



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**VIRTUDE ALÉM FRONTEIRAS:
O EFEITO DA CULTURA NACIONAL NA
RELAÇÃO ENTRE O *JOB CRAFTING* E O
DESEMPENHO PERCECIONADO**

ANA FILIPA RAPOSO JERÓNIMO

Orientador de Dissertação:
PROFESSOR DOUTOR LUÍS ANDRADE

Coordenador de Seminário de Dissertação:
PROFESSOR DOUTOR LUÍS ANDRADE

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Luís Andrade, apresentada no ISPA– Instituto Universitário – Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

E eis que 5 anos de caminho chegam ao fim. A todos aqueles que iniciaram a caminhada comigo, a todos aqueles que se juntaram a meio do percurso e àqueles que se uniram apenas na reta final, o meu sincero obrigada.

Aos meus pais, fonte inesgotável de amor e carinho, o meu mais honesto e sentido obrigada por nunca duvidarem dos meus sonhos e terem ajudado a construir a pessoa que sou hoje. Ainda que longe geograficamente, sinto a vossa constante presença e sei que estão a guiar todos os meus passos: espero deixar-vos sempre orgulhosos. Nunca existirão as palavras certas para agradecer tudo o que fizeram e continuam a fazer por mim. À minha pequena (grande) irmã, motivo maior de orgulho, obrigada por olhares para mim como exemplo e modelo a seguir. Mesmo nos momentos de fraqueza acreditaste que eu era forte o suficiente para ultrapassar as adversidades e nunca deixaste de acreditar em mim. Aos meus avós, duas estrelas na terra e outras duas no céu, o meu obrigada por desde sempre cuidarem de mim e demonstrarem com tanto carinho o orgulho que têm em mim.

Aos meus Professores do ISPA, Professor Luís, Professor Pedro, Professor Miguel e Professor Bruno, o meu genuíno obrigada por todos os conhecimentos transmitidos, apoio e conselhos constantes. Obrigada por nunca duvidarem das minhas capacidades e sonhos. Um obrigada especial ao Professor Luís por me desafiar constantemente e levar-me a querer fazer mais e melhor. Como já muitas vezes me disse, o sucesso é uma caminhada e não um destino! Obrigada por ter feito parte da minha jornada.

A todos os meus colegas do ISPA, obrigada pelas experiências e momentos proporcionados. Obrigada também à Maria e à Mafalda pela amizade com que me presentearam. Nunca vos vou esquecer nem a todo o apoio que me deram quando mais precisei.

Aos meus colegas e amigos na Alemanha, obrigada por me acompanharem nesta nova aventura e terem tornado a transição mais suportável. Nem sempre foi fácil, mas o vosso apoio e presença tornaram muitas vezes o meu dia melhor. Um sincero e grande obrigada a todos.

E finalmente ao Alexandre. Não seria a pessoa que sou hoje sem o teu amor e apoio incondicionais. Obrigada por veres em mim toda a bondade e pureza do mundo e acreditares que sou capaz de tudo. Sem ti nada disto seria possível. Nunca poderei retribuir todo o amor que me dás. Espero que tenhas sempre orgulho em mim.

“A necessidade ensina a lebre a correr.”

(Provérbio tradicional português)

RESUMO

Este estudo procura aumentar o reduzido corpo de estudos sobre a relação entre as variáveis *Job Crafting*, *Cultura Nacional* e *Desempenho Percecionado*. A literatura tem olhado para os trabalhadores como seres passivos no seu local de trabalho mas a perspetiva do *Job Crafting* traz a possibilidade de ativamente alterar aquilo que outrora foi tido como impossível, com impactos positivos não só a nível individual como também organizacional. Assim, foi objetivo deste estudo averiguar, em primeiro lugar se o *Job Crafting* se relaciona positivamente com o *Desempenho Percecionado* e, em segundo lugar, se a *Cultura Nacional* num contexto específico (neste caso na Alemanha) tem impacto na relação anterior.

Fizeram parte do estudo 104 sujeitos que se encontravam a trabalhar na Alemanha nos mais diversos contextos, sendo que se obteve uma amostra de 38 sujeitos alemães, 30 portugueses e 36 de outras nacionalidades. As idades estão compreendidas entre os 20 e os 60 anos e 48% da amostra é masculina e 52% feminina. Para mensuração das variáveis foi utilizada a escala *Job Crafting Questionnaire* (JCQ), na sua versão original de Slep & Vella-Brodrick (2013) e a escala de Desempenho na Tarefa de Bott *et al.* (2003) também na sua versão original.

Confirmou-se parcialmente a primeira hipótese de que o *Job Crafting Relacional* tem impacto no *Desempenho Percecionado* e, relativamente à segunda hipótese, observou-se que no grupo de indivíduos portugueses e de outras nacionalidades o *Job Crafting* teve impacto no *Desempenho Percecionado*, o que é indicativo de que a especificidade cultural tem efetivamente impacto na relação trabalho-desempenho.

Palavras-chave: *Job Crafting*, *Cultura Nacional*, *Desempenho Percecionado*.

ABSTRACT

This study seeks to increase the small number of studies that focus on the relationship between *Job Crafting*, *National Culture* and *Perceived Performance*. Despite the fact that literature has overlooked workers as passive beings in their workplace, *Job Crafting* brings the possibility of actively changing what once was considered impossible, with positive impacts not only at the individual but organizational level as well. Thus, the goal of this study was to first determine if *Job Crafting* is positively related to *Perceived Performance* and, secondly, if *National Culture* on a specific context (Germany) has an impact on the previously mentioned relationship.

The study included 104 subjects who were working in Germany in different contexts. A sample of 38 subjects from Germany, 30 from Portugal and 36 from other countries was obtained. The ages were placed between 20 and 60 years old and 48% of the sample was male and 52% female. In order to measure the variables, the *Job Crafting* Questionnaire (JCQ) scale in its original version of Slep & Vella-Brodrick (2013) and the Bott *et al.* (2003) Task Performance Questionnaire were used.

The first hypothesis was partially confirmed, showing that *Relational Job Crafting* had an impact on *Perceived Performance*. On the other hand, regarding the second hypothesis, it was observed that only in the group of Portuguese and other nationalities individuals did *Job Crafting* have an impact on *Performance Perceived*, which is indicative that cultural specificity has an effective impact on the work-performance relationship.

Keywords: *Job Crafting*, *National Culture*, *Perceived Performance*.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
<i>Job Crafting</i>	3
<i>Definição e contexto de surgimento</i>	3
<i>Modelo de Job Crafting proposto por Wrzesniewski & Dutton (2001)</i>	5
<i>Efeitos e implicações práticas</i>	7
<i>Conceitos semelhantes para gerar mudança no trabalho ao nível individual</i>	8
<i>Estudos e tendências atuais de investigação</i>	10
Cultura Nacional.....	14
<i>Hofstede: Definição de Cultura e Teoria das Dimensões Culturais (1980)</i>	14
<i>Trompenaars: Definição de Cultura e as 7 Dimensões Culturais (1997)</i>	18
<i>O processo de aculturação</i>	19
<i>Tendências actuais de investigação e implicações para a prática</i>	22
Desempenho Percecionado na Tarefa.....	24
Relação entre as variáveis.....	26
<i>Job Crafting e Cultura Nacional</i>	26
<i>Job Crafting e Desempenho Percecionado</i>	27
<i>Cultura Nacional e Desempenho Percecionado</i>	27
MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	29
MÉTODOS.....	31
Participantes.....	31
Delineamento.....	32
Instrumentos.....	33
<i>Job Crafting</i>	33
<i>Desempenho Percecionado</i>	34
<i>Cultura Nacional</i>	35
Procedimento.....	36
RESULTADOS.....	38
Escala de <i>Job Crafting</i> – <i>Job Crafting</i> Questionnaire (15 itens).....	39
<i>Validade</i>	39
<i>Fiabilidade</i>	40

<i>Sensibilidade</i>	41
Escala de Desempenho Percecionado – (9 itens).....	43
<i>Validade</i>	43
<i>Fiabilidade</i>	44
<i>Sensibilidade</i>	44
Correlação entre as variáveis em estudo.....	49
Testes de Hipóteses.....	50
CONCLUSÃO.....	54
Limitações e sugestões para estudos futuros.....	60
Implicações Práticas.....	62
REFERÊNCIAS.....	64
ANEXOS.....	72
ANEXO A - Questionários.....	73
ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra.....	77
ANEXO C – Qualidades Métricas da escala de <i>Job Crafting</i>	79
ANEXO D – Qualidades Métricas de escala de Desempenho Percecionado.....	84
ANEXO E – Relações entre variáveis.....	87
ANEXO F – Comparação de grupos.....	89
ANEXO G – Teste de hipóteses.....	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação entre <i>Job Crafting</i> e outras perspectivas organizacionais semelhantes sobre o trabalho.....	9
Tabela 2 - Países europeus mais paradigmáticos em cada uma das dimensões de Hofstede	17
Tabela 3 - Países do mundo mais paradigmáticos em cada uma das dimensões de Hofstede	18
Tabela 4 - Descrição geral das 7 dimensões de Trompenaars & Hampden-Turner (1997)	19
Tabela 5 - Recomendações para a prática na problemática Cultural Nacional e práticas de RH.....	23
Tabela 6 - Estatística Descritiva das Variáveis Sociodemográficas.....	32
Tabela 7 - Escala de <i>Job Crafting</i>	34
Tabela 8 - Escala de Desempenho Percecionado.....	35
Tabela 9 - Resultados da AFC da escala de <i>Job Crafting</i>	39
Tabela 10 - Fiabilidade da escala de <i>Job Crafting</i>	41
Tabela 11 - Sensibilidade dos itens da escala de <i>Job Crafting</i>	42
Tabela 12 - Sensibilidade da escala de <i>Job Crafting</i> e suas dimensões	42
Tabela 13 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Desempenho Individual	43
Tabela 14 - Fiabilidade da escala de Desempenho Percecionado	44
Tabela 15 - Sensibilidade dos itens da Escala de Desempenho Individual	45
Tabela 16 - Sensibilidade da escala de Desempenho Percecionado.....	45
Tabela 17 - Coeficientes de Correlação de Pearson.....	46
Tabela 18 - Correlações entre as variáveis testadas na hipóteses e as variáveis sociodemográficas	47
Tabela 19 - Resultados do teste t-student para a variável Sexo	47
Tabela 20 - Resultados do teste t-student para a variável Nacionalidade.....	48
Tabela 21 - Teste Post hoc de Scheffé de comparações múltiplas (sintetizada)	48
Tabela 22 - Resultados do teste <i>t-student</i> para a variável Cargo de Gestão	49
Tabela 23 - Resultados das correlação de Pearson entre as variáveis em estudo	49
Tabela 24 - Regressão linear múltipla entre as dimensões do <i>Job Crafting</i> e o Desempenho Percecionado	51
Tabela 25 - Regressão linear múltipla entre as dimensões do <i>Job Crafting</i> e o Desempenho Percecionado nos participantes alemães	51
Tabela 26 - Regressão linear simples entre as dimensões do <i>Job Crafting</i> e o Desempenho Percecionado nos participantes portugueses	52
Tabela 27 - Regressão linear simples entre as dimensões do <i>Job Crafting</i> e o Desempenho Percecionado nos participantes de outras nacionalidades	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo simplificado de <i>Job Crafting</i> de Wrzesniewski & Dutton (2001).....	5
Figura 2 - Significado dos <i>scores</i> no Modelo das Dimensões Culturais de Hofstede.....	15
Figura 3 - Estratégias de Acluturação de Berry (1974).....	20
Figura 4 - Curva de Acluturação (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010)	21
Figura 5 - Modelo de Investigação.....	29
Figura 6 - Número de indivíduos em cada nacionalidade.....	36
Figura 7 - Modelo 3 da escala de <i>Job Crafting</i>	40
Figura 8 - Modelo 1 da escala de Desempenho Percecionado.....	44
Figura 9 - <i>Scores</i> obtidos por Portugal e Alemanha no Modelo de Hofstede, Hofstede & Minkov (2010)	58

INTRODUÇÃO

A forma como um emprego está estruturado tem consequências profundas nas experiências psicológicas de um colaborador (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013). Por sua vez, um emprego corresponde ao conjunto de tarefas e relações que são agrupadas e atribuídas a um indivíduo no contexto de trabalho (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Há muito que surgiu o interesse em perceber como estes elementos se conjugam para constituir a experiência de emprego (Griffin, 1987; Hackman & Oldham, 1980 cit. por Wrzesniewski *et al.*, 2013) contudo, os estudos desenvolvidos neste âmbito têm sido tradicionais, no sentido em que seguem a premissa de que um emprego é desenhado e atribuído estática e hierarquicamente aos trabalhadores, sendo estes recetores passivos incapazes de alterar a estrutura do seu emprego.

Por forma a colmatar esta falha na literatura, Wrzesniewski & Dutton (2001) introduziram o conceito de *Job Crafting* como abordagem teórica que alarga horizontes ao nível das práticas indutoras de satisfação, bem-estar e performance dos trabalhadores (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Segundo as autoras, o *Job Crafting* corresponde às mudanças físicas e cognitivas que os indivíduos aplicam às suas tarefas ou nos limites relacionais de seu trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ao alterar estes limites, os colaboradores podem alterar o ambiente social e tarefas e experienciar diferentes significados para si e para o seu trabalho. Este referencial vem reforçar o papel ativo dos colaboradores enquanto agentes de mudança dos seus próprios empregos (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Esta prática informal apresenta bastante potencial uma vez que os resultados podem ser positivos tanto para os indivíduos como para as organizações (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Assim, o estudo desta variável é pertinente tanto a nível teórico como a nível prático.

