diretas de engajamento, ou seja, trabalhadores com níveis mais altos de autoeficácia são mais engajados no trabalho. Isto confirma H4.

O teste de H5 (Indivíduos com altos escores de comportamento proativo apresentarão uma diferença menor entre o desenho do trabalho desejado e o desenho do trabalho real e vice-versa.) foi realizado por meio de três regressões lineares, com *job crafting* e cada um dos ajustes entre características desejadas e observadas sociais, de tarefa e de conhecimento como preditores. Resultados revelaram que *job crafting* prediz 3% do *fit* entre características sociais desejadas e observadas ($R^2=0,03$, $Z= 12,27$, $gl= 1$, $p< 0,01$), 3% do *fit* entre características desejadas e observadas da tarefa ($R^2= 0,03$, $Z=11,91$, $gl=1$, $p< 0,01$), mas não prediz *fit* entre características desejadas e observadas do conhecimento ($R^2= 0,009$, $Z= 3,76$, $gl=1$, $p> 0,05$). Assim, H5 foi parcialmente confirmada. Então, trabalhadores mais proativos no trabalho percebem melhores ajustes entre o que desejam e observam no trabalho em relação às características sociais e às da tarefa, mas não em relação àquelas de conhecimento.

Por fim, foram testadas as hipóteses 6 e 7. Uma série de regressões com moderação foram realizadas pela macro Process (Hayes, 2022) para verificar se as relações entre comportamento proativo e engajamento e entre os *fits* de Características do Conhecimento, Características da Tarefa e Características Sociais dependiam dos níveis de autoeficácia no trabalho. Resultados revelaram que autoeficácia no trabalho não influencia a relação entre os *fits* de desenho do trabalho desejado e prescrito. Assim, H6, que se refere à moderação de autoeficácia na relação entre ajustes no trabalho [características do conhecimento ($B=-0,19$, $t=-1,44$, $p>0,05$), características da tarefa ($B=0,22$, $t=0,76$, $p>0,05$)] e características sociais ($B=-0,04$, $t=-0,27$, $p>0,05$) e engajamento no trabalho, fica rejeitada.

Os resultados também não confirmaram o efeito moderador de autoeficácia sobre a relação entre comportamento proativo (recurso pessoal) e engajamento ($B=-0,06$, $t=-0,50$, $p> 0,05$), ficando, portanto,

rejeitada H7. Ou seja, crenças na própria competência não modificam a relação entre comportamentos proativos e engajamento no trabalho, nem as relações entre ajuste no trabalho e engajamento.

DISCUSSÃO

Os resultados revelaram que comportamento proativo e ajustes entre trabalho desejado e trabalho real predizem engajamento no trabalho e que autoeficácia não modera essas relações, atuando como preditora da variável consequente. Estudos de Amalia e Hadi (2019) e de Gordon et al. (2018) revelaram que há um efeito significativo das características do trabalho no engajamento no trabalho. A teoria do ajuste pessoa-trabalho postula que o *fit* é um ajuste na congruência entre as habilidades e as exigências do trabalho (Oka-tege, 2015). Todavia, não se localizou nenhum estudo que testasse especificamente, como neste estudo, o *fit* entre características desejadas e reais ou prescritas.

O que foi confirmado neste estudo é que uma grande compatibilidade entre as necessidades e habilidades do participante e a realidade do seu trabalho pode oferecer um prognóstico de bom engajamento, tornando maior a absorção do trabalhador pelo trabalho, seu vigor e sua dedicação. Tamayo (2008) indicava que a incompatibilidade pode ser uma fonte de estresse no trabalho com resultados negativos para indivíduo e para a organização. Confirmando essa afirmação, resultados de outros estudos (Lu, Wang, Du, & Bakker, 2014; Cai et al. (2018; Enwereuzor et al., 2018) apontam relação entre engajamento e ajuste pessoa-trabalho. No mesmo sentido, Döbler et al. (2022) revelaram efeitos dos recursos e das demandas do trabalho sobre engajamento. Islam et al. (2019) confirmaram o papel moderador do ajuste pessoa-trabalho na relação entre engajamento, conflitos e intenção de rotatividade. Assim, resultados deste estudo corroboram esses achados revelando que maior compatibilidade entre aspectos do trabalhador (habilidades e necessidades) e do trabalho associam-se a maior engajamento.

