



Mariana Klotz

**Adaptabilidade de carreira como um
antecedente das ações de
redesenho do trabalho**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia (Psicologia Clínica) do Departamento de Psicologia da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Jaqueline de Carvalho Rodrigues
Co-orientadora: Profa. Clarissa Pinto Pizarro de Freitas

Rio de Janeiro,
Agosto de 2023



Mariana Klotz

**Adaptabilidade de carreira como um
antecedente das ações de
redesenho do trabalho**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia (Psicologia Clínica) da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Profa. Jaqueline de Carvalho Rodrigues
Orientadora
Departamento de Psicologia - PUC-Rio

Profa. Clarissa Pinto Pizarro de Freitas
Co-orientadora
PUCRS

Prof. Breno Sanvicente-Vieira
Departamento de Psicologia - PUC-Rio

Profa. Thaline Moreira
PUCRS

Rio de Janeiro, 11 de agosto de 2023

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

Mariana Klotz

Graduou-se em Comunicação Social na PUC-Rio em 2010. Especializou-se em Gestão de Negócios pela ESPM em 2013 e em Psicologia Positiva pela PUCRS. Trabalha desde 2014 na área de Recursos Humanos. Já liderou times, conduziu integrações de cultura organizacional e projetos de carreira e sucessão. Atualmente, atua na maior empresa de energia elétrica da América Latina como especialista em Transformação e Cultura.

Ficha Catalográfica

Klotz, Mariana

Adaptabilidade de carreira como um antecedente das ações de redesenho do trabalho / Mariana Klotz ; orientadora: Jaqueline de Carvalho Rodrigues ; coorientadora: Clarissa Pinto Pizarro de Freitas. - 2023.

75 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)-Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Psicologia, 2023.

Inclui bibliografia

1. Psicologia – Teses. 2. Adaptabilidade. 3. Carreira. 4. Redesenho do trabalho. I. Rodrigues, Jaqueline de Carvalho. II. Freitas, Clarissa Pinto Pizarro de. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Psicologia. IV. Título.

CDD: 150

Dedico este trabalho às minhas filhas, Marina e Isabela, para que nunca duvidem
dos seus potenciais.
Obrigada por me motivarem a seguir estudando e a ser a cada dia um ser humano
melhor.

Ao meu marido, que me incentivou desde quando o Mestrado era apenas um
sonho e que faz tudo ser mais leve com seu senso de humor único.

Agradecimentos

Agradeço às minhas orientadoras: Prof^a Dra Clarissa Pinto Pizarro de Freitas por ter me dado a oportunidade de voltar para o mundo acadêmico para estudar algo que tanto desperta o meu interesse. Prof^a Dra Jaqueline de Carvalho Rodrigues, que, em tão pouco tempo, foi capaz de colaborar tanto, com críticas, sugestões e disponibilidade.

Agradeço à CAPES e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado. Sou grata por ter sido acolhida há mais de 15 anos, durante a minha graduação, e, agora, nesta nova empreitada que foi o Mestrado. Sou fã desta instituição e pretendo manter viva nossa relação por muitos e muitos anos.

Agradeço ao meu avô, que, mesmo longe fisicamente há mais de 14 anos, segue sendo meu porto seguro e meu maior incentivador profissional. Sei o quanto você comemoraria se estivesse vivo.

Agradeço às minhas filhas e ao meu marido, parceiros incansáveis, que me fazem acordar todos os dias e agradecer. Sem vocês, eu não conseguiria.

Agradeço à minha família: minha mãe, exemplo de força e dedicação. Minha avó, para quem sempre corro pedindo colo e alento. Meus irmãos, meus melhores amigos. Minha tia Merinha, minha segunda mãe, que se faz presente em minha vida mesmo morando a tantos quilômetros de distância.

Agradeço a Deus, por colocar em mim a dose de coragem necessária para equilibrar a vida acadêmica e a carreira corporativa e por me permitir concluir esta etapa tão importante em minha jornada.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Resumo

Klotz, Mariana; Rodrigues, Jaqueline de Carvalho. **Adaptabilidade de carreira como um antecedente das ações de redesenho do trabalho**. Rio de Janeiro, 2023, 75 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Em um mundo cada vez mais dinâmico, no campo da Psicologia Organizacional, faz-se necessário entender como os indivíduos têm lidado com as mudanças profissionais ao longo da vida. Esta pesquisa foi dividida em dois estudos. O primeiro teve como objetivo testar a invariabilidade da Escala de Adaptabilidade de Carreira (EAC) no período pré e durante a pandemia. A pesquisa teve dados coletados de 2018 a 2022 e foi composta por 2.674 participantes, entre 17 e 76 anos, dos quais 62,4% são mulheres e mais de 70% têm ensino superior incompleto. Os dados mostraram a invariância da EAC. Os índices de ajuste obtidos para ambos os grupos, sem distinção, foram $\chi(246) = 4037,38$, CFI = 0,951, TLI = 0,945, RMSEA = 0,07 [0,074 - 0,078], SRMR = 0,038, Gamma-Hat = 0,871. Este estudo concluiu que tanto a EAC como as quatro dimensões avaliadas pelo instrumento – preocupação, controle, curiosidade e confiança – são medidas invariantes. O segundo artigo analisou o quanto as características pessoais (as quatro dimensões da adaptabilidade de carreira) explicam o redesenho do trabalho (ações proativas por parte do indivíduo) e se há algum aspecto específico com maior impacto nessa relação. Participaram 299 trabalhadores, que responderam um questionário sociodemográfico, a EAC e Escala de Percepção para Redesenho do Trabalho. Análises de redes e das regressões indicaram forte associação entre preocupação, controle, curiosidade e confiança e o redesenho das relações, o redesenho das tarefas e a reformulação cognitiva. Apesar de todas as relações terem sido positivas, a curiosidade destacou-se como o fator que mais influencia o redesenho do trabalho. Esse estudo contribui para o entendimento das relações íntimas entre a adaptabilidade de carreira e as três formas de redesenho.

Palavras-chave

Adaptabilidade; carreira; redesenho do trabalho.

Abstract

Klotz, Mariana; Rodrigues, Jaqueline de Carvalho (Advisor). **A Career adaptability as an antecedent of job crafting**. Rio de Janeiro, 2023, 75 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In an increasingly dynamic world, in the field of organizational psychology, it is necessary to understand how individuals have dealt with professional changes throughout their lives. This research was divided into two studies. The first aimed to test the invariability of the Career Adapt-Abilities Scale (CAAS) in the period before and during the pandemic. The survey had data collected from 2018 to 2022 and was composed of 2,674 participants, between 17 and 76 years old, of which 62.4% are women and more than 70% have incomplete higher education. The data showed the invariance of the CAAS. The fit indices obtained for both groups, without distinction, were $\chi^2(246) = 4037.38$, CFI = 0.951, TLI = 0.945, RMSEA = 0.07 [0.074 - 0.078], SRMR = 0.038, Gamma-Hat = 0.871. This study concluded that both the CAAS and the four dimensions separately - concern, control, curiosity and confidence - are invariant measures. The second article analyzed how much personal characteristics (the four dimensions of career adaptability) explain work redesign (proactive actions on the part of the individual) and if there is any specific aspect with greater impact in this relationship. Participated 299 workers, who answered a sociodemographic questionnaire, CAAS and Work Redesign Perception Scale. Network and regression analyzes indicated a strong association between concern, control, curiosity and trust and relationship redesign, task redesign and cognitive redesign. Although all relationships were positive, curiosity stood out as the factor that most influenced the redesign of the work. This study contributes to the understanding of the intimate relationships among career adaptability and the three forms of redesign.

Keywords

Adaptability; career; job crafting.

1. Introdução	9
2. Fundamentação teórica	12
2.1. Adaptabilidade de carreira	12
2.2. Redesenho do Trabalho	14
3. Estudo 1 - Escala de Adaptabilidade de Carreira: Invariância pré e durante a pandemia	19
3.1. Introdução	20
3.1.1. A Teoria Construtivista de Carreira	20
3.1.2. Estudos psicométricos com a Escala de Adaptabilidade de Carreira	24
3.2. Método	27
3.2.1 Participantes	27
3.2.2. Instrumentos e procedimentos	28
3.2.3. Procedimentos éticos	28
3.2.4. Análise dos dados	29
3.3. Resultados	30
3.4. Discussão	32
4. Estudo 2 - Relação entre adaptabilidade e ações de redesenho do trabalho	37
4.1. Introdução	38
4.2. Método	41
4.2.1. Participantes	41
4.2.2. Procedimentos de coleta de dados	42
4.2.3. Instrumentos	43
4.2.4. Procedimentos éticos	44
4.3. Resultados	45
4.4. Discussão	48
5. Considerações finais da dissertação	51

6. Referências	52
Apêndice A - Questionário sociodemográfico	62
Apêndice B - Convite	63
Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Coleta Virtual)	64
Anexo A - Escala de Adaptabilidade de Carreira (Career Adapt-Abilities Scale, Savickas & Porfeli, 2012)	67
Anexo B - Escala de Percepção de Oportunidades para Redesenho do Trabalho (Pimenta de Devoto & Machado, 2019)	69
Anexo C - Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa	71

Introdução

Tendo em vista a natureza dinâmica das carreiras, torna-se fundamental estudar sua gestão ao longo da vida, dentro e fora das organizações. Durante o século XX, as pesquisas buscaram compreender os processos de desenvolvimento em um contexto histórico no qual, de acordo com Savickas et al. (2009), trabalhadores que se dedicassem teriam a contrapartida de ter um emprego estável por toda a vida. Contudo, com a diversificação das formas de trabalho, bem como com o surgimento de novas profissões, especialmente a partir de meados da década de 1970, a compreensão da carreira se alterou e a ênfase passou a recair mais sobre aspectos de mobilidade e transição do que de estabilidade (Hall, 1976; Savickas, 1997; Super, 1980; 1990; Super et al., 1988; Super et al., 1996).

Com a Revolução Industrial e todas as mudanças sociais e econômicas advindas dela, surgiram alguns modelos desenvolvimentistas de carreira que impulsionaram a mudança de orientação vocacional para aconselhamento de carreira (Savickas et al., 2009). Enquanto o século XX é caracterizado por carreiras mais lineares, dependência hierárquica e relações de trabalho estáveis, o século XXI é caracterizado por perspectivas profissionais menos previsíveis e com transições mais frequentes. A estabilidade, portanto, dá lugar à flexibilidade e os percursos profissionais deixam de ter a obrigatoriedade de uma sequência ordenada de fases (Duarte et al., 2010).

Surge, então, uma clara necessidade dos indivíduos de se adaptarem a esse novo cenário, mutável e incerto. Nesse contexto, a teoria desenvolvimentista de Super (1980) tem grande relevância. Esta consiste na implementação do autoconceito, que é o produto de interações complexas, incluindo o crescimento físico e psicológico, as experiências pessoais e as características dos contextos. Propõe, a partir disso, um quadro desenvolvimentista das diferentes fases do ciclo de vida: crescimento, exploração, estabelecimento, manutenção e declínio. No entanto, a abordagem de Super é confrontada por presumir a existência de um

processo maturativo (Savickas, 2002). Propostas posteriores chamam atenção para a necessidade do foco em carreira e adaptabilidade (Savickas 2002; 2005; 2008), com destaque para a Teoria da Construção de Carreira, idealizada pelo psicólogo Mark Savickas.

Este estudo foi desenvolvido a partir da perspectiva da Teoria de Construção da Carreira, que considera a carreira como um roteiro individual e enxerga o indivíduo de forma personalizada, complexa e global (Duarte et al., 2010). Dentro do contexto de não-linearidade do mundo do trabalho atual, outro construto importante de ser entendido é o redesenho do trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001), que pode ser definido como ações proativas de delineamento do trabalho com o objetivo de alinhar o trabalho às preferências, competências, motivações e propósito individuais (Grant & Parker, 2009). Por meio do esforço individual, o profissional ultrapassa os limites da sua função e responsabilidades pré-definidas e torna-se protagonista da sua jornada, tornando-a mais interessante e significativa (Berg et al., 2013).

As alterações no contexto organizacional foram a base para a Teoria da Construção de Carreira e para o surgimento do conceito do redesenho do trabalho. A partir de então, as habilidades de adaptabilidade de carreira e proatividade passaram a ser cada vez mais importantes e valorizadas na gestão de pessoas (Van Dam, 2017; Dubbelt et al., 2019). Além das mudanças associadas ao desenvolvimento tecnológico e a globalização, observa-se que a pandemia de COVID-19 exigiu que as condições de trabalho fossem modificadas, como uma estratégia para conter a disseminação do vírus. Nesse sentido, alguns profissionais tiveram os seus horários de trabalho modificados, outros precisaram aderir a estratégias de trabalho remoto (Xiao et al., 2020; World Health Organization, 2020). Nessa nova dinâmica do trabalho ocorreu o aumento da pressão não só por eficiência, mas também por criatividade, que contribui para a vantagem competitiva e o aumento do lucro da organização. Dessa forma, a capacidade do profissional de criar e implementar suas ideias tornaram-se aspectos relevantes no cotidiano de profissionais de diferentes áreas (Xiao et al., 2020), bem como a necessidade de os profissionais redesenharem o seu trabalho para alcançarem suas metas e vivenciarem o bem-estar (Bakker & Demerouti, 2017; Devotto et al., 2019; Slemp & Vella-Brodrick, 2014).

A implementação do trabalho remoto nas organizações ocorreu desde o início dos anos 2000, quando as tecnologias de teletrabalho começaram a se desenvolver e os trabalhadores puderam realizar suas tarefas de forma remota sem prejuízos à organização ou ao seu desempenho. As principais vantagens do trabalho remoto e *home office* abrangem a flexibilidade dos horários, economia de tempo de deslocamento diário e possibilidades de equilibrar as demandas do trabalho e da família (Xiao et al., 2020).

Apesar de o trabalho remoto apresentar diversos pontos positivos, por outro lado, existem desafios aos indivíduos, tais como a capacidade de os profissionais se autodirigirem, serem pró-ativos, buscarem as próprias capacitações para seu desenvolvimento profissional, terem familiaridade com ferramentas digitais e necessitarem menos do apoio social dos colegas e da organização. Além disso, os profissionais têm menor oportunidade de interação com os colegas de trabalho e passam a enfrentar longos períodos de exposição à tela, devido ao trabalho em tempo integral no computador. Por isso, apresentam maior fadiga e dificuldades em se desconectarem das atividades laborais (Xiao et al., 2020).

Esta dissertação fundamenta-se nos construtos de adaptabilidade de carreira (Savickas, 2005) e redesenho do trabalho (Grant & Parker, 2009) e o recorte temporal para um dos estudos foi o período antes e durante a pandemia. Na sequência, será elucidado como os dois conceitos se relacionam, suas definições e principais teorias a respeito destes.

2

Fundamentação teórica

2.1

Adaptabilidade de carreira

A teoria de construção de carreira (Savickas, 2005) conceitua o desenvolvimento humano como impulsionado pela adaptação a um ambiente social com o objetivo de integração pessoa-ambiente, portanto, tem como base a ideia de que os indivíduos têm comportamentos adaptativos. Na sociedade do conhecimento, o comprometimento a uma organização e a um único empregador passa a não fazer sentido, uma vez que o profissional pode e deve ir agregando repertório às suas decisões de vida e carreira. Para Savickas (2008), o desenvolvimento de carreira precisa ser enxergado como uma descoberta contínua, não deixando de considerar as mudanças e a natureza adaptável do mundo do trabalho recente. Isto é, a Teoria da Construção de Carreira busca explicar como é possível construir uma trajetória alinhada aos valores e princípios de cada indivíduo (Savickas, 2013) e apresenta um modelo para o aconselhamento de carreira em sinergia com a realidade das organizações.