A nível teórico o *Job Crafting* apresenta-se como um constructo inovador que coloca a tónica nos comportamentos proactivos dos trabalhadores face às tarefas e relações de trabalho. Esta teoria vem ainda complementar as teorias vigentes de *Job Design* uma vez que considera que não é o *Job Design* que gera as atitudes de trabalho e motivação, mas antes que são as atitudes e motivação que levam ao *Job Crafting*, isto é, em vez de assumir que os colaboradores satisfeitos com o seu trabalho vão escolher realizar mais tarefas, as autoras defendem que os colaboradores que alterarem os limites das suas tarefas e relações são aqueles que criam um trabalho mais positivo e satisfatório para si mesmos (Wrzesniewski & Dutton, 2001). A nível prático, o *Job Crafting* apresenta um conjunto de *outcomes* positivos ao nível do significado de trabalho, *engagement*, compromisso e desempenho, permitindo compreender como podem os colaboradores funcionar

melhor nas organizações e de que forma a organização pode criar ações que os auxiliem nesse sentido, levando a uma relação harmoniosa entre colaborador e organização.

Com respeito à Cultura Nacional, não é extensa a literatura que forneça uma compreensão clara da relação entre a cultura nacional e organização do trabalho. Com forte influência dos trabalhos de Hofstede (Hofstede, 1980), a maioria dos estudos nesta área tem vindo cada vez mais a procurar perceber que práticas de Recursos Humanos estão ligadas à cultura e de que forma, por exemplo, está relacionada a aculturação de migrantes com o seu desempenho no trabalho. Apesar de não conclusivos, um grande corpo de estudos sugere uma relação positiva entre o ajustamento à cultura vigente e o desempenho na tarefa (Newman & Nollen, 1996).

Por fim, quanto à relação entre o *Job Crafting* e o Desempenho, diversos estudos qualitativos (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010) e quantitativos (Bakker, Tims & Derks, 2012) têm sido conduzidos a fim de investigar a relação entre as duas variáveis, sendo que o *Job Crafting* mantém maioritariamente uma relação positiva com o Desempenho Percecionado na tarefa.

Sendo o *Job Crafting* um conceito recente e ainda pouco explorado na literatura, torna-se pertinente estudar a relação entre o *Job Crafting*, a Cultura Nacional e o Desempenho Percecionado, sendo que no presente estudo averiguar-se-á o efeito da Cultura Nacional contextual na relação entre o *Job Crafting* e o Desempenho Percecionado. Por outras palavras, verificar-se-á se a Cultura Nacional irá intensificar a direção do *Job Crafting* no Desempenho Percecionado.

REVISÃO DA LITERATURA

Job Crafting

Definição e contexto de surgimento

O *Job Design* é um processo essencial para as organizações. Um trabalho bem organizado gera bem-estar nos colaboradores e permite a otimização do seu desenvolvimento (Strümpfer, 2006). É intuito do *Job Design* explicar como os trabalhos, tarefas e papéis dos indivíduos estão estruturados e de que forma têm impacto ao nível individual, grupal e organizacional. Uma vez que é papel das organizações criar um trabalho e selecionar quais os melhores indivíduos para o desempenhar, este processo é muitas vezes visto como “*top-down*”, negligenciando o papel ativo dos indivíduos enquanto agentes de mudança do seu próprio trabalho (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Contudo, ao longo do tempo, a literatura tem vindo a demonstrar que os indivíduos alteram o seu trabalho mesmo sem influência ou ação das chefias, o que deu lugar ao surgimento de uma nova perspetiva de *Job Design* centrada no papel ativo do indivíduo: o *Job Crafting*.

Etimologicamente, a palavra “*Crafting*” remete para a arte de criar algo com perícia e mestria, é uma habilidade geralmente associada ao trabalho manual que reflete um alto nível de técnica e destreza. Em 2001, adaptando este termo ao contexto organizacional, Amy Wrzesniewski e Jane Dutton criaram o conceito de “*Job Crafting*” para descrever o processo através do qual os trabalhadores moldam o seu trabalho através de mudanças ao nível cognitivo, de tarefas e relacional com o objetivo de tornar o seu trabalho mais pessoal e ajustado aos seus interesses. Ao moldarem as relações e interações com os outros, os trabalhadores são capazes de mudar o *design* e ambiente social do trabalho em questão, o que, por sua vez, muda a forma de encarar o emprego, dando-lhe um novo propósito e identidade (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Apesar deste conceito já ter sido descrito há cerca de 30 anos por Kulik, Oldham & Hackman (1987), foram as autoras em 2001 que lhe deram o nome que hoje conhecemos e criaram o primeiro modelo de *Job Crafting* conhecido na literatura.

Tal como referido anteriormente, o interesse em perceber o que compõe a experiência de trabalho é bastante antigo e tem sido amplamente explorado na literatura.

Contudo, muitos dos estudos tem-se focado, por um lado, nos determinantes individuais que influenciam o trabalho (Roberson, 1990 cit. por Wrzesniewski & Dutton, 2001) ou, por outro, nas características externas do trabalho como as tarefas ou interações sociais (Hackman & Oldham, 1980 cit. por Wrzesniewski & Dutton, 2001). Porém, tanto uma visão como a outra minimizam o papel do colaborador enquanto agente de mudança no seu contexto de trabalho, no sentido em que este não tem qualquer tipo de papel ativo ou poder no que concerne as suas tarefas ou interações sociais. Apesar de alguns conceitos se aproximarem do conceito de *Job Crafting* aqui apresentado, é referido que é preciso grande autonomia ou complexidade de tarefas para conseguir alterar o trabalho (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Porém, segundo Berg, Wrzesniewski & Dutton (2010), tanto nos empregos mais rotineiros como nos mais complexos, tanto nos níveis hierárquicos mais baixos como nos mais altos os colaboradores têm algum grau de latitude de controlo e decisão na forma como gerem o seu trabalho (Berg, Wrzesniewski e Dutton, 2010). Estes conceitos semelhantes ao *Job Crafting* são também merecedores da nossa atenção, sendo por isso explorados mais à frente neste estudo.

Todas estas as lacunas encontradas pelas autoras serviram de base à criação de um modelo de *Job Crafting*, demonstrando que as tarefas e interações que compõem o trabalho e vida dos trabalhadores são a matéria prima necessária para o *Job Crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Apoiando-se na perspectiva do construtivismo social, as autoras colocam a tónica na construção psicológica que um indivíduo faz do mundo que o rodeia (Gergen, 1994). Desta forma, é o contexto social que fornece os materiais necessários para construir a experiência de trabalho (Salancik & Pfeffer, 1978) e, por sua vez, são as interações com outros que ajudam os colaboradores a definir e a consolidar as suas tarefas. Além disso, sabe-se também que uma parte da identidade social dos indivíduos é moldada pelo trabalho (Lyons, 2008). Assim sendo, a definição de tarefas, significado ou identidade de trabalho não está totalmente dependente de requisitos formais de trabalho, os trabalhadores têm latitude para definir e moldar as suas funções enquanto *Job Crafters* (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Modelo de Job Crafting proposto por Wrzesniewski & Dutton (2001)

Observando o modelo de *Job Crafting* apresentado na Figura 1, percebemos que existem determinantes motivacionais para o *Job Crafting* e que estes são moderados pela oportunidade percebida de *Job Crafting*, orientações individuais para o trabalho e orientações motivacionais dos indivíduos. Posteriormente as práticas de *Job Crafting* têm efeitos tanto para os indivíduos como para as organizações.

Como fatores motivacionais para o *Job Crafting*, as autoras referem a necessidade ou desejo de ter controlo sobre o trabalho e o seu significado, além da necessidade de manter uma autoimagem positiva e estabelecer ligações significativas com os outros no local de trabalho.

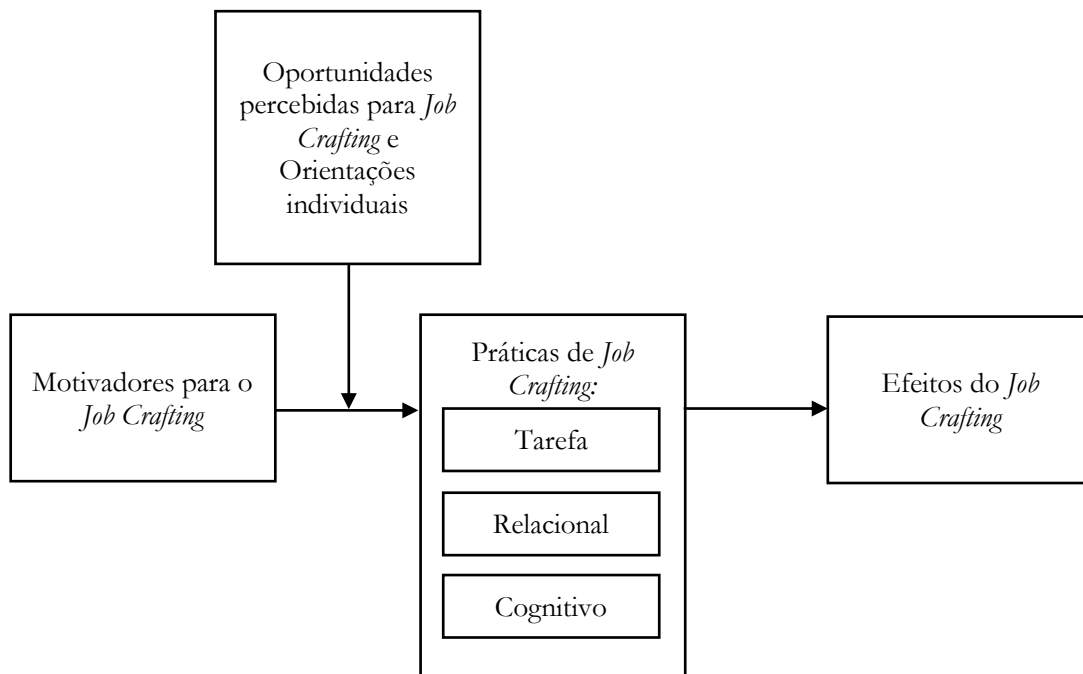


Figura 1 - Modelo simplificado de *Job Crafting* de Wrzesniewski & Dutton (2001)

As autoras referem ainda que os indivíduos são levados a utilizar o *Job Crafting* por quererem conseguir lidar com adversidades no local de trabalho ou por quererem ver realizada a sua paixão por um trabalho diferente daquele que desempenham (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Segundo as autoras, existem dois fatores que influenciam as oportunidades de *Job Crafting* e que estão ligadas ao próprio *Job Design*, sendo elas o nível ou grau de interdependência das tarefas e o nível de liberdade para *Job Crafting* sugerido pelo sistema de trabalho em vigor, isto é, cada contexto e respetiva supervisão determinam em parte a capacidade que o trabalhador tem em iniciar práticas de *Job Crafting*. Além destes dois fatores, as autoras sugerem ainda que as orientações

individuais de cada trabalhador também desempenham um papel fundamental na relação entre motivação e práticas de *Job Crafting*. Estas orientações fazem-se sentir na forma como cada trabalhador encara o seu trabalho (orientação individual face ao trabalho) e ainda relativamente a fatores motivacionais (orientação motivacional) (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Relativamente às técnicas ou práticas de *Job Crafting*, é importante definir primeiramente de tarefa (no contexto de trabalho). As tarefas são os blocos de construção mais básicos na relação entre os trabalhadores e a organização, sendo que estes são definidos como o conjunto de atividades de trabalho prescritas a um indivíduo e que devem ser realizadas durante o seu período de trabalho (Griffin, 1987). Posto isto, existem 3 formas de moldar e alterar os limites do trabalho: *Job Crafting* de Tarefa, *Job Crafting* Relacional ou *Job Crafting* Cognitivo.

No *Job Crafting* de Tarefa os indivíduos mudam os limites físicos ou temporais do seu conjunto de tarefas de trabalho. Este processo pode passar pela adição ou remoção de tarefas, pelo ajustamento do tempo ou esforço despendidos ou pelo redesenho de diversos aspetos das tarefas (Wrzesniewski *et al.*, 2013). Por exemplo, um professor pode escolher aprofundar o seu conhecimento de tecnologia para sala de aula devido ao seu interesse pela Informática e Tecnologia no geral.

No *Job Crafting* Relacional os indivíduos redefinem os limites das interações pessoais travadas no contexto de trabalho. Este processo pode passar pela criação ou manutenção de relações com outros indivíduos no trabalho, pela escolha de querer passar mais tempo com indivíduos com interesses ou *skills* semelhantes ou ainda pela redução ou evitamento do contato com outros (Wrzesniewski *et al.*, 2013). Por exemplo, um analista de *Marketing* pode querer travar conhecimento com alguém do departamento de Vendas para entender melhor o impacto do seu trabalho naquele departamento específico.

Por fim, no *Job Crafting* Cognitivo os indivíduos reformulam os limites cognitivos que dão significado ou propósito às suas tarefas e relações de trabalho. Este processo pode passar pelo esforço em perceber ou interpretar de maneira diferente as tarefas, relações ou o seu trabalho em geral. Isto permite alterar o significado atribuído ao trabalho ou até mesmo a sua identidade no trabalho. Por exemplo, um contínuo numa escola pode pensar na sua profissão como sendo facilitadora do processo educativo, uma vez que fornece salas de aula limpas e em condições para os estudantes (Wrzesniewski *et al.*, 2013).

É importante referir que os três tipos de *Job Crafting* não são mutuamente exclusivos, pode ser exercida uma qualquer combinação dos três. Estes podem ainda ocorrer rapidamente (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012) ou desdobrar-se gradualmente por longos períodos de tempo.

Efeitos e implicações práticas

Ao nível de efeitos e implicações práticas, Wrzesniewski & Dutton (2001) começam por referir que, apesar de as práticas de *Job Crafting* não serem postas em prática tendo em vista os objetivos económicos das organizações, os *outcomes* que daí advêm têm impacto não só a nível individual como também organizacional. Contudo, as autoras fazem a ressalva de que o *Job Crafting* não é, em si mesmo, bom ou mau para as organizações, este depende de como e por que é que os colaboradores o utilizam (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008).

