

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**Comportamento do líder voltado para a mudança, *job crafting* e restauro como preditores de engajamento no trabalho em diferentes contextos laborais**

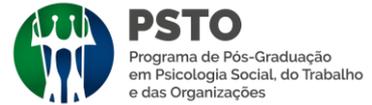
Mariana Martins Pedersoli

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Brasília

2023



Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**Comportamento do líder voltado para a mudança, *job crafting* e restauro como preditores de engajamento no trabalho em diferentes contextos laborais**

Mariana Martins Pedersoli

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações como requisito à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva

Brasília

2023

**Comportamento do líder voltado para a mudança, *job crafting* e restauro  
como preditores de engajamento no trabalho em diferentes contextos laborais**

Mariana Martins Pedersoli

Dissertação de mestrado defendida e avaliada em 10 de Fevereiro de 2023,  
pela banca examinadora constituída por:

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva

Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia

Presidente

Profa. Dra. Laila Leite Carneiro

Pontifícia Universidade Católica de Brasília

Membro Externo

Profa. Dra. Katia Elizabeth Puente Palacios

Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia

Membro Interno

Prof. Dr. Josemberg Moura Andrade

Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia

Membro Suplente

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus. Sem Ele nada seria.

Agradeço aos meus pais por todo suporte. Vocês foram essenciais para que eu conseguisse chegar aqui. Obrigada, fofinhos

Agradeço ao meu noivo pela paciência diária. Dividir absolutamente todas as coisas com você é incrível, barbudon

Agradeço aos meus amigos pela compreensão. Várias vezes marquei e desmarquei e, mesmo assim, sempre estiveram presentes

Enfim, feliz por tê-los ao meu lado.

### **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu noivo, por toda compreensão, paciência, cuidado e ajuda nestes longos dias (e noites) de mestrado. Que Deus retribua vocês com seu infinito amor e bondade e que possamos desfrutar anos e anos juntos.

Dedico a minha orientadora Elaine, pelas sugestões, apoio, orientações (foram várias), atenção, risadas e suporte (acadêmico e emocional). Agradeço por tê-la como orientadora, prof. Você foi (e continuará sendo) essencial para a minha formação.

Ao PSTO-UnB, obrigada. O suporte diário foi fundamental, principalmente na hora dos “surto” e também das conquistas. Que bom dividir e contar com a ajuda de todos vocês, colegas alunos, colegas professores, colegas funcionários. Neste último, devo ressaltar Juliane, secretária do PSTO, muito obrigada. Sempre bastante atenciosa e cuidadosa com minhas inúmeras dúvidas e preocupações. São vocês que tornam este programa excelente.

Dedico também a uma pessoa incrível que me auxiliou em todos os momentos. Emmanuel, obrigada por ser este amigo que me acompanhou durante todos os momentos de felicidade e também de angústia. Os dias foram mais fáceis com a sua presença. Você fez toda a diferença.

Por fim, mas não menos importante, dedico a Layla, minha doce gatinha que acabou partindo dessa vida para outra melhor no dia 20 de Outubro de 2022. Que dor senti e quanta falta você faz. Lembro que, antes mesmo de sair a aprovação para o mestrado, pedi a Deus uma companheira e você, surpreendentemente, apareceu no meio de uma trilha de bike em Formosa-GO. Não imaginava que iria partir tão cedo, gostaria de tê-la aqui agora. Que falta faz, Laylinha.

Enfim, dedico a todos que tornaram os meus dias mais agradáveis e gentis.

Sentir o apoio e a presença de vocês tornou este processo mais leve, mais interessante para ser trilhado. Desejo que todas as pessoas possam sentir o carinho e o afeto que senti.

Obrigada!

## Sumário

<b>Resumo .....</b>	<b>10</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>11</b>
<b>Apresentação Geral .....</b>	<b>12</b>
<b>Revisão sistemática da literatura sobre Restauro: Produção científica entre 2018-2022 .....</b>	<b>16</b>
Resumo	17
Abstract	18
Método	23
Resultados	27
Discussão	33
Considerações Finais	35
Referências	36
<b>Percepção de colaboradores sobre o apoio do líder, job crafting, restauro e engajamento em diferentes contextos de trabalho: teletrabalho, híbrido e presencial.....</b>	<b>40</b>
Resumo	41
Abstract	42
Método	54
Resultados	58
Discussão	66
Considerações finais	68
Referências	71

<b>Comportamento do líder voltado para a mudança, <i>job crafting</i>, restauro como</b>	
<b>pedritores de engajamento no trabalho.....</b>	<b>78</b>
Resumo	79
Abstract	80
Método	91
Resultados	93
Discussão	97
Considerações finais	99
Referências	101
<b>Discussão geral.....</b>	<b>109</b>
<b>Referências gerais .....</b>	<b>103</b>

**Lista de tabelas**

Critérios para a Seleção dos Artigos.....	25
Resumos da categorização dos artigos selecionados.....	31
Estados amostrados. ....	54
Contexto de trabalho atual.....	56
Teste de igualdade de erro de <i>Levene</i> . ....	61
Testes multivariáveis. ....	62
Análise univariada entre os contextos. ....	63
Comparações univariadas entre os contextos. ....	64
Parâmetros de estimação testados.....	95
Efeitos indiretos.....	97

## Resumo

O engajamento no trabalho é um tema de grande interesse acadêmico e organizacional. Assim, a busca por variáveis que podem se relacionar e, até mesmo, prever engajamento no trabalho, também se tornou um interesse de pesquisa. Neste estudo, foram investigadas as relações entre contextos de trabalho diferenciados, comportamento do líder voltado para mudança, *job crafting*, restauro e engajamento no trabalho, além das influências entre estas variáveis sobre engajamento. A dissertação é composta por três manuscritos que descrevem três estudos. O primeiro estudo consiste em uma revisão sistemática da literatura de restauro dos últimos cinco anos. O segundo manuscrito descreve uma comparação da percepção do comportamento do líder, *job crafting*, restauro e engajamento frente aos contextos laborais de teletrabalho, híbrido e presencial para verificar se haveriam diferenças nas variáveis de pesquisa. O terceiro manuscrito baseou-se no modelo JD-R para testar um novo modelo em que comportamento do líder voltado para mudança, *job crafting* e restauro funcionariam como variáveis preditoras para engajamento no trabalho e, além disso, também foi verificado se a variável restauro funcionaria como mediadora entre líder e *job crafting* com engajamento. Os contextos laborais alteram a percepção dos colaboradores sobre o apoio do líder, criação, restauro e engajamento. E, por fim, o modelo testado demonstrou bom ajuste e trouxe que o apoio do líder, a possibilidade de reinvenção no trabalho e as experiências de restauro influenciam no engajamento no trabalho. Este trabalho traz resultados que contribuem para o arcabouço teórico das variáveis e para organizações como um todo.

*Palavras-chave:* liderança, saúde, *job crafting*, engajamento, trabalho

## **Abstract**

Work engagement is a topic of great academic and organizational interest. Thus, the search for variables that can relate to and even predict engagement at work has also become of research interest. In this study, the relationships between the leader's behavior focused on change, job crafting, restoration and engagement at work were investigated, in addition to the influences between these variables on engagement. Thus, the first study was a systematic review of the literature about restoration in the last five years. The second manuscript took into account the comparison of the leader's perception of behavior, job crafting, restoration and engagement in the context of teleworking, hybrid and face-to-face work to verify if there were differences. The third manuscript was based on the JD-R model to test a new model in which leader behavior focused on change, job crafting and restoration would work as predictive variables for work engagement and, in addition, it was also verified whether the restoration variable would work as a mediator between leader and job crafting with engagement. The results of the research developed here demonstrated that the restoration variable is related to variables such as well-being and performance. Work contexts change the perception of employees about leader support, creation, restoration and engagement. And, finally, the tested model demonstrated a good fit and showed that the leader's support, the possibility of reinvention at work and restoration influence engagement at work. This study brings results that contribute to the theoretical framework of the variables and to organizations as a whole.

Keywords: leadership, health, job crafting, engagement

## **Apresentação geral**

Esta dissertação compreende três manuscritos sobre variáveis que podem se relacionar e, até mesmo, influenciar o engajamento no trabalho, sendo elas: comportamento do líder voltado para a mudança, *job crafting* e restauro. Além disso, o estudo abrange a possibilidade de compreensão sobre as alterações das percepções dos colaboradores a partir do contexto de trabalho em que se encontram.

A variável critério da presente dissertação é o engajamento no trabalho. O engajamento no trabalho é visto como um estado considerado positivo para o colaborador e organização. O vigor, dedicação e absorção são características de um colaborador engajado (Bakker et al., 2014). Estas características persistem ao longo do tempo e proporcionam maior energia e disposição para realização das atividades laborais. Além disso, o engajamento oferece conexão do colaborador com as atividades do trabalho, o que auxilia a lidar com as demandas laborais (Bakker et al., 2014). Colaboradores engajados são mais motivados, mais conectados e satisfeitos com o trabalho do que colaboradores que não se sentem engajados (Bakker et al., 2014; Demerouti & Bakker, 2011).

O comportamento do líder voltado para mudança torna-se importante para estudo, pois as organizações adotam um ritmo acelerado para acompanhar as alterações em aspectos econômicos e tecnológicos. Assim, torna-se imprescindível adaptar-se a mudanças para a sobrevivência da organização. Observa-se que 70% das mudanças nas organizações falham, o que é alarmante e pode gerar efeitos deletérios (Stilwell et al., 2016). A busca pela compreensão do insucesso das mudanças nas organizações tem sido desenvolvida. Muitos estudos consistem em buscar novas estratégias que possam auxiliar a efetividade da mudança organizacional (Erciyas, 2018). O líder pode influenciar no sucesso da mudança, então os seus comportamentos durante a mudança

são extremamente relevantes (Higgs & Rowland, 2011; Jury, 1996). Na literatura, os líderes transformacionais tendem a oferecer mais suporte e apoio para os colaboradores quando comparados a outros estilos de liderança adotados em processos de mudança (Henderson, 2002).

Uma outra variável estudada é *restauo*. O *restauo* é compreendido como experiências que minimizam o impacto que o trabalho pode oferecer para a saúde dos colaboradores e, dessa forma, auxilia na recuperação dos sistemas adoecidos ou em adoecimento (Geurts et al., 2009; Sonnentag & Fritz, 2007). O *restauo* possui variadas definições constitutivas. A adotada nesta pesquisa foi a definição proposta por Sonnentag e Fritz (2007) de que a experiência de *restauo* é entendida como oposta ao adoecimento, ou seja, o *restauo* é observado como um processo em que atividades/experiências podem melhorar a saúde dos colaboradores e evitar adoecimento. Assim, entende-se que as atividades/ experiências que o colaborador pode ter para que alcance o efeito de *restauo*, são de grande importância para a manutenção de suas saúdes e minimização das cargas laborais, o que acarreta em benefícios tanto para os colaboradores quanto para as organizações como um todo.

Este estudo também aborda o *job crafting*. O *job crafting* compreende a possibilidade dos colaboradores de reinventarem o trabalho, ou seja, criarem novas maneiras de se trabalhar. Pesquisas da temática compreendem que o *design* do trabalho se relaciona com o bom funcionamento da organização como um todo. (Demerouti, 2014). O *job crafting* vem sendo relacionado com outros aspectos do trabalho, como bem estar e engajamento. Dessa maneira, torna-se um tema importante de ser estudado para que se verifique os antecedentes e consequentes do *job crafting*, além de suas principais relações com outras variáveis também relevantes para as organizações (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Shin et al., 2020). Os colaboradores podem

desenvolver novas maneiras para manejar as demandas do trabalho a partir da utilização dos recursos que possuem no próprio trabalho, o que pode contribuir para o engajamento no trabalho, a motivação, a otimização das demandas, dentre outros aspectos considerados como positivos para a organização e para o contexto laboral (Shin et al., 2020).

Diante de todo esse panorama de relações entre as variáveis, este estudo também buscou por compreender as predições de comportamento do líder voltado para mudança, *job crafting* e restauro sobre engajamento no trabalho. O primeiro manuscrito trata-se de uma revisão sistemática da literatura de restauro, variável com crescente interesse para pesquisa e ainda com poucas produções quando comparadas as outras variáveis deste estudo. O restauro foi escolhido para revisão sistemática de literatura em virtude do aumento do interesse dos pesquisadores pela variável nos últimos anos e pelas relações desta variável com outras como bem estar e estresse, o que ressalta a importância de estudo da temática. Foram adotados os últimos cinco anos porque a última revisão de literatura sobre restauro data de 2017 (Sonnetag et al., 2017).

O segundo manuscrito diz respeito a comparação entre os contextos de trabalho presencial, híbrido e remoto (*home office/ teletrabalho*) para compreender se as percepções dos colaboradores frente ao apoio do líder, *job crafting*, restauro e engajamento no trabalho são distintas a partir do contexto laboral que o colaborador está inserido. Por fim, o último manuscrito testou um modelo para verificar se há predição de comportamento do líder voltado para a mudança, *job crafting* e restauro em engajamento no trabalho. Além disso, o estudo pretendeu verificar se a variável restauro poderia funcionar como uma variável mediadora entre comportamento do líder e *job crafting* com engajamento no trabalho.

**Revisão sistemática da literatura sobre Restauro: Produção científica entre  
2018-2022**

Systematic review of the literature about restaurative experiences: Scientific  
production between 2018-2022

## **Resumo**

O restauro vem sendo estudado como uma importante variável para o contexto de trabalho e organizacional, por trazer efeitos positivos para os colaboradores em geral, como minimização do estresse provindo do trabalho. Para essa revisão adotou-se o método PRISMA como base para a codificação dos artigos. As buscas foram feitas na base do Periódicos CAPES e Web of Science, com as palavras-chave e operadores booleanos: “and” e “or” com as seguintes palavras chave e suas possíveis variações: “*recovery process*”, “*recovery experience*”, “*restorative*”, “*recovery from work*”. Foram encontrados 678 artigos e, após empregados os critérios de inclusão e exclusão, o que resultou em um total de 28 artigos para esta revisão. A partir da revisão realizada, deve-se destacar que o Restauro está sendo associado com diversas variáveis, como bem estar e estresse. Além de que, o fenômeno assume diferentes definições constitutivas. O estudo contribui para uma compreensão da temática nos últimos cinco anos, tanto no que diz respeito ao que se tem estudado de restauro, como também na forma de mensuração do construto.

*Palavras-chave:* estresse no trabalho, recuperação, desenrolar

**Abstract**

Restoration has been studied as an important variable for the work and organizational context, as it is observed to bring positive effects to employees in general. For this review, the PRISMA method was adopted as the basis for coding the articles. The searches were carried out in the base of Periódicos CAPES and Web of Science, with the keywords and Boolean operators: “and” and “or” with the following keywords and their possible variations: “recovery process”, “recovery experience”, “restorative”, “recovery from work”. 678 articles were found and the inclusion and exclusion criteria were used, which resulted in a total of 28 articles for this review. From the review carried out, it should be noted that Restoration is being associated with several variables, such as well-being and stress. In addition, it assumes different constitutive definitions. The study contributes to an understanding of the theme in the last five years, both with regard to what has been studied about restoration, as well as in the way of measuring the construct.

Keywords: stress at work, recovery, unwinding

Minimizar os impactos provindos das cargas de trabalho é de grande relevância para a vida das pessoas (Geurts et al., 2009). Cada vez mais estudos estão sendo desenvolvidos sobre a temática da carga laboral e seus impactos. Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos obteve como resultados que as maiores queixas relacionadas à saúde são devido a problemas vinculados ao trabalho, principalmente no que diz respeito a estresse (Macedo et al., 2007). As experiências denominadas de restauradoras servem para que os sistemas comprometidos se recuperem e voltem a ser saudáveis (Geurts et al., 2009; Sonnentag & Fritz, 2007a).

Considerando as estratégias que podem ser utilizadas para minimizar os impactos das atividades laborais, é visto que o restauro se apresenta como uma opção. O restauro possui diferentes definições constitutivas. Entretanto, para este estudo, considera-se a definição proposta por Sonnentag e Fritz (2007) de que, a experiência de restauro, pode ser observada como contrária ao adoecimento, ou seja, por meio das experiências de restauro é possível evitar a possibilidade de adoecimento ou ajudar no processo de saída de uma situação já adoecida (Sonnentag & Fritz, 2007a).

Pode-se observar por meio da literatura da temática que há diferentes caminhos para o restauro. As estratégias de restauro variam muito, pois estão relacionadas com o que as pessoas realizam para se revigorarem das atividades laborais (Demerouti et al., 2009; Sonnentag, 2012). Dessa forma, observa-se que não há um protocolo a ser seguido para experienciar restauro, muito menos estratégias exclusivas que auxiliam ao efeito de restauro. Compreende-se que há variadas estratégias para experienciar restauro, sendo que estas estratégias, apesar de diversificadas, possuem o mesmo efeito psicológico que é o de restaurar, revigorar. (Binnewies et al., 2009; Shimazu et al., 2012; Sonnentag & Frese, 2003; Sonnentag & Fritz, 2007a).

Alguns exemplos de experiências que fornecem restauro para as pessoas são o contato com a natureza, a busca por *hobbies*, desafios, a prática de não pensar sobre o trabalho, ter a percepção de autonomia no trabalho, como decidir a ordem das atividades a serem realizadas, dentre outras diversas atividades (Kaplan, 1995; Sonnentag, 2012). Dessa forma, como está sendo estudado restauro? O estudo do restauro tem como foco as atividades/ experiências ou tem como foco os efeitos que as atividades/experiências podem proporcionar ao colaborador?

A partir disso, este estudo objetiva descrever como tem sido investigado o restauro nos últimos cinco anos para possibilitar a compreensão de como esta variável tem sido mensurada e também compreender se o restauro está sendo associado a outras variáveis ao longo deste período de revisão. A escolha do período de cinco anos para a revisão sistemática ocorre porque a última revisão internacional sobre o construto data de 2017 (Sonnentag et al., 2017).

### **Fundamentação teórica**

As estratégias de restauro apresentam relações com bem estar e saúde, além de serem revigorantes (Sonnentag et al., 2017). Dessa maneira, as pessoas que utilizam de estratégias para restauro demonstram que trabalham com maior disposição, o que contribui para o engajamento e desempenho no trabalho (Binnewies et al., 2009; Volman et al., 2013). As estratégias de restauro podem contribuir para a diminuição do estresse por sobrecarga laboral, pois mesmo havendo grandes demandas laborais, as pessoas que experienciam restauro conseguem maior bem estar do que quando comparadas a pessoas que não experienciam (Bakker et al., 2015; Kaplan, 1995; Kinnunen et al., 2011; Sanz-Vergel et al., 2010; Shimazu et al., 2012; Sonnentag & Fritz, 2007a; Volman et al., 2013).

