



Job design, job crafting, autonomia, desempenho e satisfação: uma análise da crescente na produção de conhecimento

**Job design, job crafting, autonomy, performance and satisfaction: an
analysis of the growing knowledge production**

ANDRADE, Luis José (FATEC Rubens Lara)

Luis.Andrade@universidadeeuropeia.pt

RAYMUNDO, Júlio Cesar (FATEC Rubens Lara)

juliocesar@fatecpg.com.br

VILARONGA, Laís Caselato (FATEC Rubens Lara)

lc.vilaronga@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste na análise das tendências e variações das investigações publicadas sobre *Job Design* e *Job Crafting* e seu impacto no desempenho organizacional, na autonomia e na satisfação no trabalho, nos últimos 20 anos (2000/2021). A metodologia utilizada nesta meta-análise segue os pressupostos de Bailey et al. (2019), que consiste numa revisão sistemática da literatura empírica, seguindo as recomendação de Briner & Denyer (2010) através de cinco fases: (1) planeamento e âmbito do projeto; (2) realização de pesquisa estruturada; (3) avaliação de resultados de pesquisa em relação aos critérios acordados; (4) extração de evidências dos itens incluídos; (5) desenvolvimento de resultados de análise/síntese para disseminação. O número total da amostra considerada é de 31.910 artigos, disponibilizados em 5 diferentes bases de dados. Em conclusão conseguiu-se verificar uma predominância de estudos sobre o *Job Design* e o seu crescimento contínuo ao longo dos anos analisados. Apesar de tudo, denota-se nos últimos anos (últimos 6 anos) um acentuado crescimento dos estudos sobre o *Job Crafting*, o que poderá apontar para uma substituição de modelos, colocando-se foco no indivíduo (características individuais dos trabalhadores) em alternativa ao foco na empresa (práticas de gestão de recursos humanos). Os impactos mais estudados nas variáveis continuam a ser o desempenho organizacional, seguido pela satisfação e, por último, a autonomia no trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Autonomia. Desempenho, Satisfação. *Job Design*. *Job Crafting*.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze trends and variations in published investigations on Job Design and Job Crafting and their impact on organizational performance, autonomy and job satisfaction in the last 20 years (2000/2021). The methodology used in this meta-analysis follows the assumptions of Bailey et al. (2019), which consists of a systematic review of the empirical literature, according to recommendations of Briner & Denyer (2010) in five phases: (1) planning and project scope; (2) conducting structured research; (3) evaluation of research results against agreed criteria; (4) extracting evidence from the included items; (5) development of analysis/synthesis results for dissemination. The total number of the considered sample is 31,910 articles, available in 5 different databases. In conclusion, it was possible to verify a predominance of studies on Job Design and its continuous growth over the years analyzed. Despite everything, in recent years (last 6 years) there has been a marked growth in studies on Job Crafting, which may point to a replacement of models, focusing on the individual (individual characteristics of workers) as an alternative focus on the company (human resource management practices). The most studied impacts on the variables continue to be organizational performance, followed by satisfaction and, lastly, autonomy at work.

KEYWORDS: *Autonomy. Performance. Satisfaction. Job Design. Job Crafting.*

INTRODUÇÃO

Hoje em dia testemunhamos uma forte expansão de instituições para outros mercados além daqueles onde foram criados e expandidos, e a internacionalização das empresas cria desafios internos ao nível de gestão de carreira do seu capital humano (BÁRTOLO & ANDRADE, 2015). A nova organização social do trabalho, causada pela globalização, vem aumentando significativamente os índices de produtividade e reduzindo os custos de produção. Entretanto “verificou-se que a forma de trabalho instituída resultou numa perda de autonomia do trabalhador e de sua relação com o trabalho, de modo que ele constitui uma fonte de sofrimento para o indivíduo, culminando na deterioração de sua qualidade de vida” (D’ELBOUX et al., 2004, p. 161). Diversos autores na literatura descrevem a autonomia e defendem sua importância e aplicação de maneiras distintas. Uma das oito âncoras de carreira propostas por Schein (1996) consiste na âncora de autonomia/independência (CALASANS & DAVEL, 2020). Esta, por sua vez, é definida por Loli e Treff (2018), com base em Schein (1996) como a necessidade de liberdade em relação às restrições organizacionais para desenvolver competências profissionais. Outra das possíveis definições de autonomia / independência consiste em “pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância às regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear sua autonomia” (CUNHA DA SILVA et al., 2016, p. 150) e percebe que “as pessoas com a principal âncora de carreira Autonomia e

Independência tiveram as maiores médias do tipo motivacional” (CUNHA DA SILVA et al., 2016, p. 155). Schein (1990) destacou que a autonomia e a independência são fatores que caracterizam as pessoas que buscam situações de trabalho nas quais possam se sentir livres das limitações impostas pela organização para desenvolver suas competências, o que lhes permite ser mais produtivas. (SALAS et al., 2018, p. 44). Quando a autonomia no trabalho é real, o nível de satisfação no trabalho é elevado (SALAS et al., 2018). Menor satisfação e menor autonomia no trabalho estão associados à intenção de desligamento (GARRIDO et al., 2020). Nesse contexto, a autonomia do trabalhador pode ser um importante fator de proteção contra o estresse (SALAS et al., 2018). Segundo Eurofound e EU-OSHA (2014), os trabalhadores com mais autonomia laboral sofrem menos stress do que os trabalhadores com empregos igualmente exigentes, mas com menos autonomia (SALAS et al., 2018, p. 45). D’Elboux et al. (2004, p. 163), neste contexto, complementa que “a QVT está relacionada à responsabilidade social da empresa, envolvendo o atendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e equipes de trabalho, aliada a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e a uma melhoria do meio organizacional”. Garrido et al. (2017) realizaram um estudo que analisa as variáveis antecedentes das intenções de deixar o trabalho, e de permanecer na organização, de um grupo de profissionais por meio de metodologia de inquérito e concluíram que maiores níveis de *burnout*, menor satisfação com os salários e menor autonomia no trabalho estão associados à intenção de desligamento dos profissionais do grupo, o que se afirma com a explicação de Cai e Zhou (2009) e Kim e Stoner (2008) de que baixos graus de autonomia e controle sobre o trabalho também foram associados à intenção de saída (GARRIDO et al., 2017, p. 6). Outro estudo realizado por Salas et al. (2018) determina a relação entre autonomia no trabalho e satisfação no trabalho e mostra que quando a autonomia no trabalho é real, o nível de satisfação no trabalho é elevado em trabalhadores de ambos os sexos. Já um artigo publicado por Fowler (2014) aponta que “a autonomia é importante no sentido de que as pessoas precisam perceber que as atividades que estão desempenhando são feitas por escolha própria” (OLIVEIRA et al., 2017, p. 71). De acordo com Jena et al. (2019) autonomia, flexibilidade e independência dadas aos funcionários levam a um desempenho além das expectativas e ainda complementa que “as organizações devem investir em programas de formação e desenvolvimento que ajudem os funcionários a obter significado do trabalho e desfrutem do empoderamento psicológico, o que levará ainda à satisfação individual e ao crescimento organizacional” (MANUEL, 2020, p. 11).