Para os trabalhadores em geral, o *Job Crafting* traz oportunidades de melhoria de vida no local de trabalho e possibilidade de contribuição significativa para o mesmo. Todas as pessoas são diferentes e nem sempre os empregadores têm esse fator em linha de conta, sendo assim o *Job Crafting* importante para criar um trabalho único e adaptado à medida de cada indivíduo, tendo em conta as suas motivações, preferências e valores. Salienta-se ainda que esta teoria não vem tirar mérito às teorias de *Job Design*: aqui estão a valorizar-se as oportunidades individuais de mudança no trabalho (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). A teoria do *Job Crafting* é uma teoria baseada em recursos e de que forma o colaborador os molda e usa no seu contexto de trabalho. Assim, o sucesso do *Job Crafting* está dependente da capacidade que um colaborador tem em explorar e moldar os recursos disponíveis à sua volta, isto é, as tarefas e relações no local de trabalho. Uma vez que o *Job Crafting* impacta o contexto grupal e organizacional, existem também algumas ilações a retirar para os Gestores e supervisores. Devem ser privilegiados ambientes com recursos flexíveis o suficiente de forma a serem alterados pelos trabalhadores, promovendo liberdade e autonomia no contexto de trabalho, sendo que cargos com muito controlo e rigidez podem limitar o raio de ação dos trabalhadores.

Contudo, tal como referido anteriormente, o *Job Crafting* pode trazer efeitos negativos para a organização caso as ações tomadas pelos colaboradores forem contra os objetivos da organização ou produzam efeitos colaterais negativo (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Assim, mesmo quando as práticas de *Job Crafting* são benéficas para os indivíduos, é importante verificar se a organização e restantes membros estão a ser prejudicados por estas ações.

Como tal, deve ser privilegiado um ambiente de honestidade onde se fale da importância e aceitação do *Job Crafting*, desde que este esteja alinhado com os objetivos da organização. Nesse sentido, uma comunicação aberta e o desenvolvimento de relações de confiança com as chefias é fundamental para garantir que o *Job Crafting* não tenha efeitos nefastos para a organização (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008).

Como ponto fulcral do seu primeiro estudo, as autoras sugerem que o *Job Crafting* tem um impacto muito significativo ao nível da construção de significado e identidade de trabalho positivas. Mais concretamente, há o alinhamento de expectativas pessoais e obtenção da identidade desejada e valorizada no trabalho. Os colaboradores podem também vir a sentir experiências positivas como o sentimento de realização, prazer e significado. Tem-se ainda o aumento das competências de resiliência, crescimento pessoal e obtenção de estratégias de *coping* para lidar com eventuais adversidades no futuro. Como potenciais resultados não intencionais negativos tem-se o aumento dos níveis de *stress* e arrependimento intermitente (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Consistente ainda com diversos outros estudos desenvolvidos na literatura mais recentemente, tem-se também que o *Job Crafting* está positivamente associado à satisfação laboral, *engagement*, compromisso, entre outras variáveis (Ghitulescu, 2006).

Conceitos semelhantes para gerar mudança no trabalho ao nível individual

A noção de que os indivíduos moldam o seu trabalho dentro das restrições impostas pela organização não é inteiramente nova. Observando a Tabela 1 percebemos que existem alguns conceitos semelhantes ao *Job Crafting*, contudo, diferentes em diversos aspetos tais como o locus de atividade ou condições favoráveis para utilização dos mesmos.

Apesar dos conceitos acima descritos terem sido fundamentais à época para descrever processos de mudança individuais dentro das organizações, todos eles apresentam lacunas quando comparados com o conceito de *Job Crafting* ao referirem, por exemplo, que apenas é possível haver mudanças individuais em trabalhos com muita autonomia ou complexidade, por negligenciarem o papel ativo dos trabalhadores ou ainda por considerarem que são os Gestores que estão no centro dos processos de mudança ao serem responsáveis pelo *Job Design* (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Tabela 1 - Comparação entre *Job Crafting* e outras perspectivas organizacionais semelhantes sobre o trabalho.

Conceito	Definição	Locus de actividade	Propósito da actividade	Natureza social da actividade	Condições favoráveis para a actividade
Papel e inovação individual (Schein, 1971; Van Maanen & Schein, 1979)	Comportamentos de rejeição face à norma que rege a prática da profissão, combinadas com a preocupação do profissional com o seu papel na sociedade. Alteração de objectivos, tarefas, métodos e relações interpessoais para alinhamento com necessidades, habilidades e identidade do trabalhador.	Trabalhador, com intervenção dos superiores na organização.	Abordar ou melhorar uma tarefa ou papel com falhas, resolver um problema.	Actividade incrementalmente social.	Suporte de outros, feedback, autonomia e trabalhos complexos.
Iniciativa pessoal (Frese et al., 1996)	Comportamentos auto-iniciados de trabalho que vão para além dos requisitos formais do trabalho. Alteração comportamental com vista a melhorar como trabalho é executado na organização.	Trabalhador, com intervenção dos superiores na organização.	Resolver problemas ou ultrapassar barreiras organizacionais.	Actividade individual.	Autonomia e trabalhos complexos.
Comportamentos de Cidadania Organizacional (Organ, 1988)	Comportamentos individuais auto-iniciados que não são explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas da organização mas que, no plano geral, aumentam a eficiência da organização.	Trabalhador apenas.	Comportamentos discretos com vista a ajudar os outros ou a organização.	Actividade que pode envolver ou ser realizada por outros.	Satisfação laboral, compromisso organizacional.
Revisão da tarefa (Staw & Boettger, 1990)	Comportamentos adoptados com a vista corrigir um procedimento defeituoso, descrição imprecisa do trabalho ou expectativa de função disfuncional.	Trabalhador, com intervenção dos superiores na organização.	Corrigir problemas no papel ou em tarefas.	Actividade individual.	Autoridade, tarefas alternativas salientes.
Job Crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001)	Conjunto de mudanças físicas e cognitivas que os indivíduos aplicam às suas tarefas ou limites relacionais de trabalho, com vista a alterar o ambiente social e tarefas e experienciar diferentes significados para si e para o seu trabalho.	Trabalhador apenas.	Aumentar significado do trabalho, mudar identidade e papel na organização.	Podem envolver outros ou ser realizada individualmente.	Podem ocorrer em qualquer tipo de trabalho.

Assim, uma grande diferença apontada pelas autoras face aos restantes conceitos é de que, nas teorias de *Job Design*, é o potencial motivador do trabalho que motiva o trabalhador a iniciar mudanças, enquanto que na perspetiva de *Job Crafting* são os trabalhadores que são responsáveis pela sua motivação ao alterarem tarefas ou relações, como já vimos anteriormente. Deste modo, complementando as perspetivas de processamento social de informação, as autoras referem que os indivíduos não se limitam a interpretar e receber pistas do ambiente social em que se encontram, mas sim utilizam o *feedback* das suas ações e mudanças no local de trabalho. Além disso, o *Job Crafting* salienta explicitamente a mudança de identidade que ocorre nos indivíduos e de que forma o significado do trabalho é também alterado com este processo, fator negligenciado pelas perspetivas enunciadas na tabela acima apresentada (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

O *Job Crafting* difere ainda dos conceitos anteriores no sentido em que implica mudanças proactivas no trabalho que não são combinadas ou negociadas com a organização ou supervisores (Tims & Bakker, 2010) sendo que muitas vezes essas mudanças podem nem ser notadas pelos superiores. Por outro lado, o *Job Crafting* não precisa de ocorrer de forma prolongada no tempo, pode ocorrer como solução de curta duração quando necessário no trabalho. Esta atividade pode ainda desenrolar-se com frequência ao longo do tempo, não sendo apenas um meio de resolver problemas. Por fim, uma outra diferença é que o *Job Crafting* não está necessariamente em consonância com os objetivos da organização, tal como exposto anteriormente (Tims & Bakker, 2010).

Estudos e tendências atuais de investigação

Desde a introdução do conceito em 2001 têm surgido diversos estudos empíricos que contribuíram largamente para um melhor conhecimento deste constructo.

Um dos estudos mais relevantes foi levado a cabo por Lyons (2008), demonstrando que o *Job Crafting* ocorre em maior parte dos casos e, geralmente, sem o conhecimento dos supervisores. Além disso, o autor fez também avanços relativamente ao número, quantidade e tipo de comportamentos de *Job Crafting* iniciados pelos trabalhadores. Utilizado a entrevista como forma de estudo qualitativo, o autor procurou investigar a frequência com que ocorre o *Job Crafting* no trabalho e descobriu que 78% da amostra (N=105) relatou um mínimo de tentativa de *Job Crafting* e que um número considerável desses comportamentos estava ligado às tarefas e relacionamentos no trabalho, tal como previsto pelas autoras no modelo inicial de *Job Crafting*.

Mais ainda, o autor salientou que o *Job Crafting* é uma prática que é adotada “às escondidas” dos Gestores, não sendo estes incluídos no processo de tomada de decisão relativamente a estas mudanças no trabalho. Em suma, o autor alertou para a importância de a Gestão conhecer as

características e processos de *Job Crafting* com vista a perceber se estes trazem efeitos benéficos ou nefastos para as organizações.

Um outro estudo importante foi levado a cabo por Ghitulescu (2006). A autora procurou examinar os preditores (habilidades, complexidade da tarefa e critério da tarefa) e *outcomes* (satisfação, compromisso organizacional, efetividade do trabalho e absentismo) das 3 dimensões do *Job Crafting* num contexto de produção com 164 trabalhadores. Foi pedido aos participantes que relatassem eventuais comportamentos de *Job Crafting* e pediu-se ainda aos seus supervisores que relatassem a eficiência dos funcionários e a qualidade do seu trabalho. Os resultados demonstraram que as habilidades dos funcionários previam significativamente o *Job Crafting* de Tarefa, que a complexidade da tarefa previa o *Job Crafting* Cognitivo e que o critério de tarefa e a complexidade da tarefa previam o *Job Crafting* Relacional.

Além disso, relativamente aos *outcomes* do *Job Crafting*, a autora constatou que tanto o *Job Crafting* de Tarefa como um dos fatores do *Job Crafting* Relacional (neste caso a força da interação) tiveram um efeito positivo na eficiência de trabalho e na qualidade do trabalho desenvolvido, enquanto a variedade de interações com os outros (a segunda dimensão do *Job Crafting* Relacional) teve um efeito negativo significativo na qualidade do trabalho apresentado. Por outro lado, o *Job Crafting* Cognitivo relacionou-se significativamente de forma positiva tanto com a satisfação no trabalho como com o compromisso, enquanto o *Job Crafting* de Tarefa apenas demonstrou estar significativamente associado ao compromisso organizacional. Por outro lado, o *Job Crafting* Relacional não previu nenhum dos *outcomes* descritos anteriormente. Esses resultados indicam que as três dimensões de *Job Crafting* são preditas (parcialmente) por diferentes antecedentes e que eles próprios predizem resultados (parcialmente) diferentes (Tims & Bakker, 2010).

A grande maioria dos estudos empíricos tem utilizado ou a observação ou a entrevista enquanto forma de obtenção de conhecimento sobre esta temática. Contudo, diferentes instrumentos de medida têm sido utilizados para avaliar os três tipos de *Job Crafting*. Por exemplo, Ghitulescu (2006) utilizou entrevistas aos supervisores para avaliar as práticas de *Job Crafting* dos seus colaboradores e qual o impacto no seu desempenho. Contudo, tal como foi referido anteriormente, o *Job Crafting* ocorre geralmente sem conhecimento da Gestão ou do supervisor.

Por outro lado, o *Job Crafting* Relacional foi medido através de uma pergunta sobre a frequência com que o colaborador estava em contacto com outras pessoas no trabalho. O *Job Crafting* Cognitivo, por sua vez, foi acedido através da medida da importância da tarefa de Hackman e Oldham (1976). A questão que se coloca é que estas medidas não nos informam explicitamente sobre aquilo que os colaboradores criam, uma vez que ao perguntar a frequência não há forma de saber se há efetivamente mudanças.

Assim, visto que ainda não há consenso sobre a melhor forma de estudar empiricamente este constructo, estudos mais recentes têm surgido a tendência para aplicar o modelo *Job Demands-Resources* (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) ao modelo de *Job Crafting* para perceber melhor que características do trabalho são alteradas com o *Job Crafting*. Por *Job Demands* compreendem-se todos os aspetos do trabalho que implicam esforço físico ou mental e que têm certos custos associados. Contudo, os autores ressaltam que nem todas as demandas têm custos negativos para os colaboradores, sendo que demandas que levam a *outcomes* positivos são chamadas de demandas desafiadoras e demandas que levam a *outcomes* negativos são chamadas de demandas dificultadoras. Por *Job Resources* compreendem-se todos os aspetos do trabalho que permitem atingir objetivos reduzir as demandas e respetivos custos associados, promover o crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007 cit. por Tims, Bakker & Derks, 2014).

Seguindo esta linha de raciocínio, há autores que se referem ao *Job Crafting* como o conjunto de comportamentos voluntários e autoiniciados por parte dos colaboradores com o objetivo de procurar recursos, desafios e reduzir as exigências do seu trabalho (Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2015). Esta conceptualização permite especificar que aspetos do trabalho são modificados pelos colaboradores por forma a tornar o seu trabalho melhor.

De acordo com Tims, Bakker & Derks (2014), o envolvimento dos colaboradores no processo de criação de um ambiente de trabalho mais positivo é crucial por, pelo menos, dois motivos: por um lado, todos os colaboradores têm características idiossincráticas que os tornam distintos e que influenciam a sua preferência por determinadas características de carreira ou de tarefa (Berings, De Fruyt & Bouwen, 2004 cit. por Tims, Bakker & Derks, 2014); por outro lado, quando os colaboradores sabem como otimizar o seu ambiente de trabalho, torna-se possível a monitorização das suas características de trabalho e intervenção quando necessário para prevenir *outcomes* negativos como a falta de motivação ou baixo desempenho (Tims, Bakker & Derks, 2014).