O restauro é composto por quatro categorias, sendo: distanciamento psicológico, relaxamento, domínio e controle. O distanciamento psicológico corresponde a um afastamento mental do trabalho, ou seja, o indivíduo se afasta dos problemas e soluções relacionados ao trabalho. A segunda categoria denominada de relaxamento se refere ao lazer, ou seja, diz respeito à percepção de quanto o colaborador consegue relaxar das atividades do trabalho. A terceira categoria é o domínio que pode ser compreendida pelos desafios e aprendizagens que o colaborador pode buscar quando está fora do seu ambiente de trabalho, como “*hobbies*”. Por fim, há a categoria denominada de controle que é compreendida como percepção de autonomia, ou seja, o quanto o indivíduo percebe decidir e organizar frente as atividades relacionadas ao trabalho (Sonnentag & Fritz, 2007a).

Com base nesse modelo de Sonnentag e Fritz (2007a), foi proposto um instrumento de experiências de restauro que se originou na Alemanha e já possui adaptações em diferentes países e contextos culturais: Espanha, Finlândia, Japão, Suécia e Argentina com ajustes mínimos em relação aos itens, o que não interferiu nas dimensões originalmente propostas por Sonnentag e Fritz (2007). Todos os processos de validação apresentaram um padrão de correlações altas entre as dimensões de distanciamento psicológico e relaxamento e baixas entre distanciamento psicológico e domínio (Kinnunen et al., 2011; Sanz-Vergel et al., 2010; Shimazu et al., 2012; Sonnentag & Fritz, 2007a).

Na Alemanha, Sonnentag e Fritz (2007) testaram todas as combinações possíveis fatoriais, ou seja, testaram o modelo de maneira unifatorial, bifatorial, três fatores e quatro fatores. Após as análises, pode-se observar que o modelo composto por quatro dimensões se ajustou melhor do que todos os outros modelos testados.

Na Espanha, foi encontrado novamente que o modelo de quatro fatores é o que melhor se ajusta, porém foram feitas modificações em relação aos itens. Cada fator obteve três itens e não quatro itens como originalmente proposto, entretanto, foi realizada a análise de consistência interna que apresentou resultados semelhantes aos de Sonnentag e Fritz (2007). Já no caso finlandês, os modelos estatísticos foram replicados e testados como feito na versão original e, mais uma vez, a versão com melhor adequação foi o de quatro fatores (Kinnunen et al., 2011).

No contexto do Japão, foi observado, por meio de análise fatorial exploratória, evidências de um modelo de três fatores. Procedeu-se uma comparação entre o modelo composto por três fatores e o modelo composto por quatro fatores e, por fim, o modelo original de quatro fatores foi considerado aquele que apresentou melhor aos dados (Shimazu et al., 2012). Em relação à Suécia, pode-se observar que foi testado o modelo de três fatores por meio de análise fatorial exploratória e o modelo de quatro fatores por meio de análise fatorial confirmatória e, concluiu-se que o modelo de quatro fatores apresentou melhor ajuste do que o de três fatores (Almén et al., 2018).

Na Argentina, foi realizada análise fatorial exploratória e obteve-se ajustes ruins, entretanto, ao realizar a análise fatorial confirmatória de quatro fatores, obteve-se um bom ajuste do modelo proposto originalmente (Trógolo et al., 2020). Enfim, pode-se considerar que o instrumento apresenta bons indícios de validade nos países em que foi adaptado.

Quanto aos últimos achados da literatura, uma revisão de Sonnentag et al. (2017) realiza uma breve visão histórica do conceito de restauro e fornece uma definição de recuperação que diferencia entre recuperação como processo e recuperação como resultado. Estudos empíricos mostraram que atividades de recuperação (por exemplo, exercício físico) e experiências de recuperação (por exemplo, distanciamento

psicológico do trabalho) estão negativamente associadas a sintomas de tensão (por exemplo, exaustão) e positivamente associadas a indicadores positivos de bem-estar (por exemplo, vigor). As atividades de restauro e as experiências de recuperação são especialmente importantes quando os funcionários enfrentam um alto nível de estresse no trabalho. Os mecanismos psicológicos subjacentes à recuperação parecem ser semelhantes em diferentes configurações temporais de recuperação (por exemplo, pausas no trabalho, noites livres, férias) e parecem ser aprimoradas em ambientes naturais. Os estudos de intervenção apontaram para um conjunto diversificado de estratégias de como a recuperação diária do estresse no trabalho pode ser apoiada.

A partir disso, este estudo revisa o que foi pesquisado da temática de restauro nos últimos cinco anos, além de possibilitar a compreensão de como tem sido feita a mensuração do construto e quais variáveis são estudadas como associadas a restauro.

## Método

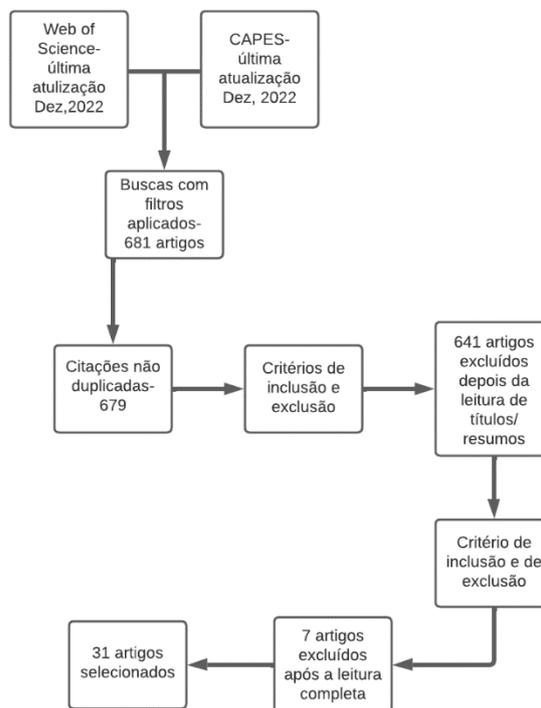
A revisão de literatura sobre Restauo foi realizada tendo como base o método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis), na sua versão atualizada das recomendações QUORUM (Quality of Reporting of Meta-Analyses). As recomendações PRISMA incluem uma lista de verificação e um diagrama de fluxo dividido em quatro fases, sendo: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão (Moher et al., 2009).

Foram pesquisadas publicações de 2018 até dezembro de 2022, sem critérios de data de início. As bases de dados utilizadas foram duas: Periódicos CAPES e *Web of Science*. As buscas foram realizadas com o uso de operadores *booleanos* “and” e “or” com as seguintes palavras chave e suas possíveis variações: “*recovery process*”, “*recovery experience*”, “*restorative*”, “*recovery from work*”, “*work*”. Na Tabela 1 é possível evidenciar as variáveis utilizadas como critérios de inclusão e exclusão dos artigos.

A busca inicial apresentou 681 artigos nas bases de dados pesquisadas, nos últimos cinco anos. Com os 681 encontrados, ocorreu a aplicação da análise de artigos duplicados e os critérios de exclusão em etapas. Primeiramente, foi realizada a leitura dos títulos e resumos, e, posteriormente, a leitura completa dos artigos. Os critérios de inclusão envolviam: pesquisas empíricas sobre restauo; apresentação de instrumentos e estratégias de mensuração do construto; realização de revisões de literatura e meta-análises. Com a extração dos dados obteve-se o quantitativo final de 31 artigos. O resumo do fluxo de seleção dos estudos pode ser observado na Figura 1.

**Figura 1**

*Diagrama de fluxo da seleção dos estudos*



Pode-se observar que, inicialmente, foi realizada a busca de maneira mais aberta para abarcar os artigos das duas bases de dados selecionadas. A partir de então, foi realizada a seleção de artigos segundo alguns critérios de inclusão e exclusão adotados para este estudo. Estes critérios podem ser vistos na Tabela 1 a seguir.

**Tabela 1***Critérios de inclusão e exclusão dos artigos*

Características	Critério de inclusão	Critério de exclusão
Tipo de pesquisa	Empírico (quantitativo ou qualitativo)	Conceitual
Critério de qualidade	Indexador, revisado por pares em revistas acadêmicas.	Livros e jornais
Linguagem da publicação	Português, inglês ou espanhol.	Qualquer outro idioma
Local de coleta	Organizações de trabalho de pequeno à grande porte	Famílias e locais públicos
Período	Últimos 5 anos (2018-2022)	Artigos anteriores a 2018 ou em <i>working paper</i>
Unidade de Análise	Funcionários de empresas/organizações	Indivíduos independentes de suas organizações

Pode-se observar com a revisão de literatura de Restauro que foram selecionados 38 artigos e, após leitura completa dos selecionados, foram retirados mais 7 artigos devido a não correspondência com o objetivo desta revisão, restando assim 31 artigos válidos para este estudo.

#### Procedimentos e análise

As bases de dados foram acessadas por meio das palavras chaves e suas derivações. A partir disso, foram coletados todos os artigos que apareceram como resultados. Após o primeiro rastreio dos artigos foi feita a leitura dos títulos e a exclusão com base nos critérios estabelecidos na Tabela 1. Logo, leu-se os resumos dos artigos restantes para analisar se realmente os estudos estariam de acordo com o objetivo desta revisão, ou seja, se foi utilizado algum tipo de mensuração da variável e se abrangia restauro relacionado com outras variáveis, como bem estar e satisfação.

Por fim os artigos que restaram, totalizando 32, foram lidos na íntegra e seus dados foram codificados. Deve-se ressaltar que 7 artigos, dos 38 selecionados, foram retirados, pois ao lê-los na íntegra, pode-se observar que não contribuía para este

estudo, pois não utilizaram instrumentos para mensuração, apenas manipulação em ambiente semicontrolado. Os dados foram codificados no Excel, então foram criadas categorias, sendo elas: título, resumo, palavras chave, ano de publicação, local de publicação, DOI, mensuração utilizada, introdução, método, resultados, limitações e contribuições.

Para categorização dos estudos amostrados, optou-se por considerar a abordagem empregada na pesquisa (qualitativa ou quantitativa), o tipo de recorte temporal utilizado nas pesquisas (transversais ou longitudinais), métodos de coleta de dados (questionários, experimentos, revisão de literatura), instrumento utilizado para mensuração do construto, palavras chaves mais utilizadas, países com maior publicação da temática, técnicas analíticas para análises dos dados e softwares utilizados.

### **Resultados**

Dos artigos selecionados, segundo os critérios de inclusão e exclusão definidos por esta pesquisa, pode-se observar que a Alemanha foi o país que mais desenvolveu pesquisas nesta temática, seguida por China e Espanha, respectivamente. Além disso, deve-se ressaltar que não houve nenhum artigo publicado nas duas bases de dados selecionadas (*Web of Science* e Periódico CAPES) realizados com amostras brasileiras e foi encontrado apenas um artigo desenvolvido na América do Sul, mais precisamente na Argentina.

Todos os artigos estão escritos na língua inglesa. A maioria dos artigos obteve predominância de respondentes do sexo feminino (16 estudos), seguido por 9 estudos que não definiram sexo e 3 estudos com predominância do sexo masculino. Os outros 3 artigos selecionados são teóricos (revisão e meta análise) e, portanto, não obtiveram amostragem.

### **Definição de Restauro**

A partir da codificação dos artigos, pode-se observar que a definição predominante de restauro é aquela apresentada por Sonnentag e Fritz (2007) que define restauro como experiências opostas ao adoecimento e que conseguem minimizar os impactos que o trabalho e as demandas relacionadas ao trabalho trazem para a pessoa. O restauro é visto na amostragem dos estudos como uma experiência positiva e uma estratégia para que a pessoa consiga equilíbrio e evite adoecimento. Cabe destacar que o que mais interessa nos estudos a respeito de Restauro são os efeitos que as atividades/estratégias utilizadas proporcionam ao indivíduo; há um destaque maior, não para as estratégias pessoais adotadas, mas para os efeitos psicológicos que as mais variadas atividades proporcionam que, neste caso, dizem respeito a revigorar, restaurar.

#### Instrumentos que mensuraram Restauro

Pode-se observar que dos 31 artigos selecionados e incluídos para a revisão, 36,67% dos estudos utilizaram outros instrumentos para mensuração do construto Restauro. Uma predominância foi observada para mensuração do construto por meio do instrumento desenvolvido por Sonnentag e Fritz (2007), compreendendo 60% da amostra de artigos selecionados. Além disso, dois estudos identificados realizaram um processo de validação da escala para seus respectivos países, sendo eles: Suécia e Argentina.

A escala originalmente proposta surgiu na Alemanha e já teve validação em outros contextos culturais, sendo eles: Espanha, Finlândia, Japão, Argentina e Suécia. Apesar de observarmos apenas um estudo sobre a validação do instrumento na América do Sul, sabe-se que há um trabalho em *working paper* para a validação da escala em contexto brasileiro.

Não houve outra predominância de nenhum outro instrumento, pelo contrário, os estudos identificados utilizaram de instrumentos distintos para mensuração de restauro,

sendo eles: Escala de Experiência de Restauo (Bakker et al., 2015) e Escala de Restauo (Korpela & Ylen, 2008). O instrumento desenvolvido por Sonnentag e Fritz (2007) possui relevância sobre o tema, já que foi visto que em um período de tempo relativamente curto e recente (últimos cinco anos), houve a predominância deste instrumento nas pesquisas para mensuração de Restauo.

#### Relação com outras variáveis

A maioria dos artigos selecionados relacionam restauo com outras variáveis, dentre as mais relacionadas estão: estresse (23,33%); bem estar (16,66%); afeto positivo e negativo (13,33%); desempenho (10%). Os demais artigos trouxeram relações com diferentes variáveis, como: satisfação no trabalho, relação trabalho-família, distúrbios de sono/ qualidade do sono, condições ambientais do trabalho/ ambiente de trabalho, diversão no trabalho, características do perfeccionismo, comprometimento, clima de segurança psicossocial, motivação, criatividade, engajamento, pequenas pausas durante o trabalho. Restauo foi estudado como variável antecedente para bem estar, afeto positivo e desempenho, o que corrobora para a compreensão da importância de investigação da temática. Além disso, foi observado que Restauo se encontra nos estudos amostrados como uma variável que minimiza o estresse e afeto negativo no trabalho.

#### Categorização geral dos artigos selecionados

A Tabela 2 mostra que a abordagem predominante nos estudos empíricos é a quantitativa. Sobre o corte temporal, a maioria dos estudos possui foco maior em pesquisas do tipo transversal. No que diz respeito aos métodos de coletas de dados, observa-se predominância *surveys*, seguido por estudos experimentais. No que tange as profissões dos funcionários encontrados, é possível notar que as amostras foram

variadas, mas houve uma predominância de professores e profissionais da área da saúde na amostra de artigos.

Com relação às palavras chaves, “*Detachment from work*” (40%) predominou nos artigos selecionados, seguido por “*Recovery experience*” (33,3%) e “*Recovery*” (26,6%). A respeito das análises estatísticas realizadas, pode-se observar que houve uma predominância de análises de modelagem por equações estruturais (36,67%), sendo que os demais artigos utilizaram de outras técnicas para análises estatísticas, como análise de mediações por regressões múltiplas e análises multiníveis. Cabe destacar que, no que diz respeito a softwares mais utilizados, estão o *Mplus*, *SPSS*, *MLwiN*. O resumo da categorização dos artigos está descrito na Tabela 2 a seguir.

**Tabela 2***Resumo da categorização dos artigos selecionados*

	<b>Análise metodológica</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
	<b>Abordagem</b>		
	Quantitativa	28	90%
	Qualitativa	3	10%
	<b>Corte temporal</b>		
	Transversal	30	96,67%
	Longitudinal	1	3,33%
	<b>Método</b>		
	Questionário ( <i>surveys</i> )	25	73,33%
	Revisão de literatura	2	6,67%
	Metaanálise	1	3,33%
	Experimental	3	16,67%
	<b>Instrumentos</b>		
	REQ (Sonnetag & Fritz, 2007)	21	60%
	Outros	10	36,67%
	<b>Palavras chaves mais utilizadas</b>		
	Detachment from work	15	40%
	Recovery experience	10	33,3%
	Recovery	6	26,66%
<b>utilizadas</b>	<b>Técnicas analíticas mais utilizadas</b>		
	Mediação	4	20%
	Análise multinível	6	20%
	Modelagem	14	36,67%
	Outros	7	23,33%
	<b>Softwares mais utilizados</b>		
	Mplus	4	13,33%
	SPSS	3	16,67%
	MLwiN	2	6,67%
	Outros	22	63,33%

A partir da revisão realizada, pode-se observar que todos os 31 artigos selecionados possuem a mesma ideia subjacente de restauro, ou seja, considera-se restauro como estratégias, caminhos ou processos que auxiliam o colaborador a minimizar os impactos das cargas laborais para evitar o adoecimento, o que corrobora para a definição de Sonnetag e Fritz (2007). Houve uma grande variação amostral no que diz respeito a ocupação laboral, como: profissionais da saúde (inclusive

profissionais que atuaram na linha de frente da COVID 19), professores, estudantes. A variação amostral obtida contribui para a compreensão de como está sendo experienciado o restauo nas distintas ocupações laborais.

Baseado no levantamento realizado, pode-se ressaltar que Restauo vêm sendo estudado como relacionado a várias outras variáveis consideradas positivas para o ambiente laboral, cabe destacar: bem estar, engajamento no trabalho, desempenho, satisfação, afeto positivo, clima de segurança psicossocial, motivação, criatividade. Por outro lado, Restauo também vêm sendo investigado relacionado a variáveis consideradas negativas para o ambiente laboral, como: estresse, ruminação afetiva, distúrbios do sono, afeto negativo, *Burnout*, tensão aguda e a longo prazo, comprometimento excessivo e insegurança no trabalho.

A recomendação para que os estudos avancem no sentido de investigar fatores individuais e contextuais que podem influenciar o restauo (Sonntag et al., 2017), além de destacar padrões temporais mais complexos do que aqueles descobertos em pesquisas anteriores sobre o processo de restauo não foram ainda incorporados aos estudos amostrados.

### **Discussão**

O objetivo deste trabalho foi realizar uma revisão sistemática sobre Restauo nos últimos cinco anos para promover uma integração do que está sendo estudado, relacionado e produzido sobre a temática para, assim, possibilitar maior avanço e desenvolvimento teórico-prático da área. Entende-se que este objetivo foi atingido, ainda que o número de estudos sobre a temática é incipiente considerando a relevância do tema. Os resultados aqui encontrados reproduzem os achados de Sonntag et al. (2017), embora a recomendação para que os estudos avancem no sentido de investigar fatores individuais e contextuais que podem influenciar o restauo (Sonntag et al.,

2017), além de destacar padrões temporais mais complexos do que aqueles descobertos em pesquisas anteriores sobre o processo de restauro não foram ainda incorporados aos estudos amostrados.

Pode-se observar que há um crescente interesse em estudar Restauro como relacionado a outras variáveis. A partir da revisão realizada, deve-se destacar que o Restauro está sendo associado positivamente com outros construtos favoráveis para o ambiente laboral como um todo (indivíduo e organização) e associado negativamente com construtos desfavoráveis e não desejados para o indivíduo e para a organização, o que corrobora com a literatura anteriormente vista de que as estratégias de restauro auxiliam o colaborador a minimizar os impactos que o trabalho pode oferecer, além de evitar adoecimento.