A adaptabilidade de carreira é um construto importante na Teoria da Construção de Carreira e refere-se, em sentido amplo, à capacidade que uma pessoa tem para lidar com mudanças profissionais. Ainda, pode ser definida como a habilidade de lidar com as mudanças no mercado. Nas condições de trabalho (Nota et al., 2012; Savickas, 2005), ela ganha relevância, afinal, todas essas transformações exigem não só o desenvolvimento desta nova competência como a proatividade em criar suas próprias oportunidades profissionais (Nota et al., 2014). Assim que foi criado, o termo estava relacionado a outro conceito do campo do desenvolvimento chamado de maturidade de carreira, que é a capacidade do indivíduo de enfrentar as tarefas típicas de sua etapa de desenvolvimento profissional (Ambiel, 2014; Super et al., 1996). Havia um foco predominante nas

fases de adolescência e início da vida adulta, cujas tarefas de escolher uma ocupação e de iniciar a trajetória no mercado de trabalho eram específicas dessa época da vida. Ou seja, uma decisão mais assertiva seria resultado da maturidade do indivíduo em fazer sua escolha. Feita a escolha ocupacional, ao final da fase exploratória, o indivíduo progrediria para dar conta das fases subsequentes (Super et al., 1996).

Hirschi e Dauwalder (2015) propõem três maneiras de como as pessoas podem interagir com seus ambientes através de diferentes comportamentos de carreira pró-ativos: (1) a seleção de ambientes; (2) a adaptação de si mesmo aos ambientes atuais; e (3) o ativo de moldar o ambiente atual para si mesmo. De acordo com esta concepção, a adaptação ao ambiente da pessoa é um estado temporal de alinhamento, que considera as necessidades e preferências ambientais e demandas e recursos. Este estado de ajuste pode ser alcançado por meio de um processo de interação pessoa-ambiente que consiste em três processos previamente nomeados (Hirschi & Dauwalder, 2015).

Nesse sentido, o conceito de adaptabilidade de carreira é constituído por quatro fases: (1) adaptação, que se caracteriza pelas tentativas de implementar um autoconceito nas funções de trabalho; (2) adaptando, que envolve a capacidade de realizar tarefas de desenvolvimento vocacional e de ir ajustando-se aos traumas e contingências do trabalho; (3) adaptatividade, referindo-se à habilidade do indivíduo de lidar com situações adversas, mudando a si mesmo, o contexto ou ambos (as acomodações necessárias normalmente geram sentimentos de angústia, estimulando a motivação e reforçando a vontade de se adaptar); e (4) adaptabilidade, compreendendo a construção psicossocial que denota os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas, transições e traumas em seus papéis ocupacionais que, em algum grau, alteram sua integração social (Savickas, 1997). Níveis mais altos de adaptação (resultado) são esperados para aqueles indivíduos que estão dispostos (adaptativos) e capazes (adaptabilidade) para realizar comportamentos que tratam das condições de mudança (adaptação).

Os recursos de adaptabilidade de carreira são modelados como multidimensionais e hierárquicos. No nível de segunda ordem da hierarquia, as múltiplas dimensões do nível de primeira ordem se combinam para se tornar um indicador global de adaptabilidade. O nível inferior consiste em uma matriz multidimensional de atitudes, crenças e competências específicas – o ABC da

construção de carreira – que moldam as estratégias reais de resolução de problemas e comportamentos de enfrentamento (ou seja, adaptação) que os indivíduos usam para sintetizar seus autoconceitos vocacionais com funções de trabalho. De acordo com o modelo de autorregulação da teoria de construção de carreira em relação às tarefas sociais e de desenvolvimento, os ABCs da matriz são agrupados em quatro dimensões da carreira: preocupação, controle, curiosidade e confiança. Juntos, esses quatro aspectos constituem recursos de adaptabilidade de carreira (Savickas et al, 2012).

De acordo com Savickas (2012), as quatro dimensões da capacidade de adaptação (em inglês, 4Cs) apoiam estratégias de autorregulação. A preocupação com o futuro ajuda os indivíduos a olharem para frente e se prepararem para o futuro. O controle permite que os indivíduos se tornem responsáveis por moldar eles próprios e seus ambientes para encontrar o que vem a seguir, usando autodisciplina, esforço e persistência. Cenários alternativos são explorados quando a curiosidade leva uma pessoa a pensar sobre si mesma em várias situações e funções. Essas experiências de exploração e atividades de busca de informações produzem aspirações e geram confiança para realizar escolhas e implementar seus projetos de vida.

2.2

Redesenho do Trabalho

A maneira como conhecemos e nos relacionamos com o trabalho vem mudando muito nos últimos anos (Berg et al., 2013). Devido à recessão financeira, as empresas têm enfrentado grandes mudanças estruturais e cortes de custos significativos. Além disso, saímos de um cenário em que as carreiras eram pré-definidas já no início da trajetória de cada profissional e o sucesso era resultado de um passo a passo bem previsível dentro das corporações para um mundo com infinitas possibilidades, em que transformar é mais do que necessário, mas urgente (Coelho, 2006).

Na década de 1970, Hackman e outros pesquisadores sintetizaram suas ideias sobre o redesenho do trabalho no *Job Characteristics Model* (JCM), que foca em 5 características do trabalho (tarefa, autonomia, feedback, significado e

identificação). Esses itens podem aumentar a motivação e a performance do indivíduo. Os autores sugeriram que esses relacionamentos se mantinham na medida em que os funcionários tinham fortes necessidades de crescimento, conhecimento e habilidades necessárias (Hackman & Oldham, 1976).

Embora o JCM tenha se tornado o modelo dominante de *design* de trabalho, muitos pesquisadores expressaram preocupações sobre relações fracas entre características do trabalho e desempenho objetivo (Aldag et al., 1981), a natureza socialmente construída, percepções e atitudes de trabalho (Salancik & Pfeffer, 1978) e a possibilidade de que empregos enriquecidos possam só ser preferidos quando acompanhado por aumentos salariais (Simonds & Orife, 1975). Em resposta a essas críticas, a década de 1980 foi marcada por testes do JCM, investigações da dimensionalidade e objetividade das características do trabalho, e comparações teóricas e empíricas e integrações com o processamento de informações sociais e perspectiva (por exemplo, Griffin, 1987; Zalesny & Ford, 1990).

Com o tempo, os estudiosos reconheceram que o JCM inclui apenas um subconjunto do trabalho, características que influenciam as experiências e comportamentos dos funcionários, e expandiram o básico modelo para captar melhor desenvolvimentos tecnológicos e sociais no ambiente laboral. Pesquisadores reconheceram que os trabalhos variam não apenas em termos das características principais da tarefa descritas pelo JCM, mas também em termos de características de conhecimento, como complexidade das atividades, informação, processamento, resolução de problemas e especialização, bem como em termos de características físicas como ergonomia, demandas físicas, uso de equipamentos e condições de trabalho (Morgeson et al., 2005).

Parker e Grant (2009) se opuseram a essa corrente, alegando que a sociedade ainda estava vivendo mudanças significativas no mundo do trabalho – a economia fabril deu espaço à economia do conhecimento e dos serviços e esse novo paradigma apresentou novas exigências. A tecnologia abriu espaço para novos modelos de trabalho, com equipes virtuais, geograficamente distantes, e estruturas organizacionais passaram a ser cada vez menos hierárquicas, incentivando a autonomia e liberdade individuais (Griffin et al., 2007).

Surge, então, no início dos anos 2000, na literatura científica, o conceito do *job crafting*. O redesenho do trabalho é uma das perspectivas proativas de delineamento do trabalho (Grant & Parker, 2009), que investiga as mudanças

autoiniciadas pelos profissionais para modificar as características e o ambiente social do trabalho e alinhar o trabalho às preferências, competências, motivações e propósito individuais. Parker e Grant (2009) observaram também as perspectivas relacionais, que focam na relação entre os *stakeholders* e suas funções e tarefas.

As pesquisadoras Amy Wrzesniewski e Jane Dutton (2001) observaram profissionais qualificados e trabalhadores de setores menos valorizados e propuseram que o redesenho do trabalho está presente em diferentes ocupações. As autoras constataram, portanto, que os encarregados da limpeza mais proativos haviam reformulado sua concepção da função, de modo a percebê-la como parte de um todo integrado. As autoras destacaram que o contexto em que a organização está inserida tem influência direta no resultado do *job crafting*, ou seja, o processo de redesenho pode trazer – ou não – benefícios para a empresa.

Cada pessoa atribui um significado específico para suas atividades, por isso é tão comum ver casos em que pares de uma mesma função têm motivações e satisfação com o trabalho totalmente diferentes. A descrição dos cargos tende a limitar os profissionais, mas, por outro lado, quando estes começam a enxergar oportunidades de ampliar e transformar suas tarefas, desenvolvem outros aspectos do seu trabalho – sociais, físicos ou cognitivos (Griffin et al., 2007).

Wrzesniewski et al. (1997) definiram três formas de relacionar-se com o trabalho: como “emprego” (*job*), “carreira” (*carrer*) ou “chamado” (*calling*). As diferenças entre estes três conceitos estão nos objetivos de cada um. O indivíduo que considera o trabalho como um “emprego” (*job*) prioriza ganhos financeiros, enquanto o profissional que busca uma “carreira” (*carrer*) foca no crescimento e desenvolvimento. Por último, a pessoa que tem um “chamado” (*calling*) privilegia autorrealização em um trabalho socialmente útil (Wrzesniewski et al., 1997). Logo, as orientações motivacionais “carreira” e “vocação” indicam maiores níveis de motivação intrínseca e podem impulsionar ações de redesenho do trabalho mais expansivas.

Nesse contexto, o redesenho do trabalho permite que cada um potencialize suas virtudes e construa algo individual e verdadeiramente significativo. Wrzesniewski e Dutton (2001) propuseram que os indivíduos mais proativos modificam seu trabalho por meio de três tipos de estratégias que incluem: ações de redesenho da tarefa, que abrangem as mudanças tangíveis (número, escopo e tipo de tarefa); reformulações cognitivas, que são caracterizadas por mudanças

intangíveis no significado e propósito; e, por último, ações de redesenho das relações, que apontam para alterações na quantidade e na qualidade das interações no trabalho (colegas e fornecedores).

Os três tipos de ações de redesenho do trabalho (tarefa, relações e cognitiva) geram mudanças no desenho da função e no ambiente social do trabalho, mas é importante ressaltar que os significados e identidades do trabalho criados com o *job crafting* não ficam estagnados. O modelo teórico de Wrzesniewski e Dutton (2001) propõe uma retroalimentação, pois as mudanças no significado no trabalho gerariam novas necessidades psicológicas básicas a serem satisfeitas e, conseqüentemente, novas ações de redesenho no trabalho.

Os níveis de interdependência e incerteza crescem na maioria das organizações e das ocupações, bem como a necessidade de criar ambientes laborais com índices favoráveis de bem-estar e produtividade. Argumenta-se que os gestores necessitam contar com a participação dos funcionários para antecipar, adaptar e introduzir mudanças na natureza do trabalho e nos métodos para realizá-lo (Grant & Parker, 2009) e que as organizações devem criar condições que fomentem o trabalho significativo (Michaelson et al., 2014). Logo, na prática, torna-se fundamental desenvolver perspectivas proativas para a criação de trabalhos significativos (Blustein et al., 2017), nos quais os indivíduos possam desenvolver seus talentos, interesses e propósitos. O redesenho do trabalho expressa a agência do indivíduo para transformar seu trabalho atual em um trabalho ideal, mais gratificante e significativo, mesmo dentro dos limites organizacionais (Michaelson et al., 2014).

Estudos empíricos demonstraram que os indivíduos se engajam em ações de redesenho para satisfazer suas necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e relacionamento), para aumentar seu bem-estar subjetivo e psicológico no trabalho (Slemp et al., 2015), e para construir uma identidade mais positiva no trabalho e torná-lo mais significativo (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Na prática, o *job crafting* está diretamente conectado ao sentido que cada indivíduo atribui ao seu trabalho. Esse processo pode beneficiar funcionários e empresas por meio de uma maior produtividade, maior comprometimento com entregas, além de gerar bem-estar e engajamento (Grant & Parker, 2009).

Já o modelo de Recursos e Demandas é caracterizado por mudanças iniciadas de forma autônoma pelos profissionais, que buscam o equilíbrio entre as

demandas e os recursos disponíveis, além das suas necessidades e recursos pessoais (Tims & Bakker, 2010). Esse modelo considera dois processos psicológicos diferentes – um de comprometimento da saúde e outro de motivação. As demandas de trabalho são caracterizadas por aspectos físicos, sociais, psicológicos e organizacionais (por exemplo, pressão e conflito interpessoal), que exigem esforço psicológico dos funcionários (Schaufeli & Taris, 2014). As altas demandas de trabalho geram esforços adicionais para alcançar objetivos de trabalho e para manter o desempenho no trabalho (Schaufeli & Taris, 2014). Por outro lado, os recursos de trabalho – físicos, sociais, psicológicos e organizacionais – funcionam como motivadores intrínsecos e extrínsecos e são necessários para lidar com o trabalho (por exemplo, suporte de colegas, *feedback*, variedade de competências, autonomia e oportunidades de aprendizagem). Os recursos de trabalho podem reduzir demandas, ajudar no atingimento das metas e estimular a aprendizagem e o desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007).

Em suma, pode-se dizer que o engajamento no trabalho está relacionado a questões culturais, econômicas e governamentais e que, no cenário volátil e incerto do século XXI, as organizações precisam e devem investir em condições propícias para que as pessoas se sintam bem e motivadas a dar o seu melhor. Portanto, para analisar essas questões, esta dissertação foi composta por dois estudos que tiveram, como objetivo geral, analisar as relações entre a adaptabilidade de carreira, o engajamento no trabalho e o redesenho do trabalho. O Estudo 1 pretendeu investigar a invariância da Escala de Adaptabilidade de Carreira antes e após a pandemia. Já o Estudo 2 se debruçou sobre a associação entre os três construtos estudados.

3

Estudo 1 - Escala de Adaptabilidade de Carreira: Invariância pré e durante a pandemia

Resumo

A adaptabilidade de carreira é a capacidade do indivíduo de lidar com mudanças profissionais ao longo de toda a vida. Diante de um cenário desafiador no mundo do trabalho, entender melhor esta habilidade tornou-se imprescindível. O objetivo deste estudo foi testar a invariabilidade da Escala de Adaptabilidade de Carreira (EAC) no período pré e durante a pandemia. A pesquisa teve dados coletados de 2018 a 2022 e foi composta por 2.674 participantes, entre 17 e 76 anos, dos quais 62,4% são mulheres e mais de 70% têm ensino superior incompleto. Os índices de ajuste obtidos para ambos os grupos, sem distinção, foram $\chi^2(246) = 4037,38$, CFI = 0,951, TLI = 0,945, RMSEA = 0,07 [0,074 - 0,078], SRMR = 0,038, Gamma-Hat = 0,871. Este estudo concluiu que tanto a escala de adaptabilidade como as quatro dimensões separadamente – preocupação, controle, curiosidade e confiança – são medidas invariantes. Portanto, trata-se de uma ferramenta eficaz para medir os níveis de adaptabilidade, inclusive no período após a pandemia.