Também estes autores procuraram focar-se nas características de trabalho afetadas pelo *Job Crafting* em vez dos conteúdos afetados pelo *Job Crafting*, servindo-se do modelo *Job Demands-Resources* de Demerouti *et al.* (2001). De acordo com os autores, torna-se interessante aplicar este modelo à investigação do *Job Crafting* uma vez que os comportamentos de *Job Crafting* podem assumir variadas formas, o que dificulta o estudo desta variável. Assim, utilizando dois tipos distintos de características de trabalho (*Job Demands* e *Job Resources*) é possível obter um conhecimento mais rico sobre o modelo de *Job Crafting*. Deste modo, o *Job Crafting* pode ser descrito através das mudanças que os colaboradores fazem ao nível das suas demandas e recursos de trabalho. Segundo um estudo de Timms, Bakker & Derks (2012), foi possível identificar 4

dimensões do *Job Crafting*, sendo elas (1) aumento ao nível dos recursos de trabalho estruturais, (2) aumento ao nível dos recursos de trabalho sociais, (3) aumento das exigências de trabalho desafiadoras e (4) diminuição das exigências de trabalho dificultadoras. Segundo os autores, os indivíduos que praticam *Job Crafting* incorrem naturalmente nestas 4 dimensões, sendo, portanto, fundamental o seu estudo e compreensão.

O trabalho no século XXI está a ser cada vez mais influenciado pela necessidade de os indivíduos ajustarem o seu trabalho aos seus interesses e valores, ao invés de serem outros a fazê-lo por si (Bridges, 1994). Assim, o estudo desta variável permite conhecer um novo corpo de intervenções individuais no trabalho e que têm como objetivo colaboradores mais satisfeitos, com identidades de trabalho mais positivas e que vejam no trabalho um significado mais positivo.

Cultura Nacional

Com o aumento acentuado da globalização, tem havido cada vez mais a necessidade de perceber as diferenças na forma como as pessoas de diferentes culturas trabalham. Assim sendo, tem vindo a alargar-se o campo de estudos relativamente à questão da influência cultural nas práticas de Recursos Humanos e no *Job Design*. É também esse um dos propósitos a que se presta a presente investigação.

Apesar do vasto corpo de estudos sobre a Cultura e da existência de diferentes definições de acordo com diversos autores (veja-se por exemplo Kluckhohn (1951) ou Schein (1992)), o presente estudo irá focar-se nos trabalhos de Trompenaars & Hampden-Turner (1997) e de Hofstede, Hofstede & Minkov (2010). Mais concretamente, o Modelo das Dimensões Culturais de Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) irá ser utilizado enquanto referencial teórico para este estudo, razão pela qual se optou por apenas aprofundar os estudos deste autor.

Assim sendo, neste capítulo irá clarificar-se, numa primeira fase, o conceito de cultura segundo Hofstede e Trompenaars & Hampden-Turner e apresentar os seus modelos teóricos: o Modelo das Dimensões Culturais de Hofstede (1980) e as 7 Dimensões Culturais de Trompenaars & Hampden-Turner (1997). Numa segunda fase falar-se-á do processo de Aculturação segundo a ótica de Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) e irá falar-se das tendências atuais de investigação na problemática Cultura e contextos de trabalho. Por fim, fazer-se-á a ligação entre a Cultura Nacional e os processos de *Job Design*.

Hofstede: Definição de Cultura e Teoria das Dimensões Culturais (1980)

Geert Hofstede, psicólogo social holandês, é um dos mais influentes autores que se dedicou ao estudo dos valores nacionais e cultura. Segundo Hofstede, Hofstede & Minkov (2010), uma forma simples de definir a cultura pode ser enquanto algo que se desenvolve enquanto crescemos, é algo que nos acompanha ao longo da nossa vida. Recorrendo frequentemente à metáfora do computador, Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) vão mais longe e referem que a cultura é o *software* da nossa mente, necessário para nos exprimirmos e comunicarmos com os que nos rodeiam. Portanto, a cultura é aquilo que partilhamos com aqueles que estão à nossa volta e é o que define as regras, ainda que não escritas ou totalmente definidas, do tecido social a que pertencemos.

Esta programação mental condiciona os indivíduos, ainda que de forma inconsciente, e faz com que estes pensem, sintam ou ajam dentro dos constrangimentos daquilo que o seu ambiente social estipula. Segundo Hofstede, Hofstede & Minkov (2010), as principais diferenças culturais entre as nações podem ser encontradas ao nível dos valores. Essas diferenças podem prender-se, por exemplo, com o poder e a desigualdade, com a relação entre o indivíduo e o grupo ou com os papéis do homem e da mulher na sociedade.

Apesar de ter iniciado a sua carreira enquanto engenheiro mecânico, Hofstede acabou por singrar na Psicologia Social e foi precisamente na IBM (*International Business Machines Corporation*), onde trabalhou como engenheiro durante 10 anos, que acabou por desenvolver o trabalho que o celebrou enquanto psicólogo. Após ter fundado o Departamento de Investigação de Pessoal (*Personnel Research Department*) também na IBM, Hofstede aplicou um estudo em larga escala entre 1967 e 1973. Com o intuito de perceber o impacto que a Cultura Nacional tem nos valores no local de trabalho, Hofstede recolheu dados de mais de 70 países onde estavam localizadas filiais da IBM. Numa primeira fase o autor utilizou apenas 40 dos países com o maior número de respondentes, mas posteriormente alargou a análise para 50 países e 3 regiões. Com efeito, Hofstede chegou à conclusão de que as diferenças identificadas entre as filiais advinham da cultura dos trabalhadores e da cultura do país em questão. Ao perceber essas diferenças, Hofstede definiu aquilo a que se chamam dimensões da cultura. Segundo o autor, estas dimensões afetam de forma previsível o comportamento humano, das empresas e das instituições. Cada uma delas foi expressa numa escala definida de 0 a 100, sendo elas a Distância ao Poder, Individualismo, Masculinidade e Evitamento de Incerteza. Posteriormente, foram identificadas mais duas dimensões: Orientação a longo prazo e Indulgência. Na Figura 2 pode perceber-se a categorização segundo os *scores* obtidos em cada dimensão.

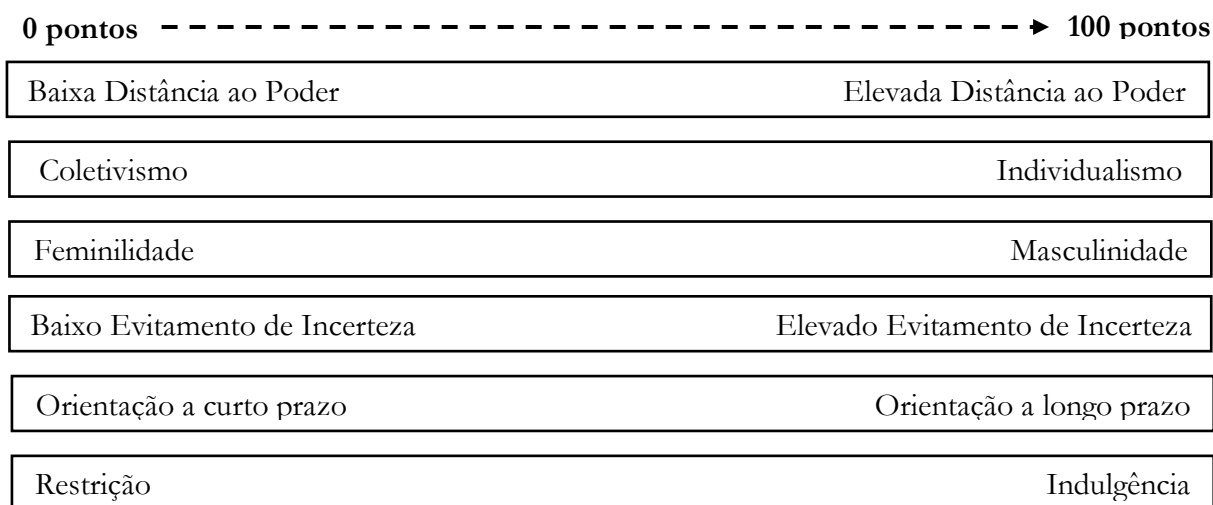


Figura 2 - Significado dos *scores* no Modelo das Dimensões Culturais de Hofstede, Hofstede & Minkov (2010)

Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) associaram o conceito de Distância ao Poder ao nível de igualdade/desigualdade existente entre os indivíduos na distribuição de poder dentro de um país, organização ou instituição e ao nível de aceitação por parte dos menos favorecidos em relação a essa desigualdade. Um *score* elevado (Elevada Distância ao Poder) nesta dimensão indica que as desigualdades são vistas com maior naturalidade e tolerância, enquanto um *score* baixo (Baixa Distância ao Poder) indica a existência de uma sociedade mais igualitária e menos conformada com a desigualdade entre os membros do grupo.

Segundo Hofstede, Hofstede & Minkov (2010), o Individualismo está relacionado com a importância que os membros de uma determinada sociedade atribuem aos restantes membros do grupo, o quanto se sentem responsáveis por estes. Esta dimensão avalia se os indivíduos são independentes na sociedade ou se o seu papel está condicionado pelo grupo. De forma mais concreta, procura perceber qual o nível de relevância que a sociedade dá ao esforço e à realização individual, ou em oposição à realização coletiva dos indivíduos e ao relacionamento entre eles. É ainda importante referir que um *score* elevado de Individualismo não significa egoísmo, significa que naquela sociedade é esperado que as escolhas e decisões partam do indivíduo. Por outro lado, um *score* baixo, o chamado Coletivismo, não significa proximidade, apenas que o papel dos indivíduos é determinado socialmente, cada um tem o seu lugar definido na sociedade. Por último, em sociedades mais individualistas é suposto os indivíduos olharem apenas por si ou pela sua família mais próxima, enquanto nas sociedades mais coletivistas os indivíduos devem cuidar dos grupos alargados em que estão inseridos por lealdade.

A terceira dimensão corresponde à Masculinidade. Segundo Hofstede, Hofstede & Minkov (2010), esta dimensão está associada a quanto o papel mais tradicionalmente masculino ou feminino está valorizado dentro de uma sociedade. Em sociedades com *score* elevado, ditas Masculinas, as palavras-chaves são dureza e força e são valorizados valores de sucesso, competitividade, realização monetária, poder ou controlo. Por outro lado, em sociedades com um *score* mais baixo, sociedades chamadas Femininas, há uma maior preocupação com questões como a qualidade de vida, solidariedade ou proteção de membros minoritários da sociedade. Em sociedades mais Masculinas os indivíduos “vivem para o trabalho”, sendo este o seu propósito de vida. Por outro lado, sociedades mais femininas “trabalham para viver” e obter uma melhor qualidade de vida.

A quarta dimensão, Evitamento de Incerteza, segundo a ótica de Hofstede, Hofstede & Minkov (2010), está associada a quanto uma sociedade é capaz de aceitar ou tolerar situações de incerteza ou ambiguidade, o quanto é capaz de lidar com a ansiedade do incerto e disruptivo.

Sociedades com elevados *scores* de Evitamento de Incerteza (Elevado Evitamento de Incerteza) procuram não correr riscos, estando por isso dependentes de inúmeras leis, regulamentos e normas na tentativa de controlar situações incertas. São também sociedades muito dependentes da atuação governamental. Por outro lado, sociedades com *score* baixo (Baixo Evitamento de Incerteza) são geralmente mais propensas a correr riscos e a decorrer em mudança. Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) foram ainda mais longe e correlacionaram um elevado índice de Evitamento de Incerteza ao Catolicismo, sendo que na maioria das sociedades predominantemente católicas o maior *score* é precisamente o de Evitamento de Incerteza.

A quinta dimensão, Orientação para longo ou curto-prazo, foi definida por Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) como sendo a capacidade que as sociedades têm em perceber o tempo e a preparar para a mudança. Em países Orientados para o longo-prazo (*score* elevado) os indivíduos estão sensibilizados para o futuro e sabem que é necessária preparação para este, sendo que o mundo está em constante mudança e desenvolvimento. Por outro lado, sociedades orientadas mais para o curto-prazo (*score* baixo) tendem a viver apenas para o presente e a desprezar qualquer preparação para o futuro. Nestas sociedades o passado está bem definido e funciona como bússola orientadora de ação.

Por fim, a dimensão Indulgência foi definida por Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) como sendo representativa das “coisas boas da vida”. Em culturas indulgentes (*score* elevado) a liberdade é apreciada, a amizade valorizada e a vida é levada com mais leveza e positivismo. Por outro lado, sociedades mais restringidas (*score* baixo) o dever é o sentimento predominante e a vida é encarada como sendo dura e de luta.

Nas Tabelas 2 e 3 encontram-se os países mais paradigmáticos em cada uma das dimensões do modelo de Hofstede na Europa e no Mundo, respetivamente.

Tabela 2 - Países europeus mais paradigmáticos em cada uma das dimensões de Hofstede

	Score elevado	Score baixo
Distância Hierárquica	Eslováquia e países de Leste	Áustria
Individualismo/Colectivismo	Reino Unido	Eslovénia
Masculinidade/Feminilidade	Eslováquia	Suécia
Evitamento de Incerteza	Grécia	Dinamarca
Orientação a longo/curto prazo	Alemanha	Irlanda
Indulgência/Restrição	Suécia	Letónia

Tabela 3 - Países do mundo mais paradigmáticos em cada uma das dimensões de Hofstede

	Score elevado	Score baixo
Distância Hierárquica	Malásia e Países da América Latina	Áustria
Individualismo	E.U.A.	Guatemala
Masculinidade	Japão	Países nórdicos
Evitamento de Incerteza	Países da América Latina	Singapura
Orientação a longo prazo	China e Japão	Marrocos
Indulgência	México	Egipto

Trompenaars: Definição de Cultura e as 7 Dimensões Culturais (1997)

Fons Trompenaars, teórico organizacional e consultor holandês, é também um dos autores mais relevantes no campo da Cultura. Estando desde cedo familiarizado com questões culturais e tendo trabalhado em 9 países distintos, o autor juntou na definição de cultura os conceitos de cultura organizacional e cultura nacional.