Outro ponto a ser discutido diz respeito as profissões dos participantes das pesquisas revisadas. Têm-se professores e profissionais da saúde em maior número, o que pode indicar que há uma busca de informações destes profissionais, devido ao fato de serem mais expostos a situações estressantes que geram riscos para a saúde dos mesmos. Devido ao fato da denominação “Restauro/recuperação”, há muita confusão quanto à busca e utilização de palavras que realmente dizem respeito ao Restauro como conceituado neste artigo: a experiência de restauro pode ser observada como contrária ao adoecimento, ou seja, por meio das experiências de restauro é possível minimizar os impactos provindos de cargas laborais e, dessa forma, evitar a possibilidade de adoecimento ou ajudar no processo de saída de uma situação adoecida (Sonnetag & Fritz, 2007b; Sonnetag et al., 2017).

É importante sinalizar a conceituação adotada, pois ao realizar a busca pelo próprio Google Scholar, pode-se encontrar artigos relacionados a arquitetura, engenharia e, até mesmo, artigos do campo da medicina que dizem respeito a cirurgias

ou procedimentos, dentre outros assuntos. Dessa forma, tornou-se indispensável realizar uma revisão das palavras chaves utilizadas pelos autores para, assim, contribuir com futuras buscas da temática e também possibilidade de uniformização denominativa para o conceito aqui estudado.

Visto isto, as palavras chaves mais utilizadas pelos autores em seus estudos foram: *recovery experiences*, *job stress recovery*, *recovery from work*, *psychological detachment*, *detachment from work*, *work break*, *rest break*, *off job recovery time*, *psychological deactivation*. Obter conhecimento das palavras chaves mais utilizadas para referenciar Restauo auxilia bastante na busca pelos artigos e também para a possibilidade de manutenção de um padrão referencial.

Devido ao crescente interesse em se estudar Restauo relacionando este construto com outras variáveis, pode-se observar também que a maioria dos estudos realizou testagem de modelo e Restauo como mediador no modelo. Não houve software estatístico predominante, mas dentre os utilizados estão o MLwiN, Mplus e SPSS.

### **Contribuições e limitações**

A partir da revisão de literatura dos últimos cinco anos de Restauo, pode-se observar que há um crescente interesse pela temática, tanto no que diz respeito a validação da escala mais comumente utilizada quanto no que diz respeito a busca por encontrar relações entre Restauo e outras variáveis que envolvem organizações e trabalho.

A revisão realizada proporciona a integração de como o Restauo vêm sendo estudado no campo teórico e prático. É possível compreender qual é a mensuração mais utilizada para o construto, assim como abordagem, desenho de pesquisa, quantidade de produção por ano, palavras chaves mais utilizadas, técnicas analíticas mais utilizadas,

palavras chave utilizadas, dentre outras informações que corroboram para pesquisas futuras da temática.

A limitação deste estudo é que a revisão foi feita por base nos últimos cinco anos de produção de Restauro, o que acaba por excluir vários estudos anteriores ou em *working paper*. Além disso, as buscas para esta revisão se deram em duas bases (Periódicos CAPES e *Web of Science*), o que acaba por deixar esta revisão restrita a alguns artigos apenas.

## Referências

- Almén, N., Lundberg, H., Sundin, Ö., & Jansson, B. (2018). The reliability and factorial validity of the Swedish version of the Recovery Experience Questionnaire. *Nordic Psychology, 70*(4), 324–333. <https://doi.org/10.1080/19012276.2018.1443280>
- Bakker, A. B., Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., & Oerlemans, W. G. M. (2015). The state version of the recovery experience questionnaire: A multilevel confirmatory factor analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(3), 350–359. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.903242>
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. V. A. J. (2009). Binnewies, C., Sonnentag, S. y Mojza, E.J. (2009a). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior, 30*(1), 67–93. *Journal of Organizational Behavior, 30*(1009), 67–93.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A. E., & Taris, T. W. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. In *Research in Occupational Stress and Well Being* (Vol. 7, Issue 2009). Elsevier. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007006)
- Geurts, S. A. E., Beckers, D. G. J., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., & Smulders, P. G. W. (2009). Worktime demands and work-family interference: Does worktime control buffer the adverse effects of high demands? *Journal of Business Ethics, 84*(SUPPL. 2), 229–241. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9699-y>
- Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology, 15*(3), 169–182. [https://doi.org/10.1016/0272-4944\(95\)90001-2](https://doi.org/10.1016/0272-4944(95)90001-2)
- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators.

*European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 805–832.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.524411>

Macedo, L. E. T. de, Chor, D., Andreozzi, V., Faerstein, E., Werneck, G. L., & Lopes,

C. S. (2007). [Job stress and interruption of routine activities due to health problems, according to the Pró-Saúde Study]. *Cadernos de Saude Publica*, 23(10), 2327–2336. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2007001000008>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Altman, D., Antes, G., Atkins, D.,

Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D.,

D’Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E.,

... Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and

meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4),

264–269. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>

Sanz-Vergel, A. I., Sebastián, J., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E., Moreno-Jiménez,

B., & Sonnentag, S. (2010). Adaptation of the «recovery experience

questionnaire» in a Spanish sample | Adaptación del «Cuestionario de

Experiencias de Recuperación» a una muestra española. *Psicothema*, 22(4),

990–996.

Shimazu, A., Sonnentag, S., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Validation of the

Japanese version of the recovery experience questionnaire. *Journal of*

*Occupational Health*, 54(3), 196–205. <https://doi.org/10.1539/joh.11-0220-OA>

Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What

have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health*

*Psychology*, 22(3), 365–380. <https://doi.org/10.1037/ocp0000079>

Sonnentag, S. (2012). Psychological Detachment From Work During Leisure Time: The

Benefits of Mentally Disengaging From Work. *Current Directions in*

*Psychological Science*, 21(2), 114–118.

<https://doi.org/10.1177/0963721411434979>

Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in Organizations Sabine Sonnentag  
University of Konstanz Michael Frese Published in : Comprehensive Handbook  
of Psychology , Volume Twelve : Industrial and Organizational Psychology  
Link : <http://eu.wiley.com/WileyCDA/Section/id-10331.html>. *Comprehensive  
Handbook of Psychology*, 12.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007a). The Recovery Experience Questionnaire:  
Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and  
Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3),  
204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007b). The Recovery Experience Questionnaire:  
Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and  
Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3),  
204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>

Trógolo, M., Morera, L., Castellano, E., Spontón, C., & Medrano, L. A. (2020).  
Psychometric properties of the recovery experience questionnaire at argentine  
workers. *Anales de Psicología*, 36(1), 181–188.  
<https://doi.org/10.6018/analesps.352761>

Volman, F. E., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Recovery at home and  
performance at work: A diary study on self-family facilitation. *European  
Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 218–234.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.648375>

**Percepção de colaboradores sobre o apoio do líder, *job crafting*, restauro e  
engajamento em diferentes contextos de trabalho: teletrabalho, híbrido e  
presencial**

Mariana Martins Pedersoli

Brasília,

2022

## **Resumo**

Devido à necessidade de distanciamento social vinda da COVID 19, as organizações foram desafiadas a se adaptarem para preservarem a saúde de seus colaboradores. Contextos de trabalho como home office e teletrabalho ganharam força, em detrimento do contexto presencial. Assim, este estudo objetiva comparar os contextos laborais presencial e remoto para compreender como os colaboradores percebem apoio do líder, se restauram, percebem *job crafting* e se engajam no trabalho. Participaram 251 respondentes, os quais obtiveram o questionário com os instrumentos via online. Para análise de dados, foram realizadas análises descritivas, multivariada e univariadas. Os resultados foram que pessoas em contexto de teletrabalho experienciam mais restauro, *job crafting*, engajamento no trabalho, além de avaliarem melhor comportamento do líder voltado para a mudança do que pessoas em contexto de trabalho presencial e híbrido

*Palavras-chave:* liderança, *job crafting*, saúde, engajamento

**Abstract**

Due to the need for social distancing arising from COVID 19, organizations were challenged to adapt to preserve the health of their employees. Work contexts such as home office and telework gained strength, to the detriment of the face-to-face context. Thus, this study aims to compare face-to-face and remote work contexts to understand how employees perceive support from the leader, restore themselves, create and engage in work. 251 respondents participated, who obtained the questionnaire with the instruments via online. For data analysis, the descriptive part and the multivariate and univariate analysis were performed. The results were that people in a telecommuting context experience more restoration, job crafting, work engagement, in addition to scoring more in change-oriented leader behavior than people in a face-to-face and hybrid work context.

*Keywords:* leadership, job crafting, health, engagement

A pandemia da COVID 19 trouxe consigo inúmeras alterações na vida das pessoas, dentre elas, as mudanças provocadas no mundo do trabalho. Devido à necessidade de distanciamento social, as organizações foram desafiadas a se adaptarem para preservarem a saúde de seus colaboradores (Belmonte et al., 2020). Diversas organizações optaram pelo uso de tecnologias para auxílio e desenvolvimento do trabalho (Filardi et al., 2020; Gonçalves Caldeira Brant Losekann & Cardoso Mourão, 2020).

O teletrabalho nada mais é do que uma modalidade em que o trabalho é realizado fora do ambiente laboral, ou seja, o colaborador consegue realizar suas atividades laborais de onde estiver, além de fornecer maior autonomia para o colaborador, pois é mais flexível (Aderaldo et al., 2017; Rocha & Amador, 2018). A modalidade do teletrabalho se difere da modalidade de *home office*, pois esta última implica em se trabalhar necessariamente de casa, com horários definidos para entrar e para sair em que há maior rigidez frente as obrigações pertinentes ao trabalho (Mendes et al., 2020; Rocha & Amador, 2018). Para este estudo, considerou-se trabalho remoto os contextos de teletrabalho e *home office*, pois compreende-se que ambos dizem respeito a trabalhos que utilizam da tecnologia para se desenvolverem, sem a necessidade da presença física no ambiente laboral.

A urgência de adaptação e a flexibilização do trabalho impactou empresas e suas gestões, assim como diversos trabalhadores, pois não houve planejamento e estruturação desta modalidade devido ao curto espaço de tempo (Vilarinho et al., 2021). Os colaboradores foram desafiados pelas dificuldades a conciliar problemas domésticos com demandas do trabalho, já que casa e trabalho começaram a dividir o mesmo espaço físico. A gestão das dificuldades encontradas precisa ser aprimorada, pois as práticas remotas continuarão caracterizando relações de trabalhos e as formas de manejo podem

interferir significativamente sobre a saúde e engajamento (Góes et al., 2020; Pimentel & Kurtz, 2021; Rocha & Amador, 2018; Vilarinho et al., 2021). Deve-se compreender como os colaboradores percebem o exercício de suas funções em modalidade remota, pois essas percepções permeiam processos relacionados às demandas das organizações e demandas domésticas. Trabalho e casa, antes separados por ambientes físicos, agora são tidos como cada vez mais próximos e, até mesmo mistos, podem influir nas expectativas que a organização possui sobre o colaborador e na perspectiva dos colaboradores frente às demandas laborais.

A saúde mental dos colaboradores foi um ponto afetado pelas mudanças ocorridas, pois a distância física imposta acarretou em dificuldades de adaptação (Pantoja et al., 2020; Quintão, 2020). Em uma pesquisa realizada recentemente, pôde-se observar que o engajamento de alguns dos trabalhadores pesquisados foi afetado pelas limitações pessoais frente ao uso de meios tecnológicos (Macedo & Xerez, 2016). Os resultados obtidos com este estudo mostram como a falta de planejamento, preparo e suporte podem impactar o trabalho das pessoas e indicam a necessidade de pensar em estratégias e formas de apoio da organização para o funcionário diante o contexto remoto.

Os contextos de trabalho presencial e remoto (*home office*/ teletrabalho) são distintos. No presencial, há a necessidade de deslocamento do colaborador, além de horários mais rígidos e estrutura física estabelecida; o contexto remoto pode abranger horários mais flexíveis, menos rígidos, sem a necessidade de deslocamento para um ambiente estrutural laboral, além de proporcionar ao colaborador novas maneiras para realizar as suas atividades laborais devido ao uso de tecnologias e o distanciamento físico: novas ferramentas, novos instrumentos para realização do trabalho (Araújo & Lua, 2021; Figueiredo et al., 2021; Filardi et al., 2020).

Assim, supõe-se que as demandas variam de contexto para contexto: o contexto presencial pressupõe que o trabalho aconteça em um local estabelecido, com instrumentos laborais estabelecidos, com maneiras de se trabalhar menos flexíveis, devido ao enrijecimento estrutural do local de trabalho. Por outro lado, o contexto remoto (*home office/teletrabalho*) pressupõe que o trabalho aconteça em um local definido pelo próprio colaborador, com instrumentos laborais estabelecidos, mas também com possibilidades de ampliação, maneiras de se trabalhar mais flexíveis devido ao distanciamento físico do trabalho (Araújo & Lua, 2021; Figueiredo et al., 2021; Filardi et al., 2020).

O modelo JDR - *Job Demands and Resources* - postula que os diversos contextos laborais podem proporcionar diversos tipos de recursos e demandas que afetam os comportamentos, afetos e cognições dos indivíduos, tais como engajamento no trabalho e adoecimento. Nesse modelo, engajamento no trabalho é o mediador das variáveis de contexto laboral (recursos e demandas, recursos individuais) com o desempenho; tendo sido evidenciado como indicador de saúde do trabalhador, pois o alto investimento de energia atua como fator de proteção e se alia ao intenso prazer em sua atividade profissional (Freitas & Reis, 2019; Vazquez & Schaufeli, 2019). Na teoria JDR, há sempre um emparelhamento entre recursos (fatores motivacionais) e demandas (estressores) presentes na atividade laboral e que são associadas ao desempenho saudável mediado pelo engajamento. O modelo permite a investigação do contexto laboral e os diversos aspectos que podem ser considerados demandas ou recursos do trabalho, especificando outros fatores tais como liderança, redesenho e, no caso da presente pesquisa, o restauro como um dos aspectos que podem ser testados a partir da perspectiva do presente referencial teórico.

Diante o exposto, este estudo objetiva comparar os contextos de trabalho dos colaboradores, ou seja, comparar os contextos de trabalho remoto, híbrido e presencial e observar se há diferenças nas variáveis comportamento do líder voltado para a mudança, *job crafting*, experiências de restauro e engajamento no trabalho considerando os contextos dos quais os colaboradores estão inseridos. A diferença entre os contextos de trabalho presencial, híbrido e remoto (teletrabalho/*home office*) reside exatamente nas possibilidades diferenciadas de flexibilidade, autogerenciamento, interação com outros e interferência na esfera de vida e trabalho. O trabalho presencial corresponde à necessidade do colaborador se deslocar para a empresa/organização a qual trabalha, pois há uma necessidade física e estrutural de estar presente no ambiente laboral para realizar as atividades relacionadas ao trabalho. O contexto híbrido compreende que o colaborador pode realizar as atividades laborais tanto fisicamente presente na empresa/organização, quanto de maneira remota, sem a necessidade de estar no local de trabalho. Por fim, o trabalho remoto (teletrabalho/*home office*) implica na possibilidade de realização das atividades laborais de maneira distante, ou seja, sem a necessidade de presença física e estrutural para se trabalhar.

A maior parte das organizações já passou ou ainda irá passar por algum tipo de mudança, seja de aspectos relacionados a implementação de instrumentos tecnológicos, seja relacionado a globalização, estrutura organizacional, processos, objetivos estratégicos, cultura organizacional, dentre outros motivos (Faupel & Süß, 2019). Nos últimos tempos, grandes mudanças ocorreram devido a medidas emergenciais, como a COVID 19. É de fundamental importância investigar as variáveis que podem estar associadas aos processos de mudanças, para compreender como estas variáveis podem influenciar de maneira positiva e negativa neste processo e, assim, colaborar para achados empíricos e construções teóricas da temática.

É crescente o número de estudos sobre a temática de mudança organizacional, pois é visto que mudar é necessário para a sobrevivência organizacional. Para tanto, fatores como comportamento do líder orientado para mudança, experiências de restauro, *job crafting* e engajamento no trabalho podem ajudar na compreensão de como são percebidas as mudanças por parte, principalmente, dos colaboradores que não possuem atividades gerenciais. Na literatura, são vistos estudos crescentes da liderança e engajamento no trabalho em meio a mudanças e como estes fatores estão relacionados e apoiados um ao outro frente as mudanças organizacionais percebidas (Faupel & Süß, 2019; Henderson, 2002). Neste estudo, além de compreender como estas duas variáveis já mais bem pesquisadas podem relacionar-se com as mudanças, há também o interesse de relacioná-las com outras e compreender as influências existentes com outras variáveis.

### **Fundamentação teórica**

#### **Comportamento do líder orientado para a mudança**

As organizações se encontram em um acelerado ritmo tanto no que diz respeito a aspectos econômicos, quanto a aspectos globais e tecnológicos. Para sobreviverem e se manterem competitivas ao ritmo acelerado imposto, as organizações precisam mudar. Deve-se ressaltar que estudos teóricos e práticos deste tema são fundamentais para auxiliar os processos de mudanças, visto que 70% das organizações falham, ou seja, um número alto de organizações não obtém sucesso em suas mudanças (Stilwell et al., 2016).

Muitos estudos estão sendo desenvolvidos para compreender o porquê de tantas organizações não obterem sucesso na implementação da mudança e quais são as variáveis que podem estar associadas a este insucesso. Além disso, os estudos consistem em buscar estratégias que, de fato, auxiliem a mudança efetiva nas organizações, visto

que os processos de mudanças são complexos e demandam de muitas pesquisas ainda (Erciyes, 2018).

Um dos construtos observados é a liderança, pois estudos já realizados demonstram que o líder pode influenciar no sucesso da mudança nas organizações (Higgs & Rowland, 2011; Jury, 1996). Entretanto, a maioria das pesquisas da temática de liderança e mudança nas organizações ocorreram após todo o processo de mudança, ou seja, a coleta de dados se deu de maneira posterior ao processo de mudança, o que pode implicar em perdas significativas para o arcabouço teórico do tema. Não há estudos que abordem especificamente o comportamento do líder voltado para a mudança (Stilwell et al., 2016), contudo os estudos que associam mudança a liderança têm trabalhado com os estilos de liderança transformacional e transacional.

A liderança transacional é compreendida como pontual, tende a não ser duradoura e não abarca mudanças complexas como valores, modos de pensar, agir, normas. Por outro lado, a liderança transformacional é observada como a mais relevante para o processo de mudança, pois implica mudanças como os valores organizacionais, normas, formas de pensar e agir (Faupel & Süß, 2019; Henderson, 2002). Os líderes em meio a mudanças que possuem estilo transformacional, tendem a lidar melhor com as demandas relacionadas a este processo e a outros que poderão surgir do que um estilo de liderança transacional, pois o perfil transformacional compreende auxiliar os colaboradores frente aos desafios, proporcionar maior autonomia, criatividade, o que influi, inclusive, na inovação organizacional (Faupel & Süß, 2019; Henderson, 2002; Stilwell et al., 2016).