Palavras-chave

Adaptabilidade de carreira; carreira; trabalho; invariância; pandemia; COVID-19.

3.1

Introdução

A Escala de Adaptabilidade de Carreira (EAC) tem sido amplamente utilizada em diversos países, incluindo o Brasil. As propriedades psicométricas do instrumento indicam boas evidências de validade para aplicações em diferentes populações (Savickas & Porfeli, 2012). No entanto, por se tratar de um construto psicossocial, a adaptabilidade de carreira pode sofrer o impacto de fatores contextuais não apenas em seus níveis, mas também em sua própria estrutura. Eventos externos, como a pandemia do COVID-19, provocam choques de carreira e inúmeras mudanças nos planos de carreira dos indivíduos, exercendo impactos sociais, econômicos, afetando direta ou indiretamente as relações com o trabalho e a carreira de cada um (Akkermans et al., 2020). Por isso, esse estudo tem como objetivo avaliar a estabilidade da estrutura fatorial da escala de adaptabilidade de carreira no Brasil durante a pandemia a partir de análises de invariância. Assim, poderemos afirmar se estamos avaliando os níveis de adaptabilidade de carreira de forma homogênea e se o instrumento segue sendo uma medida válida para avaliar a adaptabilidade após a pandemia de COVID-19.

3.1.1

A Teoria Construtivista de Carreira

Enquanto o século XX foi caracterizado por carreiras mais lineares, dependência hierárquica e relações de trabalho estáveis, o século XXI vem trazendo perspectivas profissionais menos previsíveis e com transições mais frequentes. A estabilidade, portanto, vem dando lugar à flexibilidade e os percursos profissionais deixaram de ter a obrigatoriedade de uma sequência ordenada de fases (Lima, 2020).

Em vista disso, observa-se a relevância de desenvolver habilidades de adaptabilidade de carreira, que ajudam os profissionais a gerenciarem as mudanças profissionais e se adequarem a diferentes cenários ao longo de sua trajetória (Savickas, 2013), ou seja, é necessário compreender a carreira como um roteiro

individual e enxergar cada sujeito de forma personalizada, complexa e integral (Duarte et al., 2010).

A teoria da construção de carreira (Savickas, 2005) apresenta o desenvolvimento de carreira como uma descoberta contínua, não deixando de considerar as mudanças e a natureza adaptável do mundo do trabalho contemporâneo. Segundo a teoria da construção de carreira, a adaptabilidade é um construto psicossocial e refere-se à capacidade que uma pessoa tem para lidar com mudanças profissionais e de ressignificar traumas que acontecem em sua trajetória.

A adaptabilidade de carreira é formada por quatro dimensões: preocupação, controle, curiosidade e confiança (Savickas, 2013). Estas representam processos adaptativos que os indivíduos iniciam para conduzir atividades críticas e transições ao longo do processo de construção de suas carreiras. A preocupação refere-se à competência de orientar-se para o futuro, ou seja, ter plena consciência de que seus esforços, hoje, lhes trarão frutos para o amanhã. Baixos níveis de preocupação indicam indiferença na carreira, apatia e desinteresse pelos planos vindouros (referência). O controle diz respeito à responsabilidade do indivíduo em criar e cuidar de sua própria trajetória profissional. A autonomia e tomada de decisão são competências que englobam esta dimensão e baixos níveis de controle implicam em indecisão de carreira, sugerindo que o indivíduo possa apresentar mais dificuldades para tomar decisões e fazer escolhas de forma autônoma. A curiosidade é a competência relacionada ao interesse em aprender e explorar novos caminhos. Estão incluídas, nesta dimensão, competências como autoconhecimento e abertura a novas experiências, contribuindo para o desenvolvimento do comportamento exploratório de si e do contexto. Baixos níveis de curiosidade podem indicar baixo repertório para tomada de decisão de carreira, bem como uma visão restrita sobre si e sobre o mundo do trabalho. A última dimensão é a confiança, que é a capacidade do indivíduo de acreditar em seu potencial e atingir seus objetivos. A autoeficácia e autoestima são competências que compõem a dimensão confiança e baixos níveis de confiança sugerem a inibição da carreira, ou seja, frustração e o não atingimento de seus propósitos profissionais (Savickas, 2013).

O conceito de adaptabilidade de carreira é constituído por quatro fases, que caracterizam o caminho percorrido pelo indivíduo e estão inter-relacionadas. A primeira delas é a adaptação, caracterizada pelas tentativas de implementar um

autoconceito nas funções laborais. Em seguida, temos a fase marcada pela capacidade de realizar tarefas de desenvolvimento vocacional. Nesta etapa, a pessoa vai se ajustando aos traumas e contingências do trabalho, ou seja, vai se adaptando. A terceira fase chama-se adaptatividade e é definida pela habilidade de lidar com situações adversas, mudando a si mesmo, o contexto ou ambos. As acomodações necessárias normalmente geram sentimentos de angústia, estimulando a motivação e reforçando a vontade de se adaptar. Por fim, temos a quarta fase, chamada de adaptabilidade. Esta é a etapa em que a construção psicossocial denota os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas, transições, traumas em seus papéis ocupacionais que, em algum grau grandes ou pequenos, alteram sua integração social (Savickas, 1997).

Em suma, os níveis mais altos de adaptação (resultado) são esperados para aqueles que estão dispostos (adaptativos) e capazes (adaptabilidade) para realizar comportamentos que tratam das condições de mudança (adaptação). Ainda, segundo Savickas (1997), o estado de desenvolvimento psicológico positivo de uma pessoa é caracterizado por quatro elementos. O primeiro é caracterizado por ter confiança (autoeficácia) para assumir e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras. Já o segundo indica uma atribuição positiva (otimismo) sobre o sucesso agora e no futuro. O terceiro elemento é a capacidade de perseverar em direção às metas e, quando necessário, redirecionar caminhos para metas (esperança) para ter sucesso. Por fim, o último componente é definido pela competência de sustentar, analisar o passado e projetar o futuro para alcançar o sucesso quando assolado por problemas e adversidades.

Logo, pode-se dizer que a adaptabilidade de carreira é um recurso psicossocial que as pessoas utilizam como forma de se adequar ao ambiente profissional, que, atualmente, exige dos trabalhadores habilidades diferentes das que eram requeridas pelas funções do século XX (Savickas, 2013). Por isso, torna-se tão importante investigar este conceito, pois, por um lado, é preciso explorar, do ponto de vista individual, como cada sujeito tem conseguido lidar com os desafios atuais, que exigem uma postura cada vez mais generalista e menos especializada. Por outro lado, é preciso entender a fundo a gestão da carreira ao longo da vida, dentro e fora das organizações.

Há um contexto social, político e profissional como pano de fundo de toda a narrativa apresentada de que a carreira é um roteiro individual e produtivo durante

toda a vida do ser humano. O diálogo entre este cenário amplo e as necessidades individuais que foram surgindo ao longo dos últimos anos é estreito e repleto de correlações, afinal, por um lado, o mundo vem se transformando, e, por outro, as pessoas vêm se adaptando e buscando inovar diante de situações tão diferentes e desafiadoras (Lima, 2020).

A pandemia do COVID-19, ainda, provocou a quarentena e o distanciamento e isolamento sociais como estratégias de controle da contaminação e proliferação da doença. Tal estratégia questionou, ou quase impossibilitou, modelos focados em saídas individualizadas para a vida para todos os estratos sociais, além de deixar claro o quanto o suporte estatal é vital para manutenção da vida das pessoas. Isso pôs em xeque o modelo neoliberal de sociedade e de trabalho, colocando em risco dois aspectos centrais da vida: os projetos de vida e os projetos de trabalho, já que ambos passaram a ser questionados e questionáveis (Ribeiro, 2020).

Atualmente, estamos vivendo em um mundo VUCA/BANI e, mais do que necessário, tornou-se imprescindível nos reinventar a todo momento, pois só assim é possível sobreviver diante dos novos desafios e dos riscos inerentes às mudanças constantes (Cascio, 2021). Os conceitos VUCA/BANI surgiram da demanda de interpretar melhor contextos complexos e mutáveis. VUCA é um acrônimo em língua inglesa e significa *volatility* (volatilidade), *uncertainty* (incerteza), *complexity* (complexidade) e *ambiguity* (ambiguidade). Este conceito se originou no exército dos Estados Unidos, no início dos anos 1990, com o objetivo de tentar explicar os desafios da liderança militar em um ambiente de campo de batalha (Stiehm, 2002). A sigla, inicialmente, foi elaborada para descrever como o mundo após a Guerra Fria poderia se comportar em condições extremas, mostrando a necessidade de estruturar as organizações para enfrentar os problemas que poderiam ser apresentados pelo ambiente (Whiteman, 1998). Em um ambiente VUCA, as organizações, os líderes e os próprios colaboradores começam a ter que lidar com desafios que abrangem variáveis conhecidas e desconhecidas (Van der Wal, 2020), não apenas em termos de resultados planejados, mas, principalmente, em relação às habilidades técnicas e comportamentais. Esses agentes passam, então, a ter que criar estratégias e padrões com o objetivo de gerar sinergia, convencimento e engajamento das equipes (Castillo & Trinh, 2018).

Recentemente, frente à realidade pandêmica, o pesquisador estadunidense Cascio (2021) propôs a substituição do VUCA pelo cenário BANI. A sua justificativa foi que o novo termo reflete com mais precisão o ambiente contemporâneo de mudanças. O cenário BANI é derivado do acrônimo: *brittle* (frágil), *anxious* (ansioso), *nonlinear* (não linear) e *incomprehensible* (incompreensível). O termo BANI explica melhor o ambiente de transformações, que passou a se apresentar complexo, caótico e frágil, além de exigir mais resiliência dos líderes e gestores (Cascio, 2021). Para o contexto organizacional, ele exprime não apenas a ideia de urgência e de imprevisibilidade, como também a importância de reinvenção e adaptação às constantes mudanças, o que, de alguma forma, já era contemplado quando surgiu o acrônimo VUCA. No mundo VUCA, os líderes e gestores parecem ter um papel central para ajudar os diferentes *stakeholders* e suas organizações a garantir uma vantagem competitiva (Hall & Rowland, 2016) e a agregar valor ao negócio.

Dessa forma, o cenário pandêmico intensificou a instabilidade e volatilidade vivenciada nos últimos anos, produzindo grande impacto no desenvolvimento da carreira dos indivíduos. No mundo do trabalho atual, habilidades de adaptabilidade de carreira são cada vez mais importantes e valorizadas na gestão de pessoas (Dubbelt et al., 2019; Van Dam, 2017). Além das mudanças associadas ao desenvolvimento tecnológico e à globalização, observa-se que a pandemia de COVID-19 exigiu que as condições laborais fossem modificadas como uma estratégia para a contenção da disseminação do vírus. Nesse sentido, alguns profissionais tiveram os seus horários de trabalho modificados, outros precisam aderir a estratégias de trabalho remoto como ação de contenção do vírus e outros, inclusive, ampliaram o escopo e suas responsabilidades (Xiao et. al, 2020; World Health Organization, 2020).

3.1.2

Estudos psicométricos com a Escala de Adaptabilidade de Carreira

Diante das mudanças constantes no mundo do trabalho advindas da globalização e da tecnologia, entender melhor o conceito de adaptabilidade vem, há alguns anos, ganhando bastante importância. Mas como mensurar o grau de

adaptabilidade de uma pessoa? Nos anos 2000, alguns psicólogos criaram um projeto chamado *International Career Adaptability Project* (Savickas & Porfeli, 2012), com o objetivo de elaborar um instrumento internacional capaz de gerar evidências válidas e fidedignas em relação à adaptabilidade de cada indivíduo, baseado nas quatro dimensões descritas em Savickas (2005). A versão inicial da pesquisa da *Career Adapt-Abilities Scale* (CAAS), ou Escala de Adaptabilidade de Carreira (EAC), tinha 44 itens e, após algumas análises confirmatórias realizadas com os dados combinados, chegou-se a uma versão final do instrumento internacional com 24 itens (seis por dimensão) (Savickas & Porfeli, 2012). Os dados combinados de diversos países evidenciaram ajustes satisfatório para o modelo. Os indicadores de consistência interna observados foram adequados para as quatro dimensões.

Na adaptação da EAC para Portugal e Brasil, foram identificadas algumas peculiaridades. Dois dos três itens que tiveram sua redação modificada foram incluídos na versão final reduzida do instrumento internacional, que ficou com 24 itens no final. Desse modo, as escalas finais, portuguesa e brasileira, apresentam dois itens a menos em relação à versão internacional (Duarte et al., 2012; Teixeira et al., 2012). Apesar de contarem com 22 itens, as análises confirmatórias revelaram índices de ajuste semelhantes aos obtidos em outros países. Em síntese, a partir da validação para diversos países, inclusive o Brasil, o construto de adaptabilidade passou a ser medido pela EAC.

Uma vez que, em diferentes épocas da história e em diferentes circunstâncias, a habilidade do indivíduo de se adaptar ao novo sempre se mostrou muito importante, o objetivo deste artigo é analisar a invariância da escala de adaptabilidade de carreira no período pré e durante a pandemia, considerando que construtos psicossociais, como a adaptabilidade de carreira, são altamente sensíveis ao contexto e à idade (Savickas & Porfeli, 2012). A informação de invariância da medida nesses dois momentos se justifica porque a pandemia de COVID-19 causou uma série de mudanças no ambiente de trabalho, incluindo a adoção em massa do trabalho remoto, o fechamento de empresas e a instabilidade econômica generalizada. Essas transformações têm o potencial de afetar a adaptabilidade de carreira, uma vez que demandam novas habilidades, flexibilidade e capacidade de lidar com a incerteza (Kniffin et al., 2021; Wang et al., 2021).

Em estudo realizado por Soares et al. (2022), avaliou-se a invariância da EAC entre estudantes e trabalhadores com dados coletados entre 2020 e 2021. Observou-se, neste estudo, que a EAC apresentou invariância configural e métrica, mas não escalar para estas duas populações. Já no Brasil, em estudo realizado por Salvador et al. (2022), com dados coletados antes de 2020, foram identificadas a invariância para os três níveis (configural, métrica e escalar) da medida para as características sociodemográficas de sexo, estado civil, idade, escolaridade e faixa de rendimento. Outros estudos de invariância da EAC também apresentaram invariância da medida para os três níveis, como em Ghosh et al. (2022), que investigou a invariância entre veteranos e não-veteranos de guerra nos Estados Unidos, e em Erkan et al. (2018), que investigou a invariância da medida entre gêneros e faixas etárias na Turquia. Estas evidências sugerem que a EAC pode ser uma medida que, mesmo passando por grandes mudanças contextuais, mantém sua estrutura invariante, possibilitando uma comparação sem vieses para diferentes grupos.

No entanto, considerando que a maioria dos estudos de invariância da medida foram com dados coletados antes da pandemia do COVID-19, considera-se que há uma lacuna desta investigação psicométrica do instrumento no Brasil. Portanto, considerando que o psicólogo Mark Savickas (2008) entende a carreira como um processo contínuo, impulsionado pelas mudanças frequentes do mundo atual do trabalho, este artigo busca demonstrar que a EAC se tornou uma ferramenta capaz de medir os níveis de adaptabilidade ao longo de toda a vida, a partir de perguntas que contemplam as quatro dimensões da adaptabilidade: preocupação com o futuro, controle através da persistência, curiosidade e confiança. Para que a medida possa ser utilizada para avaliar a adaptabilidade em distintos contextos, tem-se como hipótese que a escala de adaptabilidade seja invariante, isto é, independente do recorte temporal, sendo um instrumento confiável e eficaz para medir o grau de adaptabilidade de uma pessoa. Importante ressaltar que, nesse estudo, o tempo é dividido em antes e durante a pandemia de COVID-19. Este estudo pretende contribuir sobre o entendimento das consequências do período anterior e durante a pandemia no que tange à gestão da carreira e a adaptabilidade, reforçando a relevância da aplicação da escala.