Segundo o autor, a cultura é um sistema comum de significados que mostra como se deve agir e o que valorizar. Mais ainda, o autor defende que em cada cultura existem problemas universais e transversais que devem ser resolvidos. Desta forma, a cultura é a forma dos seres humanos resolverem problemas, particularmente no que diz respeito às relações humanas, tempo e ambiente externo (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). São essas soluções e formas distintas de resolver os problemas que permitem distinguir cada cultura.

Com base nesta premissa, o autor identificou 7 dimensões fundamentais da cultura, sendo que 5 delas se relacionam com a relação entre os indivíduos e as restantes 2 relacionadas com a orientação temporal e orientação face ao ambiente. Uma vez que este modelo é apresentado meramente a título informativo, irá descrever-se brevemente, na Tabela 4, cada uma das dimensões (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Tabela 4 - Descrição geral das 7 dimensões de Trompenaars & Hampden-Turner (1997)

Dimensões		Definição
Relação entre os indivíduos	Universalismo/Particularismo	Conformismo às regras (Universalismo) ou circunstâncias específicas (Particularismo)
	Individualismo/Coletivismo	Foco no indivíduo (Individualismo) ou foco no grupo em que se está inserido (Coletivismo)
	Neutro/Emocional	Demonstração de afetos (Emocional) ou controlo dos afetos (Neutro)
	Específico/Difuso	Envolvimento humano específico do contexto (Específico) ou envolvimento difuso e geral (Difuso)
	Conquista/Atribuição	Foco no sucesso obtido por mérito (Conquista) ou por atributos como parentesco ou idade (Atribuição)
Tempo	Atitudes em relação ao tempo	Forma de encarar o tempo. Pode ser voltado para o presente, voltado para o passado ou voltado para o futuro.
Ambiente	Atitudes em relação ao ambiente	Homem tem controlo sobre o ambiente que o rodeia (Direção interna) ou ambiente controla o Homem (direção externa)

O processo de aculturação

A migração global registou, no ano de 2015, 244 milhões de migrantes pelo mundo, o valor mais alto registado até hoje e que ultrapassou os 232 milhões do ano de 2013. Mais relevante ainda para este estudo, a Alemanha passou a ser a segunda nação mais popular para os migrantes globalmente, contando com cerca de 12 milhões de migrantes registados no ano de 2015. Perfazendo cerca de 15% da população alemã, a maioria proveniente da Turquia, Polónia, Rússia ou Cazaquistão (Organização Internacional para Migrações, 2015). Além da maior força económica atual na Europa, a Alemanha é também um dos países com especificidades culturais mais demarcadas, sendo também de extrema relevância o seu estudo e compreensão.

Este aumento das taxas de migração tem vindo a tornar-se cada vez mais numa tendência e constante no panorama global, pelo que se torna fundamental compreender o processo de adaptação e aculturação experimentado pelos migrantes quando se deslocam entre culturas.

A aculturação é um processo complexo, longo e dinâmico onde indivíduos e grupos experienciam mudanças psicológicas e sociais decorrentes da interação contínua com diferentes culturas (Berry & Sabatier, 2011). Essas mudanças podem abranger diversos aspetos, tais como aprender uma nova língua, criar uma nova rede social de suporte, interiorizar novos valores, crenças ou estilos de vida.

A teoria mais conhecida a este respeito foi desenvolvida por Berry (1974) e especifica 4 estratégias possíveis de aculturação dos migrantes quando em contacto com uma nova cultura. São elas a Integração, Assimilação, Separação e Marginalização.

Sucintamente, a Integração combina o desejo entre as populações migrantes de manter os seus valores fundamentais, ao mesmo tempo que são adotadas as normas e valores da sociedade acolhedora. Por outro lado, a Assimilação dá-se quando a manutenção da cultura de origem dos migrantes é encarada como desnecessária pelos próprios, sendo que a adaptação à nova cultura tem prioridade. A outro nível, a Separação reflete a manutenção dos valores étnicos e da linguagem, ao mesmo tempo que rejeita a cultura da sociedade de acolhimento. E por fim, a marginalização refere-se à rejeição tanto do migrante pela cultura de acolhimento como vice-versa (Berry, 1974). Pode observar-se na Figura 3 um esquema do modelo anteriormente referido.

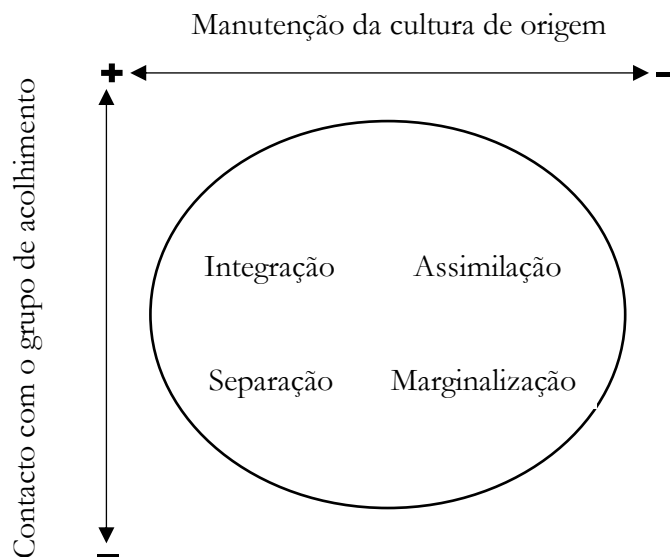


Figura 3 - Estratégias de Aculturação de Berry (1974)

Hofstede também se debruçou sobre as questões da Aculturação. No livro *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010), os autores referem que existe sempre algum tipo choque cultural quando um migrante entra em contacto com uma nova cultura. Tal como já foi referido anteriormente, cada indivíduo possui por um conjunto de valores básicos que se manifestam de forma natural e inconsciente. Assim sendo, quando confrontados com uma nova cultura, é natural que os migrantes sintam dificuldade em apreender todos os novos símbolos e rituais, passando por um processo de aprendizagem semelhante àquele que se faz na infância.

Como se pode depreender, este processo pode trazer *stress* e até mesmo hostilidade face à nova cultura, afetando o bem-estar físico e psicológico dos migrantes (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

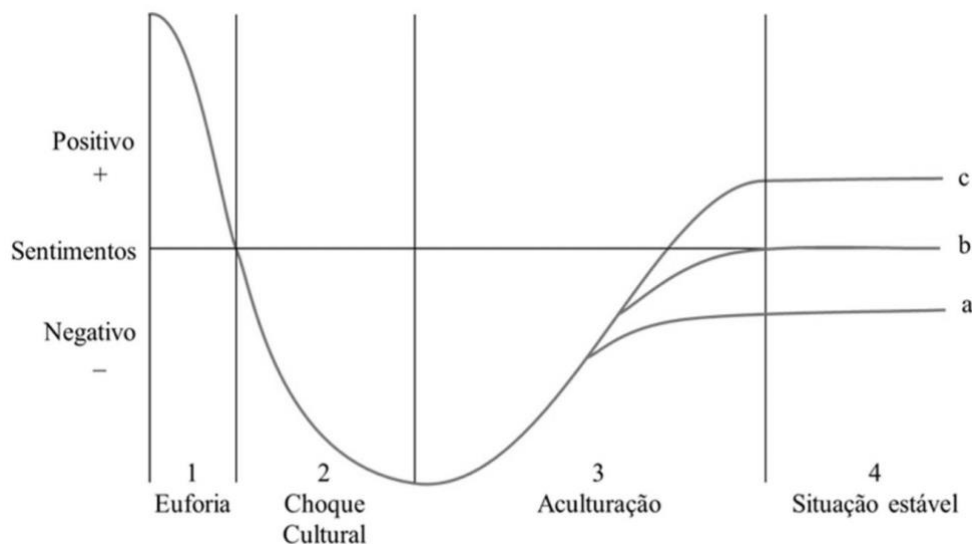


Figura 4 - Curva de Acluturação (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010)

A Figura 4 representa a Curva de Acluturação (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) e a forma como os sentimentos de um migrante tendem a variar ao longo do tempo. No eixo vertical estão representados os sentimentos, que podem variar entre negativo e positivo, e no eixo horizontal está representado o tempo. Segundo os autores, existem 4 fases distintas pelas quais os migrantes passam. A fase 1, chamada fase de Euforia ou “Lua de Mel”, corresponde a um período de tempo relativamente curto onde há o entusiasmo por viajar e conhecer uma nova realidade. A fase 2, fase de Choque Cultural, corresponde ao período de tempo em que os migrantes começam realmente a viver no seu novo ambiente e a sentir as dificuldades descritas anteriormente. A fase 3, Acluturação, corresponde ao período de tempo em que o migrante começa lentamente a perceber como operar na nova cultura, tendo já adotado alguns dos valores e adquirindo mais confiança em si próprio. A integração numa nova rede social é cada vez mais evidente. Por fim, a fase 4 corresponde a um período em que o estado de espírito é de estabilidade mas que pode assumir 3 facetas: a) Negativo, se o migrante continuar a sentir-se alienado e discriminado face ao que sentia no seu país de origem; b) Neutro ou bom como dantes, se o migrante se considerar bicultural e adaptado à sua cultura e c) O migrante pode tornar-se praticamente nativo e sentir-se “mais romano que os romanos” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Quanto ao eixo horizontal Tempo, os autores referem que este pode variar consoante os casos e o tempo da expatriação. Por exemplo, migrantes que estiveram expostos a uma nova cultura menos de 3 meses experienciaram as 3 primeiras fases da Curva de Aculturação nesse curto período de tempo, provavelmente influenciados pelo entusiasmo de saberem que iriam retornar à cultura de origem dentro de pouco tempo. Por outro lado, migrantes que estiveram durante anos expostos a uma nova cultura demonstraram estar anos na fase de choque cultural antes de se aculturarem (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Tendências actuais de investigação e implicações para a prática

Pode dizer-se que os estudos sobre a cultura e comportamento organizacional têm um longo passado, mas uma história curta. Com efeito, a maior parte dos estudos desenvolvidos neste âmbito têm surgido nos últimos 100 anos. Contudo, até nos tempos mais remotos da civilização há relatos desta problemática (Gelfand, Aycan, Erez & Leung, 2017). Na sua obra *A República*, Platão refere que o trabalho ideal é aquele onde a natureza da pessoa está ajustada à tarefa (Jowett, 1901). Muitos outros exemplos podem ser encontrados na Bíblia ou até no clássico *A Arte da Guerra* (Sun Tzu & Griffith, 1964). Portanto, é notório que o interesse em perceber os comportamentos de trabalho tem sido global desde a Antiguidade até aos dias de hoje.

Apesar de se vir a compreender cada vez mais a importância que a cultura tem no local de trabalho, ainda há um longo caminho a percorrer. Nos últimos 15 anos têm crescido de forma exponencial os estudos que se prestam a investigar a cultura e outros fatores que lhe estão associados, tais como o conflito trabalho-família, *stress*, *turnover*, entre outros. Os modelos desenvolvidos neste âmbito têm também sido cada vez mais refinados e complexos (Chao e Moon, 2005, cit. por Gelfand *et al.*, 2017).

Numa outra ótica, segundo Tenhiälä et al. (2016), tem sido dado pouco destaque ao papel da Cultura Nacional enquanto fator influenciador das práticas de RH nas organizações. A Cultura Nacional pode influenciar as práticas e políticas de RH através de processos de socialização, interiorização de normas ou orientação comum para objetivos (Budhwar & Sparrow, 2002a cit. por Tenhiälä et al. (2016). Com efeito, a literatura tem demonstrado que o desempenho, por exemplo, é mais elevado quando as práticas de gestão são congruentes com a cultura nacional vigente (Newman & Nollen, 1996). Apesar de algumas práticas de RH não estarem tão dependentes de especificidade cultural para funcionarem (por exemplo Recrutamento e Seleção), não deixa de ser evidente que todas as práticas de RH têm algum ponto de contacto com a Cultura Nacional, dependendo em grande parte desta para funcionarem de forma ótima. (Tenhiälä et al., 2016).

A Tabela 5, construída com base no trabalho de Tenhiälä et al. (2016), no artigo de Rynes, Colbert & Brown (2002) e no Modelo das Dimensões Culturais de Hofstede (1980), explicita alguns tipos de atividades de RH, o impacto da Cultura Nacional nas mesmas e recomendações para a prática.

Tabela 5 - Recomendações para a prática na problemática Cultural Nacional e práticas de RH

	Atividades de RH	Recomendações para a prática	Exemplos com dimensões de Hofstede (1980)
Práticas orientadas para as relações interpessoais	Práticas de Gestão (Avaliação de Desempenho, por exemplo)	Conduzir processo de Avaliação de Desempenho desenhado à medida dos padrões culturais vigentes	Por exemplo, em sociedades mais individualistas o <i>feedback</i> direto funciona bem, mas em sociedades mais coletivistas o <i>feedback</i> deve ser mais subtil, indireto e pessoal.
	Compensações e Benefícios	Criar sistema de benefícios ajustado à medida dos padrões culturais vigentes	Por exemplo, em sociedades mais individualistas devem privilegiar-se objetivos individuais e em sociedade mais coletivistas devem alinhar-se as compensações ao nível grupal.
Práticas orientadas para a técnica	Treino e Desenvolvimento	Adaptar estilos de aprendizagem à medida dos padrões culturais vigentes	Por exemplo, sociedades com Elevada Distância ao Poder preferem um estilo mais diretivo de aprendizagem (com o Professor como figura central e de autoridade) do que um estilo mais participativo e aberto.
	<i>Staffing</i> (Recrutamento, Seleção e Planeamento de Carreira)	Ajustar critérios de seleção a fatores valorizados na cultura onde se está inserido e comunica-los inequivocamente	Por exemplo, em sociedades mais masculinas devem valorizar-se conhecimentos técnicos e <i>skills</i> .