O contexto da pandemia COVID-19 possibilitou a introdução de várias mudanças nas organizações, principalmente aquelas relacionadas a forma como o trabalho é estruturado e realizado. O papel do líder/gestor foi extremamente demandado

em virtude da necessidade de reformular os mecanismos de orientação e acompanhamento do trabalho realizado. Assim, entende-se que o contexto pode influenciar a forma como o líder se comporta. É visto que em contexto remoto, os colaboradores tendem a ter maior flexibilidade para realizar as atividades laborais. O contexto remoto pode influenciar a liderança devido aos novos desafios que o distanciamento físico laboral pode proporcionar (Morais, 2021), o que exigirá do líder repertórios comportamentais voltados ao contexto de mudança.

### **Experiências de Restauo**

São bem vindos os processos que ajudam a diminuir ou até mesmo dissolver o impacto que a carga que o trabalho pode ter na vida das pessoas (Geurts et al., 2009). Em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, mostrou-se que as maiores queixas relacionadas à saúde são devido a problemas vinculados ao trabalho e observou-se que um quarto dos trabalhadores possuem a percepção de que o trabalho é o maior causador de estresse em suas vidas (Macedo et al., 2007). As experiências que possuem o efeito de restaurar os sistemas adoecidos ou em caminho para o adoecimento servem para que os sistemas comprometidos se recuperem e voltem a serem saudáveis, fazendo com que os impactos sejam minimizados (Geurts et al., 2009; Sonnentag & Fritz, 2007).

O restauo possui diferentes definições constitutivas como consertar ou recuperar algo que está danificado, reestabelecer, recompor, revigorar e dar novas forças (Scottini, 2009). Para Sonnentag e Fritz (2007), a experiência de restauo é compreendida como oposta ao adoecimento e trata-se de uma tentativa de restauração e melhoramento de um sistema que está adoecido ou a caminho do adoecimento. Diante isto, pode-se observar que a experiência de restauo é algo processual, ou seja, trata-se de um continuum (Sonnentag & Fritz, 2007).

A estrutura física laboral de uma empresa/organização é distinta de um trabalho remoto. Assim, é visto que os contextos podem ajudar a proporcionar mais restauro ou não, devido as ferramentas e experiências que o colaborador pode ter quando se trabalha em casa ou em algum outro local distante do ambiente estrutural e físico do trabalho presencial (MacHe et al., 2020). Além do restauro, experiências que possam envolver a alteração do trabalho por parte dos trabalhadores podem ser influenciadas pelos contextos em que ocorrem.

### ***Job crafting***

O *job crafting* pode trazer muitos benefícios tanto para a organização quanto para o colaborador. As pesquisas sobre o tema sugerem que fatores importantes para o bom funcionamento organizacional se relacionam com as maneiras que os colaboradores trabalham, ou seja, com o design do trabalho (Demerouti, 2014). Observa-se que o *job crafting* está associado a vários outros aspectos do trabalho, então é de fundamental importância estudar estas relações e verificar quais são os principais antecedentes e consequentes de *job crafting* (Shin et al., 2020).

Para Tim e Bakker (2010), *job crafting* é um comportamento pró-ativo no trabalho para equilibrar as demandas do trabalho com os recursos necessários. A conceituação de Tim e Bakker (2010) é a adotada neste estudo, até porque o modelo JD-R funciona como referencial teórico para a pesquisa em questão. Uma meta-análise recente realizada de estudos que discutiram sobre a perspectiva de *job crafting* a partir do JD-R demonstra que esta forma de conceituação está sendo a mais utilizada e demonstra vários benefícios para os colaboradores e para as organizações (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Zacher & Rudolph, 2019).

Deve-se ressaltar que o *job crafting* é visto como um processo, uma maneira de se trabalhar, ou seja, um continuum, o que funciona como uma estratégia que pode

acrescentar vantagens às organizações e, acima de tudo, vantagens individuais, para os colaboradores (Demerouti, 2014; Muhammad Irfan & Qadeer, 2020). Um dos aspectos importantes é o de que os colaboradores podem desenvolver melhores maneiras para lidar com as demandas do trabalho a partir da utilização dos recursos que possuem, o que pode contribuir para o engajamento no trabalho, motivação, otimização das demandas (Shin et al., 2020).

O instrumento proposto por Tim et al., (2012) para medir *job crafting* é composto por quatro dimensões, sendo elas: autonomia, suporte social, domínio, minimização das demandas de trabalho. A autonomia diz respeito a quanto o colaborador consegue realizar suas atividades laborais da maneira que preferir. O suporte social diz respeito ao quanto o colaborador percebe receber feedback do seu trabalho, supervisão. O domínio está relacionado com responsabilidade e abrange o quanto o colaborador percebe se organizar com o trabalho. Por fim, a otimização de demandas abrange o quanto o colaborador percebe interagir de maneira mais positiva com as demandas do trabalho e com as outras pessoas (Muhammad Irfan & Qadeer, 2020).

Assim, observa-se que o contexto de trabalho pode influenciar a maneira como os colaboradores criam e reinventam os seus trabalhos (Ferreira, 2021). Dessa forma, compreende-se que o *job crafting* pode ser influenciado pelo contexto em que o colaborador trabalha, pois remotamente há a possibilidade de utilizar-se de novas maneiras para continuação das atividades laborais.

### **Engajamento no Trabalho**

O engajamento no trabalho compreende um estado positivo e é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção que o colaborador tem com o seu trabalho. Além disso, o engajamento é abrangido como um estado que persiste ao longo do tempo.

colaboradores engajados tem mais energia, mais disposição para realizarem as atividades laborais (Bakker et al., 2014). É visto que o engajamento favorece a conexão com o trabalho e oferece a percepção de que é possível lidar/superar as demandas que o trabalho pode oferecer (Bakker et al., 2014). O engajamento é visto como um dos temas mais estudados em psicologia organizacional e do trabalho, pois pesquisas sugerem que colaboradores engajados são mais motivados, mais conectados, satisfeitos do que colaboradores desengajados que apresentam menor conexão laboral, maior estresse e adoecimento (Bakker et al., 2014; Demerouti & Bakker, 2011).

Taris & Schaufeli (2016) demonstram que o modelo JDR é capaz de compreender o que energiza os trabalhadores, quais aspectos incentivam sua persistência no alcance de resultados e quais recursos (pessoais e de trabalho) fazem com que se concentrem mais intensamente. A partir de estudos de metanálise, longitudinais e cross-culturais, os autores apontam que há ampla evidência de que o engajamento está relacionado com atitudes positivas de comportamento organizacional e com o sucesso do negócio. Schaufel et al. (2009) demonstram que o aumento de demandas e diminuição de recursos prediz a exaustão no trabalho (Burnout) e se associa positivamente com a duração do absenteísmo por adoecimento. Já o aumento de recursos laborais (dentre estes, os recursos pessoais dos trabalhadores) prediz engajamento no trabalho e se associa negativamente com a frequência do absenteísmo por adoecimento. Não há dúvidas que o processo de pressão laboral desempenha um papel importante para as faltas no trabalho; este estudo destaca que o investimento em recursos laborais é fator protetivo ao absenteísmo por influenciar de modo positivo a motivação das pessoas na organização e realizar seu trabalho de modo prazeroso.

Vários estudos buscam por compreender as relações entre engajamento e demais variáveis relacionadas ao contexto de trabalho. Este estudo em específico investiga as

relações entre o comportamento do líder voltado para a mudança, *job crafting* e restauro com engajamento no trabalho, levando-se em consideração os contextos de trabalho em que os colaboradores estão inseridos para comparar se haverá diferenças nas percepções dos colaboradores frente aos seus contextos laborais, sendo eles: presencial, híbrido e remoto.

## **Método**

### **Participantes**

Participaram da amostra 251 pessoas, sendo 141 (56,4%) do sexo feminino e 92 (36,8%) do sexo masculino. Dos participantes, 17 (6,8%) preferiram não informar o sexo. A idade variou de 19 a 70 anos. Em relação a amostra, a maioria dos participantes possuem pós graduação completa (56%), seguido por ensino superior completo (20,4%) e pós graduação incompleta (8,4%).

Além disso, 59,6% dos participantes trabalham em organização pública, seguido por 29,6% em iniciativa privada. Os participantes da pesquisa estão distribuídos em 16 estados do Brasil, sendo que a maioria da amostra possui atividade laboral no Distrito Federal (56,8%), seguido por Goiás (17,2%). Os estados Mato Grosso, Rio Grande do Norte, Bahia, Rondônia e Ceará tiveram apenas um participante, o que compreende 2% de toda a amostra nacional.

Da amostra estudada, 138 (55,2%) estão em regime de trabalho presencial, 81 (32,4%) híbrido e 18 (7,2%) em regime de trabalho totalmente remoto, ou seja, em teletrabalho ou *home office*, pois, apesar de serem distintos, foram observados como apenas remotos, sem diferenciações entre os dois para esta pesquisa. A descrição dos regimes de trabalhos amostrados pode ser vista na Tabela 2 a seguir.

**Tabela 2***Contexto de trabalho atual*

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Presencial	138	55,2%
Híbrido	81	32,4%
Remoto	18	7,2%

**Procedimentos**

Primeiramente, houve a submissão do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética de Pesquisa. Após aprovação para coleta de dados, foram aplicados os questionários contendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) juntamente com o instrumento da pesquisa. A aplicação se deu de maneira remota (online) pela plataforma *SurveyMonkey*.

**Instrumentos**

Para a coleta dos dados, foi elaborado um questionário contendo os seguintes instrumentos:

- **Inventário de Comportamento do Líder na Mudança** (Stilwell et al., 2016) traduzida e validada para o contexto brasileiro por Lima & Neiva (*working paper*) composta por 37 itens. Os índices da escala para essa amostra foram de: KMO 0,97; teste de esfericidade de Bartlett 8708,801; CFI 0,92; TLI 0,91; SRMR 0,03; RMSEA 0,07.

- ***Job crafting*** de Tims, Bakker & Derks (2012) em uma versão validada em contexto brasileiro (Devotto, 2016) composta por 14 itens. Os índices da escala para essa amostra foram de: KMO 0,90; teste de esfericidade de Bartlett 2036,470; CFI 0,91; TLI 0,90; SRMR 0,06; RMSEA 0,08.

- **Escala de Experiências de Restauo** de Sonnentag e Fritz (2007), traduzida e validada para o contexto brasileiro por Pérez- Nebra et al. (*working paper*) composta por 16 itens que variam de 1-Discordo totalmente à 5- Concordo totalmente e que abarca quatro dimensões, sendo elas: distanciamento psicológico, relaxamento, domínio e controle. Os índices da escala para essa amostra foram de: KMO 0,84; teste de esfericidade de Bartlett 2130,049; CFI 0,90; TLI 0,90; SRMR 0,89; RMSEA 0,97.

-**Engajamento** de Schaufeli & Bakker (2003) traduzida por Porto- Martins & Benevides – Pereira (2008) composta por 9 itens que variam de 0- Nunca à 6- Sempre e abarcam itens que se referem a sentimentos em relação ao trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003). Os índices da escala para essa amostra foram de: KMO 0,92; teste de esfericidade de Bartlett 2152,883; CFI 0,90; TLI 0,90; SRMR 0,05; RMSEA 0,19.

A diferenciação dos contextos de trabalho foi realizada por meio da opção do contexto descrito nas opções de resposta. Os índices validade para todos os instrumentos foram analisados por meio do JASP para análise fatorial confirmatória.

### **Procedimento para análise de dados**

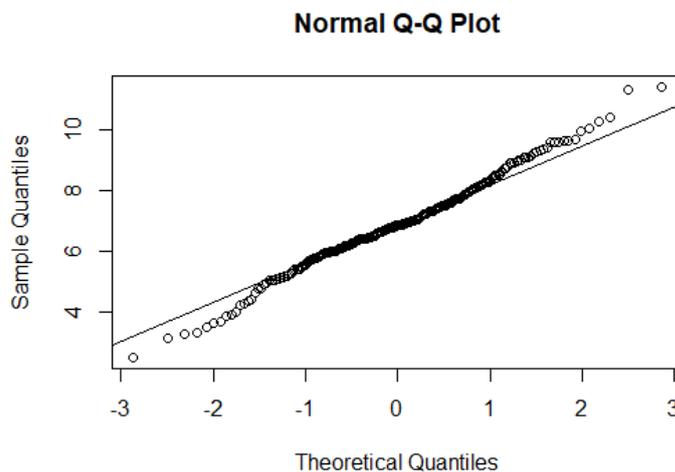
Os dados descritivos e a comparação entre os grupos foram feitas por meio do software SPSS versão 22.0. Foram três grupos comparados, sendo eles: contexto presencial, híbrido, remoto (*home office* e teletrabalho). No que diz respeito a comparação dos contextos de trabalho estudados foi necessário retirar 14 dados faltosos (*missings*) e amostra para a análise multivariada da variância -MANOVA totalizou 237 participantes. O modelo testado para esta pesquisa compreende que os contextos de trabalho dos colaboradores podem apresentar diferenças em relação as percepções das variáveis estudadas. Em virtude da diferença amostral entre os grupos, vários testes foram realizados para garantir a possibilidade de comparação entre os grupos.

## Resultados

No que diz respeito aos pressupostos, primeiramente foi realizado o teste Mardia para verificação de normalidade dos dados e, pode-se perceber, que os dados não se apresentaram com aderência a curva normal em sua distribuição (skewness= 13,8;  $p < ,001$ ; Kurtosis=175.5;  $p < 0,001$ ). Graficamente, o resultado da análise de normalidade pode ser visto no Gráfico 1 que sugere que os desvios de normalidade multivariada são pequenos e não impedem a realização do teste.

### Gráfico 1

*Distribuição da normalidade*



Apesar da amostra não ter atendido ao critério de aderência a distribuição normal, o presente estudo considerou que os desvios são pequenos e a amostra é relativamente grande para suportar tais desvios. Na sequência da análise de pressupostos, foi feita a análise de homogeneidade a partir do teste *Levene*. Os resultados da análise estão dispostos na Tabela 3.

**Tabela 3***Teste de igualdade de variâncias de erro de Levene*

	<b>Z</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig.</b>
Distanciamento psicológico	,66	2	24	0,52
Relaxamento	4,09	2	234	0,02
Domínio	0,17	2	234	0,84
Controle	0,54	2	234	0,58
Tarefa	0,09	2	234	0,91
Cognitivo	1,93	2	234	0,15
Relações	0,97	2	234	0,38
Engajamento	0,64	2	234	0,53
Planejamento e preparação	0,83	2	234	0,43
Monitoramento da mudança	0,59	2	234	0,55
Comunicação da mudança	0,59	2	234	0,55
Engajamento da mudança	1,65	2	234	0,19
Ajuste da mudança	0,24	2	234	0,78

A partir da análise, pode-se concluir que o pressuposto de homogeneidade das variâncias por meio do teste de *Levene* foi atendido, pois para esta análise o *p*-valor deve ser maior que 0,05. Deve-se ressaltar que o *M* de *Box* não pôde ser calculado, pois há menos de duas matrizes de covariância de células não singulares. Como apenas a variável relaxamento apresentou índices de heterogeneidade, então considerou-se que este pressuposto foi atendido. A próxima análise se deu com a verificação de *outliers*. Com a verificação de *outliers*, pode-se observar que com base na distância de *Mahalanovis*, não foram detectados *outliers* ou dados fora da normalidade.

Os resultados indicam que os efeitos dos contextos sobre a combinação linear das variáveis do estudo foram marginalmente detectados. As diferenças centram-se sobre os contextos híbrido e presencial.

**Tabela 4***Testes multivariáveis<sup>a</sup>*

Variável	Valor	Z	df de hipótese	Erro df	Sig.	Eta parcial quadrado
Contexto Traço de Pillai	0,12	1,229	24,000	448,000	0,211	0,06
Lambda de Wilks	0,89	1,224 <sup>b</sup>	24,000	446,000	0,214	0,06
T de Hotelling	0,13	1,220	24,000	444,000	0,218	0,06
Maior raiz de Roy	0,08	1,464 <sup>c</sup>	12,000	224,000	0,139	0,07

Foram encontrados efeitos multivariados marginalmente significativos entre os grupos nas análises multivariadas envolvendo os seguintes testes: Traço de Pillai (0,06), lâmbida de Wilks (0,06) e Rastreamento de Hotelling (0,06). Para as análises univariadas via *Tukey* foram observadas pequenas diferenças entre os grupos estudados, como pode ser visto na tabela a seguir (Tabela 5).

**Tabela 5***Análise univariada entre os contextos- Tukey*

		<b>Contexto</b>	<b>Diferença média</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Sig</b>
Relaxamento	Presencial	Híbrido	-0,34	0,15	0,06
		Teletrabalho	-0,34	0,27	0,40
	Híbrido	Presencial	0,34	0,15	0,06
		Teletrabalho	-0,002	0,27	0,50
Engajamento	Teletrabalho	Presencial	0,34	0,26	0,40
		Híbrido	0,00	0,27	0,50
	Presencial	Híbrido	-0,23	0,18	0,40
		Teletrabalho	-0,80*	0,33	0,04
	Híbrido	Presencial	0,23	0,18	0,40
		Teletrabalho	-0,55	0,34	0,23
	Teletrabalho	Presencial	0,79*	0,33	0,04
		Híbrido	0,55	0,34	0,23
Teletrabalho		-0,16	0,24	0,78	
Presencial		0,24	0,23	0,54	
	Teletrabalho	Híbrido	0,16	0,24	0,78

A partir da análise realizada, pode-se observar que houve maior média dessa variável no fator 2 da variável restauro, denominado de “relaxamento” em colaboradores em contexto híbrido quando comparado a colaboradores em contexto de trabalho presencial. Pode-se também observar que houve maior média de relaxamento em colaboradores em contexto de trabalho remoto do que em colaboradores em contexto presencial de trabalho. Assim, parece que os contextos remoto e híbrido podem favorecer a ocorrência de experiências de restauro quando comparados ao contexto presencial.

Em relação a engajamento no trabalho, pode-se observar pela análise realizada que colaboradores no contexto presencial apresentaram maior percepção de engajamento no trabalho do que colaboradores no contexto remoto e híbrido. A partir da MANOVA, pode-se comparar detalhadamente os contextos de trabalho, sendo eles: presencial, híbrido e teletrabalho e observar as diferenças entre eles. Os resultados da análise podem ser vistos na Tabela 6 a seguir.