O contexto motivacional no ambiente de trabalho é explicado por duas teorias administrativas, onde a primeira consiste na "Hierarquia das Necessidades" formulada por Maslow (1943) e a outra é

a "Teoria dos Dois Fatores" formulada por Herzberg (1959) e por Cunha & Soares (2010). De acordo com estas duas teorias, Vergara (2000) afirma que geralmente as pessoas agem de determinadas maneiras para reduzir ou satisfazer suas necessidades e objetivos e que a motivação se concentra nas necessidades internas dos indivíduos e contribuem para uma mudança de comportamento (OLIVEIRA et al., 2017). Na figura abaixo pode-se encontrar uma comparação entre os modelos de motivação de Maslow (1943) e Herzberg (1959), apresentado por Cunha & Soares (2010):

Figura 1 - Comparação entre modelos da Hierarquia das necessidades e Teoria dos Dois Fatores



Fonte: Oliveira et al. (2017)

Na teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) as necessidades estão organizadas em cinco categorias hierárquicas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (OLIVEIRA et al., 2017) e é explicada por Maximiano (2011) da seguinte forma: (1) As necessidades fisiológicas estão na base da hierarquia; (2) As pessoas procuram satisfazê-las antes de preocupar com as de nível mais elevado; (3) Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste; (4) Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada neste nível de motivação; (5) Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir; (6) A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades; (7) As pessoas estão num processo de desenvolvimento contínuo; (8) As pessoas tendem a progredir-se ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra, e orientar-se para a autorrealização. Em contrapartida da teoria apresentada Fowler (2014) defende que “em vez

de se concentrar em uma hierarquia de necessidades, deve-se manter o foco em três fatores: autonomia, relacionamento e competência. Estes são fatores que podem fazer a diferença, uma vez que as pessoas podem experimentar a motivação de nível superior a qualquer hora e em qualquer lugar” (OLIVEIRA et al., 2017, p. 71). Já Herzberg (1959) desenvolveu a teoria bifatorial, ou “Teoria dos Dois Fatores” concluindo que a insatisfação no trabalho depende dos chamados fatores higiênicos como o ambiente, supervisão, colegas e o contexto geral do cargo; e que a satisfação no trabalho é função do conteúdo ou das ações desafiadoras e estimulantes da função, chamados de fatores motivadores (SALAS et al., 2018). Maximiano (2011) também explica esta teoria da seguinte forma: (1) Fatores motivacionais ou intrínsecos consistem no trabalho em si; realização de algo importante; exercício da responsabilidade; possibilidade de aprendizagem e reconhecimento; (2) Fatores higiênicos ou extrínsecos consistem no estilo de liderança; relações pessoais, salário, políticas de administração de recursos humanos, condições físicas e segurança do trabalho. Os fatores que provocam as atitudes positivas com relação ao trabalho (fatores motivadores) não são os mesmos que provocam as atitudes negativas (fatores higiênicos) (FREDERICK HERZBERG, 1959), ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentir-se satisfeitas ao passo que os fatores extrínsecos não fazem a pessoa se sentir satisfeita com o trabalho. Os fatores extrínsecos reduzem a insatisfação e influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado (MAXIMIANO, 2011). Granada (2006), Solórzano (2018) afirmam que a insatisfação com o trabalho como fator de baixo desempenho do trabalhador é importante, e pode-se perceber que, em algumas instituições, apesar de grandes esforços para expandir e modernizar seus equipamentos, enfrentam problemas de desempenho trabalho (SALAS et al., 2018). Esta teoria exerceu uma das maiores contribuições, segundo Ferreira et al. (2006), para a “compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realizar e planejar seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada do papel da remuneração sobre a motivação para o trabalho” (OLIVEIRA et al., 2017, p. 66).

O despoletar da performance ou desempenho organizacional está intrinsecamente ligado ao da estratégia organizacional e contribui para o sucesso organizacional (MELO & MACHADO, 2020). Desempenho, no contexto de gestão, pode ser entendido como a diferença obtida através da comparação entre o resultado efetivo e o resultado esperado com relação a um trabalho, atividade ou objetivo pré-definido, sendo que quanto maior a diferença, menor o desempenho (PROCÓPIO, 2001). Segundo Rego et al. (2018, p. 501), estes resultados “Geralmente surgem refletidos, ainda que parcialmente, nos relatórios de atividade, relatórios e contas anuais, balanços sociais da organização”

podem ser analisados e/ou melhorados através de modelos como (SILVA, 2005): (1) Benchmarking; (2) Sistemas de gestão da qualidade total; (3) *Six Sigma*; (4) Autoavaliação; (5) Indicadores de desempenho; (6) *Tableaux de Bord*; (7) *Balanced Scorecard*. A análise do desempenho ou, por definição, dos resultados obtidos, serve para auxiliar a gestão na tomada de decisão e a definir os objetivos estratégicos da organização (REGO et al., 2018). Desempenho, portanto, pode ser entendido como um sinônimo de eficácia. Em relação à eficácia, considera-se que não adianta produzir resultados de maneira eficiente, se não forem os resultados corretos (MAXIMIANO, 2011). O autor afirma em sua obra que eficácia significa o grau da realização dos objetivos finais da organização: satisfação dos clientes; satisfação dos acionistas; impacto na sociedade; aprendizagem organizacional. Já a eficiência de uma organização ou sistema depende de como seus recursos são utilizados. O conceito de eficiência é explicado pela ciência da administração de recursos como sendo mais que uma simples medida numérica de desempenho, mas que o princípio da eficiência é a relação entre esforço e resultado (MAXIMIANO, 2011). De acordo com o autor a eficiência significa: realizar atividades ou tarefas da maneira correta. realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos, realizar tarefas de maneira econômica, empregando a menor quantidade possível de recursos. Portanto o desempenho pode ser medido através de um conjunto de índices centrados na personalidade, centrados no comportamento (foco da gestão por competências), centrados nos resultados (*KPI's*) ou pela comparação com outros colaboradores (CAMARA, 2015).