Desempenho Percecionado na Tarefa

O desempenho e a sua avaliação ocupam um papel central na Gestão de Recursos Humanos dada a sua importância não só ao nível individual como também organizacional (Peretz & Fried, 2012). Nesse sentido, o presente capítulo presta-se a enquadrar a principal literatura sobre o desempenho individual na tarefa e explicitar a importância desta variável para o presente estudo.

Como se pode imaginar, as definições e teorias existentes para o desempenho em contexto profissional abrangem determinados aspetos, mas acabam por deixar outros de fora. Consequentemente, sistematizar e prever o desempenho no trabalho não tem sido uma tarefa fácil na Gestão de Recursos Humanos (Demerouti, Xanthopoulou, Tsaousis & Bakker, 2014). Nesse sentido, aquilo a que se tem dado mais ênfase na literatura é sobre qual a forma mais completa e rigorosa de medir o desempenho, por forma a avaliar a participação e contribuição que os colaboradores realmente têm para as organizações onde se inserem (Wang, Law & Chen, 2008).

De forma geral, o desempenho pode ser visto como um constructo dinâmico que se refere aos comportamentos do trabalhador orientados para a realização dos objetivos da organização onde este está inserido (Motowidlo, Borman & Schimt, 1997). Mas esta não é única definição possível. Por ser, como referido anteriormente, um dos tópicos centrais na Gestão de Recursos Humanos, há uma dificuldade em chegar a um consenso na definição ou aplicação deste constructo, uma vez que nos dias de hoje se podem encontrar meios organizacionais muito diferentes entre si e com consequentes diferenças naquilo que se consideram desempenho (Demerouti *et al.*, 2014).

Motowidlo *et al.* (1997) ressaltam que nem todos os comportamentos organizacionais devem ser interpretados como sendo desempenho, mas sim apenas aqueles que estejam orientados para os resultados organizacionais e que possuam uma componente avaliativa (positiva ou negativa), quer ao nível individual como grupal.

Apesar de se considerar, na maior parte das vezes, o desempenho como variável unidimensional (Bott *et al.*, 2003), diversos estudos têm vindo a demonstrar uma divisão clara entre o chamado Desempenho na Tarefa e o Desempenho Contextual, dimensões fulcrais e presentes em qualquer trabalho ou função (Motowidlo *et al.*, 1997; Demerouti *et al.*, 2014). Estes dois conceitos, ainda que distintos, coexistem na sua funcionalidade em meio organizacional, sendo que o desempenho de tarefa se centra nas atividades mais do foro técnico da organização e o desempenho contextual se prende com a manutenção do ambiente em que esse núcleo funciona. Segundo Motowidlo *et al.* (1997), ainda que funcionais, estas duas dimensões contribuem de forma independente para os objetivos da organização.

Quando falamos de Desempenho na Tarefa estamos a referir-nos, por um lado, ao grau de proficiência exibido através dos comportamentos dos trabalhadores no que diz respeito à execução das suas atividades e tarefas, sendo esta uma variável transversal a todos os trabalhos e empregos e que se presta ao cumprimento dos objetivos da organização (Demerouti *et al.*, 2014). Por outro lado, estamos também a referir-nos à capacidade em manter o núcleo técnico atualizado com conhecimentos, experiências e capacidades cognitivas adequadas e que possibilitem o cumprimento de todas as atividades e tarefas estabelecidas (Motowidlo *et al.*, 1997).

Por outro lado, o desempenho contextual está associado a variáveis mais do tipo personalístico e a comportamentos não diretamente ligados à função, isto é, a comportamentos extrapapel de cidadania, dedicação ou cooperação com os pares, com especial incidência no altruísmo e conscienciosidade (Borman & Motowidlo, 1997). Apesar destes comportamentos não terem um impacto direto na produtividade, promovem um bom funcionamento organizacional (Wang *et al.*, 2008) e aumentam o valor percebido que o indivíduo tem para a organização, contribuindo profundamente tanto ao nível social como psicológico (Conway, 1999). Assim sendo, deve esperar-se um desempenho diferente de colaborador para colaborador, dado que estão em jogo várias condicionantes e características pessoais e sociais no meio laboral.

Por fim, importa mencionar que no presente estudo o desempenho foi considerado unidimensional, ancorando no conceito de Desempenho na Tarefa. Mais ainda, importa referir que neste estudo foram consideradas as perceções subjetivas que os colaboradores têm sobre o seu próprio desempenho enquanto indivíduos no contexto laboral, isto é, foi avaliado o seu Desempenho Percebido. Assim, a perceção que os indivíduos têm da sua performance é definida com base na autoavaliação, não havendo interferência ou avaliação por parte dos pares ou chefias (Dewar & Kavussanu, 2011, cit. por Dewar, Kavussanu & Ring, 2013).

Com efeito, irá chamar-se doravante a variável em questão “Desempenho Percebido”.

Relação entre as variáveis

Job Crafting e Cultura Nacional

Como já foi referido anteriormente, os indivíduos utilizam o *Job Crafting* para mudar o significado e foco do seu trabalho. Contudo, a forma como o fazem parece ser influenciada por determinados códigos que diferem entre culturas (Erez, 2010). Assim sendo, os processos de *Job Design*, fundamentais para construir e determinar os aspetos funcionais de um trabalho, estão profundamente ligados à cultura não só organizacional como também nacional. Isto implica que, diferentes contextos façam surgir diferentes formas de organizar e percecionar o trabalho (Erez, 2010). Deste modo, é esperado que determinados valores sejam mais apreciados em determinados contextos e culturas e que diferentes formas de trabalho se adequem também melhor a diferentes contextos.

A título de exemplo e em linha com o que foi dito no parágrafo anterior, Erez (2010) estudou de que forma a Cultura Nacional moderava a relação entre alguns tipos de *Job Design* e *outcomes* comportamentais, neste caso a autonomia e o *feedback*. A autora começa por referir que a autonomia é um dos principais motivadores em culturas individualistas (Erez, 2010), sendo que possibilita, por exemplo, o sentimento de responsabilidade e de controlo nos indivíduos. Contudo, será que podemos esperar o mesmo de culturas com uma vertente mais coletivista? Um estudo de Robert, Probst, Martocchio, Drasgow & Lawler (2000) cit. por Erez (2010) demonstrou que na Índia, país com elevada distância hierárquica e valores coletivistas, os trabalhadores a quem foi dado mais poder e liberdade nas suas tarefas estavam menos satisfeitos do que os trabalhadores a quem simplesmente tinham sido delegadas tarefas. O contrário foi observado nos Estados Unidos, sendo que os trabalhadores estavam mais satisfeitos quando tinham elevados graus de autonomia.

Por outro lado, examinando o *feedback*, sabe-se que este é crucial para a compreensão dos resultados de trabalho (Erez, 2010). A necessidade para autocontrolo é maior em culturas horizontais individualistas do que em culturas mais hierarquizadas e coletivistas. Com efeito, um estudo levado a cabo por Masumoto (2004) cit. por Erez (2010) demonstra o seguinte: quando um grupo de estudantes americanos estagiou durante o verão numa empresa japonesa, estes queixaram-se da falta de *feedback* por parte da sua chefia japonesa. Então, qual a justificação para as chefias japonesas não darem tanto *feedback* explícito como predominantemente se vê no Ocidente? Para a cultura japonesa dar *feedback* individual explicitamente suscita desequilíbrio na harmonia do grupo: se um trabalhador for reconhecido como melhor do que os seus colegas, a harmonia do grupo está em risco porque nem todos os membros são vistos da mesma forma. Esta

situação pode também suscitar rejeição do membro destacado, o que acaba por gerar ambiente negativo na equipa. Assim sendo, é frequente que as chefias japonesas prefiram dar *feedback* implícito depois da situação ocorrer, se possível num ambiente mais informal e quando o timing parecer o mais adequado (Erez, 2010).

Apesar de se saber que a Cultura desempenha um papel fundamental na forma como um trabalho está organizado, é escassa a pesquisa que relacione os contextos de trabalho com diferentes motivações específicas da cultura (Fay & Sonnentag, 2010). Decorrente desse facto, surgiu o interesse em perceber de que forma a cultura modera a relação entre as práticas de *Job Design* e diversos resultados como, por exemplo, o desempenho. É nesse sentido que surge o presente estudo.

Job Crafting e Desempenho Percecionado

Relativamente à relação entre o *Job Crafting* e o Desempenho Percecionado, diversos estudos qualitativos (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010) e quantitativos (ver Bakker *et al.*, 2012) têm sido conduzidos nos últimos anos, sendo que o *Job Crafting* mantém maioritariamente uma relação positiva com o desempenho. Uma explicação para esta correlação positiva assenta na premissa de que os colaboradores fazem mudanças no seu trabalho para ter um melhor desempenho, serem mais eficientes ou para desempenharem as tarefas que consideram mais interessantes ou gratificantes. Os indivíduos que praticam *Job Crafting* acabam por dirigir, assim, a sua energia para mudar determinadas características do seu trabalho com o objetivo de alcançar os objetivos que eles consideram valiosos ou que acreditam ter resultados gratificantes (Warr & Inceoglu, 2012 cit. por Tims, Bakker & Derks, 2012).

Cultura Nacional e Desempenho Percecionado

Como se pode depreender pelo que foi dito anteriormente, a globalização tem suscitado cada vez mais a necessidade de perceber as diferenças na forma como as pessoas de diferentes culturas trabalham. Assim sendo, nos últimos anos tem-se assistido a um crescente interesse nos estudos que tentam perceber qual a influência que a cultura tem nas práticas de Recursos Humanos.

Tal como foi supramencionado, diferentes grupos partilham diferentes valores e crenças entre si. Esta programação cultural começa desde o momento em que nascemos e estende-se

durante toda a nossa vida de acordo com a cultura em que estamos inseridos. Assim sendo, o nosso comportamento é moldado pelas normas e valores culturais vigentes na cultura em que crescemos (Hofstede, 1980).

É esta mesma cultura que vai também guiar as ações dos indivíduos em meio organizacional, definindo os objetivos a atingir e qual a melhor forma de atuação enquanto grupo (Wilkins & Ouchi, 1983). Consequentemente, os indivíduos que se comportam de acordo com os valores do grupo são recompensados e os indivíduos que não seguem a norma são afastados e negligenciados (Westphal & Khanna, 2003). Paralelamente, também os gestores e líderes são influenciados pelas normas e valores culturais do grupo a que pertencem, o que consequentemente afeta a maneira como encaram os problemas e posteriormente os resolvem e solucionam (Sparrow & Wu, 1998). Desta forma, situações organizacionais semelhantes são passíveis de ser interpretadas à luz de diversos modos de atuação distintos consoante a cultura em questão e o ambiente cultural experienciado (Dunn and Shome, 2007).

Numa outra linha, revendo a literatura sobre o desempenho de trabalhadores migrantes, observa-se que, apesar da premissa comum de que um fraco ajustamento cultural leva a um mau desempenho, não foi possível até agora testar adequadamente esta hipótese (Brown & McIntyre, 1993; Aycan & Kanungo, 1997; Fay & Sonnentag, 2010). De facto, Parker & McEvoy (1993) foram os primeiros a examinar esta problemática e concluíram que o ajustamento ao trabalho em migrantes mantém uma relação positiva com o Desempenho Percecionado, mas que, por outro lado, existe uma relação negativa entre o ajustamento geral e o Desempenho Percecionado. Também Caligiuri (1997) encontrou uma relação positiva entre o ajustamento geral do trabalhador e o seu Desempenho Percecionado, mas nenhuma relação entre o ajustamento geral e a avaliação de desempenho fornecida pelas chefias. Por outro lado, Newman & Novell (1996) concluíram que unidades de trabalho consistentes com a cultura vigente tinham melhores desempenhos económicos do que unidades de trabalho com práticas inconsistentes com a cultura em questão.

Assim, aquilo que a literatura sugere é que quanto melhor ajustada estiver a cultura organizacional à cultura nacional em questão, melhor o desempenho não só a nível individual como também organizacional (Büschgens, Bausch & Balkin, 2013). Esta premissa surge devido à observação de que a congruência cultural leva a maior satisfação por parte dos colaboradores, menos conflitos, mais *engagement* e maior desempenho (Knoppen, Dolan, Pinol-Diez & Bell, 2006), sendo que estes resultados são esperados uma vez que os colaboradores partilham um conjunto de valores comuns que levam à redução da incerteza na forma como pensam, sentem e trabalham, levando à execução das tarefas com um *mindset* semelhante (Schein, 1992).

Todos os estudos referidos anteriormente reforçam, direta ou indiretamente, a premissa de que a cultura nacional é um fator explicativo significativo entre diferentes culturas no que diz respeito às suas práticas e políticas de Recursos Humanos. Mais ainda, reforçam também a importância de adequar as práticas de RH à cultura vigente porque, por um lado, transmitem consciência e sensibilidade no que diz respeito a diferenças culturais; por outro lado, revelam adequadamente e transmitem as expectativas do trabalhador de forma consistente com os padrões culturais em causa e finalmente porque, como referido anteriormente, uma maior congruência cultural resulta em níveis mais elevados de desempenho por parte das organizações.

MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Dado que não existe até à data uma teoria que relacione as 3 variáveis supramencionadas, foi criado um modelo empírico operacionalizado na Figura 5. Com efeito, espera-se que a Cultura Nacional tenha influência na relação entre o *Job Crafting* e o Desempenho Percecionado, sendo que se espera uma relação positiva entre o *Job Crafting* e cada uma das suas dimensões com o Desempenho Percecionado, tal como tem sido evidenciado na literatura e foi referido no enquadramento teórico. Desta forma, espera-se que a Cultura vá potenciar ou inibir o efeito das práticas de *Job Crafting* no Desempenho Percecionado, sendo que é esperado que diferentes culturas encarem e pratiquem o *Job Crafting* de diferentes formas e com resultados diferentes ao nível do desempenho.