**Tabela 6**

*Comparações univariadas entre os contextos presencial, híbrido, teletrabalho.*

Variável dependente	CONTEXTO	Média	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%	
				Limite inferior	Limite superior
Distanciamento psicológico	Presencial	2,41	0,08	2,25	2,58
	Híbrido	2,50	0,11	2,29	2,72
	Teletrabalho	2,75	0,24	2,28	3,21
Relaxamento	Presencial	3,22	0,09	3,04	3,40
	Híbrido	3,57	0,19	3,33	3,80
	Teletrabalho	3,57	0,25	3,07	4,06
Domínio	Presencial	4,06	0,07	3,91	4,20
	Híbrido	4,13	0,09	3,93	4,32
	Teletrabalho	4,04	0,20	3,63	4,44
Controle	Presencial	3,80	0,07	3,65	3,95
	Híbrido	3,81	0,09	3,61	3,99
	Teletrabalho	4,03	0,20	3,62	4,43
Tarefa	Presencial	4,09	0,08	3,85	4,17
	Híbrido	4,07	0,10	3,86	4,28
	Teletrabalho	4,33	0,22	3,89	4,77
Cognitivo	Presencial	4,70	0,09	4,52	4,88
	Híbrido	4,72	0,11	4,49	4,96

	Teletrabalho	5,10	0,25	4,60	5,59
Relações	Presencial	3,88	0,09	3,70	4,06
	Híbrido	3,84	0,12	3,60	4,07
	Teletrabalho	3,80	0,26	3,29	4,30
Engajamento	Presencial	4,83	0,11	4,62	5,05
	Híbrido	5,07	0,14	4,79	5,36
	Teletrabalho	5,63	0,30	5,03	6,24
Planejamento e	Presencial	3,52	0,08	3,38	3,68
preparação	Híbrido	3,57	0,10	3,36	3,77
	Teletrabalho	3,83	0,22	3,39	4,27
Monitoramento da	Presencial	3,60	0,08	3,45	3,76
mudança	Híbrido	3,69	0,10	3,49	3,89
	Teletrabalho	3,85	0,22	3,42	4,29
Comunicação da	Presencial	3,60	0,08	3,45	3,76
mudança	Híbrido	3,69	0,10	3,49	3,89
	Teletrabalho	3,85	0,22	3,42	4,29
Engajamento da	Presencial	3,61	0,08	3,45	3,76
mudança	Híbrido	3,65	0,10	3,45	3,85
	Teletrabalho	3,71	0,22	3,28	4,15
Ajuste da mudança	Presencial	3,64	0,07	3,50	3,78
	Híbrido	3,78	0,09	3,60	3,97
	Teletrabalho	3,87	0,20	3,48	4,27

Pode-se observar que colaboradores em contexto de trabalho remoto perceberam experienciar mais restauo do que pessoas em contexto de trabalho presencial e híbrido em três fatores, sendo eles: distanciamento psicológico (M=2,75; IC= 95%, 2,28-3,21), relaxamento (M=3,56; IC= 95%, 3,07-4,06), controle (M=4,03; IC= 95%, 3,62-4,43). O último fator do instrumento, denominado de “domínio” foi mais percebido em pessoas de contexto híbrido de trabalho (M=4,13; IC= 95%, 3,93-4,32).

Pode-se observar ainda que em dois fatores de *job crafting* houve maior percepção em contexto de trabalho remoto do que pessoas em contexto presencial e híbrido, sendo estes fatores: tarefa (M=4,33; IC= 95%, 3,89-4,77) e cognitivo (M=5,10; IC = 95%,4,60-5,59). Entretanto, o último fator denominado de “relações” obteve maior pontuação em contexto de trabalho presencial (M=3,88; IC 95%, 3,69-4,06).

Em relação ao engajamento no trabalho, instrumento unifatorial, pode-se observar que mais uma vez o contexto de trabalho remoto obteve maior pontuação (M=5,63; IC= 95%, 5,02-6,24) do que em colaboradores que realizam suas atividades laborais em contexto presencial e híbrido. E, por fim, o comportamento do líder voltado para a mudança foi analisado e pode-se observar que, assim como todos as variáveis mencionadas, obteve maior pontuação em pessoas que estão em contexto remoto em todos os fatores do que em pessoas em contexto presencial e híbrido de trabalho, sendo os fatores: Planejamento e preparação para a mudança (M=8,83; IC= 95%, 3,39-4,27); Monitoramento para a mudança (M=8,85; IC= 95%, 3,41-4,29); Comunicação para a mudança (M=8,85; IC= 95%, 3,41-4,29); Engajamento da mudança (M=3,71; IC= 95%, 3,28-4,15) e Ajuste da mudança (M=8,87; IC= 95%, 3,47-4,26).

Os resultados encontrados apresentam informações relevantes, principalmente no que diz respeito a colaboradores em contexto de trabalho remoto. As discussões dos dados serão feitas na próxima sessão.

### **Discussão**

A hipótese inicial de que haveriam diferenças das percepções dos colaboradores em relação ao comportamento do líder voltado para mudança, *job crafting*, restauro e engajamento a partir do contexto em que exercem suas atividades laborais, foi parcialmente alcançada, pois houve diferenças em alguns fatores das escalas. Essa é uma grande contribuição na medida em que mostra as associações entre o tipo de

contexto de trabalho e as variáveis estudadas, conforme sugerido pela Sonnentag et al. (2017). Deve-se destacar para a diferença de tamanho dos grupos. É visto que o contexto presencial apresentou um número bem mais alto de colaboradores do que os outros contextos (138 colaboradores), principalmente quando comparado ao contexto de trabalho remoto que apresentou menor número de respondentes (18 colaboradores). Apesar disto, os pressupostos e o poder do teste foram suficientes para permitir a comparação entre os contextos. Entretanto a reflexão de que se amostra obtivesse colaboradores distribuídos de maneira mais uniforme entre os contextos de trabalho é de grande importância, pois os dados e as análises poderiam ser mais fidedignas. Esse resultado precisa ser corroborado por futuras pesquisas, mas ele se mostra promissor para a análise consistente das diferenças entre contextos.

A partir das comparações realizadas, pode-se observar que pessoas em contexto de teletrabalho experienciam mais restauo, *job crafting*, engajamento no trabalho, além de pontuarem mais em comportamento do líder voltado para a mudança do que pessoas em contexto de trabalho presencial e híbrido. Apesar de marginalmente significativas, as diferenças podem indicar boas sinalizações para estudos futuros. Das variáveis citadas, o restauo e o engajamento no trabalho parecem ser aqueles que mais se diferenciam nos contextos estudados.

Deve-se destacar que um fator de restauo, denominado de “domínio” apresentou maior pontuação em contexto de trabalho híbrido ( $M=4,13; IC= 95\%, 3,93-4,32$ ), o que está relacionado com o desenvolvimento de atividades desafiadoras. Pode-se refletir a partir disso que a alternância de contextos favorecer a busca de maiores desafios por parte dos colaboradores em atividades não relacionadas ao trabalho do que contextos que não se alternam, como o presencial e o remoto.

Além disso, um fator de *job crafting*, denominado de “relações” apresentou maior pontuação em contexto presencial de trabalho (M=3,88; IC= 95%, 3,69-4,06). Assim, pode-se refletir sobre como estão as relações sociais entre os colaboradores, visto que, em modalidade presencial há maior contato e proximidade física entre eles do que em modalidade remota de trabalho.

Com isto, pessoas que possuem contextos de trabalho distintos, como os investigados nesta pesquisa, ou seja, em contexto de trabalho presencial, híbrido ou trabalho remoto, podem experienciar restauo, *job crafting*, engajamento no trabalho, além de perceberem o comportamento do líder voltado para a mudança de maneiras distintas, pois o ambiente em que se encontram parecem influenciar na maneira como se revigoram, percebem *job crafting*, se engajam no trabalho e percebem a liderança.

Observou-se por meio das análises realizadas distinções dos colaboradores a partir dos contextos de trabalho dos quais fazem parte. O contexto de trabalho remoto apresentou maior pontuação em todas as escalas, o que parece demonstrar que colaboradores em trabalho remoto podem se revigorar, possuir mais *job crafting*, engajamento no trabalho, além de mais percepção de apoio do líder do que colaboradores em contextos de trabalho presencial e híbrido.

O distanciamento físico do ambiente laboral pode possibilitar novas maneiras de se trabalhar, além de novas estratégias para relaxar, revigorar. As atividades que possuem o efeito de restauo são inúmeras e variam de pessoa para pessoa, pois estão relacionadas com as preferências individuais (Sonnetag & Fritz, 2007). Então, pode-se refletir sobre como o distanciamento da estrutura rígida laboral pode favorecer o colaborador a entrar em contato e a desenvolver novas estratégias para restauo.

Assim como o restauo, pode-se compreender também que o *job crafting* frente a um contexto remoto de trabalho pode ser mais experienciado, pois o colaborador já se

encontra em um desafio que é o de trabalhar à distância. Com isso, o colaborador pode reinventar a forma em que realiza suas atividades laborais, assim como diz a literatura de *job crafting* de que funciona como uma estratégia que pode acrescentar vantagens às organizações e, acima de tudo, vantagens individuais, para os colaboradores (Demerouti, 2014; Muhammad Irfan & Qadeer, 2020).

No que diz respeito a engajamento no trabalho, pode-se refletir sobre como, novamente, o distanciamento físico do ambiente laboral influencia na percepção de maior vigor e dedicação com o trabalho. Foi visto que trabalhar remotamente pode favorecer a um maior envolvimento cognitivo e emocional do colaborador com as atividades laborais (Borrego-Alés & Orgambídez-Ramos, 2020).

E, como o discutido sobre as demais variáveis, a percepção de como o líder auxilia/apoia o processo de mudança pelos colaboradores pode ser mais evidenciada em contexto remoto do que em contexto presencial de trabalho, pois há um desafio que diz respeito, principalmente, ao distanciamento físico entre colaboradores e organização, então o gerenciamento deste desafio e o apoio fornecido aos colaboradores remotamente pode ser mais percebido do que se estivessem nos outros contextos de trabalho (presencial ou híbrido) (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

### **Considerações finais**

A pesquisa realizada se deu com a investigação de quatro construtos cada vez mais instigantes de serem pesquisados, pois estão relacionados com teorias bastante consolidadas no meio acadêmico. Os construtos estudados aqui foram o comportamento do líder voltado para mudança, *job crafting*, restauro e engajamento no trabalho.

Deve-se ressaltar que esta pesquisa possuiu um foco de comparação em vista aos contextos em que as pessoas trabalham que, neste caso, foram os contextos de trabalho presencial, híbrido e remoto (*home office* e teletrabalho).

As comparações realizadas demonstraram que houve diferenças entre os construtos a partir do contexto de trabalho que os colaboradores fazem parte. Dessa forma, pode-se observar que o comportamento do líder voltado para a mudança, *job crafting*, restauro e engajamento no trabalho foram percebidos de maneiras distintas pelos colaboradores, demonstrando dessa forma que os contextos podem influenciar a maneira como as pessoas se revigoram, percebem *job crafting*, se envolvem e percebem o apoio do líder.

Pode-se concluir que esta pesquisa se enquadra como uma das pesquisas iniciais das experiências que as pessoas podem ter a partir do contexto de trabalho em que se encontram. Os resultados aqui encontrados podem fornecer subsídios para elaboração de novas hipóteses para pesquisas futuras a fim de que haja uma maior contribuição teórica e empírica para o tema. Dentre as contribuições da pesquisa, encontram-se evidências de que o trabalho remoto pode ser um contexto bastante positivo para os colaboradores e para as organizações, devido ao fato de apresentarem pontuações altas na escala de comportamento do líder voltado para mudança, *job crafting*, restauro e engajamento no trabalho do que quando comparado às pontuações de colaboradores em contexto de trabalho presencial e híbrido.

Como limitações, pode-se observar que houve um maior número de pessoas em contexto de trabalho presencial do que sob contexto de trabalho híbrido e remoto. Pesquisas futuras podem buscar por um maior equilíbrio entre os contextos de trabalho para que as comparações sejam mais fidedignas.

## Referências

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 511–533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Araújo, T. M. de, & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46, 1–11. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(December 2013), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Belmonte, A., Martinez, L., & Maranhão-Salvador, N. (2020). Direito do Trabalho na Crise da COVID-19. In *Direito do Trabalho na Crise da COVID-19*.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Borrego-Alés, Y., & Orgambidez-Ramos, A. (2020). El Engagement En El Trabajo. *Tendencias de Investigación En Intervención Social*, 53–70. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1503k43.6>
- Ceribeli, H. B., & Rocha, G. B. de S. (2019). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, exaustão emocional e engajamento dos trabalhadores. *Revista Ciências Administrativas*, 25(1), 1–14. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7420>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–243. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>

- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands?Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A. E., & Taris, T. W. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. In *Research in Occupational Stress and Well Being* (Vol. 7, Issue 2009). Elsevier. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007006)
- Devotto, R. P. de. (2016). *Adaptação e validação do questionário de Job Crafting e sua relação com estados positivos no trabalho*. 198. [http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/906/2/RITA\\_PIMENTA\\_DE\\_DEVOTTO.pdf](http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/906/2/RITA_PIMENTA_DE_DEVOTTO.pdf)
- Erciyas, E. (2018). A new change management approach for a law enforcement organization. *International Journal of Police Science and Management*, 20(1), 52–65. <https://doi.org/10.1177/1461355718756411>
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change—An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Ferreira, I. M. (2021). *Impacto do Trabalho Remoto no Bem-Estar e Produtividade : Proposta de Formação de Desenvolvimento de Competências Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional Impacto do Trabalho Remoto no Bem-Estar e Produtividade : Proposta de Formação*.
- Field, A. (n.d.). *FIELD-Andy.-Descobrimdo-a-estatística-usando-o-SPSS*.
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427–1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>

- Filardi, F., Mercedes, R., De Castro, P., Tulio, M., & Zanini, F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAP.E.BR*, 18(1), 28–46.  
<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Geurts, S. A. E., Beckers, D. G. J., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., & Smulders, P. G. W. (2009). Worktime demands and work-family interference: Does worktime control buffer the adverse effects of high demands? *Journal of Business Ethics*, 84(SUPPL. 2), 229–241. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9699-y>
- Góes, G. S., Antonio, J., Martins, F., & Do Nascimento, S. (2020). Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. *Carta de Conjuntura - IPEA*, 47, 1–10.
- Gonçalves Caldeira Brant Losekann, R., & Cardoso Mourão, H. (2020). Desafios Do Teletrabalho Na Pandemia Covid-19: Quando O Home Vira Office. *Caderno de Administração*, 28, 71–75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Henderson, G. M. (2002). Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations. *Human Resource Development Review*, 1(2), 186–214. <https://doi.org/10.1177/15384302001002004>
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? a study of the behaviors of successful change leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309–335. <https://doi.org/10.1177/0021886311404556>
- Jury, D. L. (1996). Leading the change. *Clinical Nurse Specialist CNS*, 10(5), 215.  
<https://doi.org/10.4324/9781315637266-15>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and

- prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Macedo, L. E. T. de, Chor, D., Andreozzi, V., Faerstein, E., Werneck, G. L., & Lopes, C. S. (2007). [Job stress and interruption of routine activities due to health problems, according to the Pró-Saúde Study]. *Cadernos de Saude Publica*, 23(10), 2327–2336. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2007001000008>
- Macedo, P. M. S., & Xerez, R. M. (2016). A Sociedade da Informação e o Teletrabalho: Considerações sobre a Jornada Extraordinária de Trabalho. *Revista Do Direito Do Trabalho e Meio Ambiente Do Trabalho*, 2(1), 77. <https://doi.org/10.21902/2525-9857/2016.v2i1.529>
- MacHe, S., Servaty, R., & Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12995-020-00258-z>
- Mendes, D. C., Hastenreiter Filho, H. N., & Tellechea, J. (2020). (Mendes; Hastenreiter Filho; Tellechea, 2020).
- Morais, F. D. P. (2021). *Estilos de liderança no teletrabalho: a interdependência da liderança transacional e transformacional com a motivação, o desempenho e a satisfação do trabalhador*. 1–57.
- Muhammad Irfan, S., & Qadeer, F. (2020). Employers Investments in Job Crafting for Sustainable Employability in Pandemic Situation Due to COVID-19: A Lens of Job Demands-Resources Theory. *Journal of Business & Economics*, 12(2), 124–140. <https://doi.org/10.5311/JBE.2020.12.17>
- Pantoja, M. J., Soares Andrade, L. L., & Mesquita Oliveira, M. A. (2020). Qualidade De Vida No Teletrabalho Compulsório: Percepções De Trabalhadores De Uma

- Organização Pública Brasileira. *Quality of Life in Compulsory Teleworking: Perceptions of Workers in a Brazilian Public Organization.*, 8(4), 80–94.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=148760626&lang=es&site=ehost-live>
- Pimentel, S. R., & Kurtz, D. J. (2021). Satisfação no trabalho e estresse percebido do teletrabalho no Brasil / Satisfaction at work and perceived stress of home office in Brazil. *Brazilian Journal of Health Review*, 4(2), 5679–5697.  
<https://doi.org/10.34119/bjhrv4n2-134>
- Quintão, S. (2020). *Modalidades de Organização do Trabalho: Flexibilidade Espaço-Tempo para o Equilíbrio Trabalho-Família.*
- Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162.  
<https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). Escala de Engagement no Trabalho. *UWES Manual – Português BR*, 1–52.
- Scottini, A. (2009). *No Title.*
- Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417–1438. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407352>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sora, B., Caballer, A., & García-Buades, E. (2018). Validation of a Short Form of Job

- Crafting Scale in a Spanish Sample. *Spanish Journal of Psychology*, September 2019. <https://doi.org/10.1017/sjp.2018.52>
- Stilwell, R. A., Pasmore, W. A., & Shon, D. H. (2016). Change Leader Behavior Inventory: Development and Validation of an Assessment Instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 373–395. <https://doi.org/10.1177/0021886316663406>
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional , bem-estar e contexto de trabalho? *Revista Do Serviço Público*, 72(1), 133–162. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2019). Why do we act as old as we feel? The role of occupational future time perspective and core self-evaluations in the relationship between subjective age and job crafting behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 831–844. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1677609>

**Comportamento do líder voltado para a mudança, *job crafting*, restauro como preditores de engajamento no trabalho**

## Resumo

A partir da intensa dedicação diária ao trabalho, torna-se indispensável pensar sobre como estão sendo manejadas as demandas e os recursos que dizem respeito às atividades laborais das pessoas. Assim, variáveis que podem predizer ou influir no engajamento no trabalho tornam-se mais relevantes para as pesquisas. Este estudo objetiva testar um modelo para verificar se comportamento do líder voltado para mudança, o restauro e o *job crafting* predizem engajamento no trabalho, além de verificar também se restauro funciona como uma variável mediadora entre comportamento do líder e engajamento no trabalho e entre *job crafting* e engajamento no trabalho. Participaram do estudo 251 colaboradores de várias organizações brasileiras. Os resultados obtidos demonstram que há predição entre apoio do líder e *job crafting* para engajamento no trabalho. Além disso, a variável *job crafting* apresentou-se mediadora entre comportamento do líder e engajamento. Dessa forma, a pesquisa apresenta resultados que contribuem para o arcabouço teórico e prático das temáticas envolvidas, principalmente para engajamento no trabalho.

*Palavras-chave:* liderança, trabalho, saúde

**Abstract**

Regarding the intense daily dedication to work, it is essential to think about how the demands and resources related to work activities are being handled by these people. Thus, variables that can predict or influence work engagement become more relevant for research. This study aims to test a model to verify whether leader behavior focused on change, restoration and job crafting predict engagement, in addition to verifying whether restoration works as a mediating variable between leader behavior and engagement at work and between job crafting and engagement. at work. 251 employees participated in the study. The results demonstrate that there is a prediction between leader support and job crafting for work engagement. In addition, the restoration variable mediated between leader behavior and engagement. In this way, the research presents interesting results for the practical theoretical framework of the themes involved, mainly for work engagement.