É importante destacar que a discrepância entre as necessidades do indivíduo e a realidade fornecida pelo trabalho pode agir como um estressor para o trabalhador. Os resultados deste estudo corroboram esta afirmação. Preditores negativos de engajamento

foram os ajustes entre aspectos do desenho do trabalho: dos sete ajustes avaliados entre as características do trabalho incluídos neste estudo, três foram preditores inversos de engajamento. Os desajustes entre características da tarefa, características do conhecimento e características sociais revelaram-se preditores negativos de engajamento. Esses achados confirmam também resultados relatados por Okatege (2015) que aponta que os ajustes entre demandas-habilidades, entre necessidades-suprimento e autoconceito no trabalho estão relacionados a resultados e atitudes no trabalho. O ajuste entre demandas e habilidades neste estudo são representados pelos *fits* entre as características da tarefa, características do conhecimento e características sociais.

Autoeficácia e comportamento proativo (recursos individuais) também predisseram engajamento. Embora alguns estudos da área apontem o papel preditivo de autoeficácia sobre engajamento (Granziera & Perera, 2019; Judge, et al., 2007; Martins et al., 2017), outros (Simbula et al., 2011) revelam seu papel moderador na relação entre exigências e resultados do trabalho (como engajamento). O papel moderador de autoeficácia não foi confirmado neste estudo; ela foi identificada como antecedente de engajamento, confirmando resultados de Granziera e Perera, de Judge et al. e de Martins et al.

Os resultados obtidos neste estudo confirmam que iniciativas do trabalhador em ajustar as compatibilidades de seu trabalho são os melhores preditores de engajamento, corroborando achados de Khawaja et al. (2023) que revelaram que o ajuste da pessoa ao trabalho mediou a relação entre *job crafting* e engajamento no trabalho. Confirmaram ainda resultados de Baghdadi et al. (2020) que apontaram associações entre *job crafting* e engajamento. Empregados com comportamento proativo modelam o trabalho, tornando-o mais compatível às necessidades, habilidades e preferências do indivíduo (Niessen et al., 2016) aumentando a compatibilidade (*fit*) entre indivíduo e trabalho, pois o trabalhador muda o significado e identidade do trabalho.

Então, o modelo do estudo foi parcialmente confirmado, com exceção do papel moderador da autoeficácia no trabalho que se revelou preditor de engajamento. Considerando que engajamento pode ser contagioso, que extrapola seus efeitos para o contexto fami-

liar, que equipes engajadas impactam o engajamento individual do trabalhador (Bakker, 2022), estudos sobre esta temática são bastante relevantes para a área.

CONCLUSÃO

Este estudo proporcionou avanço teórico nos estudos de proatividade, desenho do trabalho e engajamento, orientando a prática organizacional em prol de um contexto que pode gerar maior bem-estar aos seus trabalhadores e, também produziu conhecimento acerca de características individuais que influenciam uma melhor adaptação ao trabalho.

Esta investigação atingiu seu objetivo principal, qual seja, analisou o impacto do comportamento proativo dos trabalhadores e de sua autoeficácia nos escores de engajamento no trabalho. Esses resultados podem ser úteis, primeiramente em nível teórico, porque isto acrescenta conhecimento à área e colabora para validar o modelo de pesquisa para explicar engajamento no trabalho.