Por conseguinte, espera-se que os resultados do presente estudo corroborem os enfatizados na literatura e que, adicionalmente, contribuam de forma significativa para o corpo de estudos referidos anteriormente, testando o efeito da Cultura Nacional na relação entre o *Job Crafting* e Desempenho Percecionado em contexto organizacional.

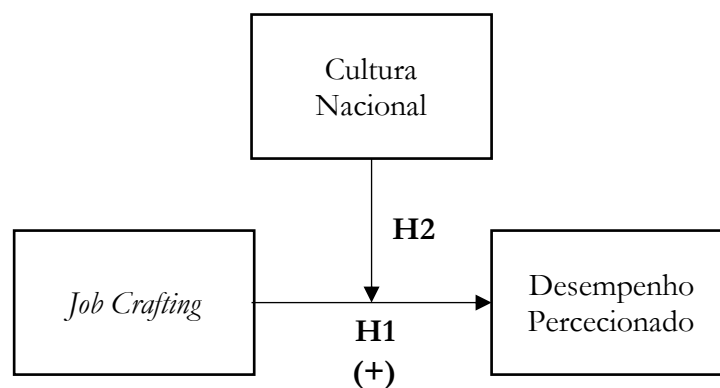


Figura 5 - Modelo de Investigação

Complementando a Figura 5, cumpre mencionar as hipóteses subjacentes ao presente estudo:

H1: O *Job Crafting* relaciona-se positivamente com o Desempenho Percecionado

H1.1.: O *Job Crafting* de Tarefa relaciona-se positivamente com o Desempenho Percecionado.

H1.2.: O *Job Crafting* Cognitivo relaciona-se positivamente com o Desempenho Percecionado.

H1.3.: O *Job Crafting* Relacional relaciona-se positivamente com o Desempenho Percecionado.

H2: A Cultura Nacional influencia a relação entre o *Job Crafting* e o Desempenho Percecionado.

MÉTODO

Participantes

Em primeiro lugar importa referir que o objetivo deste estudo não é extrapolar os resultados da amostra para a população nem ser representativa da mesma, mas sim testar e confirmar as hipóteses de estudo. Assim sendo, os participantes deste estudo foram selecionados através de um processo de amostragem não-probabilístico por conveniência, visto que os sujeitos foram escolhidos pela sua conveniência, de forma voluntária e através do método intencional tipo *snowball*, dado que houve a recomendação de preenchimento dos questionários por parte de alguns participantes a outros sujeitos, aumentando a dimensão da amostra de forma geométrica (Marôco, 2010). Uma vez que este estudo procurou avaliar a especificidade cultural em contexto alemão, a única condição para participação no estudo era estar presentemente a viver e a trabalhar na Alemanha.

Dadas as informações do parágrafo anterior, colaboraram neste estudo 117 sujeitos. Todavia, 13 deles foram removidos das análises estatísticas por não reunirem todas as condições necessárias à participação no estudo, perfazendo, no final, um total de 104 participantes ($n=104$). Relativamente à idade, esta varia entre os 20 e 60 anos ($\bar{x}=31,08$; $\sigma=9,10$), sendo que a maior parte dos indivíduos ($n=66$) se encontra na faixa etária entre os 20 e os 30 anos, perfazendo 63,50% da amostra, conforme é possível observar pela Tabela 6. Relativamente ao sexo, observa-se que a amostra é bastante equilibrada, sendo que 51,90% dos indivíduos ($n=54$) são do sexo feminino e 48,10% dos indivíduos ($n=50$) são do sexo masculino. Quando à nacionalidade, observou-se que 36,50% da amostra é composta por indivíduos alemães ($n=38$), 28,80% de indivíduos portugueses ($n=30$) e 34,60% de indivíduos de outras nacionalidades ($n=36$). Relativamente ao tempo de trabalho na Alemanha, este varia entre os 0,08 e os 45 anos ($\bar{x}=6,34$; $\sigma=8,11$) e observou-se que 28,80%, a maioria da amostra ($n=30$), está na casa dos 1 a 3 anos de trabalho na Alemanha. Quanto às habilitações literárias, observa-se que 37,5% ($n=39$) dos indivíduos possui formação de licenciatura e 39,4% ($n=41$) possuem formação ao nível de mestrado. Relativamente aos cargos de gestão, observa-se que 81,50% da amostra ($n=85$) não possui um cargo de chefia. Por fim, relativamente ao tempo na empresa, este varia entre os 0,08 e 30 anos ($\bar{x}=3,96$; $\sigma=4,65$). A maioria da amostra, 35,60%, ($n=37$) encontra-se a trabalhar há menos de um ano na empresa. Todas as informações deste parágrafo podem ser encontradas na Tabela 6, apresentada na página seguinte.

Tabela 6 - Estatística Descritiva das Variáveis Sociodemográficas

		Frequência	Percentagem (%)
Sexo	Masculino	50	48,10
	Feminino	54	51,90
Nacionalidade	Alemão	38	36,50
	Português	30	28,80
	Outra	36	34,60
Habilitações Literárias	Abaixo do Ensino Secundário	3	2,90
	Ensino Secundário	18	17,30
	Licenciatura	39	37,50
	Mestrado	41	39,40
	Doutoramento	3	2,90
Cargo de Gestão	Não	85	81,70
	Sim	19	18,30

	Classes (anos)	Frequência	Percentagem (%)
Idade]20 – 30]	66	63,50
]30 – 40]	24	23,10
]40 – 50]	8	7,70
]50 – 60]	6	5,80
Tempo de trabalho na Alemanha	Até 1	26	25
]1 – 3]	30	28,80
]3 – 5]	13	12,50
]5 – 10]	17	16,30
	Mais de 10	18	17,30
Tempo na Empresa	Até 1	37	35,60
]1 – 3]	32	30,80
]3 – 5]	12	11,50
]5 – 10]	15	14,40
	Mais de 10	8	7,70

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Idade	20	60	31,08	9,10
Tempo de trabalho na Alemanha	0,08	45	6,34	8,11
Tempo na Empresa	0,08	30	3,96	4,65

Delineamento

Considera-se o presente estudo não-experimental, uma vez que não se pode aferir uma relação de causalidade entre as variáveis e não existe manipulação das mesmas (Bryman & Cramer, 2003), empírico, na medida em que se pretende confirmar uma teoria com base em observações registadas, quantitativo, devido ao método de recolha se basear em dados quantitativos e correlacional, uma vez que se pretende averiguar a correlação entre as variáveis em estudo. Por outro lado, considera-se o presente estudo exploratório, uma vez que se procura explorar uma

determinada realidade sobre a qual pouco se conhece, neste caso o impacto que a Cultura Nacional tem na relação entre o *Job Crafting* e o Desempenho Percecionado; considera-se ainda o presente estudo explanatório visto que se procura apresentar explicações para uma determinada realidade ou problema (Robson, 1999, cit. por D'Oliveira, 2005) e finalmente, o presente estudo é de natureza transversal, uma vez que os dados foram obtidos uma única vez no tempo.

Instrumentos

No presente estudo utilizou-se um questionário constituído por 3 partes (Anexo A) que avaliam (1) *Job Crafting* e (2) Desempenho Percecionado. Existe também uma secção de questões sociodemográficas (3) com o intuito de caracterizar a amostra relativamente a idade, sexo, nacionalidade, habilitações literárias, ocupação ou não de cargo de gestão, tempo de trabalho na Alemanha e tempo na empresa.

Job Crafting

O *Job Crafting* foi avaliado através de uma adaptação do *Job Crafting Questionnaire* desenvolvido por Slemp & Vella-Brodrick (2013). Segundo os autores, a falta de estudos empíricos sobre o *Job Crafting* e a negligência da componente cognitiva nos questionários disponíveis fez com que surgisse a necessidade de desenvolver e validar a presente escala de 15 itens (Tabela 7) ($\alpha=.91$) que se divide nas dimensões *Job Crafting* de Tarefa (itens 1 a 5) ($\alpha_{\text{Tarefa}}=.87$), *Job Crafting* Cognitivo (itens 6 a 10) ($\alpha_{\text{Cognitivo}}=.89$) e *Job Crafting* Relacional (itens 11 a 15) ($\alpha_{\text{Relacional}}=.83$).

Apesar da escala original proposta pelos autores ser do tipo *Likert* e apresentar uma *rating scale* de 6 pontos a variar entre 1 (“*Hardly Ever*” - Quase nunca) e 6 (“*Very often*” - Muito frequentemente), optou por utilizar-se uma escala de 5 pontos a variar entre 1 (“*Never*” - Nunca) e 5 (“*Always*” - Sempre) na tentativa de captar de forma mais clara e fácil a realidade dos participantes. Uma vez que este questionário foi aplicado a indivíduos de diferentes nacionalidades e, conseqüentemente, falantes de diferentes línguas, optou por apresentar-se todas as escalas em inglês, motivo pelo qual Tabela 7 contém os itens utilizados em língua inglesa conforme apresentados por Slemp & Vella-Brodrick (2013).

Tabela 7 - Escala de *Job Crafting*

<i>Job Crafting de Tarefa ($\alpha=.87$)</i>	
1.	Introduce new approaches to improve your work.
2.	Change the scope or types of tasks that you complete at work.
3.	Introduce new work tasks that you think better suit your skills or interests.
4.	Choose to take additional tasks at work.
5.	Give preference to work tasks that suit your skills or interests.
<i>Job Crafting Cognitivo ($\alpha=.89$)</i>	
6.	Think about how your job gives your life purpose.
7.	Remind yourself about the significance your work has for the success of the organisation.
8.	Remind yourself of the importance of your work for the broader community.
9.	Think about the ways in which your work positively impacts your life.
10.	Reflect on the role your job has for your overall well-being.
<i>Job Crafting Relacional ($\alpha=.83$)</i>	
11.	Make an effort to get to know people well at work.
12.	Organise or attend work related social functions.
13.	Organise special events in the workplace (e.g., celebrating a co-worker's birthday).
14.	Choose to mentor new employees (officially or unofficially).
15.	Make friends with people at work who have similar skills or interests.

Desempenho Percecionado

Com base na escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional de Smith, Organ & Near (1983) com 16 itens, Bott *et al.* (2003) demonstraram a existência de uma dimensão denominada Desempenho Percecionado na Tarefa constituída por 9 itens ($\alpha=.93$) (Tabela 8). Essa dimensão foi então utilizada enquanto escala, sendo a classificação feita através de uma *rating scale* tipo *Likert* de 5 pontos, que varia entre (1) “*Totally Disagree*” (Totalmente de Desacordo) e (5) “*Totally Agree*” (Totalmente de Acordo). Uma vez que este questionário foi aplicado a indivíduos de diferentes nacionalidades e, conseqüentemente, falantes de diferentes línguas, optou por apresentar-se todas as escalas em inglês, motivo pelo qual a tabela abaixo apresentada contém os itens utilizados em língua inglesa conforme apresentados na escala original.

Tabela 8 - Escala de Desempenho Percecionado
Desempenho Percecionado na Tarefa ($\alpha=.93$)

1. I fulfil the objectives of my job.
2. I meet the criteria to be promoted.
3. I demonstrate knowledge in all tasks related to my role.
4. I fulfil the requirements of my function.
5. I would be able to manage responsibility above that which is usually conferred upon me.
6. I feel prepared to play a higher level role.
7. I am competent in all areas of my work and I perform the tasks with competence.
8. In general, I demonstrate good performance by performing my duties as expected.
9. I plan and organise in order to achieve the objectives of the function and meet the stipulated deadlines.
10. I achieve the objectives initially designed.
11. The overall amount of work I do is high.
12. The overall quality of my work is high.
13. My overall performance at work is high.

Cultura Nacional

É de máxima importância frisar que neste estudo não foi aplicado nenhum instrumento específico para medir a Cultura Nacional. Assim sendo, optou por fazer-se a distinção dos participantes através da sua nacionalidade, o que significa que aquilo que se vai avaliar neste estudo é a nacionalidade e observá-la de acordo com o Modelo de Hofstede, daí o nome de “Cultura Nacional”.

Tal como referido anteriormente, a Alemanha é o país europeu que regista maior número de emigrantes à data (Organização Internacional para Migrações, 2015). Por outro lado, é também um dos locais onde maior número de portugueses estão emigrados. Mais ainda, a Alemanha é uma das maiores potências económicas a nível mundial, sendo o segundo maior exportador de bens e a quarta maior economia do mundo, estando focada e orientada fortemente para resultados (Kavalchuk, 2012).

Ainda que geograficamente próximos, Portugal e Alemanha são quase antagónicos no que diz respeito às suas características culturais. Ordem, privacidade e pontualidade. Planeamento, preparação e segurança. A lista poderia continuar, mas estas são as características mais salientes da cultura alemã. Referindo novamente o modelo de Hofstede (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010), o maior choque cultural habitualmente sentido e referido pelos migrantes na Alemanha está relacionado com o elevado Evitamento de Incerteza do país. Em termos práticos, o planeamento

detalhado e o cumprimento absoluto das regras são extremamente valorizado com o objetivo de controlar todos os eventos futuros e garantir assim segurança. Estas diferenças tornam, assim, a experiência de trabalho na Alemanha única, principalmente em migrantes portugueses que observam um valor muito mais baixo de Evitamento de Incerteza. Mais ainda, sendo a população portuguesa habitualmente destacada pela sua capacidade usual de “desenrascanço” e criatividade em problemas, é compreensível que haja um choque quando um indivíduo português se depara com um contexto tão diferente daquele a que habitualmente está acostumado.

É aqui que reside o valor deste estudo. Mais do que comparar nacionalidades e grupos, pretende-se com este estudo perceber de que forma a vivência numa cultura tão demarcada e diferente da cultura de origem tem impacto na relação entre o *Job Crafting* e o Desempenho, isto é, procurará perceber-se se a especificidade cultural num contexto específico faz os indivíduos alterarem a forma como trabalham.