*Keywords:* leadership, work, health

O trabalho pode ser compreendido como uma atividade profissional, podendo ser remunerada ou não remunerada, que abarca a produtividade e criatividade realizada para uma determinada finalidade. Além disso, compreende aspectos que dizem respeito a sobrevivência e identidade social de cada indivíduo e suas famílias (Neves et al., 2018). As pessoas passam grande parte de suas vidas dedicadas a seus trabalhos. Em um levantamento realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento econômico (OCDE) de horas dedicadas ao trabalho, em quarenta países, 11% das pessoas trabalham 50h ou mais por semana.

A partir da intensa dedicação diária para o trabalho, torna-se indispensável pensar sobre como estão sendo manejadas as demandas e os recursos que dizem respeito manejadas nas atividades laborais por essas pessoas. Como as demandas do trabalho estão sendo administradas frente aos recursos disponíveis pelos colaboradores? Há um equilíbrio entre as demandas e os recursos do trabalho? E, além disso, pode-se perceber influência de alguns tipos de recursos ou demandas no engajamento do trabalho?

O trabalho pode interferir de uma maneira intensa no que diz respeito ao bem estar do colaborador, pois pode ajudar a proporcionar vivências e situações que são contrárias à experiência de bem estar no trabalho, como estresse, *burnout*, além de impactos no engajamento do colaborador com o trabalho (Azevedo Castro et al., 2020; Tabosa & Cordeiro, 2018). Pode-se observar sobre as pesquisas existentes que, as demandas do trabalho, podem abarcar fatores psicológicos, sociais, além de aspectos cognitivos e emocionais (Bakker et al., 2014; Geurts et al., 2009; Gillet et al., 2021; Ingusci et al., 2021).

O próprio trabalho também pode proporcionar aos colaboradores condições para minimização dos impactos que as demandas laborais podem oferecer e estas condições são chamadas então de recursos do trabalho. Os recursos do trabalho abrangem questões

físicas, psicológicas e sociais e auxiliam os colaboradores a experienciarem bem estar no ambiente laboral, além de possibilitar um maior engajamento e performance no trabalho (Demerouti & Bakker, 2011; Kinnunen et al., 2011; Oliveira & Honório, 2020).

Taris & Schaufeli (2016) demonstram que o modelo JDR é capaz de compreender o que energiza os trabalhadores, quais aspectos incentivam sua persistência no alcance de resultados e quais recursos (pessoais e de trabalho) fazem com que se concentrem mais intensamente. A partir de estudos de metanálise, longitudinais e cross-culturais, os autores apontam que há ampla evidência de que o engajamento está relacionado com atitudes positivas de comportamento organizacional e com o sucesso do negócio. Schaufel et al. (2009) demonstram que o aumento de demandas e diminuição de recursos prediz a exaustão no trabalho (Burnout) e se associa positivamente com a duração do absenteísmo por adoecimento. Já o aumento de recursos laborais (dentre estes, os recursos pessoais dos trabalhadores) prediz engajamento no trabalho e se associa negativamente com a frequência do absenteísmo por adoecimento. O equilíbrio entre as demandas e recursos do trabalho demonstra ser o ponto chave para a manutenção de um bem estar no trabalho, pois a partir dos recursos disponíveis, o colaborador consegue minimizar os impactos das demandas e, com isto, consegue alcançar menores níveis de estresse e maiores níveis de engajamento e performance no trabalho (Demerouti & Bakker, 2011).

Com base na literatura existente sobre o *job demands- resource* (JD-R), pode-se observar que o desequilíbrio entre as altas demandas do trabalho e poucos recursos demonstram predizer estresse e adoecimentos relacionados à atividade laboral (Bakker & de Vries, 2021; Demerouti & Bakker, 2011; Shin et al., 2020). Deve-se destacar que, para o modelo, toda ocupação possui fatores de risco associados ao estresse e estes

fatores podem ser classificados em demandas e recursos, ou seja, o JD-R constitui-se como um modelo bastante abrangente que pode ser aplicado nas mais diversas atividades laborais, pois não depende de demandas e recursos específicos (Bakker & Demerouti, 2007).

Há um crescente interesse de estudo por variáveis que auxiliem os colaboradores a experienciarem situações consideradas positivas no que diz respeito ao trabalho, ou seja, há uma crescente busca por recursos e os efeitos positivos que estes recursos podem ter para o colaborador em atividade laboral (Demerouti & Bakker, 2011; Leite et al., 2014; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Shin & Hur, 2019). As características de recursos e demandas, se em equilíbrio de funcionamento, podem proporcionar ao colaborador maior engajamento no trabalho (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Marinova et al., 2015). O engajamento no trabalho é visto como um estado positivo e tem como características o vigor, dedicação e absorção que o colaborador tem com o seu trabalho e questões relativas a ele (Magnan et al., 2016).

Além disso, o engajamento é compreendido como um estado que persiste ao longo do tempo (Bakker et al., 2014; Magnan et al., 2016). Cabe ressaltar que colaboradores que se engajam no trabalho, experienciam mais energia e disposição para realizarem as atividades laborais. Por fim, observa-se que o engajamento no trabalho auxilia a conexão emocional e cognitiva do colaborador com as atividades laborais e oferece a percepção de que é possível lidar e superar as demandas provindas do trabalho (Bakker et al., 2014).

Neste estudo, algumas variáveis são pensadas como possíveis antecedentes para engajamento no trabalho, sendo elas: comportamento do líder voltado para a mudança, *job crafting* e restauro (Ghosh et al., 2020; Muhammad Irfan & Qadeer, 2020; Stilwell et al., 2016).

Os processos de mudança organizacional afetam o contexto de trabalho dos trabalhadores, gerando demandas e recursos, que afetam a atuação dos gestores e outras variáveis do comportamento dos trabalhadores (Demerouti et al., 2018). A maneira pela qual o colaborador percebe o apoio do líder durante algum processo de alteração na organização, a maneira pela qual experiencia de *job crafting* frente às atividades laborais e a maneira como se restaura pode ser de grande significância para a predição de engajamento no trabalho. Os recursos podem ser extremamente funcionais para o alcance de metas do trabalho, para a redução dos custos negativos provindos das demandas do trabalho, tanto no que diz respeito às questões psicológicas, quanto no que diz respeito às questões fisiológicas. Além disso, os recursos no trabalho ainda estimulam o crescimento, aprendizado e desenvolvimento do colaborador (Demerouti & Bakker, 2011; Leite et al., 2014; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Shin & Hur, 2019).

Então, com base nessa literatura propõe-se os construtos aqui estudados, pois a literatura existente sobre a percepção de apoio do líder, *job crafting*, restauro e engajamento indicam efeitos psicológicos, fisiológicos e sociais considerados positivos para a saúde do colaborador (Devotto, 2016; Sonnentag & Fritz, 2007; Stilwell et al., 2016; Xanthopoulou et al., 2007).

Durante os processos de mudança nas organizações, os líderes assumem papel fundamental (Stilwell et al., 2016). É visto que o líder voltado para a mudança deve apresentar características que contribuam para o envolvimento dos colaboradores e da organização como um todo para que o processo obtenha sucesso, dentre elas, destacam-se as respostas positivas a comportamentos voltados para a mudança (Marinova et al., 2015).

Um dos percalços encontrados durante um processo de mudança está relacionado ao medo percebido pelos colaboradores sobre as consequências negativas

do processo de mudança. Neste ponto, ressalta-se que a liderança voltada para mudança deve auxiliar e envolver os colaboradores para que haja engajamento no processo da mudança (Marinova et al., 2015). É necessário que o líder voltado para a mudança auxilie a organização como um todo com comportamentos que direcionam e gerenciam os estágios da mudança (Mansaray, 2019). Um líder em processo de mudança, deve prover suporte operacional, fomentar relacionamentos entre os colaboradores e empresas/organizações, promover o aprendizado e buscar pelo equilíbrio organizacional (Ford & Nelson-Brantley, 2016).

Deve-se destacar que o comportamento do líder voltado para a mudança é uma temática nova e há poucas pesquisas empíricas. Pode-se destacar que no estudo brasileiro em que se obteve validação da escala original de Stilwell (2017) para o contexto nacional, foi estudado também uma escala reduzida de liderança (Dessen, 2018), que avalia comportamentos de estilos de liderança transacional e transformacional como medida de validade convergente do construto de comportamento do líder voltado para a mudança (Dessen, 2018; Lima & Neiva, *working paper*).

Portanto, compreende-se que o comportamento do líder voltado para a mudança pode prever engajamento no trabalho, na medida em que a atuação do líder afeta as respostas dos colaboradores (Mansaray, E., 2019), que podem estar relacionadas ao engajamento no trabalho. Quanto maior o engajamento/envolvimento dos colaboradores, maior a contribuição para o desenvolvimento e sustentação da mudança (Busari et al., 2020; Wang et al., 2020).

No que diz respeito a maneira como o colaborador percebe autonomia para criar e reinventar maneiras para desenvolver seus trabalhos, as pesquisas demonstram que a percepção de autonomia pode proporcionar uma minimização das demandas do trabalho, pois a reinvenção e criação de maneiras de se trabalhar acabam funcionando

como um recurso que o colaborador tem frente as demandas do trabalho (Devotto, 2016). O *job crafting* é compreendido como as mudanças físicas, cognitivas e relacionais que os colaboradores fazem em seus trabalhos (Wrzesniewski & Dutton, 2001). A partir dessa perspectiva, pode-se abranger que os colaboradores podem melhorar o significado de seus trabalhos por meio de diferentes tipos de elaboração, são eles: elaboração de tarefas, elaboração relacional e, por fim, elaboração cognitiva (Zhang & Parker, 2019). A elaboração de tarefas diz respeito a uma alteração de quantidade, de escopo ou do tipo de tarefas relacionadas ao trabalho. A elaboração relacional diz respeito à interação com outros colaboradores. Por fim, a elaboração cognitiva diz respeito a uma alteração do significado do trabalho, da compreensão da importância do trabalho (De Carvalho Chinelato et al., 2015; Zhang & Parker, 2019)

É visto que há uma outra perspectiva dominante relacionada ao *job crafting* que deriva do design do trabalho e provém da teoria de demandas e recursos. Essa perspectiva indica que o colaborador pode mudar alguns aspectos do trabalho a fim de alcançar interesses e preferências pessoais (Zhang & Parker, 2019). As perspectivas compreendem *job crafting* como recurso que o colaborador pode utilizar em seu trabalho, porém se diferem conceitualmente no sentido de que a perspectiva de Wrzesniewski e Dutton (2001) possui um foco nas mudanças de tarefa, relacionais e cognitivas. Para Tims et al., (2012) *job crafting* está focado em mudanças que dizem respeito às características do trabalho, ou seja, o colaborador percebe certa autonomia para realizar as atividades laborais da maneira mais interessante para ele e, dessa forma, consegue alterar certas características do trabalho (Zhang & Parker, 2019).

Além das diferenças conceituais de *job crafting*, deve-se ressaltar que esta pesquisa optou por trabalhar com a perspectiva de Tims et al., (2012), inclusive pelo fato de que o *job crafting*, nesta perspectiva escolhida, é compreendido como uma

maneira de ajuste no trabalho, obtido pelo equilíbrio entre as demandas e os recursos do trabalho (Sora et al., 2018; Zhang & Parker, 2019).

Uma pesquisa realizada com comissárias de bordo demonstrou que o *job crafting* esteve associado positivamente com engajamento no trabalho. Dessa forma, pode-se observar que os resultados encontrados estão de acordo com a literatura de que a maneira como os colaboradores reinventam os seus trabalhos, tem um impacto positivo para o engajamento (Shin & Hur, 2019). Assim, compreende-se *job crafting* como uma maneira de reinventar o trabalho, uma maneira de criar maneiras para realizar as atividades laborais e que pode proporcionar ao colaborador a sensação de autonomia. Possibilitar a criação e reinvenção no trabalho pode ser visto como um recurso disponível para o colaborador que pode auxiliar a um equilíbrio com as demandas do trabalho que favorece ao engajamento no trabalho.

Outro fator que pode afetar o engajamento no trabalho diz respeito às experiências que favorecem a reuperação, revigoração ou restauro do trabalhador. Para Sonnentag e Fritz (2007), a experiência de restauro é compreendida como uma tentativa de restauração e melhoramento de um sistema que está adoecido ou em processo de adoecimento. Diante isto, pode-se observar que a experiência de restauro é algo continuado, processual (Sonnentag & Fritz, 2007).

As estratégias ou experiências de restauro variam de pessoa para pessoa e de ambiente para ambiente, de acordo com as possibilidades e preferências individuais. Estas estratégias estão relacionadas às atividades que as pessoas fazem para “desafogar” e revigorar das exigências relacionadas aos seus trabalhos (Demerouti et al., 2009; Sonnentag, 2012). Cabe ressaltar que, apesar das experiências de restauro variarem, os efeitos psicológicos são semelhantes (Binnewies et al., 2009; Shimazu et al., 2012; Sonnentag & Frese, 2003; Sonnentag & Fritz, 2007).

As experiências de restauro são experiências que proporcionam ao colaborador se revigorar e, assim, beneficiar-se com o bem estar e a saúde. Os colaboradores que possuem estratégias de restauro demonstram trabalhar com maior vontade e maior disposição, o que contribui para um maior engajamento e desempenho no trabalho (Binnewies et al., 2009; Volman et al., 2013). Mesmo havendo altas demandas do trabalho, os indivíduos que possuem mais estratégias de restauro podem apresentar maior nível de bem estar e diminuição do estresse quando comparados aos indivíduos que experienciam menos restauro (Bakker et al., 2015; Kinnunen et al., 2011; Sanz-Vergel et al., 2010; Shimazu et al., 2012; Sonnentag & Fritz, 2007).

O restauro é composto por quatro categorias, sendo elas: distanciamento psicológico, relaxamento, domínio e controle. A primeira categoria denominada de “distanciamento psicológico”, corresponde a uma capacidade que colaborador tem para afastar-se mentalmente do trabalho, ou seja, afastar-se mentalmente tanto dos problemas quanto das soluções relacionadas ao trabalho. A segunda categoria é denominada de “relaxamento” e se refere aos momentos de lazer, ou seja, aos momentos em que o colaborador percebe relaxar durante as atividades laborais (Sonnentag & Fritz, 2007). Outra categoria é a denominada de “domínio” que pode ser entendida quando o colaborador busca desafiar-se para aprender coisas novas. Essas atividades são conhecidas como “passatempos” ou *hobbies*. Por fim, a última categoria, denominada de “controle” se refere a percepção de autonomia, ou seja, o quanto ele consegue decidir sobre suas atividades laborais (Sonnentag & Fritz, 2007).

Alguns estudos de restauro evidenciaram que as estratégias podem agir como facilitadoras para um maior engajamento do colaborador no trabalho, assim como melhor desempenho no trabalho (Gillet et al., 2021). Com isto, este construto torna-se interessante de ser investigado nesta pesquisa, pois como o restauro envolve atividades

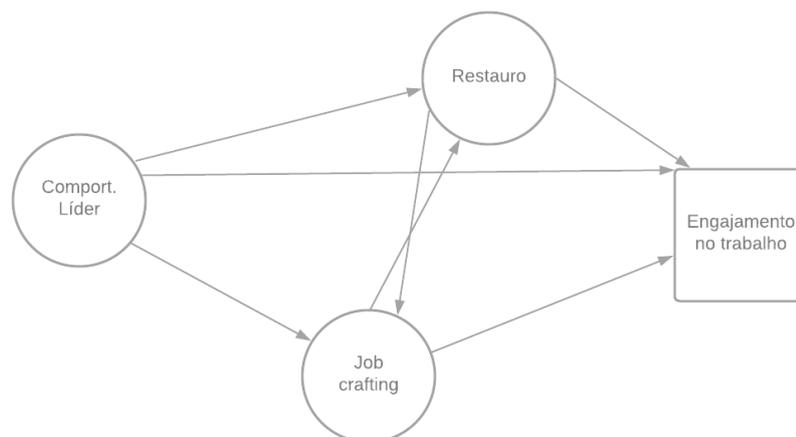
das mais variadas formas, este acaba por ser facilmente adaptado no dia a dia do colaborador e, possivelmente, pode trazer benefícios para o colaborador e organização como um todo, além de funcionar como mais um recurso para o colaborador em busca de um equilíbrio com as demandas do trabalho.

Dessa forma, este estudo baseia-se no modelo JD-R como suporte teórico para testagem de outro modelo em que o foco está concentrado nos recursos que o colaborador tem frente ao trabalho para minimizar os efeitos das demandas provindas do ambiente laboral e suas atividades. Neste caso, recursos podem ser tratados como comportamento do líder voltado para mudança, *job crafting* e restauro que são estudados como variáveis que podem funcionar como antecedentes para engajamento no trabalho (H1).

É bem verdade que o comportamento do líder também pode funcionar como demandas de trabalho quando ocorre de maneira negativa, isso pode depender da forma como o trabalhador consegue se recuperar da experiência vivida com o líder em questão ou da forma com que o trabalhador redesenha seu trabalho para gerar experiências positivas para si. As experiências de restauro e o *job crafting* podem ter uma ação direta ou indireta sobre o engajamento do trabalhador (Shin & Hur, 2019; Sonnentag et al., 2017). Considerando o exposto, levanta-se a hipótese também de que a variável restauro funcionará como mediadora entre comportamento do líder voltado para a mudança e engajamento no trabalho, além de que a variável *job crafting* também funcionará como mediadora entre comportamento do líder voltado para a mudança e engajamento no trabalho (H2). A visualização do modelo por ser vista na figura a seguir (Figura 1)

### **Figura 1**

*Modelo a ser testado*



Pode-se observar que o modelo propõe que as variáveis comportamento do líder voltado para a mudança, restauro e *job crafting* predizem engajamento no trabalho. Além disso, observa-se que tanto restauro quanto *job crafting* podem funcionar como variáveis mediadoras entre comportamento do líder voltado para a mudança e engajamento no trabalho. Assim, busca-se encontrar efeitos diretos e indiretos entre as variáveis com a variável critério que é engajamento no trabalho.

## Método

### Participantes

251 colaboradores participaram da pesquisa com predominância do sexo feminino (56,4%). A idade variou entre 19 e 70 anos. A maioria dos participantes (59,6%) trabalham em organização pública. A maior parte dos respondentes se encontram em atividade laboral no Distrito Federal (56,8%) e Goiás (17,2%).

### Procedimentos

Houve a submissão do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética de Pesquisa. Após aprovação para coleta de dados, foram aplicados os questionários contendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) juntamente com o instrumento da pesquisa. A aplicação se deu de maneira remota (online) pela plataforma *SurveyMonkey*.

## **Instrumentos**

Para coletar os dados, foi elaborado um questionário com os seguintes instrumentos:

- **Inventário de Comportamento do Líder na Mudança** (Stilwell et al., 2016) traduzida e validada para o contexto brasileiro por Lima & Neiva (*working paper*) composta por 37 itens. Os índices da escala para esta amostra foram de: KMO 0,97; teste de esfericidade de Bartlett 8708,801; CFI 0,92; TLI 0,91; SRMR 0,03; RMSEA 0,07.