A teoria do desenho do trabalho (*Job Design*) surgiu como uma reação a trabalhos repetitivos e pouco desafiantes, chamando a atenção para as características do trabalho que aumentam a motivação e levam a melhores resultados (VIANA & MOURÃO, 2019). Grant & Parker (2009) explicam que a descrição dos trabalhos, tarefas e papéis e como são estruturados, promulgados e modificados, bem como o impacto destas nos resultados individuais, de grupo e organizacionais integram o conceito de Design do Trabalho (MARCON et al., 2019, p. 810). Morgeson e Humphrey (2008) definiram o desenho do trabalho como “o estudo, a criação e a modificação da composição, do conteúdo, da estrutura e do ambiente em que os papéis do trabalho são desempenhados” (VIANA & MOURÃO, 2019, p. 801) Desta forma Gonçalves (2015) e Morgeson e Humphrey (2006) veem *Job Design* como um construto descrito em termos do trabalho em si e das técnicas e habilidades necessárias ao desempenho das tarefas que são descritas previamente, algo que influencia o sucesso das organizações e o bem-estar dos trabalhadores (MARCON et al., 2019, p. 810). O autor também destaca a definição de Munyiri (2018) como “a estruturação de métodos, a relação e ao conteúdo dos postos de trabalho, que se voltam a satisfazer as necessidades organizacionais e tecnológicas, além

de exigências sociais inseridas no contexto laboral”. De acordo com Parker, Knight, & Ohly (2017) o eixo principal do desenho do trabalho é a forma como as tarefas são organizadas para servirem a trabalhadores e a ambientes de trabalho, sendo este planejamento de atividades importante para que o trabalhador consiga compreender melhor e mais facilmente quais são as suas atividades e o que deve fazer para executá-las adequadamente e, em consequência disso, Morgeson e Humphrey (2006) afirmam que o trabalho pode ser redesenhado de forma a aumentar a motivação dos trabalhadores, a sua satisfação (VIANA & MOURÃO, 2019, p. 801) e, ainda, afirma Sageer, Rafat, & Agarwal, (2012) também o desempenho no trabalho e isto incluiu impactos na rotatividade, ampliação e enriquecimento do trabalho (MARCON et al., 2019, p. 810).

De acordo com Hackman & Oldham (1974) os autores destacam cinco características centrais para descrever o trabalho: (1) Variedade de habilidades - o grau em que um trabalho requer uma variedade de atividades diferentes na execução do trabalho, que envolvem o uso de uma série de habilidades e talentos diferentes do empregado; (2) Identidade da tarefa - o grau em que o trabalho requer a conclusão de um "todo" e parte identificável do trabalho - ou seja, fazer um trabalho do início ao fim com um resultado visível; (3) Importância da tarefa – o grau em que o trabalho tem um substancial impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas - seja na organização imediata ou no ambiente externo; (4) Autonomia - o grau em que o trabalho proporciona liberdade, independência e discricção substanciais ao funcionário na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem usados para executá-lo; (5) Feedback do próprio trabalho - o grau em que a realização das atividades laborais exigidas pelo posto de trabalho resulta na obtenção de informações diretas e claras sobre a eficácia de seu desempenho pelo empregado (Hackman & Oldham, 1974).

Diversos instrumentos têm sido desenvolvidos com o objetivo de avaliar as características do trabalho nas organizações (ALMEIDA et al., 2014). Marcon et al. (2019) afirmam que um dos instrumentos que foram desenvolvidos nos últimos 30 anos consiste no *Job Diagnostic Survey* (JDS, HACKMAN & OLDHAM, 1975). Almeida et al. (2014) explicam que a ideia central deste modelo é que a Variedade, Identidade, Significado, Autonomia e *Feedback* são características essenciais, imprescindíveis à riqueza e complexidade desejável no trabalho e indispensáveis à adaptação do homem às tarefas que desempenha e que as medidas fornecidas pelo JDS permitem diagnosticar e redesenhar o trabalho por meio da determinação do índice Potencial Motivador da função, da identificação das características imprescindíveis ao seu enriquecimento e da “leitura” que os empregados fazem de eventuais exigências e aperfeiçoamentos que possam ser realizados no seu trabalho. Com base neste instrumento Almeida et al. (2014) apresentaram a adaptação portuguesa do

JDS que partiu da versão original do *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman e Oldham (1976, 1980).

A teoria do *Job Design* leva em consideração o desenho da função de iniciativa da própria organização, sendo um instrumento utilizado, também, para aumentar a motivação dos trabalhadores, a sua satisfação, Morgeson e Humphrey (2006), citado em Viana & Mourão (2019, p. 801), aumentar o desempenho no trabalho e diminuir rotatividade (SAGEER, RAFAT, & AGARWAL, (2012) citado em Marcon et al., 2019, p. 810), sendo uma prática estratégica da gestão de recursos humanos, em modelo *top-down*, diretamente relacionada com a normatização (OPREA et al., 2019).

Neste contexto surge o *Job Crafting* sendo a prática de ações de mudança executadas com o objetivo de transformar determinados limites da composição formal (física e/ou cognitiva) da função e subsequentemente do ambiente de trabalho, em virtude de compatibilizar, em nível pessoal, significado e identidade entre o indivíduo e o seu trabalho, segundo Wrzesniewski & Dutton (2001), citado em Lourenço (2020). A autora explica que esta metodologia consiste na proatividade e criatividade do colaborador em mudar, transformar ou personalizar limites e/ou aspectos contornáveis de modo de gestão e/ou execução do trabalho e/ou da função, dando ao colaborador a autonomia de desenhar ou construir a sua própria função. Para Wrzesniewski et al. (2013) *Job Crafting* consiste no o processo em que os funcionários mudam de forma proativa os limites que compõem seus cargos, sendo considerada uma prática moderna *bottom-up*, onde os próprios colaboradores podem desenhar seus próprios trabalhos e que estes colaboradores que tomam esta posição são chamados de *crafters* (OPREA et al., 2019). Pesquisas de Ghitulescu (2006) apontam que a prática de *Job Crafting* está ligada e exerce relação positiva com a produtividade e satisfação dos colaboradores (WRZESNIEWSKI et al., 2013).

1. EMBASAMENTO TEÓRICO

O objetivo deste estudo consiste na análise das tendências e variações das investigações publicadas sobre *Job Design* e *Job Crafting* e seu impacto no desempenho organizacional, na autonomia e na satisfação no trabalho, nos últimos 20 anos (2000/2021). A metodologia utilizada nesta metanálise segue a utilizada no estudo de Bailey et al. (2019) que consiste em uma revisão sistemática da literatura empírica, seguindo a recomendação de Briner & Denyer (2010) que segue através de cinco estágios: (1) Planejamento do escopo do projeto; (2) Realização de pesquisa estruturada; (3) Avaliação de resultados de pesquisa em relação aos critérios acordados; (4) Extração

de evidências dos itens incluídos e (5) Desenvolvimento de resultados de análise/síntese para disseminação.

No primeiro estágio foram definidos os termos-chave “*Job Design*” e “*Job Crafting*” isoladamente e combinados com “Autonomia”, “Satisfação” e “Desempenho” para encontrar frequência de estudos publicados em revistas acadêmicas sobre os temas isolados e combinados com uma das três variáveis. Foi utilizada a base de dados *Business Source Complete* utilizando a metodologia de Bailey et al. (2019) e, de forma complementar, optamos por incorporar também metodologia indicada por Costa et al. (2015) que apura a utilização da base de dados *B-on* na busca de artigos para investigação, revelando que esta dá acesso a informação relevante. Foram também incluídas parte das bases de dados utilizadas na metanálise de Katz et al. (2019) também na área de Gestão de Recursos Humanos: Emerald, JSTOR e Web of Science.