3.2

Método

3.2.1

Participantes

Este estudo foi composto por 2.702 participantes que responderam à escala de adaptabilidade de carreira (Audibert & Teixeira, 2012), com dados coletados de 2018 a 2022 em diferentes projetos de pesquisa. Os participantes com respostas incompletas ($n = 331$) foram eliminados. Logo, o estudo foi composto por 2.674 participantes, com idades entre 17 e 76 anos ($M = 29,38$; $DP = 10,69$). A maior parte da amostra (62,4%) foi composta por participantes do sexo feminino ($n = 1.669$), 37,2% do sexo masculino ($n = 993$) e nove participantes declaram não se identificar com nenhuma das duas nomenclaturas. No que concerne à escolaridade, 71,3% ($n = 1907$) informaram ter Ensino Superior incompleto, 12,4% ($n = 331$) declararam ter Pós-Graduação completa, 6,5% ($n = 174$) declararam ter Pós-Graduação incompleta, 5,5% ($n = 146$) declararam ter Ensino Superior completo e 4,2% declararam ter Ensino Médio completo ($n = 112$). Quanto ao estado civil, foram obtidas 2.088 respostas válidas, sendo que 54,1% ($n = 1.443$) dos participantes afirmaram estarem solteiros(as), 22,2% ($n = 591$) eram casados ou viviam uma união estável, 1,8% ($n = 47$) se declararam divorciados(as) e 0,2% ($n = 6$) declararam-se viúvos(as).

Em relação ao período de participação, 1.837 participantes responderam à EAC antes da pandemia, considerando as respostas que foram coletadas até março de 2020 como o ponto de corte para este grupo. O grupo durante a pandemia foi composto por 837 participantes que responderam à EAC entre março de 2020 e dezembro de 2022. Verificou-se que 8,55% ($n = 228$) dos dados foram coletados de forma presencial, todos pertencentes ao grupo de coleta pré-pandemia. Os demais participantes responderam à pesquisa de forma *on-line*.

3.2.2

Instrumentos e procedimentos

Questionário de caracterização da amostra: o questionário de caracterização da amostra (Apêndice A) foi obtido a partir da combinação de cinco bancos de dados diferentes. Para este estudo, foram utilizadas informações de idade, sexo, estado civil e escolaridade.

Escala de Adaptabilidade de Carreira (EAC) (Audibert & Teixeira, 2012) (Anexo A): a EAC é composta por 24 itens em uma Escala Likert de cinco pontos, que avaliam quão bem o respondente desenvolveu as habilidades de adaptabilidade de carreira. Os escores variam de um (desenvolvi pouco ou nada) a cinco (desenvolvi extremamente bem). A escala é composta por quatro dimensões: preocupação, controle, curiosidade e confiança, cujos índices de fidedignidade Ômega de McDonald neste estudo foram: preocupação ($\Omega = 0,92$), controle ($\Omega = 0,88$), curiosidade ($\Omega = 0,90$), confiança ($\Omega = 0,91$) e escala total ($\Omega = 0,96$).

3.2.3

Procedimentos éticos

Todos os procedimentos deste estudo, desde o planejamento até a sua execução, foram pensados considerando os critérios éticos de acordo com as Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos, conforme a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Desde o início, os participantes foram comunicados sobre o objetivo da pesquisa, assim como os procedimentos de coleta e análise de dados. Somente os pesquisadores tiveram acesso às informações, garantindo, dessa forma, a privacidade de todos os respondentes.

Esta pesquisa representou um risco mínimo para os seus participantes, pois não houve nenhuma intervenção que pudesse impactar de alguma forma as estruturas física, psíquica, social, cultural ou espiritual de cada sujeito. No início da pesquisa, antes de começar a responder o formulário, o participante foi informado do seu direito de interromper ou desistir do estudo a qualquer momento, caso houvesse qualquer desconforto ou necessidade, sem que houvesse qualquer ônus

ou problema. Os cinco bancos de dados utilizados neste estudo fizeram parte de pesquisas aprovadas em comitês de ética das universidades onde foram desenvolvidos.

3.2.4

Análise dos dados

Foi realizada uma análise fatorial confirmatória multigrupo (AFCMG) com o objetivo de investigar a invariância da EAC antes e durante a pandemia. O delineamento do estudo é transversal e as amostras dos dois grupos são independentes. A análise foi implementada utilizando o método de estimação *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS), adequado para dados categóricos (DiStefano & Morgan, 2014; Li, 2016). A AFCMG (Damásio, 2013) avaliou a invariância da medida em três modelos: configural, métrico e escalar.

O modelo 1 (invariância configural) avaliou se a configuração da escala (número de fatores e itens por fator) era aceitável para ambos os grupos (pré e durante a pandemia). Se o modelo não fosse suportado, a estrutura fatorial do instrumento não pode ser caracterizada equivalente para os grupos avaliados. O modelo 2 (invariância métrica) analisou se as cargas fatoriais dos itens poderiam ser consideradas equivalentes entre os grupos. O modelo 3 (invariância escalar) investigou se o nível de traço latente necessário para endossar as categorias dos itens (*thresholds*) eram equivalentes entre os grupos (Cheung & Rensvold, 2002).

Para avaliação do modelo configural, os índices de ajuste utilizados foram: *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI). Valores de CFI e TLI devem ser > que 0,90 e, preferencialmente, acima de 0,95. Valores de RMSEA devem ser < que 0,08 ou, preferencialmente, < que 0,06, com intervalo de confiança (limite superior) < 0,10 (Brown, 2015). A invariância da medida foi avaliada utilizando o teste de diferença do CFI (ΔCFI , Cheung & Rensvold, 2002). Se, ao fixar um parâmetro, for encontrada redução significativa nos índices de CFI ($\Delta\text{CFI} > 0,01$), a invariância da medida não pode ser acatada (Cheung & Rensvold, 2002). Também foram avaliados os índices de $\Delta\chi^2(\text{gl})$, $\Delta\text{Gamma-Hat}$, ΔRMSEA e ΔSRMR como índices de ajustes alternativos (Meade

et al., 2008). Os pontos de corte para cada um destes índices foram: $\Delta\chi^2(\text{gl}) = p > 0,05$, $\Delta\text{Gamma-Hat}$ = redução de 0,008, $\Delta\text{RMSEA} < 0,005$ e $\Delta\text{SRMR} < 0,030$ (Chen, 2007).

A avaliação da invariância da medida se deu a partir da comparação dos índices entre o modelo mais restrito e o modelo menos restrito que o antecedeu. Ou seja, os índices do modelo 1 foram comparados em relação ao modelo geral; os índices do modelo 2 foram comparados em relação ao modelo 1 e os índices do modelo 3 comparados em relação ao modelo 2 (Vandenberg & Lance, 2000).

Posteriormente, realizaram-se testes *t* de Student para as subescalas da EAC, buscando identificar se havia diferenças entre as médias dos grupos pré e durante a pandemia nos níveis de preocupação, controle, curiosidade, confiança e no escore geral. Uma vez que estas diferenças foram significativas, avaliou-se a força da diferença a partir dos tamanhos de efeito. A interpretação foi realizada com base em Cohen (1988), sendo valores entre 0,20 e 0,49 considerados pequenos, entre 0,50 e 0,79 médios e, acima de 0,80, grandes. As análises de AFCMG foram realizadas em ambiente R 4.0.4 (R Core Team, 2021) utilizando os pacotes *semTools* (v0.5-4; Jorgensen, Pornprasertmanit, Schoemann, & Rosseel, 2021) e *lavaan* (Rosseel, 2014). As demais análises foram realizadas por meio do *software* JASP 0.14.1.

3.3

Resultados

Conforme pode ser visto na Tabela 1, os resultados acatam a invariância configural, métrica e escalar, demonstrando que a EAC é uma medida que se manteve equivalente em grupos pré e durante a pandemia do COVID-19, possibilitando a comparação entre estes grupos e estabilidade da medida ao longo do tempo. Os índices de ajuste obtidos para ambos os grupos, sem distinção, foram $\chi^2(246) = 4037,38$, CFI = 0,951, TLI = 0,945, RMSEA = 0,07 [0,074 - 0,078], SRMR = 0,038, Gamma-Hat = 0,871. As baixas variações dos índices de ajuste indicaram que a EAC apresentou parâmetros psicométricos semelhantes para os grupos pré e durante a pandemia.

Tabela 1 - Resultados das análises de invariância da EAC

	Índices de Ajuste							
	CFI	Δ CFI	Gamma-Hat	Δ Gamma-Hat	RMSEA	Δ RMSEA	SRMR	Δ SRMR
Invariância estrutural	0,955	-	0,873	-	0,075	-	0,041	-
Invariância métrica	0,966	+0,011	0,907	+0,034	0,064	-0,015	0,043	+0,002
Invariância escalar	0,958	-0,008	0,900	-0,007	0,067	+0,003	0,041	-0,002

Fonte: A autora (2023).

Assumindo que a EAC é uma medida invariante para os grupos pré e durante a pandemia, prosseguiu-se com a comparação para identificar se houve diferenças entre os escores das dimensões preocupação, controle, curiosidade e confiança, bem como do fator geral adaptabilidade de carreira. Os escores fatoriais dos participantes foram computados para cada dimensão e para o fator geral, para que fossem utilizados nos testes de diferenças de médias. As médias de cada grupo estão descritas na Tabela 2. Os testes *t* de Student para amostras independentes identificou diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para todas as dimensões e para o fator geral da adaptabilidade de carreira. Os participantes recrutados durante a pandemia apresentaram as maiores médias comparado ao grupo pré-pandemia. Entretanto, para as dimensões controle, curiosidade e confiança, o tamanho de efeito destas diferenças foi considerado pequeno, por estarem próximos de 0,20, assim como para a dimensão preocupação e para o fator geral. A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas dos testes *t* de Student para cada dimensão.

Tabela 2 - Comparação entre os grupos nas dimensões e no total da EAC

	Pré-pandemia (n = 1.829)				Durante a pandemia (n = 837)			
	T	gl	p	M	DP	M	DP	d
Preocupação	-7,15	2664	< 0,001	-0,06	0,70	0,14	0,74	0,29
Controle	-5,45	2664	< 0,001	-0,04	0,64	0,09	0,65	0,22
Curiosidade	-5,67	2664	< 0,001	-0,05	0,76	0,12	0,75	0,23
Confiança	-5,33	2664	< 0,001	-0,05	0,76	0,11	0,77	0,22
EAC	-6,33	2664	< 0,001	-0,05	0,67	0,12	0,67	0,26

Fonte: A autora (2023).

3.4

Discussão

O objetivo principal deste estudo foi testar a invariância da EAC antes e durante a pandemia com o intuito de atestar a confiabilidade deste instrumento. A hipótese de que a EAC é invariante foi corroborada. Essa hipótese foi levantada a partir da teoria de Savickas e Porfeli (2012), que entendem a adaptabilidade como um construto psicossocial, ou seja, uma característica encontrada na conjunção da pessoa com o meio. Frente a esse contexto, a carreira é enxergada como uma jornada individual, isto é, cada pessoa toma as decisões que fazem mais sentido para ela, de forma bastante personalizada (Duarte et al., 2010). Portanto, a EAC é uma ferramenta exitosa para mensurar os níveis individuais de adaptabilidade de carreira, independentemente do recorte temporal em que a pesquisa for aplicada no contexto brasileiro.

Como já faz alguns anos que a habilidade de adaptabilidade de carreira vem ganhando importância no desenvolvimento da liderança e na gestão de pessoas, o surgimento da pandemia neste período não foi capaz de interferir na confiabilidade do instrumento. Características como falta de linearidade, incerteza e volatilidade estão muito evidentes desde o início do século XXI e os trabalhadores estão precisando se moldar cada vez mais ao novo mundo do trabalho, por isso estão valorizando e usando seus recursos adaptativos (Savickas, 2013). Assim, mesmo

diante de um vírus que reorganizou diversos fatores sociais e econômicos, foi possível evidenciar que a EAC é satisfatória no decorrer do tempo.

A EAC apontou índices psicométricos análogos para os dois grupos observados – antes e durante a pandemia – e isso pode ser explicado pelo fato de ser um instrumento que tem como objetivo avaliar a capacidade adaptativa de cada ser humano ao passar por mudanças ao longo da jornada (Savickas, 2005). Afinal, diante desse mundo em constante mudança, quanto maior a capacidade da pessoa de se moldar para enfrentar uma determinada realidade, maior a chance de sucesso (Dubbelt et al., 2019; Van Dam, 2017).

A primeira versão da EAC foi testada em estudantes e trabalhadores adultos de diversos países após tradução do inglês para as línguas locais. Apenas depois de análises confirmatórias com os dados combinados desses países que se chegou a uma versão final do instrumento internacional com 24 itens (seis por dimensão; Savickas & Porfeli, 2012). A consistência interna observada para a escala geral e suas subescalas variou, nas amostras dos diversos países, de satisfatória a muito boa (sendo considerada boa a partir de 0,80): preocupação (0,76 a 0,90), controle (0,65 a 0,90), curiosidade (0,70 a 0,89), confiança (0,71 a 0,96) e escala total (0,87 a 0,96; Savickas & Porfeli, 2012). No Brasil, o instrumento também tem mostrado adequadas propriedades psicométricas (Savickas & Porfeli, 2012), que foram confirmadas por este estudo.

Nos últimos anos, os conceitos VUCA/BANI passaram a ser muito utilizados no mundo do trabalho para explicar a complexidade das relações que envolvem empregador e empregado. Em um mundo VUCA – volátil, incerto, complexo e ambíguo –, as organizações e as pessoas dentro delas precisam construir estratégias com foco no engajamento dos times (Castillo & Trinh, 2018). Com a pandemia, toda a instabilidade e fragilidade ficaram ainda mais em evidência e, de alguma forma, impulsionaram os indivíduos a desenvolverem muitas de suas habilidades comportamentais (Dubbelt et al., 2019; Van Dam, 2017). Para conter a disseminação do vírus, o trabalho remoto ganhou espaço e as relações de trabalho se afrouxaram (Xiao et al., 2020; World Health Organization [WHO], 2020), mas o que pudemos concluir é que a EAC se mostrou igualmente segura para medir a adaptabilidade de carreira de diferentes públicos, quer sejam trabalhadores ou universitários.

Nesta análise transversal, os resultados confirmaram que a versão reduzida da EAC apresentou uma resposta clara e em conformidade com as expectativas teóricas. A habilidade de adaptabilidade de carreira vem ganhando importância no desenvolvimento da liderança e na gestão de pessoas ao longo do tempo, pois, quanto maior a capacidade da pessoa de se moldar para enfrentar uma determinada realidade, maior a chance de sucesso (Dubbelt et al., 2019; Van Dam, 2017). No entanto, embora os resultados obtidos tenham sustentado a hipótese inicial de confiabilidade da escala, não conseguir realizar um estudo longitudinal e, sim, um estudo com dados dos últimos cinco anos apresenta-se como uma limitação da pesquisa.