- **Job crafting** de Tims, Bakker & Derks (2012) em uma versão validada em contexto brasileiro (Devotto, 2016) composta por 14 itens. Os índices da escala para esta amostra foram de: KMO 0,90; teste de esfericidade de Bartlett 2036,470; CFI 0,91; TLI 0,90; SRMR 0,06; RMSEA 0,08.

- **Escala de Experiências de Restauo** de Sonnentag e Fritz (2007), traduzida e validada para o contexto brasileiro por Pérez- Nebra et al. (*working paper*) composta por 16 itens que variam de 1-Discordo totalmente à 5- Concordo totalmente e que abarca quatro dimensões, sendo elas: distanciamento psicológico, relaxamento, domínio e controle. Os índices da escala para esta amostra foram de: KMO 0,84; teste de esfericidade de Bartlett 2130,049; CFI 0,90; TLI 0,90; SRMR 0,89; RMSEA 0,97.

- **Engajamento no trabalho** de Schaufeli & Bakker (2003) traduzida por Porto-Martins & Benevides – Pereira (2008) composta por 9 itens que variam de 0- Nunca à 6- Sempre e abarcam itens que se referem a sentimentos em relação ao trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003). Os índices da escala para esta amostra foram de: KMO 0,92; teste de esfericidade de Bartlett 2152,883; CFI 0,90; TLI 0,90; SRMR 0,05; RMSEA 0,19.

Os índices de validade de todos os instrumentos foram analisados por meio do JASP por análise fatorial confirmatória.

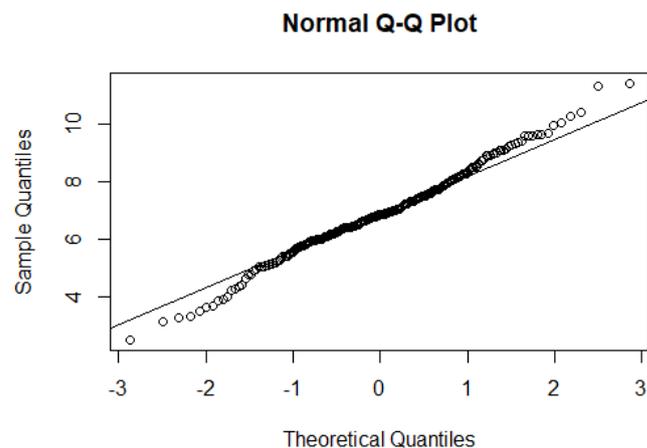
### **Procedimento para análise de dados**

Os dados descritivos e o teste do modelo foram realizados pelo JAMOVI, versão 1.6.23. Para a realização do teste do modelo, alguns pressupostos precisaram ser atendidos, como: verificação da normalidade dos dados, verificação de *outliers* multivariados (distância de *Mahlanovis*), multicolinearidade e, por fim, linearidade. Além disso, as variáveis estudadas apresentaram correlações entre si.

No que diz respeito aos pressupostos, primeiramente foi realizado o teste Mardia para verificação de normalidade dos dados e, pode-se perceber, que os dados não se apresentaram com aderência a curva normal. em sua distribuição (skewness= 13,8;  $p < ,001$ ; Kurtosis=175.5;  $p < 0,001$ ). Como se trata de uma amostra relativamente grande e que os desvios mostrados pelo Gráfico 1 parecem ser pequenos, optou-se pela realização das análises. O poder obtido com as análises realizadas foram superiores a 0,80, o que reforça a avaliação de que os desvios de normalidade não afetaram as análises. Graficamente, o resultado da análise de normalidade pode ser visto no Gráfico 1 a seguir.

### **Gráfico 1**

*Distribuição da normalidade*



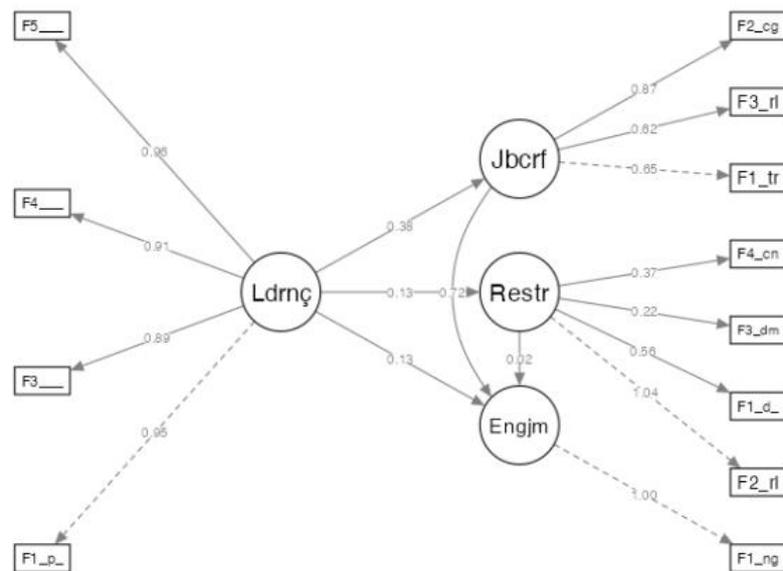
A próxima análise se deu com a verificação de *outliers*. Assim, pode-se observar pela análise que com base na distância de *Mahalanovis*, não foram detectados *outliers* ou dados fora da normalidade. os índices de multicolinearidade *VIF - Variance Inflation Factor* e *Tolerance* foram inferiores a 5 e superiores a 0,1, respectivamente.

### **Resultados**

A testagem do modelo foi realizada e pode-se obter um bom ajuste: SRMR 0,116, RMSEA 0,101, CFI 0,93, TLI 0,909, GFI 0,99. Apesar dos resíduos se mostrarem altos, o ajuste do modelo foi considerado satisfatório. Além disso, obteve-se a seguinte demonstração visual de alocação das variáveis (Figura 1) e tabela de resultados da análise (Tabela 2) a seguir.

### **Figura 1**

*Modelo testado*



**Tabela 2**

*Parâmetros de estimação testados*

Dep	Pred	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		$\beta$	z	p
				Lower	Upper			
Engajamento	Jobcrafting	1.5560	0.1696	1.22357	1.888	0.7208	9.175	<.001
Engajamento	Restauração	0.0182	0.0502	-0.08021	0.117	0.0155	0.363	0.716
Engajamento	Liderança	0.1942	0.0782	0.04102	0.347	0.1293	2.485	0.013
Restauração	Liderança	0.1631	0.0785	0.00937	0.317	0.1276	2.079	0.038
Jobcrafting	Liderança	0.2636	0.0513	0.16306	0.364	0.3786	5.139	<.001

Foram testadas todas as relações entre as variáveis e, a partir dos resultados encontrados, pode-se observar que houve resultados significativos entre as variáveis. No que diz respeito ao modelo, obteve-se que engajamento no trabalho foi predito por *job crafting* ( $\beta = 0,72$ ;  $p < ,001$ ) e comportamento do líder voltado para mudança ( $\beta = 0,12$ ;  $p = 0,013$ ). O restauro não se apresentou como preditor de engajamento no trabalho ( $\beta = 0,0155$ ;  $p = 0,716$ ).

Cabe ressaltar que, para este estudo, os recursos são observados como comportamento do líder voltado para mudança, *job crafting* e restauro e são estudados como variáveis que podem funcionar como antecedentes para engajamento no trabalho

(H1). A partir disso, pode-se observar que os resultados obtidos demonstram alcance parcial da hipótese 1.

O comportamento do líder voltado para a mudança foi uma importante variável no estudo, sendo preditor de engajamento no trabalho ( $\beta = 0,12$ ;  $p = 0,013$ ), restauro ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,038$ ) e de *job crafting* ( $\beta = 0,37$ ;  $p < 0,001$ ). No que diz respeito a hipótese 2 de que as variáveis restauro e *job crafting* funcionariam como mediadoras entre comportamento do líder voltado para a mudança e engajamento no trabalho (H2), pode-se observar que não houve índice de mediação de restauro entre comportamento do líder voltado para a mudança e engajamento no trabalho ( $\beta = 0,00$ ;  $p < 0,72$ ). O *job crafting*, por sua vez, foi mediador da relação entre comportamento do líder voltado para a mudança e engajamento no trabalho. Os resultados podem ser vistos na Tabela 3 a seguir.

**Tabela 3**

*Efeitos indiretos*

Label	Description	Parameter	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		$\beta$	z	p
					Lower	Upper			
IE1	Liderança $\Rightarrow$ Restauro $\Rightarrow$ Engajamento	p16*p14	0.003	0.008	-0.013	0.019	0.002	0.358	0.720
IE2	Liderança $\Rightarrow$ Jobcrafting $\Rightarrow$ Engajamento	p17*p13	0.410	0.081	0.252	0.569	0.273	5.070	<.001

Apesar de restauro não mediar a relação entre comportamento do líder voltado para a mudança e engajamento no trabalho, pode-se observar que houve índice de mediação de *job crafting* na relação entre comportamento do líder e engajamento no trabalho ( $\beta = 0,27$ ;  $p < 0,001$ ). Na tabela 3 são apresentados os resultados dos efeitos indiretos que corroboram a ausência e presença de mediação.

### **Discussão**

Observa-se que os colaboradores que percebem apoio do líder durante a mudança organizacional acabam apresentando maior engajamento em suas atividades

laborais do que pessoas que não percebem apoio do líder durante a mudança. Além disso, pode-se observar que colaboradores que desenvolvem *job crafting* possuem maior engajamento nas atividades laborais do que colaboradores que não realizam suas atividades com *job crafting*.

Por outro lado, observa-se que colaboradores que experienciam restauro durante suas atividades laborais não apresentaram maior engajamento no trabalho quando comparado a colaboradores que não experienciam restauro. O comportamento do líder voltado para a mudança constitui um importante preditor do redesenho do trabalho, das experiências de restauro e do engajamento no trabalho, o que corrobora as postulações de alguns autores (Marinova et al., 2015; Stiwel et al., 2016)

No que diz respeito a análise de mediação da variável restauro (H2), pode-se observar que não houve mediação de restauro entre comportamento do líder voltado para a mudança e engajamento no trabalho, mas houve mediação da variável *job crafting* entre comportamento do líder e engajamento no trabalho.

No geral, a partir dos resultados obtidos, pode-se observar que o modelo apresentou bom ajuste e que as hipóteses levantadas foram parcialmente alcançadas. Sendo assim, observa-se que os colaboradores que percebem ter mais autonomia em suas atividades laborais e apoio do líder, também percebem se engajar mais no trabalho do que colaboradores que não percebem autonomia, recriação e apoio. Os resultados encontrados, quando comparados a estudos anteriores sobre engajamento no trabalho, demonstram que realmente colaboradores que percebem possibilidade de criação e reinvenção em seus trabalhos se engajam mais e percebem estar mais envolvidos em suas atividades laborais (Devotto, 2016; Muhammad Irfan & Qadeer, 2020).

Além disso, o *job crafting* apresentou mediação entre o comportamento do líder voltado para a mudança e engajamento no trabalho, o que possibilita refletir que a

possibilidade de recriação no trabalho favorece uma percepção de apoio do líder, além de maior engajamento do colaborador com o trabalho.

Pode-se observar que colaboradores que percebem maior apoio do líder em seus trabalhos também se engajam mais. É visto que um líder participativo, aberto para comunicação, que envolve os colaboradores e que oferece auxílio durante as atividades laborais e apoio, proporcionam um maior envolvimento dos colaboradores com o trabalho (Bunn & Fumagalli, 2016; Devotto, 2016).

No que diz respeito ao restauro como mediadora, pode-se observar que colaboradores que experienciam atividades/ experiências que possuem o efeito de revigorar, não apresentam maior engajamento no trabalho em relação as pessoas que não realizam estas atividades. Este resultado vai ao encontro de uma pesquisa realizada de que o restauro não obteve resultados de mediação entre recursos e engajamento no trabalho (Hawkes et al., 2017).

### **Considerações finais**

A partir deste estudo realizado, pode-se observar que há contribuições significativas tanto para o campo teórico dos construtos estudados, quanto para o campo prático de comportamento do líder voltado para a mudança, *job crafting*, restauro e engajamento no trabalho.

Os resultados aqui encontrados contribuem para uma melhor compreensão das relações entre estes construtos, mediações e o quanto predizem engajamento no trabalho, variável esta que está em crescente interesse das pesquisas atuais devido as suas contribuições, principalmente para gestores e organizações como um todo. Ao adotar um comportamento voltado para as mudanças, os líderes favorecem as experiências de restauro, de redesenho do trabalho e de engajamento dos trabalhadores.

Por outro lado, a pesquisa apresenta limitações necessárias de serem discutidas. A primeira delas é que a coleta se deu por autorrelato (questionário) de maneira transversal, ou seja, a pesquisa abrangeu pessoas em seus mais diversos momentos no trabalho, passando por mudanças ou não, o que pode contribuir para uma perda qualitativa dos dados ou, até mesmo, enviesamento de respostas. A variância comum do método foi testada pelo fator único e não se mostrou como algo capaz de explicar os resultados (Tehseen et al., 2017). Outro ponto a se discutir é o tamanho da amostra. Apesar da mesma ser suficiente para este tipo de análise, uma amostra maior e mais detalhada dos colaboradores poderia ser interessante para abranger maiores informações sobre as percepções relacionais entre os construtos.

Apesar das limitações expostas, deve-se ressaltar que a pesquisa apresenta resultados muito interessantes, principalmente para gestores e diretores de organizações, pois fornece a reflexão de o quanto perceber apoio do líder durante um processo de mudança, perceber a possibilidade de criação e reinvenção no trabalho, além da possibilidade de se revigorar durante o trabalho são importantes para o engajamento do colaborador em suas atividades laborais.

Ainda nisto, atividades simples podem ser adotadas pelos gestores e organizações como um todo para que haja um alcance de maior engajamento no trabalho e todas as contribuições que isto pode trazer para os objetivos e metas organizacionais.

## Referências

- Azevedo Castro, C. S. A. A., Timenetsky, K. T., Katz, M., Correa, T. D., Felicio, A. C., Moriyama, T., Kernkraut, A. M., Ferraz, L. J. R., & Neto, A. S. (2020). Burnout syndrome and engagement among critical care providers: A cross-sectional study. *Revista Brasileira de Terapia Intensiva*, 32(3), 381–390.  
<https://doi.org/10.5935/0103-507X.20200066>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(December 2013), 389–411.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., & Oerlemans, W. G. M. (2015). The state version of the recovery experience questionnaire: A multilevel confirmatory factor analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 350–359. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.903242>
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. V. A. J. (2009). Binnewies, C., Sonnenstag, S. y Mojza, E.J. (2009a). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 304(1), 67-93. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1009), 67–93.
- Bunn, F.; Fumagalli, L. A. W. (2016). A importância do líder na organização:

- influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Rev. FAE (Curitiba)*, v. 19(January), 132–147. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/173>
- Busari, A., Khan, S., Abdullah, S., & Mughal, Y. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employee's reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209.
- De Carvalho Chinelato, R. S., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of validity of the job crafting behaviors scale. *Paideia*, 25(62), 325–332. <https://doi.org/10.1590/1982-43272562201506>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A. E., & Taris, T. W. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. In *Research in Occupational Stress and Well Being* (Vol. 7, Issue 2009). Elsevier. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007006)
- Dessen, I. (2018). *Equipes que aprendem: o papel dos comportamentos colaborativos de aprendizagem*. University of Brasilia.
- Devotto, R. P. de. (2016). *Adaptação e validação do questionário de Job Crafting e sua relação com estados positivos no trabalho*. 198. [http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/906/2/Rita Pimenta De Devotto.pdf](http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/906/2/Rita%20Pimenta%20De%20Devotto.pdf)
- Elsan Mansaray, H. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13>
- Ford, D. J., & Nelson-Brantley, H. V. (2016). Leading Change: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 73(4), 834–84. <https://doi.org/10.1111/jan.13223>

- Geurts, S. A. E., Beckers, D. G. J., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., & Smulders, P. G. W. (2009). Worktime demands and work-family interference: Does worktime control buffer the adverse effects of high demands? *Journal of Business Ethics*, 84(SUPPL. 2), 229–241. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9699-y>
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Fujimoto, Y. (2020). Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Personnel Review*, 49(9), 1789–1804. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480>
- Gillet, N., Morin, A. J. S., Mokoukolo, R., Réveillère, C., & Fouquereau, E. (2021). A person-centered perspective on the factors associated with the work recovery process. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(5), 571–596. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1866174>
- Hawkes, A. J., Biggs, A., & Hegerty, E. (2017). Work Engagement: Investigating the Role of Transformational Leadership, Job Resources, and Recovery. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 151(6), 509–531. <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1372339>
- Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2021). Workload, Techno Overload, and Behavioral Stress During COVID-19 Emergency: The Role of Job Crafting in Remote Workers. *Frontiers in Psychology*, 12(April), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655148>
- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 805–832. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.524411>

- Leite, N. R. P., de Aguiar Rodrigues, A. C., & de Albuquerque, L. G. (2014). Organizational commitment and job satisfaction: What are the potential relationships? *BAR - Brazilian Administration Review*, *11*(4), 476–495. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2014276>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Magnan, E. D. S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Avaliacao Psicologica*, *15*(2), 133–140. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01>
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, *88*, 104–120. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2015.02.006>
- Muhammad Irfan, S., & Qadeer, F. (2020). Employers Investments in Job Crafting for Sustainable Employability in Pandemic Situation Due to COVID-19: A Lens of Job Demands-Resources Theory. *Journal of Business & Economics*, *12*(2), 124–140. <https://doi.org/10.5311/JBE.2020.12.17>
- Neves, D. R., Junior, M. S. F., Nascimento, R. P., & Silva, F. A. da. (2018). Sentido e Significado do Trabalho: Uma Análise dos Artigos publicados em Periódicos Associados à *Enanpad*, 1–15.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Human resources practices and organizational commitment: Connecting the constructs in a public organization. *Revista de Administracao Mackenzie*, *21*(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/ERAMG200160>

- Sanz-Vergel, A. I., Sebastián, J., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., & Sonnentag, S. (2010). Adaptation of the «recovery experience questionnaire» in a Spanish sample | Adaptación del «Cuestionario de Experiencias de Recuperación» a una muestra española. *Psicothema*, 22(4), 990–996.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). Escala de Engagement no Trabalho. *UWES Manual – Português BR*, 1–52.
- Shimazu, A., Sonnentag, S., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Validation of the Japanese version of the recovery experience questionnaire. *Journal of Occupational Health*, 54(3), 196–205. <https://doi.org/10.1539/joh.11-0220-OA>
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2019). Linking flight attendants' job crafting and OCB from a JD-R perspective: A daily analysis of the mediation of job resources and demands. *Journal of Air Transport Management*, 79(April), 101681. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.101681>
- Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417–1438. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407352>
- Sonnentag, S. (2012). Psychological Detachment From Work During Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging From Work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114–118. <https://doi.org/10.1177/0963721411434979>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in Organizations Sabine Sonnentag University of Konstanz Michael Frese Published in : Comprehensive Handbook of Psychology , Volume Twelve : Industrial and Organizational Psychology

Link : <http://eu.wiley.com/WileyCDA/Section/id-10331.html>. *Comprehensive Handbook of Psychology*, 12.

- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sora, B., Caballer, A., & García-Buades, E. (2018). Validation of a Short Form of Job Crafting Scale in a Spanish Sample. *Spanish Journal of Psychology*, September 2019. <https://doi.org/10.1017/sjp.2018.52>
- Stilwell, R. A., Pasmore, W. A., & Shon, D. H. (2016). Change Leader Behavior Inventory: Development and Validation of an Assessment Instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 373–395. <https://doi.org/10.1177/0021886316663406>
- Tabosa, M. P. O., & Cordeiro, A. T. (2018). Estresse ocupacional: análise do ambiente laboral de uma Cooperativa de Médicos de Pernambuco. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(2), 282–303. <https://doi.org/10.20503/recape.v8i2.35197>
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of management sciences*, 4(2), 142-168. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>
- Volman, F. E., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Recovery at home and performance at work: A diary study on self-family facilitation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 218–234. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.648375>
- Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F., & Wang, M. (2020). How inclusive leadership enhances follower taking charge: The mediating role of affective commitment

- and the moderating role of traditionality. *Psychology Research and Behavior Management*, *13*, 1103–1114. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S280911>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job. *Academy of Management Review*, *26*(2), 179–201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>

## Discussão geral

O objetivo deste trabalho foi realizar uma revisão sistemática sobre Restauo nos últimos cinco anos, comparar as percepções dos colaboradores sobre comportamento do líder voltado para a mudança, *job crafting*, restauo e engajamento no trabalho a partir do contexto laboral em que estão inseridos e, por fim, testar um modelo para verificar se o apoio do líder, *job crafting* e restauo predizeriam engajamento no trabalho. Assim, pode-se observar que os objetivos desta pesquisa foram alcançados.

No que diz respeito a revisão sistemática de literatura de Restauo, pode-se observar que há um crescente interesse em estudar Restauo como relacionado a outras variáveis. A partir da revisão realizada, deve-se destacar que o Restauo está sendo associado positivamente com outros construtos favoráveis para o ambiente laboral como um todo (indivíduo e organização).

Além disso, também é associado negativamente com construtos desfavoráveis e não desejados para o indivíduo e para a organização, o que corrobora com a literatura anteriormente vista de que as estratégias de restauo auxiliam o colaborador a minimizar os impactos que o trabalho pode oferecer, além de evitar adoecimento.

Em relação a compreensão de que haveriam diferenças das percepções dos colaboradores em relação ao comportamento do líder voltado para mudança, *job crafting*, restauo e engajamento a partir do contexto em que os colaboradores exercem suas atividades laborais, pode-se observar que obteve-se resultados importantes no que diz respeito, principalmente, a colaboradores em contexto de trabalho remoto.

Colaboradores em contexto de trabalho remoto experienciam mais restauo, *job crafting*, engajamento no trabalho, além de pontuarem mais em comportamento do líder voltado para a mudança do que pessoas em contexto de trabalho presencial e híbrido.

Com isto, pessoas que possuem contextos de trabalho distintos, como os investigados nesta pesquisa, ou seja, em contexto de trabalho presencial, híbrido ou teletrabalho, podem experienciar restauro, *job crafting*, engajamento no trabalho, além de perceberem o comportamento do líder voltado para a mudança de maneiras distintas, pois o ambiente em que se encontram influenciam a maneira como se revigoram, criam, se engajam no trabalho e percebem a liderança.

Dessa forma, observou-se por meio das análises realizadas distinções nas percepções dos colaboradores a partir dos contextos de trabalho dos quais fazem parte. Pode-se observar que o contexto de teletrabalho apresentou maior pontuação em todas as escalas, o que demonstra que colaboradores em teletrabalho podem se revigorar, criar, se engajar e ter maior percepção de apoio do líder do que colaboradores de contextos de trabalho presencial e híbrido.

Em relação a análise do teste de modelo, observa-se que o comportamento do líder voltado para a mudança e *job crafting* predizem engajamento no trabalho. Entretanto, a variável restauro não funcionou como preditora para engajamento.

Assim, observa-se que os colaboradores que percebem apoio do líder durante a mudança organizacional acabam apresentando maior engajamento em suas atividades laborais do que pessoas que não percebem apoio do líder durante a mudança.

Além disso, pode-se observar que colaboradores que criam/reinventam no trabalho, ou seja, que desenvolvem *job crafting*, possuem maior engajamento nas atividades laborais do que colaboradores que não realizam suas atividades com reinvenção e novas formas de se trabalhar.

Por outro lado, observa-se que colaboradores que experienciam restauro durante suas atividades laborais não apresentaram maior engajamento no trabalho quando comparado a colaboradores que não experienciam restauro.

No que diz respeito a análise de mediação da variável *restauro* para engajamento no trabalho, sendo comportamento do líder voltado para a mudança como variável antecedente, pode-se observar que não houve mediação de *restauro*. Este resultado vai ao encontro de uma pesquisa realizada em que o *restauro* não obteve resultados de mediação entre recursos e engajamento no trabalho (Hawkes et al., 2017).

Entretanto, a variável *job crafting* funcionou como mediadora entre comportamento do líder voltado para a mudança e engajamento no trabalho. Em um estudo realizado por Robledo et al (2019), obteve-se como resultado que o *job crafting* foi tido como variável mediadora da relação entre bem estar e engajamento no trabalho (Robledo et al., 2019). Assim, neste estudo em específico, obteve-se resultado similar com a variável *job crafting* antecedente para engajamento no trabalho, só que, neste caso, se deu como mediadora entre apoio do líder e engajamento que pode relacionar-se com bem estar, já que a percepção de apoio do líder pode colaborar para uma maior percepção de bem estar (Sant'anna et al., 2012).

Sendo assim, de maneira geral, o modelo apresentou bom ajuste. Observa-se que os colaboradores que percebem ter mais autonomia em suas atividades laborais e apoio do líder, também percebem se engajar mais no trabalho do que colaboradores que não percebem autonomia, recriação e apoio.

Os resultados encontrados, quando comparados a estudos anteriores sobre engajamento no trabalho, demonstram que realmente colaboradores que percebem possibilidade de criação e reinvenção em seus trabalhos se engajam mais e percebem estar mais envolvidos em suas atividades laborais (Devotto, 2016; Muhammad Irfan & Qadeer, 2020).

Além disso, pode-se observar que colaboradores que percebem maior apoio do líder em seus trabalhos também se engajam mais. É visto que um líder participativo,

aberto para comunicação, que envolve os colaboradores e que oferece auxílio durante as atividades laborais e apoio, proporcionam um maior envolvimento dos colaboradores com o trabalho (Bunn, F.; Fumagalli, 2016; Devotto, 2016).

Por fim, deve-se destacar que este estudo, em geral, proporciona uma maior compreensão de como estão sendo estudadas as relações entre os construtos, além de apresentar dados inferenciais para engajamento no trabalho o que é de grande importância para o meio acadêmico e para as práticas gerenciais e organizações como um todo.

### Referências gerais

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, *15*(spe), 511–533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Almén, N., Lundberg, H., Sundin, Ö., & Jansson, B. (2018). The reliability and factorial validity of the Swedish version of the Recovery Experience Questionnaire. *Nordic Psychology*, *70*(4), 324–333. <https://doi.org/10.1080/19012276.2018.1443280>
- Araújo, T. M. de, & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, *46*, 1–11. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>
- Azevedo Castro, C. S. A. A., Timenetsky, K. T., Katz, M., Correa, T. D., Felicio, A. C., Moriyama, T., Kernkraut, A. M., Ferraz, L. J. R., & Neto, A. S. (2020). Burnout syndrome and engagement among critical care providers: A cross-sectional study. *Revista Brasileira de Terapia Intensiva*, *32*(3), 381–390. <https://doi.org/10.5935/0103-507X.20200066>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, *34*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(December 2013), 389–411.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

- Bakker, A. B., Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., & Oerlemans, W. G. M. (2015). The state version of the recovery experience questionnaire: A multilevel confirmatory factor analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(3), 350–359. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.903242>
- Belmonte, A., Martinez, L., & Maranhão-Salvador, N. (2020). Direito do Trabalho na Crise da COVID-19. In *Direito do Trabalho na Crise da COVID-19*.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. V. A. J. (2009). Binnewies, C., Sonnenstag, S. y Mojza, E.J. (2009a). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior, 30*(1), 67-93. *Journal of Organizational Behavior, 30*(1009), 67–93.
- Borrego-Alés, Y., & Orgambidez-Ramos, A. (2020). El Engagement En El Trabajo. *Tendencias de Investigación En Intervención Social, 53–70*.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctv1503k43.6>
- Bunn, F.; Fumagalli, L. A. W. (2016). A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Rev. FAE (Curitiba), v. 19*(January), 132–147. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/173>
- Busari, A., Khan, S., Abdullah, S., & Mughal, Y. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employee’s reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies, 14*(2), 181–209.
- Ceribeli, H. B., & Rocha, G. B. de S. (2019). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, exaustão emocional e engajamento dos trabalhadores. *Revista Ciências Administrativas, 25*(1), 1–14. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7420>
- De Carvalho Chinelato, R. S., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of

- validity of the job crafting behaviors scale. *Paideia*, 25(62), 325–332.  
<https://doi.org/10.1590/1982-43272562201506>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–243. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands?Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9.  
<https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A. E., & Taris, T. W. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. In *Research in Occupational Stress and Well Being* (Vol. 7, Issue 2009). Elsevier.  
[https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007006)
- Dessen, I. (2018). *Equipes que aprendem: o papel dos comportamentos colaborativos de aprendizagem*. University of Brasilia.
- Devotto, R. P. de. (2016). *Adaptação e validação do questionário de Job Crafting e sua relação com estados positivos no trabalho*. 198. [http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/906/2/RITA\\_PIMENTA\\_DE\\_DEVOTTO.pdf](http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/906/2/RITA_PIMENTA_DE_DEVOTTO.pdf)
- Elsan Mansaray, H. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13>
- Erciyes, E. (2018). A new change management approach for a law enforcement organization. *International Journal of Police Science and Management*, 20(1), 52–65. <https://doi.org/10.1177/1461355718756411>
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change—An Empirical Analysis. *Journal of Change*

- Management*, 19(3), 145–166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Ferreira, I. M. (2021). *Impacto do Trabalho Remoto no Bem-Estar e Produtividade : Proposta de Formação de Desenvolvimento de Competências Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional Impacto do Trabalho Remoto no Bem-Estar e Produtividade : Proposta de Formação*.
- Field, A. (n.d.). *FIELD-Andy.-Descobrimdo-a-estatística-usando-o-SPSS*.
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427–1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Filardi, F., Mercedes, R., De Castro, P., Tulio, M., & Zanini, F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAP.E.BR*, 18(1), 28–46.  
<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Ford, D. J., & Nelson-Brantley, H. V. (2016). Leading Change: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 73(4), 834–84. <https://doi.org/10.1111/jan.13223>
- Geurts, S. A. E., Beckers, D. G. J., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., & Smulders, P. G. W. (2009). Worktime demands and work-family interference: Does worktime control buffer the adverse effects of high demands? *Journal of Business Ethics*, 84(SUPPL. 2), 229–241. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9699-y>
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Fujimoto, Y. (2020). Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Personnel Review*, 49(9), 1789–1804. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480>

- Gillet, N., Morin, A. J. S., Mokoukolo, R., Réveillère, C., & Fouquereau, E. (2021). A person-centered perspective on the factors associated with the work recovery process. *Anxiety, Stress and Coping*, *34*(5), 571–596.  
<https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1866174>
- Góes, G. S., Antonio, J., Martins, F., & Do Nascimento, S. (2020). Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. *Carta de Conjuntura - IPEA*, *47*, 1–10.
- Gonçalves Caldeira Brant Losekann, R., & Cardoso Mourão, H. (2020). Desafios Do Teletrabalho Na Pandemia Covid-19: Quando O Home Vira Office. *Caderno de Administração*, *28*, 71–75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Hawkes, A. J., Biggs, A., & Hegerty, E. (2017). Work Engagement: Investigating the Role of Transformational Leadership, Job Resources, and Recovery. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, *151*(6), 509–531.  
<https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1372339>
- Henderson, G. M. (2002). Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations. *Human Resource Development Review*, *1*(2), 186–214. <https://doi.org/10.1177/15384302001002004>
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? a study of the behaviors of successful change leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(3), 309–335. <https://doi.org/10.1177/0021886311404556>
- Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2021). Workload, Techno Overload, and Behavioral Stress During COVID-19 Emergency: The Role of Job Crafting in Remote Workers. *Frontiers in Psychology*, *12*(April), 1–11.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655148>

- Jury, D. L. (1996). Leading the change. *Clinical Nurse Specialist CNS*, 10(5), 215.  
<https://doi.org/10.4324/9781315637266-15>
- Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology*, 15(3), 169–182.  
[https://doi.org/10.1016/0272-4944\(95\)90001-2](https://doi.org/10.1016/0272-4944(95)90001-2)
- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 805–832.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.524411>
- Leite, N. R. P., de Aguiar Rodrigues, A. C., & de Albuquerque, L. G. (2014). Organizational commitment and job satisfaction: What are the potential relationships? *BAR - Brazilian Administration Review*, 11(4), 476–495.  
<https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2014276>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Macedo, L. E. T. de, Chor, D., Andreozzi, V., Faerstein, E., Werneck, G. L., & Lopes, C. S. (2007). [Job stress and interruption of routine activities due to health problems, according to the Pró-Saúde Study]. *Cadernos de Saude Publica*, 23(10), 2327–2336. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2007001000008>
- Macedo, P. M. S., & Xerez, R. M. (2016). A Sociedade da Informação e o Teletrabalho: Considerações sobre a Jornada Extraordinária de Trabalho. *Revista Do Direito Do Trabalho e Meio Ambiente Do Trabalho*, 2(1), 77.  
<https://doi.org/10.21902/2525-9857/2016.v2i1.529>
- MacHe, S., Servaty, R., & Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open

- workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12995-020-00258-z>
- Magnan, E. D. S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Avaliacao Psicologica*, 15(2), 133–140. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01>
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 104–120. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2015.02.006>
- Mendes, D. C., Hastenreiter Filho, H. N., & Tellechea, J. (2020). (*Mendes; Hastenreiter Filho; Tellechea, 2020*).
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Altman, D., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., ... Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>
- Morais, F. D. P. (2021). *Estilos de liderança no teletrabalho: a interdependência da liderança transacional e transformacional com a motivação, o desempenho e a satisfação do trabalhador*. 1–57.
- Muhammad Irfan, S., & Qadeer, F. (2020). Employers Investments in Job Crafting for Sustainable Employability in Pandemic Situation Due to COVID-19: A Lens of Job Demands-Resources Theory. *Journal of Business & Economics*, 12(2), 124–140. <https://doi.org/10.5311/JBE.2020.12.17>

- Neves, D. R., Junior, M. S. F., Nascimento, R. P., & Silva, F. A. da. (2018). Sentido e Significado do Trabalho: Uma Análise dos Artigos publicados em Periódicos Associados à *Enanpad*, 1–15.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Human resources practices and organizational commitment: Connecting the constructs in a public organization. *Revista de Administracao Mackenzie*, 21(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/ERAMG200160>
- Pantoja, M. J., Soares Andrade, L. L., & Mesquita Oliveira, M. A. (2020). Qualidade De Vida No Teletrabalho Compulsório: Percepções De Trabalhadores De Uma Organização Pública Brasileira. *Quality of Life in Compulsory Teleworking: Perceptions of Workers in a Brazilian Public Organization.*, 8(4), 80–94. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=148760626&lang=es&site=ehost-live>
- Pimentel, S. R., & Kurtz, D. J. (2021). Satisfação no trabalho e estresse percebido do teletrabalho no Brasil / Satisfaction at work and perceived stress of home office in Brazil. *Brazilian Journal of Health Review*, 4(2), 5679–5697. <https://doi.org/10.34119/bjhrv4n2-134>
- Quintão, S. (2020). *Modalidades de Organização do Trabalho: Flexibilidade Espaço-Tempo para o Equilíbrio Trabalho-Família.*
- Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 16(1), 152–162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Sanz-Vergel, A. I., Sebastián, J., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., & Sonnentag, S. (2010). Adaptation of the «recovery experience questionnaire» in a Spanish sample | Adaptación del «Cuestionario de

- Experiencias de Recuperación» a una muestra española. *Psicothema*, 22(4), 990–996.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). Escala de Engagement no Trabalho. *UWES Manual – Português BR*, 1–52.
- Scottini, A. (2009). *No Title*.
- Shimazu, A., Sonnentag, S., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Validation of the Japanese version of the recovery experience questionnaire. *Journal of Occupational Health*, 54(3), 196–205. <https://doi.org/10.1539/joh.11-0220-OA>
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2019). Linking flight attendants' job crafting and OCB from a JD-R perspective: A daily analysis of the mediation of job resources and demands. *Journal of Air Transport Management*, 79(April), 101681. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.101681>
- Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417–1438. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407352>
- Sonnentag, S. (2012). Psychological Detachment From Work During Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging From Work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114–118. <https://doi.org/10.1177/0963721411434979>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in Organizations Sabine Sonnentag University of Konstanz Michael Frese Published in : Comprehensive Handbook of Psychology , Volume Twelve : Industrial and Organizational Psychology Link : <http://eu.wiley.com/WileyCDA/Section/id-10331.html>. *Comprehensive Handbook of Psychology*, 12.

- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007a). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007b). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sora, B., Caballer, A., & García-Buades, E. (2018). Validation of a Short Form of Job Crafting Scale in a Spanish Sample. *Spanish Journal of Psychology, September 2019*. <https://doi.org/10.1017/sjp.2018.52>
- Stilwell, R. A., Pasmore, W. A., & Shon, D. H. (2016). Change Leader Behavior Inventory: Development and Validation of an Assessment Instrument. *Journal of Applied Behavioral Science, 52*(4), 373–395. <https://doi.org/10.1177/0021886316663406>
- Tabosa, M. P. O., & Cordeiro, A. T. (2018). Estresse ocupacional: análise do ambiente laboral de uma Cooperativa de Médicos de Pernambuco. *Revista de Carreiras e Pessoas, 8*(2), 282–303. <https://doi.org/10.20503/recape.v8i2.35197>
- Trógolo, M., Morera, L., Castellano, E., Spontón, C., & Medrano, L. A. (2020). Psychometric properties of the recovery experience questionnaire at argentine workers. *Anales de Psicología, 36*(1), 181–188. <https://doi.org/10.6018/analesps.352761>
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional , bem-estar e contexto de trabalho? *Revista Do Serviço Público, 72*(1), 133–162.

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>

- Volman, F. E., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Recovery at home and performance at work: A diary study on self-family facilitation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(2), 218–234.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.648375>
- Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F., & Wang, M. (2020). How inclusive leadership enhances follower taking charge: The mediating role of affective commitment and the moderating role of traditionality. *Psychology Research and Behavior Management, 13*, 1103–1114. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S280911>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2019). Why do we act as old as we feel? The role of occupational future time perspective and core self-evaluations in the relationship between subjective age and job crafting behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(6), 831–844.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1677609>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>