No segundo estágio foi utilizada as bases de dados *Business Source Complete*, *B-on*, *Emerald*, *JTOR* e *Web of Science*. Foram usados os termos-chave “*Job Design*” e “*Job Crafting*” isoladamente e combinados com “Autonomia”, “Satisfação” e “Desempenho”. Para determinar o espaço de tempo da pesquisa foi acordado analisar todos os anos entre 2000 e 2020, para analisar os anos 2000, sem considerar o presente ano que não se completou até a data da elaboração do estudo. O filtro por idioma das produções não foi selecionado, trazendo resultados de diversos países e idiomas, entretanto, dado a origem linguística dos termos “*Job Design*” e “*Job Crafting*” os termos foram buscados nas bases de dados em inglês. Os resultados da pesquisa foram filtrados por *academic journals*, desconsiderando *trade publications*, *magazines*, *books*, *newspaper*, *product reviews*, *industry profiles* e *market research reports*, do qual trouxe um resultado, para o termo-chave “*Job Design*”, entre os anos 2000 e 2020, de 910.778 artigos, 309.489 artigos para “*Job Design E Satisfaction*”, 172.378 para “*Job Design E Autonomy*” e 644.308 para “*Job Design E Performance*”. Já a pesquisa utilizando “*Job Crafting*” isoladamente, entre os anos 2000 e 2020 apresentaram 44.372 artigos, , 11.918 artigos para “*Job Crafting E Satisfaction*”, 12.178 para “*Job Crafting E Autonomy*” e 26.654 para “*Job Crafting E Performance*”, somando 2.132.075 artigos ao total.

O terceiro estágio foi realizado através da verificação de números relevantes ao resultado da pesquisa, na base de dados utilizada, visando a representação da realidade.

No quarto estágio a extração de dados foi realizada por meio de pro forma, considerando o resultado da pesquisa ano a ano.

No último estágio foi realizada a análise e síntese do estudo. Nesta etapa os membros da equipa tabularam os dados extraídos em tabelas e formataram gráficos para visualizar a curva de crescimento ou declínio da produção intelectual em cada uma das áreas segmentadas. Estas tabelas e

gráficos foram utilizados em discussões pela equipa a fim de analisar e acordar os resultados do estudo e sua narrativa. Assim como Bailey et al. (2019) utilizamos essa análise para explorar as interligações entre tópicos e subtópicos, para avaliar a qualidade e a quantidade das evidências e para desenvolver uma compreensão da evolução do campo ao longo do tempo.

2. DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

Para a construção dos resultados deste estudo foram analisados os totais de artigos resultantes das pesquisas, os totais de todas as bases de dados e, destes mesmos totais, os números relativos às variáveis satisfação, autonomia e performance. O resultado dos totais foi comparado aos números de cada base de dados estudada a fim de identificar padrões. Foram analisados 32.910 resultados de pesquisa em 5 diferentes bases de dados.

2.1 VISÃO GERAL

Foram produzidos 26.656 artigos sobre Job Design nos últimos 21 anos. Destes, 56,16% abordam satisfação, 37,38% aborda a autonomia e 81,78% aborda o desempenho.

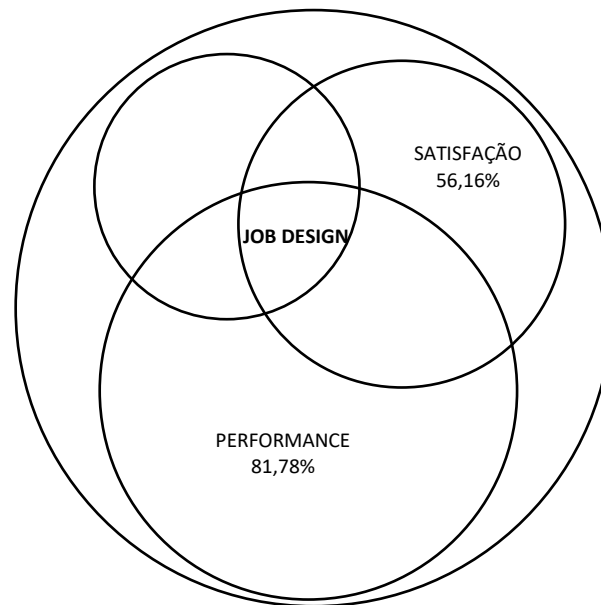
Tabela 1 - Total de artigos publicados sobre *Job Design*

TEMA	ARTIGOS PUBLICADOS	%
Job Design	26.656	100%
Job Design, Satisfaction	14.969	56,16%
Job Design, Autonomy	9.965	37,38%
Job Design, Performance	21.799	81,78%

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021)

Há relação entre os temas estudados onde o mesmo artigo pode abordar o *Job Design*, relacionado com a satisfação, autonomia e performance ao mesmo tempo. Portanto os números de artigos apresentados nas variáveis estudadas não somarão o total de artigos publicados, mas uma relação ilustrada abaixo.

Figura 2 - Inter-relação entre variáveis nos estudos de *Job Design*



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021)

Neste mesmo período foram produzidos 5.254 artigos sobre *Job Crafting*, onde 60,20% aborda satisfação, 39,19% aborda a autonomia e 72,50% aborda o desempenho.

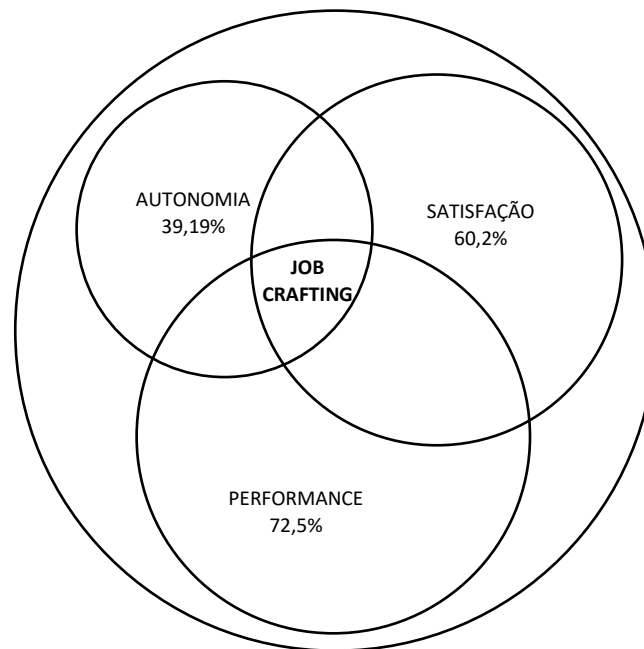
Tabela 2 - Total de artigos publicados sobre *Job Crafting*

TEMA	ARTIGOS PUBLICADOS	%
Job Crafting	5.254	100%
Job Crafting, Satisfaction	3.163	60,20%
Job Crafting, Autonomy	2.059	39,19%
Job Crafting, Performance	3.809	72,50%

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021)

O mesmo padrão se encontra nos estudos realizados sobre *Job Crafting*, quando relacionados à satisfação, autonomia e performance.

Figura 3 - Inter-relação entre variáveis nos estudos de Job Crafting



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021)

2.1 TOTAL DAS BASES DE DADOS

A média de artigos publicados entre os anos de 2000 e 2020 sobre *Job Design* é de 1269,33, e há um aumento desta média entre os anos 2000 e 2002, que teve uma média de 740,33 artigos publicados anualmente e os anos de 2018 e 2020, que tiveram uma média de publicação anual de 1.937 artigos.