Assim como a escala de adaptabilidade mostrou-se invariante, a análise das dimensões separadamente – preocupação, controle, curiosidade e confiança – também se sustentou. As distinções encontradas foram consideradas nulas para três dimensões e fracas para a dimensão preocupação e o construto de adaptabilidade, que é um traço mais geral do funcionamento individual e as suas dimensões são parâmetros subordinados a este aspecto superior. Ao longo da jornada, o indivíduo conduz suas transições de carreira através de processos adaptativos caracterizados por cada um desses quatro aspectos da adaptabilidade. A preocupação pode ser definida como a habilidade de orientação para o amanhã e tem como característica central o interesse por planos de futuro. O controle pode ser resumido à capacidade de uma pessoa em protagonizar sua carreira e o não desenvolvimento dessa característica pode ocasionar em dificuldades na tomada de decisão. Já a curiosidade está relacionada à competência de aprendizado e de abertura para novas possibilidades e a falta dela pode levar a distorções sobre si mesmo e sobre seu entorno. Ter confiança é acreditar no seu potencial e atingir seus objetivos, por isso, quando a pessoa não apresenta essa habilidade, não raramente se frustra por não alcançar suas metas (Savickas, 2013). Frente a isso, entende-se que cada uma dessas quatro dimensões se comporta de maneira diferente e individual, podendo ser mais ou menos desenvolvida, dependendo das características de cada ser humano.

Há alguns estudos sobre a EAC, sobre a teoria da construção de carreira e do construto de adaptabilidade de carreira, mas nenhum, até o momento, havia testado a invariância da escala antes e durante o período pandêmico da COVID-19, o que indica que esta pesquisa tem um papel inovador. Portanto, atestar por meio dos dados que, mesmo diante de cenários extremamente distintos, há um método

efetivo para medir uma habilidade tão requerida no mundo do trabalho é de extrema importância para a academia e para o mercado de trabalho. Em estudo posterior, será analisada a relação entre a adaptabilidade de carreira e o redesenho no trabalho. De acordo com o relatório do Fórum Econômico Mundial de 2023, espera-se que cerca de 23% dos empregos mudem até 2027, com 69 milhões de novos empregos criados e 83 milhões eliminados. Dessa forma, fica evidente a necessidade de se estudar habilidades como a adaptabilidade de carreira em diferentes públicos e regiões do país.

Além disso, a confirmação da invariância da EAC antes e durante a pandemia permite mensurar possíveis efeitos do período pandêmico, uma vez que as transformações do mundo do trabalho e da sociedade ocorridas na crise sanitária podem ter impactos profundos na adaptação dos indivíduos às mudanças profissionais. Nesse interim, mensurar a adaptabilidade de carreira durante esse período permite compreender como os profissionais estão lidando com essas mudanças e identificar os desafios específicos que estão enfrentando, com a segurança de que possíveis diferenças nos escores não derivam de uma mudança de entendimento da medida durante o período pandêmico.

A mensuração da adaptabilidade de carreira pré-pandemia proporciona, por sua vez, uma linha de base para comparação. Compreender as diferenças nos níveis de adaptabilidade antes e durante a pandemia ou outras crises de maior magnitude permite identificar o impacto direto dessas crises nas habilidades de adaptação dos profissionais. Isso é fundamental para desenvolver estratégias eficazes de suporte e intervenções que favoreçam o manejo das crises tanto pelos indivíduos quanto pelas organizações.

Esse tipo de pesquisa também contribui para o avanço da pesquisa acadêmica nessa área, na medida em que são gerados conhecimentos científicos mais robustos sobre como os eventos disruptivos afetam a trajetória profissional e quais fatores influenciam a capacidade de adaptação dos indivíduos. Por fim, a mensuração da adaptabilidade de carreira antes e durante a pandemia ou outras crises pode gerar subsídios para a gestão de carreira e para o desenvolvimento profissional, incluindo a criação de programas de treinamento e capacitação específicos para promover a resiliência e a adaptação em tempos de incerteza e mudança.

Como sugestões para novas pesquisas, há possibilidades de delinear o estudo sobre adaptabilidade de carreira em empresas tradicionais e *startups* – negócios ou empreendimentos que recentemente começaram a operacionalizar seus serviços e/ou produtos – para entender se o meio impacta nas características pessoais. Além disso, pesquisas futuras podem ser realizadas com recortes por faixa etária e gerações por meio do cruzamento de informações para um estudo longitudinal dos últimos 50 anos, com a terceira Revolução Industrial em curso, a fim de entender as mudanças nos graus de adaptabilidade de carreira ao longo dos anos, principalmente com o avanço da tecnologia.

4

Estudo 2 - Relação entre adaptabilidade e ações de redesenho do trabalho

Resumo

As relações de trabalho apresentaram grandes transformações, de modo a originar uma dinâmica diferente no que tange à trajetória profissional dos indivíduos. Este estudo analisou o quanto as características pessoais (as quatro dimensões da adaptabilidade de carreira) explicam o redesenho do trabalho (ações proativas por parte do indivíduo) e se há algum aspecto específico com maior impacto nessa relação. Participaram 299 trabalhadores, que responderam a um questionário sociodemográfico, à Escala de Adaptabilidade de Carreira e à Escala de Percepção para Redesenho do Trabalho. Análises de redes e das regressões indicaram forte associação entre preocupação, controle, curiosidade e confiança e o redesenho das relações, o redesenho das tarefas e a reformulação cognitiva. Apesar de todas as relações terem sido positivas, a curiosidade destacou-se como o fator que mais influencia o redesenho do trabalho. O estudo contribui para o entendimento das relações íntimas entre a adaptabilidade de carreira e as três formas de redesenho.

Palavras-chave

Trabalho; adaptabilidade; teoria dos grafos.

4.1

Introdução

A construção da carreira tem se modificado bastante ao longo do tempo, caminhando em linha com as mudanças na sociedade e no mundo do trabalho (Kenny et al., 2018). Na última década, abordagens que contemplam o contexto e narrativas têm ganhado cada vez mais importância, pois permitem um olhar mais amplo das questões de carreira no panorama atual e consideram a relevância de fatores contextuais e relacionais no que diz respeito à construção das trajetórias de cada indivíduo (Hartung & Santilli, 2017; Savickas, 2012).

As práticas de orientação profissional passaram a sofrer diretamente influências históricas e contextuais (Ribeiro, 2011). A era da estabilidade e da previsibilidade deu lugar à era da incerteza. Se antes o indicador de sucesso era passar a vida em uma mesma empresa, hoje cada indivíduo vai construindo sua trajetória a partir de experiências que façam sentido e agregam valor, mesmo que para isso tenham que mudar de empresa e ocupação muitas vezes (Savickas et al., 2009).

Com a instabilidade da economia, advinda, principalmente, da revolução industrial, o modelo de carreira existente deixou de ser uma sequência ordenada e passou a desafiar a classe trabalhadora, que teve que lidar com mudanças frequentes (Nota et al., 2012). Se, por um lado, a América Latina, que sempre apresentou uma realidade mais instável, tanto econômica quanto socialmente, já era um local propício para se estudar as diferentes formas de lidar com a carreira, a Europa e os Estados Unidos até então eram espaços mais favoráveis à construção de carreiras lineares e previsíveis (Ribeiro, 2013). As mudanças, no entanto, aconteceram no mundo todo, mesmo que em graus distintos.

No início dos anos 2000, apenas 40% dos trabalhadores dos EUA estavam formalmente empregados e os outros 60% ocupavam postos de trabalho terceirizados e de curto prazo (Savickas, 2008). De acordo com a Organização Internacional do Trabalho, em 2013, a taxa de desemprego dos Estados Unidos aumentou 16,3%, enquanto na Europa cresceu 11%. No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2021, a taxa de desocupação foi estimada em 13,2%. No mesmo ano, o percentual de pessoas com carteira de trabalho foi de 53,2%, dois pontos percentuais maior que o estimado para 2020,

quando foi observado o menor nível da série histórica – 51,2%. Nesse contexto, a adaptabilidade de carreira, definida como a habilidade de lidar com as mudanças no mercado e nas condições de trabalho (Nota et al., 2012; Savickas, 2005), ganha relevância, afinal, todas essas transformações exigem não só o desenvolvimento desta nova competência, como a proatividade em criar suas próprias oportunidades profissionais (Nota et al., 2014).

Com os desafios da economia, que geram um maior número de empregos informais e fazem aumentar o número de pessoas desempregadas, cada vez mais os indivíduos se veem preocupados e precisam começar a pensar em formas de desenvolver a competência da adaptabilidade, para que consigam encontrar novos meios de planejar o futuro profissional (Nota et al., 2014). Apesar de não oferecerem muitas recompensas, as empresas têm exigido conhecimentos e habilidades de adaptabilidade do trabalhador. Esse desequilíbrio entre o que é oferecido e o que é exigido pode resultar em insatisfação e diminuição do desempenho (Nota et al., 2014), por isso, é importante que cada indivíduo crie oportunidades de desenvolver sua capacidade de adaptabilidade de carreira para evitar frustrações e resultados não desejados.

O conceito de adaptabilidade de carreira começou a ser delineado em 1980, quando Donald Super conceituou a carreira como uma sequência de papéis que uma pessoa desempenha ao longo de todo o ciclo de vida. Além disso, o autor destacou o conceito de maturidade de carreira, que leva em consideração que o desenvolvimento vocacional acontece na fase da adolescência e no início da vida adulta (Balbinotti, 2003). Contudo, o psicólogo Mark Savickas, anos mais tarde, reestruturou o conceito, dividindo-o em quatro dimensões: preocupação, controle, curiosidade e confiança. A preocupação refere-se à orientação positiva ao futuro da carreira; o controle relaciona-se à capacidade de controlar as tentativas de preparação para o futuro profissional; a curiosidade denota a habilidade para explorar possíveis cenários futuros de carreira; e a confiança diz respeito à disposição para implementar os planos profissionais (Savickas 2011; Savickas & Porfeli, 2012).

Ainda que os empregadores devam se esforçar para criar empregos com potencial motivador (Hackman & Oldham, 1976), os funcionários também precisam assumir a responsabilidade por seu próprio bem-estar relacionado com o trabalho. Wrzesniewski e Dutton (2001) argumentaram que os funcionários podem

moldar os limites de seus trabalhos, criando um ambiente de trabalho que se adapte às suas preferências, habilidades e competências. Esse processo de influenciar proativamente o trabalho de alguém é chamado de redesenho do trabalho.

O conceito do redesenho do trabalho aparece no início dos anos 2000 e pode ser definido como uma ação proativa de delineamento do trabalho (Grant & Parker, 2009). O foco principal dessa habilidade é construir ferramentas próprias para alinhar o seu trabalho às preferências e motivações do trabalhador. É importante destacar que as pesquisadoras Amy Wrzesniewski e Dutton (2001) identificaram que o redesenho do trabalho pode ser observado em todos os tipos de trabalhadores, dos mais qualificados aos menos especializados e as duas ainda destacaram que o processo de redesenho nem sempre traz benefícios para a empresa, pois depende do contexto no qual o funcionário está inserido.

Uma característica central do redesenho do trabalho é que os funcionários iniciam alterações em seus trabalhos de baixo para cima, em vez de gestores direcionando mudanças de cima para baixo, como acontece em muitos casos. Isso permite que os colaboradores aproveitem o conhecimento único que eles têm de seus empregos e de si mesmos para criar seus empregos de maneiras que possuam mais significado (Berg et al., 2010).

A elaboração de trabalhos é particularmente crítica como um caminho para a significância em contextos de trabalho modernos (Wrzesniewski et al., 2010). A ideia de funcionários trabalhando a partir de uma descrição de trabalho fixa está se tornando menos comum. Em uma economia do conhecimento em rápida mudança, as organizações valorizam a proatividade do funcionário (Grant & Ashford, 2008). Em vez de reagir a um conjunto de responsabilidades de trabalho, as iniciativas pessoais dos funcionários em moldar seus empregos podem oferecer benefícios às organizações, promovendo a capacidade de inovação e adaptabilidade, além de contribuir para o engajamento no trabalho (Frese & Fay, 2001).

As gerações X – nascida entre 1965 e 1980 – e Y – nascida entre 1981 e 1996 – compartilham o ideal de liberdade de escolha e de busca por um trabalho com significado (Twenge, 2006). Dessa forma, criam muitas expectativas em relação ao que sonham para suas carreiras. Essa nova maneira de pensar caracteriza uma tendência de maior rotatividade no trabalho, maior frequência de mudanças em relação às tarefas e responsabilidades e alteração nas relações laborais. O grande objetivo dessa nova dinâmica é a busca por maior significado no trabalho, além de

promover maior engajamento. Do ponto de vista das organizações, é bastante interessante ter colaboradores que ressignificam as suas atividades, pois a produtividade depende do empenho de cada trabalhador. Em resumo, tanto os funcionários quanto as organizações podem se beneficiar dessa tendência, em que colaboradores são mais proativos e redesenham suas tarefas e suas relações.

Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar o quanto as características pessoais dos trabalhadores (dimensões da adaptabilidade de carreira) explicam o redesenho do trabalho. De forma mais específica, este estudo busca investigar 1) como as variáveis da adaptabilidade de carreira se relacionam; 2) quais têm maior impacto nos diferentes tipos de redesenho; e 3) se curiosidade, controle, confiança e preocupação predizem os níveis de redesenho do trabalho em adultos. Tem-se como hipótese que a adaptabilidade de carreira e o redesenho do trabalho são conceitos que têm uma associação positiva e que, portanto, as dimensões da adaptabilidade de carreira influenciam os três tipos de redesenho do trabalho (Savickas et al., 2009). Além disso, espera-se que a adaptabilidade de carreira atue como antecedente ao redesenho do trabalho, ou seja, presume-se que a habilidade de se adaptar a novos cenários rapidamente facilite ações de redesenho (Wrzesniewski et al., 2010).

4.2

Método

4.2.1

Participantes

Participaram deste estudo 299 trabalhadores acessados por conveniência de forma *online*, com idades entre 19 a 77 anos ($M = 45,48$; $DP = 12,30$). Como critérios de inclusão foram considerados participantes com idade mínima de 18 anos, que estão trabalhando ou já trabalharam. Dados sociodemográficos dos participantes são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Dados Sociodemográficos

Sexo	Frequências	Porcentagens
Masculino	81	27,1
Feminino	217	72,6
Prefiro não informar	1	0,3
Escolaridade		
Ensino Médio completo	16	5,4
Ensino Superior incompleto	10	3,3
Ensino Superior completo	51	17,1
Pós-graduação incompleta	9	3,0
Pós-graduação completa	213	71,2
Estado civil		
Casado(a)/União estável	180	60,2
Solteiro(a)	76	25,4
Divorciado(a)/Separado(a)	36	12,0
Viúvo(a)	7	2,3
Tipo de organização que trabalha		
Instituição privada	134	44,8
Instituição pública	42	14,0
Startup	27	9,0
Autônomo	92	30,8
Outros	4	1,3

Fonte: A autora (2023).

4.2.2

Procedimentos de coleta de dados

Os participantes foram convidados a contribuir com o presente estudo a partir da divulgação da pesquisa que foi feita por *e-mail* e pelas redes sociais (WhatsApp, LinkedIn, Facebook e Instagram) (Apêndice B). Além disso, a comunicação da pesquisa teve como base a técnica de cadeia de referência, mais conhecida como “bola de neve”, cujos participantes do estudo puderam indicar outros possíveis interessados na pesquisa (Patton, 1990).