Outros bons resultados estão ligados ao atingimento dos objetivos específicos: analisou a correlação entre autoeficácia no trabalho e engajamento no trabalho; identificou relação entre os comportamentos proativos dos trabalhadores e o nível de compatibilidade pessoa-trabalho; verificou se uma melhor adaptabilidade pessoa-trabalho exerce influência nos escores de engajamento no trabalho; analisou os efeitos da autoeficácia sobre engajamento no trabalho; e identificou o efeito moderador da autoeficácia na relação entre demandas/recursos do trabalho e engajamento no trabalho. Esses resultados acrescentam conhecimento à área, principalmente no que diz respeito ao papel de desenho do trabalho e ao *fit* entre o que o trabalhador deseja e o que é ofertado pela organização.

Do ponto de vista aplicado, os resultados permitem sugerir às organizações que busquem um melhor ajuste entre o desenho desejado e prescrito, pois isto impacta o engajamento no trabalho, levando o trabalhador a investir mais vigor, maior dedicação e mais absorção em suas tarefas, o que provoca impacto positivo em seu desempenho e aumenta seu bem-estar, revertendo em maior bem-estar.

Aponta-se ainda que os resultados deste estudo indicaram a necessidade de atuações organizacionais no sentido de incentivar

ações de apoio ao desenvolvimento de proatividade no trabalho pelo impacto que ela provoca no engajamento no trabalho. De todo modo, mesmo que parte do modelo não tenha sido confirmada, ações organizacionais podem ser recomendadas, de modo a melhorar resultados para o trabalhador (aumento de bem-estar, hoje compreendido como engajamento) e para a organização (diminuição de intenção de rotatividade).

Limitações do estudo

Este estudo teve limitações. A primeira delas diz respeito à amostra. A amostra voluntária não permite generalização. Todavia, este é um problema metodológico difícil de contornar em face à legislação brasileira que não permite, por exemplo, compensar de alguma forma os respondentes por respostas ao formulário de pesquisa. Outrossim, escalas de medida das variáveis utilizadas constituíam medidas de autorrelato, o que pode ter trazido vieses de desejabilidade social aos resultados. Entretanto, isso faz sentido na tentativa de avaliar as variáveis deste estudo como um processo.

Outra consideração acerca das limitações deste estudo relaciona-se ao fato de que as variáveis avaliadas se manifestam como menos estáveis do que traços pessoais. Portanto, se avaliadas em outro momento nesta mesma amostra, podem manifestar-se de modo diferente.

Agenda de pesquisa

Em face das considerações anteriores, sugere-se que estudos futuros tentem trabalhar com amostras representativas dos trabalhadores brasileiros de modo a avançar na busca de solução para o problema da impossibilidade de generalizar achados a partir de amostras não representativas.

Estudos futuros deveriam superar a limitação relativa ao uso de medidas de autorrelato. Enquanto isso faz sentido na tentativa de avaliar as variáveis deste estudo como um processo, seria interessante a utilização de outras medidas que não sejam apenas baseadas na percepção individual. A utilização de medidas quali e quantitativas poderiam levar à complementaridade dos resultados aqui obtidos apenas por medidas de autorrelato. Sugere-se ainda

que futuras investigações utilizem delineamento longitudinal para testar a estabilidade dos resultados deste estudo.

Agradecimento

Este estudo foi financiado pela Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) - projeto número 2018/03142-4.

REFERÊNCIAS

Amalia, R. S., & Hadi, C. (2019). The effect of work design characteristics, career growth, and psychological capital on the work engagement of millennial generation employees at PT. XYZ. *Jurnal Psikologi*, 15(1), 10-24.

Baghdadi, N. A.; Farghaly Abd-EL, A., Sally, M. & Alsayed, S. K. (2020). *The relationship between nurses' job crafting behaviors and their work engagement. Journal of Nursing Management*, 29(2), 214-219.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52,1-26.

Bakker, A. (2022). The social psychology of work engagement: State of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.

Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person-organization fit, person-job fit and turnover: The role of leader-member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177-2200.

Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L., Queiroga, F., & Péres-Nebra, A. (2019). Adaptation of the Work Design Questionnaire to Brazil. *Psychology: Organizations and Work Journal*, 9(3), 720-731.

Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. *Resolução no 466, de 12 de dezembro de 2012*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 jun. 2013a.

Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. *Resolução no 510, de 7 de abril de 2016*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9.

De Simone, S., Planta, A., & Ciccoto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130-140.

Döbler, A-S., Emmermacher, A., Richter-Killenberg, S., Nowak, J., & Wegge, J. (2022). New insights into self-initiated work design: the role of job crafting, self-undermining and five types of job satisfaction for employee's health and work ability. *German Journal of Human Resource Management*, 36(2), p.113-147.

- Enwereuzor, K., Ugwu, L. I., & Eze, O. A. (2018). How transformational leadership influences work engagement among nurses: Does person–job fit matter? *Western Journal of Nursing Research, 40*(3), 346-366.
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. D. C., Novaes, V. P. & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia (Natal), 21*(4), 435-445.
- Granziera, H. & Perera, H. N. (2019). Relations among teacher’s self-efficacy beliefs, engagement and work satisfaction: A cognitive view. *Contemporary Educational Psychology, 58*, 75-84.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 98-114.
- Han, T-S., Chiang H-H., McConville, D., & Chiang. C-L. (2015) A longitudinal investigation of person–organization fit, person–job fit, and contextual performance: The mediating role of psychological ownership. *Human Performance, 28*(5), 425-439.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd edition). New York: The Guilford Press.
- Islam, T., Ahmad, R., Ahmed, I., & Ahmer, Z. (2019). Police work-family nexus, work engagement and turnover intention: Moderating role of person-job-fit. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 42*(5), 739-750.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 107-127.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees’ satisfaction? A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(6), 1254-1278.
- Khawaja, A., Durrani, M. K., Ahmad, M. B., & Ramzan, M. (2023). Role of job crafting & work engagement: Application of Person Job (P-J) Fit. *Journal of Policy Research, 9*(1), 20-27.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D. & Neal, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(4), 737-761.
- Lu, C., Wang, Lu, J-j., Du, & Bakker, A. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84*(2), 142-152.
- Makikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior, 106*, 101-111.
- Martins, M. C. F., Januário, M., Hokama, E., & Rusticci, R. (2017). Recursos e demandas do trabalho: preditores de engajamento no trabalho? Um teste do modelo JD-R. In *Anais da 47ª Reunião Anual da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto*.
- Martins, M. C. F., & Siqueira, M. M. M. (2010). *Escala de autoeficácia no trabalho*. Relatório de pesquisa não publicado. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, São Paulo, Brasil.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321-1339.

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.

Okatege, P. (2016). *A review of the person-job theory* (Doctoral thesis, University of Nairobi). Retirada de erepository.uonbi.ac.ke

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 403, 1-18.

Santos, M. M. O., Quel, L. F., Vieira, A. M., & Rosini, A. M. (2019). Indicadores de Desempenho e Engajamento Profissional em Organizações Inovadoras. *Revista de Gestão e Secretariado, 10*(1), 192-212.

Simbula, S., Mazzetti, G., & Guglielmi, D. (2011). Conflitto lavoro/famiglia, burnout e work engagement negli insegnanti: Il ruolo moderatore delle risorse lavorative e personali. *Avances en Psicología Latinoamericana, 29*(2), 302-316.

Tamayo, M. R. (2008). Burnout: Aspectos gerais e relação com o estresse no trabalho. In A. Tamayo (Ed.), *Estresse e cultura organizacional* (pp. 75-105). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

Tisu, L., Lupşa, D., Virgă, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health: The mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences, 153*, 109644.

Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit. *Frontiers in Psychology, 8*, Article 1548.

Wood, J., Ho, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work-life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review, 1-23*.

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

Recebido em: 19-7-2023

Aprovado em: 18-12-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>