Já média de artigos publicados entre os anos de 2000 e 2020 sobre *Job Crafting* é de 250,19, e há um aumento desta média entre os anos 2000 e 2002, que teve uma média de 5 artigos publicados anualmente e os anos de 2018 e 2020, que tiveram uma média de publicação anual de 1087,33 artigos.

Entre os anos de 2000 e 2020 a média anual de artigos publicados em todas as bases de dados sobre os assuntos de *Job Design* e *Job Crafting* é de 1.519,52, sendo que 83,53% representam artigos que abordam o *Job Design* e 16,47% representam artigos sobre *Job Crafting*. Estes números se alteram no tempo: entre os anos 2000 e 2002 são 99,3% os artigos publicados que estudam sobre *Job Design* e apenas 0,67% estuda o *Job Crafting* em um universo de 745,3 artigos publicados anualmente; entretanto, ao olhar entre anos de 2018 e 2020 onde a média de publicação anual é de 3.024,3 os artigos que estudam o *Job Design* passa a ser 64% e os artigos que estudam o *Job Crafting* passam a representar 35,95% desta amostra.

Há um aumento na média anual de artigos que estudam o *Job Crafting* nos últimos dois triênios estudados. Em 2012 e 2014 o *Job Crafting* representam 9% dos estudos, sendo que no triênio seguinte (2015 a 2017), estes representam 20,83% e, então, no triênio seguinte este número passa a 35,95%.

Em todos os anos o SIG é menor que 0,05, demonstrando que a diferença entre a produção de estudos sobre *Job Design* e *Job Crafting* foi estatisticamente significativa.

Tabela 4 - Média de artigos publicados anualmente

ANO	JD	JC	T	SIG	DIF	SOMA	% JD	%JC
2000 - 2020	1269,33	250,19	18,51	< 0,001	1019,14	1519,52	83,53%	16,47%
2000 - 2002	740,33	5	22,74	0,002	735,33	745,33	99,33%	0,67%
2003 - 2005	789	8,3	17,985	0,003	780,7	797,3	98,96%	1,04%
2006 - 2008	1001	19,666	21,932	0,002	981,334	1020,666	98,07%	1,93%
2009 - 2011	1281,333	61	20,946	0,002	1220,333	1342,333	95,46%	4,54%
2012 - 2014	1508,66	140,66	28,475	0,001	1368	1649,32	91,47%	8,53%
2015 - 2017	1628	428,33	16,159	0,004	1199,67	2056,33	79,17%	20,83%
2018 - 2020	1937	1087,333	6,928	0,02	849,667	3024,333	64,05%	35,95%

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021)

3. TOTAL POR VARIÁVEL

Os padrões encontrados nos totais repetem-se para cada uma das variáveis estudadas. Artigos sobre *Job Design* que estudam a satisfação têm média de 712,8 artigos publicados anualmente e representam 82% do total dos estudos sobre o tema, enquanto artigos sobre *Job Crafting* que estudam a satisfação têm média de publicação de 150 artigos anuais e representam 17,44%, sendo que este passou de uma média de 2,3 artigos anuais, sendo 0,61% dos estudos entre 2000 e 2002 para 658 artigos anuais, sendo 36,22% dos estudos entre 2018 e 2020.

Artigos sobre *Job Design* que estudam a autonomia têm média de 373,66 artigos publicados anualmente e representam 82,88% do total dos estudos sobre o tema, enquanto artigos sobre *Job Crafting* que estudam a autonomia têm média de 98,4 artigos publicados anualmente e representam 17,12%, sendo que este passou de uma média de 1,6 artigos anuais, sendo 0,66% dos estudos entre 2000 e 2002 para 417,66 artigos anuais, sendo 34,37% dos estudos entre 2018 e 2020.

Já os artigos sobre *Job Design* que estudam a performance têm média de 1083,04 artigos publicados anualmente e representam 85,66% do total dos estudos sobre o tema, enquanto artigos sobre *Job Crafting* que estudam a performance têm média de 181,38 artigos publicados anualmente e representam 14,34%, sendo que este passou de uma média de 3,66 artigos anuais, sendo 0,62% dos estudos entre 2000 e 2002 para 785 artigos anuais, sendo 33,49% dos estudos entre 2018 e 2020.

Assim como nos resultados totais do estudo, em todos os anos de todas as variáveis, o SIG é menor que 0,05, demonstrando que a diferença entre a produção de estudos sobre *Job Design* e *Job Crafting* foi estatisticamente significativa.

Tabela 5 - Média de artigos publicados anualmente por variáveis

	ANO	JD	JC	T	SIG	DIF	SOMA	% JD	%JC
Satisfação	2000 - 2020	712,8	150,61	14,615	< 0,001	562,19	863,41	82,56%	17,44%
	2000 - 2002	373,66	2,3	19,181	0,003	371,36	375,96	99,39%	0,61%
	2003 - 2005	378	4,66	14,988	0,004	373,34	382,66	98,78%	1,22%
	2006 - 2008	511,33	12,333	13,067	0,006	498,997	523,663	97,64%	2,36%
	2009 - 2011	712,66	34,66	9,599	0,011	678	747,32	95,36%	4,64%
	2012 - 2014	850,33	75,33	16,827	0,004	775	925,66	91,86%	8,14%
	2015 - 2017	10043	266,33	27,176	0,001	9776,67	10309,33	97,42%	2,58%
	2018 - 2020	1159,66	658,66	5,406	0,033	501	1818,32	63,78%	36,22%
Autonomia	2000 - 2020	474,52	98,04	14,584	< 0,001	376,48	572,56	82,88%	17,12%
	2000 - 2002	241,33	1,6	11,78	0,007	239,73	242,93	99,34%	0,66%
	2003 - 2005	258	2,66	35,832	0,001	255,34	260,66	98,98%	1,02%
	2006 - 2008	326,66	11,33	22,036	0,002	315,33	337,99	96,65%	3,35%
	2009 - 2011	477,66	29,66	6,945	0,02	448	507,32	94,15%	5,85%
	2012 - 2014	545,33	44,66	9,503	0,011	500,67	589,99	92,43%	7,57%
	2015 - 2017	675	178,666	18,912	0,003	496,334	853,666	79,07%	20,93%
	2018 - 2020	797,66	417,666	7,88	0,016	379,994	1215,326	65,63%	34,37%
Performance	2000 - 2020	1083,04	181,38	17,967	< 0,001	901,66	1264,42	85,66%	14,34%
	2000 - 2002	588,33	3,66	18,961	0,003	584,67	591,99	99,38%	0,62%
	2003 - 2005	636	6,33	19,802	0,003	629,67	642,33	99,01%	0,99%
	2006 - 2008	823,66	16,333	18,636	0,003	807,327	839,993	98,06%	1,94%
	2009 - 2011	1047,66	47,33	16,324	0,004	1000,33	1094,99	95,68%	4,32%
	2012 - 2014	1231,33	99,33	24,21	0,002	1132	1330,66	92,54%	7,46%
	2015 - 2017	1380,66	311,66	26,188	0,001	1069	1692,32	81,58%	18,42%
	2018 - 2020	1558,666	785	7,938	0,016	773,666	2343,666	66,51%	33,49%

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021)

A diferença entre a média anual de publicações de estudos sobre *Job Design* entre o primeiro e o último triênio é de 786 quando se estuda a Satisfação, 556,33 quando se estuda autonomia e 970,33 quando se estuda a performance. Já para estudos sobre *Job Crafting* a diferença entre as médias anuais são de 509,05 para artigos que estudam a satisfação, 316,62 para estudos sobre a autonomia e 603,62 estudos sobre a performance.