A coleta foi realizada através da plataforma *online Survey Monkey*, durante o período de quatro meses, de fevereiro a maio de 2022, sem qualquer contato presencial com o respondente, que pôde escolher se queria ou não declarar seu e-mail de contato ao final do questionário. Os participantes só tiveram acesso à pesquisa após demonstrarem concordância com o Termo de Consentimento Livre

e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C). Com o objetivo de manter em sigilo a identidade do respondente, os formulários não tiveram a identificação do nome.

4.2.3

Instrumentos

Inicialmente, foi aplicado um questionário de caracterização sociodemográfica (Apêndice A), elaborado pelas pesquisadoras, com o objetivo de obter informações como idade, estado civil, sexo, escolaridade, renda familiar, formação acadêmica (se aplicável), ocupação e cargo. Para avaliar a adaptabilidade de carreira foi utilizada a Escala de Adaptabilidade de Carreira (EAC) (Audibert & Teixeira, 2015) (Anexo A), em sua versão adaptada do instrumento internacional com 24 itens (seis por dimensão). Esta é composta por 22 itens (divisão por dimensão) e tem índices de ajuste semelhantes aos obtidos em outros países com o *Career Adapt-Abilities Scale* ([CAAS], Savickas & Porfeli, 2012). A EAC é dividida em quatro dimensões: preocupação, controle, curiosidade e confiança. No estudo de adaptação foi observado que a escala apresenta bons índices de ajuste (*Comparative Fit Index* (CFI) = 0,951; *Tucker-Lewis Index* (TLI) = 0,945; *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA, 90% I.C.) = 0,077 (0,073 - 0,080)) e consistência interna satisfatória em todas as dimensões (preocupação, $\alpha = 0,83$; controle, $\alpha = 0,74$; curiosidade, $\alpha = 0,79$; e confiança, $\alpha = 0,85$) (Audibert & Teixeira, 2015). Na presente amostra a escala apresentou índices de ajuste e consistência interna adequados (CFI = 0,948; TLI = 0,948; RMSEA (90% I.C.) = 0,078 (0,070 - 0,086); preocupação, $\alpha = 0,90$; controle, $\alpha = 0,91$; curiosidade, $\alpha = 0,90$; e confiança, $\alpha = 0,92$).

O redesenho do trabalho foi avaliado por meio da Escala de Percepção para Redesenho do Trabalho (Anexo B), que apresentou boas qualidades psicométricas (TLI = 0,93; RMSEA (90% IC) = 0,042 (0,000 – 0,065) e alta consistência interna (redesenho da tarefa, fidedignidade composta (fc) = 0,80; reformulação cognitiva, fc = 0,93 e redesenho das relações, fc = 0,70). Esta escala é composta por três fatores (redesenho da tarefa, redesenho das relações e redesenho cognitivo) e contém 15 itens. Todos os itens são pontuados com uma classificação de frequência de 6 pontos, em uma escala que varia de 1 (raramente) a 6 (com muita frequência;

Pimenta de Devoto & Machado, 2019; Wrzesniewski et al., 2010). No presente estudo, a escala obteve índices de ajuste e consistência interna satisfatórios (CFI = 0,942; TLI = 0,930; RMSEA (90% I.C.) = 0,085 (0,072 - 0,097); redesenho da tarefa, $a = 0,76$; reformulação cognitiva, $a = 0,88$; e redesenho das relações, $a = 0,78$).

4.2.4

Procedimentos éticos

O presente estudo foi encaminhado à Câmara de Ética da universidade onde foi realizado, assim como para a Plataforma Brasil e só foi iniciado após a sua devida aprovação (Anexo C). Todos os procedimentos deste estudo, desde o planejamento até a sua execução, foram pensados considerando os critérios éticos de acordo com as Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos, conforme a resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

Os participantes foram comunicados sobre o objetivo da pesquisa, assim como os procedimentos de coleta e análise de dados. Somente os pesquisadores da universidade tiveram acesso às informações, garantindo, dessa forma, a privacidade de todos os respondentes. Esta pesquisa representou um risco mínimo, pois não houve nenhuma intervenção que pudesse impactar de alguma forma as estruturas física, psíquica, social, cultural ou espiritual do participante. No início da pesquisa, antes de começar a responder o formulário, o participante foi informado do seu direito de interromper ou desistir do estudo a qualquer momento, caso houvesse desconforto ou necessidade, sem causar ônus ou problema. Os participantes só responderam os instrumentos após assinatura do TCLE.

4.2.5

Análise dos dados

A análise de rede foi realizada usando o modelo de gráfico misto, o *Mixed Graphical Model* (MGM) para investigar as relações entre as dimensões de adaptabilidade e as ações de redesenho. Na análise de rede, as variáveis são

apresentadas em nodos, sendo que as relações positivas são indicadas por arestas verdes e as negativas por arestas vermelhas. Foi selecionado o melhor modelo entre 100 modelos por meio de *cross-validation* com o argumento $k = 2$. Além disso, todos os nodos têm uma borda externa e o preenchimento dessa borda indica a proporção da variância do nodo explicada pela rede (R^2).

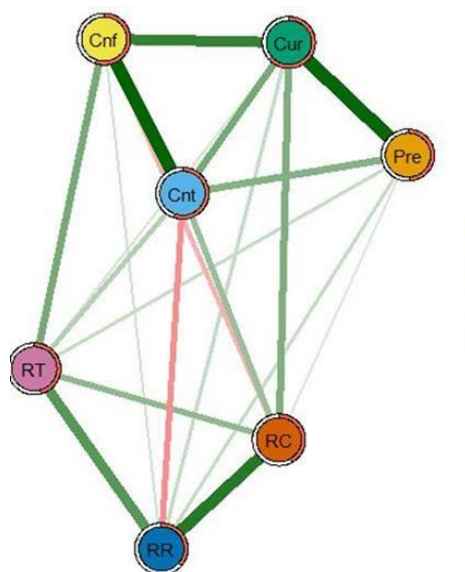
Com base nos resultados da análise de rede, avaliou-se a contribuição das dimensões de adaptabilidade (preocupação, controle, curiosidade e confiança) às ações de redesenho no trabalho (redesenho da tarefa, redesenho das relações e redesenho cognitivo). Portanto, conduziu-se uma análise de caminhos, investigando se as dimensões de adaptabilidade atuam como antecedentes das ações de redesenho do trabalho. As análises de dados foram realizadas no programa R, versão 4.1.2 (R Core Team, 2022).

4.3

Resultados

A média dos escores das variáveis da adaptabilidade e ações de redesenho foram moderadas, sendo que a média mais baixa foi de preocupação ($M = 3,36$; $DP = 0,79$) e a mais alta de reformulação cognitiva ($M = 4,08$; $DP = 0,69$). Por meio da análise de rede foi possível observar que todas as dimensões da adaptabilidade (preocupação, controle, curiosidade e confiança) explicaram as dimensões do redesenho do trabalho (redesenho da tarefa, reformulação cognitiva e redesenho das relações). As variáveis de adaptabilidade estabeleceram uma forte relação entre si, assim como as dimensões do redesenho do trabalho (Figura 1).

Figura 1 - Resultado do modelo de rede da relação entre as variáveis da EAC



Fonte: A autora (2023).

Nota: Pre = Preocupação; Cnt = Controle; Cur = Curiosidade; Cnf = Confiança; RT = Redesenho da Tarefa; RC = Reformulação Cognitiva; RR = Redesenho das Relações

A relação entre as variáveis da adaptabilidade e do redesenho do trabalho foram positivas moderadas entre controle e confiança ($r = 0,38$; $p < 0,05$), curiosidade e preocupação ($r = 0,37$; $p < 0,05$) e reformulação cognitiva e redesenho das relações ($r = 0,32$; $p < 0,05$). A reformulação cognitiva apresentou relação negativa com o controle ($r = -0,12$; $p < 0,05$) e o redesenho das relações com a confiança ($r = -0,17$; $p < 0,05$) (Tabela 4). Ainda, a análise demonstrou que a variável curiosidade desempenhou um papel central, sendo que a rede contribuiu para explicar 63% da sua variância, seguida da variável controle com 56%, da confiança (55%), da preocupação (48%), do redesenho da tarefa (45%), da reformulação cognitiva (41%) e do redesenho das relações, com 36%.

Tabela 4 – Magnitude das associações entre as dimensões de adaptabilidade e redesenho do trabalho na análise de rede

	M(DP)	Pre	Com	Cur	Conf	RT	RC	RR
Pre	3,36(0,79)	-						
Com	3,90 (0,77)	0,18	-0,56					
Cur	3,56 (0,81)	0,37	0,2	-0,63				
Conf	3,95 (0,74)	0	0,38	0,3	-0,55			
RT	3,76 (0,55)	0,08	0,11	0,06	0,2	-0,45		
RC	4,08 (0,68)	0,06	0,15	0,19	-0,12	0,17	-0,41	
RR	3,50 (0,71)	0,08	-0,17	0,08	0,07	0,25	0,32	-0,36

Fonte: A autora (2023).

Nota: M = Média; DP = Desvio Padrão; Pre = Preocupação; Con = Controle; Cur = Curiosidade; Conf = Confiança; RT = Redesenho da Tarefa; RC = Reformulação Cognitiva; RR = Redesenho das Relações.

Com o objetivo de investigar se as dimensões da adaptabilidade atuam como antecedentes das ações do redesenho do trabalho foram testados dois modelos. No primeiro modelo, foram inseridos como antecedentes as variáveis preocupação, confiança, curiosidade e controle. Foi observado que a dimensão preocupação e curiosidade contribuíram na explicação das três ações de redesenho do trabalho. Os níveis de controle foram antecedentes do redesenho das relações, enquanto a confiança explicou os níveis de redesenho da tarefa. Esse modelo explicou 34,6% do redesenho da tarefa, 27,1% da reformulação cognitiva e 21,6% do redesenho das relações (Tabela 4).

Considerando-se os resultados, foi testado um segundo modelo, no qual as dimensões de redesenho do trabalho eram explicadas pelas variáveis preocupação e curiosidade, as quais foram significativas com todas as variáveis do redesenho do trabalho, e a confiança, que apresentou significância apenas com o redesenho da tarefa no Modelo 1 (Tabela 3). O segundo modelo evidenciou que as dimensões de adaptabilidade atuavam como antecedentes das ações de redesenho do trabalho. O Modelo 2 explicou 34,3% do redesenho da tarefa, 26,7% da reformulação cognitiva e 20,4% do redesenho das relações (Tabela 4).

Tabela 5 – Resultados dos modelos testados por meio da análise de caminhos

Desfecho	Antecedentes				
Modelo 1	R ²	Pre (β)	Con (β)	Cur (β)	Conf (β)
RT	0,346	0,151*	0,061	0,241*	0,237*
RC	0,271	0,178*	0,088	0,347*	0,039
RR	0,216	0,234*	0,347*	0,294*	0,112
Modelo 2					
RT	0,343	0,163*	0,251*	0,265*	
RC	0,267	0,193*		0,369*	
RR	0,204	0,213*		0,282*	

Fonte: A autora (2023).

Nota: Pre = Preocupação; Con = Controle; Cur = Curiosidade; Conf = Confiança; RT = Redesenho da Tarefa; RC = Reformulação Cognitiva; RR = Redesenho das Relações; ** = < 0,01; * = < 0,05.

4.4

Discussão

O objetivo principal deste estudo foi investigar a relação entre o construto de adaptabilidade de carreira, em suas quatro dimensões, e o redesenho do trabalho. As quatro dimensões da adaptabilidade são definidas como os recursos adaptativos que têm como foco o gerenciamento de tarefas críticas e transições ao longo do processo de construção de carreira. Foi realizada uma análise de redes, que indicou que todas as dimensões da adaptabilidade de carreira – preocupação, controle, curiosidade e confiança (Savickas, 2011; Savickas & Porfeli 2012) – contribuem para os três tipos de redesenho do trabalho – redesenho das relações, reformulação cognitiva e redesenho da tarefa (Pimenta de Devoto & Machado, 2019; Wrzesniewski, et al., 2010). Apesar de todas as relações terem sido positivas, a curiosidade destacou-se como o fator que mais influencia o redesenho do trabalho. Isso se explica por ser uma característica relacionada à capacidade de investigar futuros panoramas em relação à carreira e, de alguma forma, antever cenários para ações mais assertivas (Savickas 2011; Savickas & Porfeli, 2012).

Na análise de rede, ficou evidente a relação entre a confiança, característica do indivíduo que é seguro de suas ações e acredita que irá atingir os seus objetivos, e o redesenho das tarefas (Savickas 2011; Savickas & Porfeli, 2012). O mesmo foi

observado na dimensão controle, isto é, ficou claro que quanto maior a capacidade de se responsabilizar por suas ações, mais o indivíduo é capaz de transformar sua função no trabalho. A curiosidade, que pode ser resumida como o interesse em buscar desenvolvimento, aprofundar o conhecimento e ter a curiosidade em ir atrás de novos desafios, mostrou ter relação forte com todas as três formas de redesenho. A dimensão preocupação teve maior vínculo com o redesenho da tarefa e o redesenho das relações, mas também está associada à reformulação cognitiva, forma de redesenho associada ao significado e propósito, embora com um pouco menos de impacto.

Além da análise de rede, foi utilizado o método de regressão, que indicou resultados semelhantes à primeira análise. Importante ressaltar que, além da forte relação entre as dimensões da adaptabilidade e o redesenho do trabalho, ambas separadamente estabeleceram uma forte relação entre si. A hipótese fundamental, portanto, foi confirmada – adaptabilidade de carreira e o redesenho do trabalho são conceitos intimamente conectados. Na atual conjuntura do mercado de trabalho, as trajetórias de carreira têm estado cada vez mais na responsabilidade do indivíduo, que vem ganhando autonomia para liderar mudanças no âmbito da sua vida profissional (Savickas & Baker, 2005). Da mesma forma, o conceito de redesenho do trabalho tem como característica central as mudanças realizadas de forma autônoma pela pessoa, sem que haja solicitação ou demanda por parte da empresa ou líder. Portanto, diante desta realidade profissional bastante mutável e volátil, que exige proatividade e autorresponsabilidade, o trabalhador se vê na obrigação de construir caminhos em busca de realização profissional e sentido (Wrzesniewski et al., 2010). A importância de adaptação e a responsabilização pelo gerenciamento de sua própria carreira, além de ter como consequência mais comprometimento, gera preocupação com o futuro, fazendo com que a pessoa seja capaz de tomar decisões mais alinhadas com seus objetivos.

As relações menos expressivas foram encontradas entre a confiança e o redesenho das relações e a preocupação e a reformulação cognitiva. Por outro lado, as mais expressivas foram entre a curiosidade e o controle com a reformulação cognitiva. É possível encontrar na literatura diversos estudos sobre o redesenho do trabalho e sua relação com o engajamento (Groot et al., 2019; Vakola et al., 2021; Vazquez et al., 2019), mas não foram encontrados trabalhos que relacionaram o conceito à adaptabilidade de carreira, por isso a importância desta pesquisa.

O delineamento de cada carreira vai depender, em grande parte, de quem a conduz. Do ponto de vista individual, a pessoa terá que desenvolver habilidades próprias e profissionais que contribuam para a construção de significado e satisfação em sua jornada (Savickas, 2013). Já o comportamento de redesenho do trabalho é motivado pelo monitoramento do contexto laboral, a fim de evitar seus efeitos negativos, e pelas interações com os parceiros de trabalho. As consequências de tais comportamentos relacionam-se ao significado do trabalho e à obtenção de uma identidade positiva dentro do ambiente de trabalho, que contribuirão para a satisfação no trabalho (Berg, Grant, & Johnson, 2010). Logo, entender como cada dimensão da adaptabilidade de carreira se harmoniza com o redesenho do trabalho reforçou a hipótese de que a adaptabilidade se comporta como antecedente ao redesenho do trabalho, ou seja, quanto mais curioso, preocupado e confiante o indivíduo é e mais controle ele tem sobre suas escolhas e decisões, maior é sua capacidade de redesenhar sua tarefa, relações e resultados (Berg et al., 2010).

O presente estudo apresenta dados de trabalhadores brasileiros sobre adaptabilidade e redesenho do trabalho, contribuindo com as discussões sobre este tema. Contudo, trata-se de um estudo transversal, com amostra prioritariamente feminina, com ensino superior, e tem, como limitações, não acompanhar os níveis de adaptabilidade e redesenho ao longo dos anos, além de não considerar recortes de gerações, nem de gênero diferentes. Como sugestão para novas pesquisas, seria interessante incluir os construtos engajamento e bem-estar subjetivo para observação das relações entre todas as dimensões.

Em síntese, conclui-se que, quanto maior o potencial de cada indivíduo de se adaptar a novos cenários, maior a capacidade de fazer adequações no seu trabalho e sentir mais satisfação (Frese & Fay, 2001). O presente estudo contribui para o entendimento das relações íntimas entre as dimensões de adaptabilidade de carreira e as três formas de redesenho, e endossa a importância do vínculo entre indivíduo e ambiente para maior satisfação e bem-estar dentro do mercado de trabalho. Do ponto de vista das organizações, é de extrema importância conhecer melhor seus colaboradores, dando relevância ao entendimento de como as características pessoais podem colaborar ou dificultar a performance de cada trabalhador.

5

Considerações finais da dissertação

Esta dissertação se propôs a investigar a confiabilidade da EAC e a relação entre adaptabilidade de carreira e o redesenho do trabalho, uma correlação até então pouco explorada. Inicialmente, foi possível testar a invariância da EAC, antes e durante a pandemia. A conclusão foi a de que se trata de uma ferramenta confiável, independentemente do cenário social e econômico que se apresentar como pano de fundo. Portanto, o Estudo 1 desta dissertação contribui para as análises das propriedades psicométricas da EAC no contexto brasileiro.

O Estudo 2 confirma que, quanto maior a capacidade de adaptabilidade de uma determinada pessoa, maior é sua capacidade de redesenhar o seu trabalho. Frente a um ambiente volátil e incerto, as empresas e pessoas começam a enfrentar desafios novos, principalmente relacionados às questões comportamentais, e se veem obrigados a pensar em estratégias com o objetivo de estimular o engajamento das equipes (Castillo & Trinh, 2018). Desta maneira, entender melhor o construto de adaptabilidade e redesenho do trabalho ajuda todos estes agentes a se prepararem melhor. Logo, esse aprofundamento nos dois conceitos também contribuiu de forma significativa para o mundo do trabalho.

Como limitações de ambos os estudos, tem-se o fato de não serem pesquisas longitudinais, capazes de investigar os níveis de adaptabilidade e redesenho ao longo do tempo. Foi necessário fazer um recorte temporal, o que, de alguma forma, restringe maiores achados. Ainda, acredita-se que há outros construtos interessantes de serem correlacionados, como engajamento, bem-estar subjetivo e autoeficácia, que não foram levados em consideração nessas pesquisas, devido à delimitação do tempo e do tema desta dissertação. Dada a relevância do tema dentro do campo da Psicologia do Trabalho, sugerem-se, também, novos estudos, que considerem recortes de gênero e senioridade. Com o tema de diversidade e inclusão tão em voga atualmente, possivelmente há correlações interessantes entre o público feminino e as diferentes gerações.

6

Referências

- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of vocational behavior*, 119, 103434. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Aldag, R. J., Barr, S. H., & Brief, A. P. (1981). Measurement of perceived task characteristics. *Psychological Bulletin*, 90, 415-431.
- Ambiel, R. A. M. (2014). Adaptabilidade de carreira: Uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15(1), 15-24.
- Audibert, A., & Teixeira, M. A. P. (2015). Escala de adaptabilidade de carreira: Evidências de validade em universitários brasileiros. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 16(1), 83-93. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902015000100009&lng=pt&tlng=pt
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Balbinotti, M. A. A. (2003). A noção transcultural de maturidade vocacional na teoria de Donald Super. *Psicologia: Reflexão e crítica*, 16(3), 461-473. doi: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722003000300005>
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497Se>

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B.J. Dik, Z.S. Byrne, & M.F. Steger (Eds). *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Blank, S. G. (2013). Why the lean start up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5).
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. The Guilford Press: New York.
- Cascio, J. (2021). A educação em um mundo cada vez mais caótico. *Boletim Técnico do Senac*, 47(1), 101-105. doi: <https://doi.org/10.26849/bts.v47i1.879>
- Castillo, E. A., & Trinh, M. P. (2018). Catalyzing capacity: Absorptive, adaptive, and generative leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 356-376.
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling: A multidisciplinary journal*, 14(3), 464-504. doi: <https://doi.org/10.1080/10705510701301834>
- Cheung, G. W. & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural equation modeling: A multidisciplinary journal*, 9(2), 233-255. doi: [10.1207/S15328007SEM0902_5](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5)
- Coelho, J. A. (2006). Organizações e carreiras sem fronteiras. In M. C. Balassiano, I. S. Affonso. *Gestão de carreiras: Dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. ed.). New York: Routledge.
- Damásio, B. (2013). Contribuições da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos. *Psico USF*, 18(2), 211-221. doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712013000200005>
- De Vos, A. et. al. (2015). Sustainable careers: introductory chapter. In A. De Vos, & B. I. J. M. Heidjden, V. (Eds.). *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1-19). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- DiStefano, C., & Morgan, G. B. (2014). A comparison of diagonal weighted least squares robust estimation techniques for ordinal data. *Structural equation modeling*

- modeling: A multidisciplinary journal*, 21(3), 425-438. doi: <https://doi.org/10.1080/10705511.2014.915373>
- Duarte, M. E., Lassance, C., Savickas, M., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J-P., ... Van Vianen, A. (2010). A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Revista Interamericana de Psicologia*, 44(2), 392- 406.
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: Longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300-314.
- Epskamp, S., Cramer A. O. J., Waldorp L. J., Schmittmann, V. D., & Borsboom, D. (2012). qgraph: network visualizations of relationships in psychometric data. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-18. Recuperado de <https://www.webpages.uidaho.edu/~stevel/504/Network%20Visualizations%20of%20Variables%20Relationships.pdf>.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. doi: [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3, 317-375.
- Grant, A.M., & Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. doi: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Griffin, R. W. (1987). Toward an integrated theory of task design. *Organizational Behavior*, 9, 79-120.
- Groot, W. S., Van W. J., & Poell, R.F. (2019). Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PLoS ONE* 14(9), e0222518. doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222518>
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work:

- Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. doi: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview: Scott Foresman.
- Hall, R. D., & Rowland, C. A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8). doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0121>
- Hartung, P. J., & Santili, S. (2017). My career story: Description and initial validity evidence. *Journal of Career Assessment*, 1, 1-14. doi: doi.org/10.1177/1069072717692980
- Hirschi, A., & Dauwalder, J. P. (2015). Dynamics in career development: Personal and organizational perspectives. In L. Nota, & R. Rossier (Eds.). *Handbook of the life design paradigm: From practice to theory, from theory to practice* (pp. 27-39). doi: https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5
- Jorgensen, T. D., Pornprasertmanit, S., Schoemann, A. M., Rosseel, Y., Miller, P., Quick, C., & Rhemtulla, M. (2016). *Package 'semTools'*. Recuperado de <https://cran.r-project.org/web/packages/semTools/semTools.pdf>
- Kenny, M. E., Blustein, D. L., & Meerkens, T. M. (2018). Integrating relational perspectives in career counseling practice. *The Career Development Quarterly*, 66(2), 135-148. <https://doi.org/10.1002/cdq.12128>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B. ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. doi: <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Li, C. H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavior research methods*, 48, 936-949. doi: <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0619-7>
- Machado, W. L., Vissoci, J., & Epskamp, S. (2015). Análise de rede aplicada à Psicometria e à avaliação psicológica. In C. S. Hutz, D. R. Bandeira, & C.

- M. Trentini (Eds.). *Psicometria* (pp. 125-146). Porto Alegre: Artmed.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mason, C., & Brown R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship. *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. The Hague, NE: OECD.
- Meade, A. W., Johnson, E. C., & Braddy, P. W. (2008). Power and sensitivity of alternative fit indices in tests of measurement invariance. *Journal of applied psychology*, 93(3), 568.
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77-90.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406.
- Nota, L., Ginevra, M. C., & Soresi, S. (2012). The Career and Work Adaptability Questionnaire (CWAQ): A first contribution to its validation. *Journal of Adolescence*, 35(6), 1557-1569. doi: <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2012.06.004>
- Nota, L., Ginevra, M. C., Santilli, S., & Soresi, S. (2014). Contemporary career construction: The role of career adaptability. In: Coetzee, M. (Eds.). *Psychosocial career meta-capacities*. New York: Springer. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-00645-1_13
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Pimenta de Devotto, R., & Machado, W.L. (2019). Evidências de validade da versão brasileira do Job Crafting Questionnaire. *Psico-USF*. No prelo.
- R. Core Team (2021). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing. Recuperado de <https://www.R-project.org/>
- Relatório do Fórum Econômico Mundial (2023). Disponível em https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023_News_Release_Pt_BR.pdf

- Ribeiro, M. A. (2011). Juventude e trabalho: Construindo a carreira em situação de vulnerabilidade. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 63(spe), 58-70. doi: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672011000300007&lng=pt&tlng=pt
- Ribeiro, M. A. (2013). Sistematização das principais narrativas produzidas sobre carreira na literatura especializada. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 14(2), 177-189. doi: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902013000200004&lng=pt&nrm=iso
- Ribeiro, M. A., Pires, F. M., & Andrade, A. L. (2020). Teoria da Psicologia do Trabalho: Uma perspectiva inclusiva para orientação de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 21, 203-2014. doi: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F1026707%2F1984-7270%2F2019v19n2p133+>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Salvador, A. P., Ambiel, R. A. M., & Martins, G. H. (2023). Career Adapt-Abilities Scale (CAAS-Brazil): Psychometric properties, differences as a function of sociodemographic variables and normative standards. *Psico-USF*, 28, 13-29.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259. doi: <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469>
- Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In S. D. Brown & Associates (Eds.). *Career choice and development* (4th ed., pp. 149-205). San Francisco: Jossey Bass.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.). *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Hoboken: Wiley.
- Savickas, M. L. (2008). Helping people choose jobs: A history of the guidance profession. In R. Van Esbroeck, & J. A. Athanasou (Eds.). *International handbook of career guidance* (pp. 97-113). Dordrecht: Springer.

- Savickas, M., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J. ... Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st Century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661-673.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer, & O. Hämmig (Eds.). *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68).
- Schmittmann, V. D., Cramer, A. O., Waldorp, L. J., Epskamp, S., Kievit, R. A., & Borsboom, D. (2013). Deconstructing the construct: A network perspective on psychological phenomena. *New Ideas in Psychology*, 31(1), 43-53.
- Schreiber, J. B., Stage, F. K., King, J., Nora, A., & Barlow, E. A. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *Journal of Educational Research*, 99, 323-337.
- Simonds, R. H., & Orife, J. N. (1975). Worker behavior versus enrichment theory. *Administrative Science Quarterly*, 20, 606-612.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977. doi: [10.1007/s10902-013-9458-3](https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3)
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-being*, 5(1), 7. doi: [10.1186/s13612-015-0034-y](https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y)
- Soares, J., Taveira, M. D. C., Barroso, P., & Silva, A. D. (2022). Career adapt-abilities scale—short form: Validation among Portuguese university students and workers. *Journal of Career Assessment*, 31(3), 571-587. doi: <https://doi.org/10.1177/10690727221129281>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- Stiehm, J. H. (2002). The U.S. Army war college: *Military education in a democracy*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298. doi: [10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown & L. Brooks (Eds.). *Career choice and development* (3rd ed., pp. 121-178). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E., Thompson, A. S., & Lindeman, R. H. (1988). Adult career concerns inventory: Manual for research and exploratory use in counseling. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Teixeira, M. A. P., Bardagi, M. P., Lassance, M. C. P., Magalhães, M. O., & Duarte, M. E. (2012). Career adapt-abilities scale – Brazilian form: Psychometric properties and relationships to personality. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 680-685. doi: [10.1016/j.jvb.2012.01.007](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.007)
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. doi: [10.4102/sajip.v36i2.841](https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841)
- Twenge, J. M. (2006). *Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled--and more miserable than ever before*. Free Press.
- Vakola, M., Petrou, P., & Katsaros, K. (2021). Work engagement and job crafting as conditions of ambivalent employees' adaptation to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 57-79. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886320967173>
- Van Dam, K. (2017). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. In S. Oreg, A. Michel, & R. Todnem By (Eds.). *The Psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective* (pp. 123-142). Cambridge: Cambridge University Press. doi: [10.1017/CBO9781139096690.009](https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.009)
- Van der Wal, Z. (2020). Being a public manager in times of crisis: The art of managing stakeholders, political masters, and collaborative networks. *Public Administration Review*, 80(5), 759-764. doi: <https://doi.org/10.1111/puar.13245>
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and

- recommendations for organizational research. *Organizational research methods*, 3(1), 4-70. doi: <https://doi.org/10.1177/109442810031002>
- Vazquez, A. C. S., Ferreira, M. C., & Mendonça, H. (2019). Avanços na Psicologia Positiva: Bem-Estar, engajamento e redesenho no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 18(4), 343-351. doi: <https://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18859.02>
- Vazquez, A. C., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207-217.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A Work Design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. doi: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and educating army officers for the 21st century: implications for the United States military academy*. Carlisle, PA: US Army War College.
- World Health Organization. (2020). Coronavirus disease (COVID-2019) situation reports. Recuperado de https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200816-covid-19-sitre209.pdf?sfvrsn=5dde1ca2_2
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2010). Managing yourself: Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114-117. Recuperado de <https://hbr.org/2010/06/managing-yourself-turn-the-job-you-have-into-the-job-you-want>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2020). Impacts of Working from Home during COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 22. doi: <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002097>

Zalesny, M. D., & Ford, J. K. 1990. Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 205-246.

Apêndice A - Questionário sociodemográfico

1. Idade_____
2. Estado Civil_____
3. Sexo_____
4. Escolaridade_____
5. Renda familiar_____
6. Formação acadêmica (se aplicável)_____
7. Ocupação_____
8. Cargo_____
9. Tempo em que atua ou atuou em startups_____
10. Qual(is) o(s) nome(s) da(s) startup(s) que já trabalhou?_____
11. Como seu trabalho é organizado?_____
12. Você tem um gestor?_____

Apêndice B - Convite



Você está sendo convidado(a) a contribuir com o desenvolvimento científico da Psicologia e das relações dos profissionais com o seu trabalho.

Para fazer parte dessa jornada, basta participar da pesquisa **“A relação entre adaptabilidade de carreira e o redesenho do trabalho”**.

A sua participação é facultativa, sigilosa, anônima e você investirá pouco tempo para contribuir com o desenvolvimento humano.