Tabela 6 - Diferença entre as médias anuais por variável

VARIÁVEL	ANO	JD	JC
Satisfação	2000 - 2002	373,66	150,61
	2018 - 2020	1159,66	658,66
	Diferença	786	508,05
Autonomia	2000 - 2002	241,33	98,04
	2018 - 2020	797,66	417,666
	Diferença	556,33	316,62
Performance	2000 - 2002	588,33	181,38
	2018 - 2020	1558,666	785
	Diferença	970,33	603,68

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021)

3.1 ANÁLISE DE TENDÊNCIA NAS DIFERENTES BASES DE DADOS

Os resultados analisados nos totais dos artigos e nos totais das variáveis são semelhantes. Estes resultados também tendem a ser semelhantes quando analisados por base de dados utilizada. A *B-on* foi a base de dados que mais apresentou resultados da pesquisa, tendo 2.385 resultados para *Job Design* e 4.024 para *Job Crafting*, somando 24.409 resultados de pesquisa. A *Emerald*, em seguida, apresentou 2.187 resultados para *Job Design* e 385 para *Job Crafting*, somando 2.572 resultados de pesquisa. A *JSTOR* apresentou 2.223 resultados para *Job Design* e 143 para *Job Crafting*, somando 2.366 resultados de pesquisa. A *Business Source Complete* apresentou 1.050 resultados para *Job Design* e 278 para *Job Crafting*, somando 1.328 resultados de pesquisa e, por último, a *Web of Science* que apresentou 811 resultados para *Job Design* e 424 para *Job Crafting*, somando 1.328 resultados de pesquisa.

Tabela 7 - Tamanho da amostra por base de dados

BASE DE DADOS	JD	JC	TOTAL DE RESULTADOS
B-on	20.385	4.024	24.409
Emerald	2.187	385	2.572
JSTOR	2.223	143	2.366
Business Source Complete	1.050	278	1.328
Web of Science	811	424	1.235
Total	26.656	5.254	31.910

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021)

A *B-on*, dentro da pesquisa realizada, tem uma média de publicação anual de 1.162,63 artigos, sendo que destes 83,49% são sobre *Job Design*, e 16,51% são sobre *Job Crafting*. O padrão estatístico se assemelha ao geral, iniciando o primeiro triênio com 0,19% de artigos sobre *Job Crafting* e finalizando o último triênio com 35,36% de artigos de *Job Crafting*. Assim como no padrão estatístico do total, em relação à diferença entre as médias anuais do primeiro e do último triênio para *Job Design* em relação às variáveis, a diferença para a performance é de 860,33 artigos, seguido por satisfação com diferença de 664,67 e, por último, a autonomia, com diferença de 473 artigos. Já o *Job Crafting* tem diferença de 621,66 artigos para performance, sendo seguido pela satisfação com diferença de 538,66 artigos e, por último, a autonomia com diferença de 344,67 artigos.

A *Emerald*, dentro da pesquisa realizada, tem uma média de publicação anual de 122,47 artigos sendo que destes 85,03% são sobre *Job Design*, e 14,97% são sobre *Job Crafting*. O padrão estatístico se assemelha ao geral, iniciando o primeiro triênio com 0,55% de artigos sobre *Job Crafting* e finalizando o último triênio com 30,99% de artigos de *Job Crafting*. Contrário ao padrão estatístico do total, em relação à diferença entre as médias anuais do primeiro e do último triênio para *Job Design* em relação às variáveis, a diferença para a satisfação é de 130,33 artigos, seguido por performance com diferença de 147 e, por último a autonomia, com diferença de 88,33 artigos. Já o *Job Crafting* segue o padrão estatístico, tendo diferença de 85,66 artigos para performance, sendo seguido pela satisfação com diferença de 81 artigos e, por último, a autonomia com diferença de 54,66 artigos.

Já os resultados da pesquisa na JSTOR revelam uma média de publicação anual de 112,6666 artigos, sendo que destes 93,96% são sobre *Job Design*, e 6,04% são sobre *Job Crafting*. O padrão estatístico se assemelha ao geral, iniciando o primeiro triênio com 0,23% de artigos sobre *Job Crafting* e finalizando o último triênio com 17,85% de artigos de *Job Crafting*. A média anual desta base de dados se difere do padrão estatístico do total por ter declínio na publicação de conteúdo em todas as variáveis. Em relação à diferença entre as médias anuais do primeiro e do último triênio para

Job Design em relação às variáveis, a diferença para a autonomia é um declínio de 35,667 artigos, seguido por satisfação com declínio de 35,667 e, por último, a performance, com declínio de 88,333 artigos. O *Job Crafting* também tem alterações no padrão, tendo declínio de 0,334 artigos para satisfação e autonomia e, por último, a performance com declínio de 1,334 artigos.

A *Business Source Complete*, dentro da pesquisa realizada, tem uma média de publicação anual de 63,2381 artigos, sendo que destes 79,07% são sobre *Job Design*, e 20,93% são sobre *Job Crafting*. O padrão estatístico se assemelha ao geral, iniciando o primeiro triênio com 4,00% de artigos sobre *Job Crafting* e finalizando o último triênio com 37,25% de artigos de *Job Crafting*. Contrário ao padrão estatístico do total, em relação à diferença entre as médias anuais do primeiro e do último triênio para *Job Design* em relação às variáveis, a diferença para a performance é de 17,333 artigos, seguido por autonomia com diferença de 10,333 e, por último, a satisfação, com diferença de 7 artigos. Já *Job Crafting* apresenta diferença de 15 artigos para performance, sendo seguido pela satisfação com diferença de 7 artigos e, por último, a autonomia com diferença de 6 artigos. Nesta base de dados o primeiro registro do tema *Job Crafting* foi em 2001 com 3 publicações e este só volta a aparecer em 2005.

Já a *Web of Science* tem uma média de publicação anual de 58,80 artigos, sendo que destes 65,67% são sobre *Job Design*, e 34,33% são sobre *Job Crafting*. O padrão estatístico se assemelha ao geral, iniciando o primeiro triênio com 1,72% de artigos sobre *Job Crafting* e finalizando o último triênio com 53,53% de artigos de *Job Crafting*. Assim como no padrão estatístico do total, em relação à diferença entre as médias anuais do primeiro e do último triênio para *Job Design* em relação às variáveis, a diferença para a performance é de 34 artigos, seguido por satisfação com diferença de 19,667 e, por último a autonomia, com diferença de 10,667 artigos. Já o *Job Crafting* tem diferença de 54,333 artigos para performance, sendo seguido pela satisfação com diferença de 23 artigos e, por último, a autonomia com 11 artigos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos resultados do estudo realizado percebe-se que a produção de estudos sobre *Job Design* se manteve majoritário entre 2000 e 2020, representando 83,53% dos estudos, mesmo com o aumento da produção de conhecimento sobre *Job Crafting*.

Visto que entre o primeiro e o último triênio, em relação a *Job Design*, os artigos sobre *Job Crafting* que estudam a satisfação passaram de 0,61% do total de estudos para 36,22%, os que estudam a autonomia passaram de 0,66% para 34,37% e os que estudam a performance passaram de 0,62% para 33,49%, notou-se que, quando o tema estudado é satisfação, a tendência de estudos voltados para *Job Crafting* é maior do que quando se estuda a autonomia que, por sua vez, também é maior do que quando se estuda a performance, reforçando a afirmação de Ghitulescu (2006) de que a prática de *Job Crafting* está ligada e exerce relação positiva com a produtividade e satisfação dos colaboradores (WRZESNIEWSKI et al., 2013).

Considerando a quantidade média de artigos produzidos sobre *Job Design* e *Job Crafting* no primeiro e último triênio é possível notar que para ambos teve maior aumento de média quando se estuda a performance, seguido pela satisfação e, por último, a autonomia. Desta forma nota-se que o tema “performance” vem ganhando maior destaque nos últimos anos, ainda que o tema “satisfação”, para o *Job Crafting*, tem uma diferença média menor entre os triênios do que para o *Job Design*, reforçando a percepção da importância da satisfação para este tema.

Em se tratando das bases de dados, a *B-on* se mostra ideal para a pesquisa de assuntos relacionados com *Job Design*, *Job Crafting*, Autonomia, Desempenho e Satisfação dado o elevado número de resultados de pesquisa, sendo esta, juntamente com a *Web of Science* que seguem os padrões estatísticos relacionados à diferença entre as médias anuais do total da pesquisa, demonstrando ser as bases de dados que melhor representam as curvas na produção de conhecimento nos temas *Job Design* e *Job Crafting*. Em relação aos padrões estatísticos as bases de dados *Emerald*, *Business Science Complete* e *JSTOR* não apresentam números que melhor representam o total das pesquisas, sendo que esta última teve um grande declínio na produção de conhecimento sobre *Job Design* e *Job Crafting* nos últimos anos. É possível perceber um grande aumento de popularidade sobre o tema *Job Crafting* no total, nos últimos dois anos, considerando o resultado total. É possível perceber esta exata curva crescente na *B-on* e *Emerald*. Na *JSTOR* o crescimento é mais retilíneo com o passar dos anos, com o dobro na média de publicações anuais sobre o tema no último triênio. Já a *Business Source Complete* segue o padrão, com um acréscimo repentino em 2009-2011, seguido por uma queda e, então, recuperação no último triênio. Na *Web of Science* o crescimento se inicia em 2009 mas tem nos últimos dois anos o maior destaque em crescimento.

As diferenças nos padrões estatísticos entre o total das bases de dados e os resultados individuais podem ser justificadas pelas particularidades de cada uma delas. A *B-on* é a base de dados com maior quantidade de estudos publicados e padrões estatísticos mais próximos ao do total da pesquisa. Isto pode ser justificado pelo fato de que a *B-on* (CONHECIMENTO, 2021) é uma

biblioteca voltada a instituições de investigação e do ensino superior. Reúne instituições de tipologias diversas: ensino superior, investigação científica e desenvolvimento tecnológico, hospitalares, administração *pública* e privadas sem fins lucrativos.

A Emerald, como segunda base de dados com maior quantidade de resultados de pesquisa sobre os temas *Job Design* e *Job Crafting* pode ter a sua performance baseada no fato de que esta não tem disciplinas em foco. A *Emerald* se mostra ser uma base de dados focada em pesquisadores, independentemente onde eles estão e tem uma grande campanha para adquirir novos clientes e aumentar a equipe e boa presença *online* (EMERALD, 2021).

Já o declínio das publicações sobre os temas *Job Design* e *Job Crafting* nos últimos anos na JSTOR pode ter sua justificativa no fato de que esta hoje destaca em seu site as matérias de artes, imagens e fotografias na página principal, com foco em 75 disciplinas (não divulgando quais) mas apoia a pesquisa e o ensino em humanidades, ciências sociais e ciências, tendo como público-alvo as universidades, alunos e professores, oferecendo, também, plataforma de ensino *online*. Esta base de dados apresenta quatro principais coleções de destaque: Plantas Globais, Panfletos britânicos do século 19, Lutas pela liberdade: África Austral e Sítios do Patrimônio Mundial: África. Por fim podemos considerar também o fato de que esta faz parte da ITHAKA, uma organização sem fins lucrativos.

A *Business Source Complete*, segue os padrões gerais do total, com exceção nas médias anuais que crescem com mais rapidez nas variáveis de performance. Este fenômeno pode ser explicado pelo fato de que esta é uma base de dados voltada para alunos de negócios, marketing, gestão, contabilidade, bancos, finanças e outras disciplinas da área de gestão e negócios. Os principais serviços são para bibliotecas acadêmicas, públicas e governamentais. Por esta tendência em publicar estudos voltados a resultados financeiros e gestão de resultados, a variável performance organizacional lidera as publicações do tema *Job Design* e *Job Crafting* nesta base de dados.

A base de dados com menor participação no estudo é a *Web of Science* que consiste em um índice de citações de editor neutro e plataforma de inteligência de pesquisa. Esta parte de um grupo de ferramentas de uma empresa que presta serviços a pesquisadores no mundo inteiro: a *Clarivate*. Não há site institucional da própria *Web of Science*, só da *Clarivate*. A *Clarivate* tem como público-alvo as universidades, empresas e governo. O fato de que esta base de dados não tem uma marca forte própria, mas faz parte de um conjunto de soluções de uma empresa, pode interferir na sua popularidade entre os investigadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, percebe-se que os estudos sobre *Job Design* seguem liderando, tendo a maior parcela na quantidade de estudos publicados anualmente em todas as bases de dados estudadas e com crescimento contínuo, mas também percebe-se uma rápida crescente nos estudos de *Job Crafting* nos últimos 6 anos. Ambos tem curva ascendente de crescimento, com aceleração maior no tema de *Job Crafting*. A variável mais estudada é a performance, seguida pela satisfação e, em último, a autonomia. Entretanto, o crescimento dos estudos sobre a satisfação no tema *Job Crafting* tem acelerado em comparação com a mesma variável em *Job Design*.

Esta metanálise tem como objetivo analisar as tendências e variações das investigações publicadas sobre *Job Design* e *Job Crafting* e seu impacto no desempenho organizacional, na autonomia e na satisfação no trabalho, nos últimos 20 anos (2000/2021). Dado os resultados deste estudo podemos afirmar que os estudos *Job Design* e *Job Crafting* estão em curva ascendente.