Pesquisadora: Mariana Klotz

E-mail: mari_klotz@hotmail.com

Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Coleta Virtual)

Conforme RESOLUÇÃO Nº 466, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012

Ministério da Saúde - Conselho Nacional de Saúde

INFORMAÇÕES AOS PARTICIPANTES

1 – Título do estudo:

A relação entre adaptabilidade de carreira e o redesenho do trabalho

2 – Convite:

Você está sendo convidado(a) a contribuir com o desenvolvimento científico da Psicologia e das relações dos profissionais com o seu trabalho. Para fazer parte dessa jornada, basta participar da pesquisa “A relação entre adaptabilidade de carreira e o redesenho do trabalho”. Leia cuidadosamente as instruções e reserve um tempo para que consiga responder sem pressa às perguntas.

3 – Qual é o objetivo do estudo?

Este estudo busca relacionar a adaptabilidade de carreira às ações de redesenho do trabalho, através da investigação dos níveis de adaptabilidade de carreira e de redesenho do trabalho em profissionais. No atual momento, em que todas as pessoas, sem exceção, foram obrigadas a conviver com uma pandemia global e, com isso, tiveram que mudar drasticamente a sua forma de trabalhar, entender o impacto das dimensões do conceito da adaptabilidade de carreira torna-se mais do que importante, necessário.

4 – Que critérios eu tenho que cumprir para participar desta pesquisa?

Você precisa ter 18 anos ou mais.

5 – Eu tenho que participar?

A participação no estudo é facultativa e caso você decida participar, o seu consentimento será solicitado ao final destes esclarecimentos. Mesmo que você decida participar, ainda terá a liberdade para desistir da pesquisa a qualquer momento sem dar qualquer justificativas.

6 – Como será a pesquisa?

Uma vez dado o seu consentimento, você precisará preencher um questionário sociodemográfico e alguns questionários padronizados, oriundos de escalas internacionais devidamente validadas para serem usadas no Brasil, que avaliam as seguintes variáveis: adaptabilidade de carreira e redesenho do trabalho. A estimativa de tempo para responder toda a pesquisa é de aproximadamente 20 minutos.

7 – Minha participação neste estudo será mantida em sigilo?

Sim. A pesquisa é totalmente sigilosa e anônima, de modo que você não precisa se identificar em momento algum. Os dados da pesquisa serão armazenados digitalmente em um banco de dados seguro e codificado, por no mínimo cinco anos e posterior a esse tempo serão destruídos. Além disso, o acesso aos dados só poderá ser realizado pelos pesquisadores envolvidos diretamente com o projeto de pesquisa. No que tange à divulgação dos resultados da pesquisa, seja para publicação científica ou atividades didáticas, não serão utilizados nomes ou qualquer outra informação que possa vir a identificá-lo.

8 – Contato para informações adicionais:

Em qualquer momento do estudo você poderá obter mais informações com a Pesquisadora Executante deste estudo, Mestranda Mariana de Almeida Klotz Teixeira ou com a Prof. Dra. Clarissa Pinto Pizarro de Freitas, que estarão aptas a solucionar suas dúvidas, pelo telefone (21) 3527-2073.

Pesquisador Executante: Mariana Klotz

Email: mari_klotz@hotmail.com

Orientadora desta pesquisa:

Clarissa Pinto Pizarro de Freitas.

Professora/Pesquisadora do Departamento de Psicologia da PUC-Rio

R. Marquês de São Vicente, 225, Edifício Cardeal Leme, 2º andar - Gávea, Rio de Janeiro - RJ, 22430-060.

E-mail: freitas.cpp@gmail.com

Caso haja dificuldade de contato com a pesquisadora e a orientadora ou caso o participante deseje entrar em contato, é possível fazer contato com a Câmara de Ética em pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) em horário comercial pelo telefone (21) 3527-2073 - Rua Marquês de São Vicente, 225, Edifício Kennedy, 2º andar - Gávea - Rio de Janeiro - RJ, 22430-060

Anexo A - Escala de Adaptabilidade de Carreira (Career Adapt-Abilities Scale, Savickas & Porfeli, 2012)

As questões abaixo têm como objetivo avaliar o quanto a pessoa desenvolveu cada uma das seguintes habilidades. Por favor, marque a resposta de acordo com o seu momento atual, isto é, de acordo com o modo como você vê, hoje, o quanto desenvolveu cada uma das competências abaixo. Assim como no instrumento internacional, foi utilizada uma escala de cinco pontos, com os seguintes níveis:

- (1) – Desenvolvi pouco ou nada**
- (2) – Desenvolvi mais ou menos**
- (3) – Desenvolvi bem**
- (4) – Desenvolvi muito bem**
- (5) – Desenvolvi extremamente bem**

Item (por dimensão)
Preocupação
1 Pensar sobre como será o meu futuro.
2 Perceber que meu futuro depende das escolhas de hoje.
3 Preparar-me para o futuro.
4 Estar atento(a) às escolhas educacionais e profissionais que eu devo fazer.
5 Planejar como atingir meus objetivos.
6 Pensar com cuidado sobre minha carreira.
Controle
7 Manter-me entusiasmado(a) e otimista.
8 Tomar decisões por conta própria.
9 Assumir responsabilidade pelos meus atos.
10 Manter-me fiel às minhas convicções.
11 Acreditar na minha capacidade de dirigir a própria vida.
12 Fazer o que eu considero certo para mim.
Curiosidade

13 Explorar o ambiente ao meu redor.
14 Procurar por oportunidades de crescimento pessoal.
15 Explorar as opções antes de fazer uma escolha.
16 Observar diferentes maneiras de fazer as coisas.
17 Investigar profundamente as questões/dúvidas que eu tenho.
18 Ser curioso(a) com relação a novas oportunidades.
Confiança
19 Realizar as tarefas de forma eficiente.
20 Ser cuidadoso(a) para fazer as coisas bem feitas.
21 Aprender novas habilidades.
22 Esforçar-me para fazer o melhor possível dentro das minhas habilidades.
23 Superar obstáculos.
24 Solucionar problemas.

Anexo B - Escala de Percepção de Oportunidades para Redesenho do Trabalho (Pimenta de Devoto & Machado, 2019)

A Escala de Redesenho do Trabalho é um instrumento de autorrelato para avaliação de job crafting, que são mudanças proativas conduzidas pelo indivíduo para adequar o seu trabalho às suas motivações, competências e valores. As questões abaixo serão avaliadas de acordo com três fatores e é composta por três fatores e todos os itens são pontuados com uma classificação de frequência de 5 pontos, em uma escala que varia de 1 (raramente) a 6 (com muita frequência).

(1) – Raramente

(2) – Poucas vezes

(3) – Algumas vezes

(4) – Frequentemente

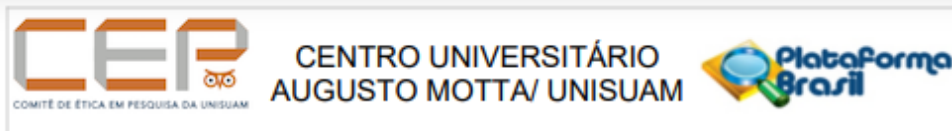
(5) – Muito frequentemente

(6) – Com muita frequência

Itens (conteúdo resumido)
1 Em relação ao meu trabalho, faço de forma diferente.
2 Mudo a abrangência e tipos de tarefa.
3 Novas tarefas que se adequam às minhas habilidades e preferências.
4 Assumo tarefas adicionais.
5 Dou preferência às tarefas que se adequam às habilidades.
6 O meu trabalho traz sentido e propósito.
7 Entendo o significado do meu trabalho para sucesso da organização.
8 Compreendo a importância do meu trabalho para a comunidade de inserção.
9 O meu trabalho influencia positivamente a vida.
10 Vejo o papel do meu trabalho no bem-estar geral.
11 Conheço bem as pessoas no trabalho.

12 Organizo e frequento atividades sociais.
13 Organizo eventos especiais no trabalho.
14 Atuo como mentor de novos empregados.
15 Faço amizades com pessoas no trabalho.

Anexo C - Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Relação entre adaptabilidade de carreira, redesenho do trabalho e engajamento

Pesquisador: Clarissa Pinto Pizarro de Freitas

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 57258422.2.0000.5235

Instituição Proponente: PONTIFÍCIA CATOLICA DO RIO DE JANEIRO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.360.727

Apresentação do Projeto:

De acordo com o arquivo "PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1889888.pdf" de 11/04/2022, consta no Resumo do estudo: "O mundo passou por grandes transformações em vários setores após a revolução industrial e, nesse momento, surgiu uma dinâmica diferente no que tange à trajetória profissional dos indivíduos. Enquanto o século XX foi caracterizado por carreiras mais lineares, dependência hierárquica e relações de trabalho estáveis, o século XXI foi caracterizado por perspectivas profissionais menos previsíveis e com transições mais frequentes. Nesse contexto, o conceito de carreira passou a ser compreendido como o conjunto de papéis que uma pessoa desempenha ao longo da vida. Ao longo da carreira, a pessoa vivencia diferentes situações, de modo a desenvolver habilidades de adaptabilidade de carreira, que pode ser compreendida como a habilidade do profissional de lidar com mudanças profissionais e se adaptar a diferentes cenários.". O projeto apresenta elementos fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa, incluindo o referencial teórico, justificativa, objetivos, métodos e observância aos aspectos éticos.

Objetivo da Pesquisa:

De acordo com o arquivo "PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1889888.pdf" de 11/04/2022, o objetivo primário do estudo é "O objetivo geral desse estudo é analisar as relações entre a adaptabilidade de carreira, o engajamento no trabalho e o redesenho do trabalho.". Ainda de acordo com o mesmo arquivo, os objetivos secundários são: "1- Investigar se as relações entre

Endereço: Rua Dona Isabel, 94, TEL: (21)3882-9797 (Ramal: 9943)
Bairro: Bonsucesso **CEP:** 21.032-060
UF: RJ **Município:** RIO DE JANEIRO
Telefone: (21)3882-9797 **E-mail:** comitedeetica@souunisuam.com.br



Continuação do Parecer: 5.360.727

a adaptabilidade de carreira e as dimensões do redesenho do trabalho serão positivas e de alta magnitude;2 - Avaliar se a adaptabilidade de carreira e as dimensões do redesenho do trabalho terão uma influência positiva e direta sobre os níveis de engajamento no trabalho;3- Investigar se a reformulação cognitiva apresentará a influência de maior magnitude sobre os índices de engajamento no trabalho.”.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

De acordo com o arquivo “PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1889888.pdf” de 11/04/2022, os potenciais riscos compreendem: “Esta pesquisa representa um risco mínimo para os seus participantes, pois não haverá nenhuma intervenção que possa impactar de alguma forma as estruturas física, psíquica, social, cultural ou espiritual do participante. No início da pesquisa, antes de começar a responder o formulário, o participante é informado do seu direito de interromper ou desistir do estudo a qualquer momento, caso haja qualquer desconforto ou necessidade, sem que haja qualquer ônus ou problema.”. Ainda de acordo com o mesmo arquivo, os potenciais benefícios compreendem: “Contribuição para a comunidade científica que investiga o mundo do trabalho. Os resultados do presente estudo podem contribuir ao desenvolvimento de intervenções baseadas em evidências que auxiliem os profissionais a se adaptarem as constantes mudanças no contexto do trabalho. Além disso, a participação na pesquisa pode constituir-se como uma oportunidade para os participantes refletirem sobre sua carreira e o impacto dessa nos níveis de bem-estar que vivenciam.”. A relação risco/benefício é adequada para a proposta da pesquisa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

De acordo com o arquivo “PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1889888.pdf” de 11/04/2022, este é um estudo nacional; unicêntrico; quantitativo e correlacional; patrocinado pela própria pesquisadora principal; com amostra prevista de 250 participantes em 1 grupo único (profissionais); com previsão de início e encerramento em 09/03/2022 e 31/12/2022, respectivamente.

Existe identificação do pesquisador responsável. O título do projeto é claro e objetivo. Há embasamento científico que justifique a pesquisa. Os objetivos estão bem definidos. Existe explicação clara dos exames e testes que serão realizados, bem como a devida justificativa. Há justificativa para o tamanho amostral. Há critérios de inclusão e exclusão bem definidos. Há análise crítica de risco. Há orçamento financeiro detalhado e aplicação dos recursos. O local de realização das várias etapas está bem definido. Há compromisso de tornar público os resultados.

Endereço: Rua Dona Isabel, 94, TEL: (21)3882-9797 (Ramal: 9943)
Bairro: Bonsucesso **CEP:** 21.032-060
UF: RJ **Município:** RIO DE JANEIRO
Telefone: (21)3882-9797 **E-mail:** comitedeetica@sou.unisiam.com.br



Continuação do Parecer: 5.360.727

Os esclarecimentos a cerca de valor de ressarcimento são claros. Há garantia de acesso aos dados do pesquisador/instituição e forma de garantir a privacidade.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

De acordo com o arquivo "TCLE_versoafinal.pdf" de 14/04/2022, o documento: apresenta o título do projeto abaixo do título da folha; linguagem acessível; possui uma breve introdução incluindo a justificativa do projeto com objetivos bem definidos; expõe e explica os procedimentos que serão realizados; tem garantia de esclarecimento a qualquer momento; explica a forma de recusa em participar do projeto; traz garantia de sigilo, privacidade, anonimato e acesso aos resultados; traz compromisso de divulgação dos resultados em meio científico; existe explicação de que os resultados dos exames e/ou dados da pesquisa serão de responsabilidade dos pesquisadores; informa o nome dos responsáveis e o telefone e endereço (pessoal ou profissional) para contato em caso de necessidade; informa contato do comitê de ética (endereço e e-mail ou telefone) de outra instituição; possui espaço para o nome do participante (ou responsável) e local para sua assinatura; cita os possíveis desconfortos e riscos previstos em relação aos procedimentos; cita os benefícios esperados; faz referência a forma de ressarcimento de despesas.

Recomendações:

Nenhuma recomendação a fazer.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto está aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

O projeto está aprovado.

Cabe ressaltar que o pesquisador se compromete em anexar na Plataforma Brasil um relatório ao final da realização da pesquisa. Pedimos a gentileza de utilizar o modelo de relatório final que se encontra na página eletrônica do CEP-UNISUAM (<http://www.unisuam.edu.br/index.php/introducao-comite-etica-em-pesquisa>). Além disso, em caso de evento adverso, cabe ao pesquisador relatar, também através da Plataforma Brasil.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
----------------	---------	----------	-------	----------

Endereço: Rua Dona Isabel, 94, TEL: (21)3882-9797 (Ramal: 9943)
 Bairro: Bonsucesso CEP: 21.032-060
 UF: RJ Município: RIO DE JANEIRO
 Telefone: (21)3882-9797 E-mail: comitedeetica@souunuam.com.br



Continuação do Parecer: 5.360.727

Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1889888.pdf	11/04/2022 20:19:05		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_versaofinal.pdf	11/04/2022 20:18:53	Mariana Klotz	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	09/03/2022 22:01:24	Mariana Klotz	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	09/03/2022 21:59:34	Mariana Klotz	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Mariana_Klotz.pdf	09/03/2022 21:57:56	Mariana Klotz	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	09/03/2022 21:56:06	Mariana Klotz	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

RIO DE JANEIRO, 20 de Abril de 2022

Assinado por:
Igor Ramathur Telles de Jesus
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Dona Isabel, 94, TEL: (21)3882-9797 (Ramal: 9943)
Bairro: Bonsucesso **CEP:** 21.032-060
UF: RJ **Município:** RIO DE JANEIRO
Telefone: (21)3882-9797 **E-mail:** comitedeetica@souunisuam.com.br