O estudo apresenta como limitação desconsiderar a inter-relação entre os assuntos *Job Design* e *Job Crafting*, ou seja, os artigos podem falar de *Job Design*, *Job Crafting* ou os dois ao mesmo tempo. Limita-se também este estudo por desconsiderar publicações que estudaram duas ou mais variáveis ao mesmo tempo.

Portanto sugerimos para estudos futuros a inclusão dos termos de pesquisa “*Job Design E Job Crafting*”, assim como o estudo de duas ou mais variáveis ao mesmo tempo para que sejam identificadas a percentagem dos estudos exclusivamente sobre *Job Design*, *Job Crafting* e sobre ambos os assuntos, simultaneamente, assim como a apuração da existência dos mesmos artigos em mais de uma base de dados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, H., FAÍSCA, L., & JESUS, S. N. Estrutura fatorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS): **Um estudo confirmatório de validação do instrumento.** *PSICOLOGIA*, 23(1), 201479. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v23i1.318>. Acesso em mai 2021.
- BAILEY, C., YEOMAN, R., MADDEN, A., THOMPSON, M., & KERRIDGE, G. A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: **Progress and Research Agenda.** *Human Resource Develo, pment Review*, 18(1), 2019, 83–113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>. Acesso em mai 2021.
- BÁRTOLO, R. R., & ANDRADE, L. J. Expatriates Selection: **An Essay of Model Analysis.** *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, II (1), 2015, 47–57. Acesso em mai 2021.

CALASANS, R. G., & DAVEL, E. P. B. Gestão de Carreiras Criativas: **Passado e Futuro da Pesquisa Acadêmica**. *Políticas Culturais Em Revista*, 13(1), 2020, 113. <https://doi.org/10.9771/pcr.v13i1.29415>. Acesso em jun 2021.

Conhecimento, B. O. do. (2021). *B-on*. <https://www.b-on.pt/>. Acesso em fev 2021.

COSTA, T., LOPES, C., & VAZ, F. O impacto da Biblioteca do Conhecimento Online (b-on) no acesso à informação e produção científica nacional: **resultados de um inquérito**. *Universidad Complutense*. 2015, 1–12. <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/4098>. Acesso em jun 2021.
CUNHA, A. S. DA, & SOARES, T. C. **Aspectos Relevantes do Planeamento no Crescimento das Micro e Pequenas Empresas (Mpe)**. *Revista Da Micro e Pequena Empresa*, 4, 2010, 15–39. Acesso em mai 2021.

CUNHA DA SILVA, R., TREVISAN, Nelmi, L., VELOSO, Rosa, E. F., & SOUZA DUTRA, J. **Career anchors and values from different career management perspectives**. *Review of Business Management*, 18(59), 2016, 145–162. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2260>. Acesso em jun 2021.

D'ELBOUX, D., NÉRI, A., & CACHIONI, M. **Saúde e qualidade de vida na velhice**. 7, 2004, 236.

EMERALD. **About Emerald Publishing**. 2021. https://www.emeraldgrouppublishing.com/about?distinct_id=178cc26a93219d-0c6dd25536502d-c3f3568-1aeaa0-178cc26a933331&_ga=2.132137742.1429690851.1623249216-1148434954.1618332789. Acesso em mai 2021.

GARRIDO, O., MAULEN, G., & RAINERI, A. **Burnout, Satisfacción Laboral y Autonomía Laboral como determinantes de Intención de Abandono y Retención Laboral de enfermeras y auxiliares de enfermería**. *Estudios de Administración*, 24(1), 2020, 5–15. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2017.56722>. Acesso em fev 2021.

HACKMAN, J. R., & OLDFHAM, G. R. **An instrument for the diagnosis of jobs and the may**. Natlional Technical Information Service. *Organizational Effectiveness Research Programs, Department of Administrative Sciences Yale University, May*, 75, 1974. Acesso em fev 2021.

KATZ, I. M., RUDOLPH, C. W., & ZACHER, H. Age and career commitment: **Meta-analytic tests of competing linear versus curvilinear relationships**. *Journal of Vocational Behavior*, 112 (March), 2019, 396–416. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.001>. Acesso em jun 2021.

LOLI, F., & TREFF, M. A. **O coaching de carreira como recurso facilitador do processo de transição profissional**. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(1), 2018, 41–60. <https://doi.org/10.20503/recape.v8i1.34980>. Acesso em mai 2021.

LOURENÇO, A. L. **O efeito moderador da autonomia na relação entre job crafting, satisfação e desempenho individual no trabalho**. In ISPA. ISPA, 2020. Acesso em mai 2021.

MANUEL, A. F. S. Gestão de carreiras em serviço social: **percepções e expectativa dos assistentes sociais** [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa], 2020. <http://hdl.handle.net/10400.5/20432>. Acesso em abr 2021.

MARCON, S. R. A., KANAN, L. A., LUCAS, J. I. P., & MADALOZZO, M. M. **Work Design: características da tarefa na perspectiva de gestores e não-gestores.** *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 2019, 809–817. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17500>. Acesso em jun 2021.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração.** (8ª). Editora Atlas, 2011.

MELO, P., & MACHADO, C. **O livro de ouro para a gestão de recursos humanos nas PME** (1ª). Editora RH, 2020.

OLIVEIRA, J. C. de, BARBOSA, K. L., & HEGEDUS, C. E. N. **Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – campus de Alegre.** *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15(2), 2017, 59–85. <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i2.910>. Acesso em abr 2021.

OPREA, B. T., BARZIN, L., VÎRGĂ, D., ILIESCU, D., & RUSU, A. Effectiveness of job crafting interventions: **a meta-analysis and utility analysis.** In *European Journal of Work and Organizational Psychology* (Vol. 28, Issue 6, 2019, pp. 723–741). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>. Acesso em jun 2021.

PROCÓPIO, M. L. **Reflexões sobre a avaliação individual de desempenho.** Portal Guia RH, 2001. <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3163/reflexoes-sobre-aavaliacao-individual-de-desempenho.html>. Acesso em mai 2021.

REGO, A., CUNHA, M. P., CUNHA, R. C., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C. A., & GOMES, J. F. S. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.** (3ª). Editora Sílabo, 2018.

SALAS, A. F., ORBEGOSO, C. V., SALAZAR, M. H., & HERNÁNDEZ, R. M. **Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana.** *Apuntes Universitarios*, 8 (3), 2018, 43–56. <https://doi.org/10.17162/au.v8i3.330>. Acesso em fev 2021.
SILVA, J. C. G. da. **Avaliação do desempenho organizacional** [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro], 2005. <http://hdl.handle.net/10773/4605>. Acesso em mai 2021.

VIANA, P. de J., & MOURÃO, L. **Características da tarefa e do conhecimento como preditoras do desenvolvimento profissional.** *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 800–808. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17475>. Acesso em jun 2021.

WRZESNIEWSKI, A., LOBUGLIO, N., DUTTON, J. E., & BERG, J. M. **Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work.** In *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, Issue January), 2013. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015). Acesso em mai 2021.