Assim sendo, contou-se com uma amostra de 38 indivíduos alemães que estão no seu contexto de origem, 30 indivíduos portugueses fora do seu contexto e 36 indivíduos de outras 16 nacionalidades que estão também fora do seu contexto de origem, estando as mesmas descritas na Figura 6.

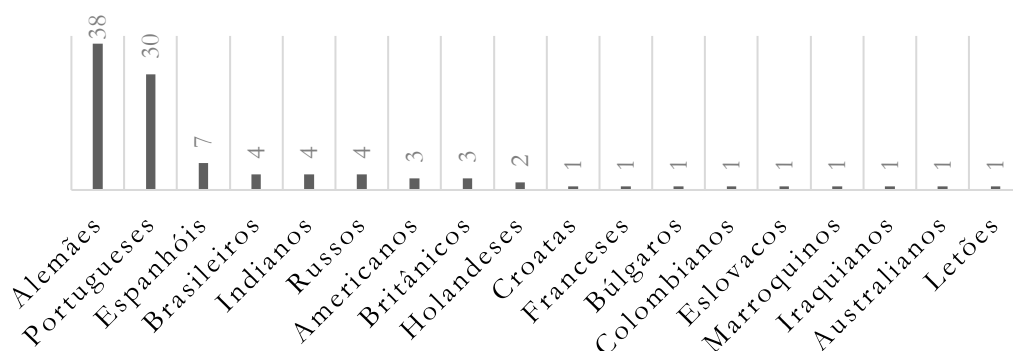


Figura 6 - Número de indivíduos em cada nacionalidade

Procedimento

A recolha de dados foi feita através de um questionário (Anexo A) que inclui as escalas referidos anteriormente e a secção de dados sociodemográficos. O questionário em questão foi colocado *online* e adaptado à plataforma *Google Docs*, sendo que se procurou obter respostas voluntárias por parte de participantes de todas as nacionalidades que se encontrassem a viver e trabalhar na Alemanha.

O início do questionário incluiu uma breve introdução informando acerca do funcionamento do estudo, apelando à maior sinceridade dos participantes e realçando o caráter anónimo das suas respostas e identidade. Demonstrou-se ainda disponibilidade para esclarecimento de informações adicionais sobre o estudo e possibilidade de obtenção dos resultados finais via *email*. No início da escala sobre *Job Crafting* foi igualmente feita uma pequena introdução para melhor compreensão das questões apresentadas e foi também explicitada a escala de medida a utilizar no questionário, ou seja, como preencher o questionário.

Findo o tempo estipulado para a recolha de dados (cerca de 2 meses), utilizaram-se os *softwares IBM SPSS Statistics 22* e *IBM SPSS AMOS 22* para análise das informações obtidas. Procedeu-se, então, à codificação das variáveis em estudo.

As variáveis Idade, Tempo de Trabalho na Alemanha e Tempo na Empresa, todas elas expressas em anos, não foram codificadas, tendo-se mantido como descritas pelos participantes.

Em relação à variável Sexo, definiu-se o sexo masculino com o valor “0” e o sexo feminino com o valor “1”. Em relação à Nacionalidade, definiu-se a nacionalidade alemã com o valor “0”, nacionalidade portuguesa com “1” e as restantes nacionalidades mencionadas anteriormente com o valor “2”. Em relação às Habilitações Literárias, definiu-se a escolaridade abaixo do Ensino Secundário com o valor “0”, Ensino Secundário com “1”, Licenciatura com “2”, Mestrado com “3” e Doutoramento com “4”. Por fim, relativamente aos Cargos de Gestão, definiu-se “0” como não tendo cargo de gestão e “1” como tendo esse cargo.

RESULTADOS

Relativamente aos resultados, procedeu-se, numa primeira fase, à análise das qualidades métricas das duas escalas utilizadas no estudo, isto é, à análise de sensibilidade dos seus itens, validade fatorial, fiabilidade das dimensões e ainda sensibilidade das mesmas. Irá em seguida descrever-se sucintamente cada uma das etapas.

Com a finalidade de averiguar se todos os itens seguiam uma distribuição normal, foram calculados os índices de assimetria e achatamento. Estes foram considerados robustos caso não apresentassem desvios grosseiros à distribuição normal, isto é, índice de assimetria $< |3|$ e índice de achatamento $< |8|$ (Kline, 2005). Apurou-se também se os itens apresentavam respostas em todas as categorias, garantindo a amplitude total da escala de resposta (1 a 5 no caso concreto deste estudo).

Relativamente à validade fatorial, isto é, à estrutura interna das diferentes escalas, utilizou-se a Análise Factorial Confirmatória (AFC), uma vez que já existia informação prévia sobre a estrutura factorial dos instrumentos. Com efeito, foram utilizados os índices χ^2/df , CFI e RMSEA para a avaliação do ajuste global de cada modelo (Marôco, 2010). De notar que foram testados modelos alternativos (correlação de erros de medida pertencentes à mesma dimensão, criação de variáveis latentes de 2ª ordem e exclusão de itens) com a finalidade de obter ainda melhores índices de ajustamento.

Por fim, ao nível da análise da fiabilidade das escalas e dimensões, foi avaliada a consistência interna através do *Alpha de Cronbach*. Este permitiu comensurar a proporção de variância dos resultados devida à dimensão em estudo, sendo que se considerou como boa consistência interna aquela que apresentasse $\alpha > 0,7$ (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Foi também analisado o *Alpha* em caso de eliminações de um ou mais itens.

Após a análise das qualidades métricas analisou-se o efeito das variáveis sociodemográficas e caracterizadoras nas variáveis em observação, a estatística descritiva das mesmas, respetivas correlações e finalmente a apresentação dos testes de hipóteses.

É ainda de referir que todos os *outputs* e tabelas podem ser consultados de forma mais completa no capítulo “Anexos”.

Escala de *Job Crafting* – *Job Crafting* Questionnaire (15 itens)

Validade

Uma vez que existe na literatura informação prévia sobre a estrutura fatorial da escala utilizada (estrutura trifatorial de Slep & Vella-Brodrick, 2013), optou por realizar-se uma AFC a três factores, sendo eles o *Job Crafting* de Tarefa (itens 1, 2, 3, 4 e 5), *Job Crafting* Cognitivo (itens 6, 7, 8, 9 e 10) e *Job Crafting* Relacional (itens 11, 12, 13, 14 e 15). Procurou-se, assim, analisar a validade deste instrumento e confirmar a sua estrutura interna. Após criação do modelo no AMOS e importação dos dados para o mesmo, testaram-se vários modelos, sendo que na Tabela 11 se encontra um resumo dos modelos e respetivos índices.

O primeiro modelo reflete o Modelo Original definido por Slep & Vella-Brodrick (2013), que apresentou um bom ajustamento tanto ao nível do χ^2/gl como do CFI e do RMSEA. Contudo, na tentativa de encontrar um ainda melhor ajustamento global do modelo, foram construídos outros três modelos (Modelo 1, 2 e 3).

Tabela 9 - Resultados da AFC da escala de *Job Crafting*

	χ^2/gl	CFI	RMSEA
Modelo Original	1,965	0,9	0,097
Modelo 1 e7-e8/e13-e14 correlacionados	1,598	0,94	0,076
Modelo 2 e7-e8/e13-e14 correlacionados e item 4 retirado	1,628	0,945	0,078
Modelo 3 e7-e8/e13-e14 correlacionados, item 4 retirado e variável latente de 2. ^a ordem (JC Geral)	1,628	0,945	0,078

χ^2/gl – qui-quadrado/graus de liberdade; CFI – *Comparative Fit Index*; RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Approximation*

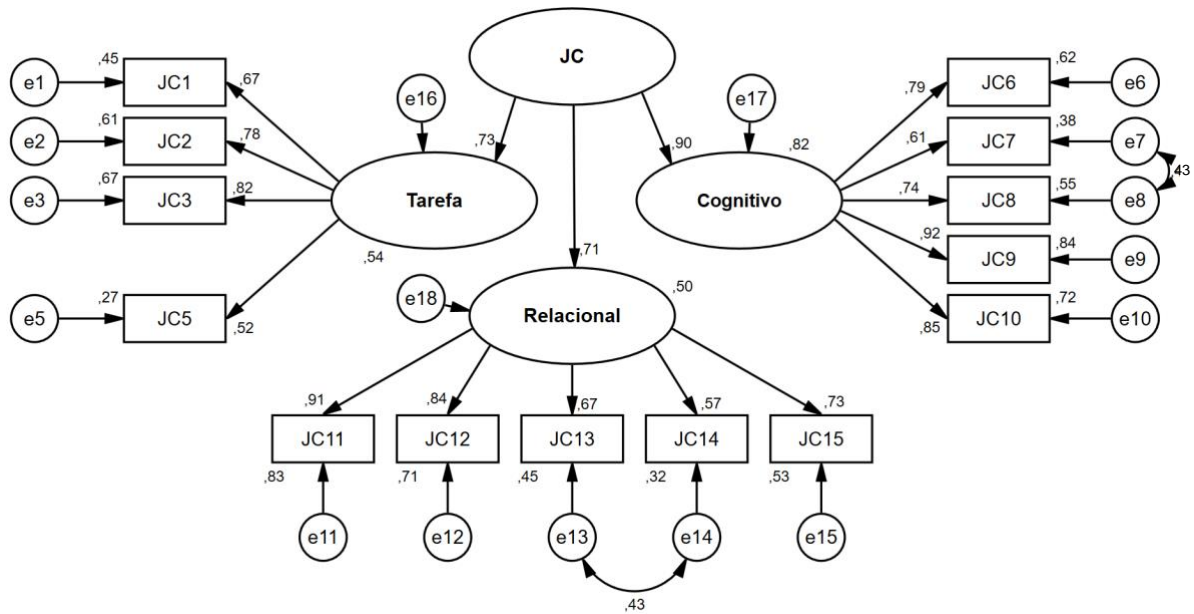


Figura 7 - Modelo 3 da escala de *Job Crafting*

No primeiro modelo foram apenas correlacionados os erros 7 e 8 (Dimensão *Job Crafting* Cognitivo) e 13 e 14 (Dimensão *Job Crafting* Relacional), no segundo modelo foram correlacionados os erros referidos anteriormente e retirado o item 4 por não apresentar variabilidade de resposta e por fim, no terceiro modelo correlacionou-se os erros, retirou-se o item 4 e criou-se uma variável latente de 2.^a ordem: o *Job Crafting* Geral.

Observando a Tabela 11 e analisando os valores obtidos, observamos que os índices do modelo 2 e 3 são mais adequados que os modelos anteriores, sendo que se optou pelo Modelo 3, visto que foi considerada benéfica a constituição de uma variável latente de segunda ordem. Esta variável permite analisar o constructo não só através das suas dimensões como também de uma forma mais global e geral. Desta forma, o constructo passou a ser constituído por uma variável latente, o próprio *Job Crafting*, que por sua vez é constituída pelas três dimensões identificadas por Slemp & Vella-Brodrick (2013): *Job Crafting* de Tarefa, *Job Crafting* Cognitivo e *Job Crafting* Relacional (Figura 7, Anexo C)

Fiabilidade

Por fim, no que concerne a fiabilidade, utilizou-se o indicador *Alpha de Cronbach* como forma de avaliar a consistência interna da escala e respetivas dimensões. Observando a Tabela 12,

cada uma das dimensões em estudo apresentou os índices indicados, o que revela uma muito boa consistência não só para o *Job Crafting* Geral ($\alpha=0,914$) como para cada uma das dimensões: *Job Crafting* de Tarefa ($\alpha=0,783$), *Job Crafting* Cognitivo ($\alpha=0,893$) e *Job Crafting* Relacional ($\alpha=0,870$) (Murphy & Davidsholder, 1988). Mais ainda, observou-se que o retirar do item 4 melhorava o *Alpha de Cronbach* do *Job Crafting* geral, sendo que se optou, então, por excluí-lo.

Tabela 10 - Fiabilidade da escala de *Job Crafting*

	Número de itens	α	Classificação
<i>Job Crafting</i> de Tarefa	4	0,783	Aceitável
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	5	0,893	Bom
<i>Job Crafting</i> Relacional	5	0,870	Bom
<i>Job Crafting</i> Geral (sem item 4)	14	0,914	Excelente

Sensibilidade

Relativamente à sensibilidade dos itens da escala em questão, ou seja, a capacidade que os itens têm em discernir diferentes participantes, foram utilizados dois critérios de análise: a variabilidade de respostas, isto é, analisar se cada item apresentou respostas em todas as categorias e a normalidade de distribuição através dos índices de Assimetria e Achatamento.

Quanto à variabilidade de respostas, a análise da Tabela 9 revelou que todos os itens contemplavam respostas desde a categoria 1 (“*Never*”) a 5 (“*Always*”), com exceção do item 4, que não apresentou resposta numa das categorias. Quanto às medianas, observa-se que nenhuma se encontra encostada aos extremos.

Relativamente ao segundo critério, Distribuição Normal, a análise da Tabela 9 demonstrou também que nenhum item ultrapassa os valores estipulados do índice de Assimetria ($<|3|$) nem de Achatamento ou Curtose ($<|8|$) (Kline, 2005). Mais ainda, observa-se que a assimetria dos itens é negativa, o que leva a concluir que há uma maior tendência dos participantes a concordar com o conteúdo.

Tabela 11 - Sensibilidade dos itens da Escala de *Job Crafting*

Estatísticas					
	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
JC1	4	-,880	,634	1	5
JC2	4	-,437	-,185	1	5
JC3	4	-,345	-,843	1	5
JC4	4	-,490	-,521	2	5
JC5	4	-1,053	,752	1	5
JC6	4	-,497	-,930	1	5
JC7	4	-,710	-,103	1	5
JC8	4	-,437	-,800	1	5
JC9	4	-,608	-,487	1	5
JC10	4	-,747	,217	1	5
JC11	4	-,615	-,159	1	5
JC12	4	-,395	-,222	1	5
JC13	4	-,414	-,524	1	5
JC14	4	-,688	,048	1	5
JC15	4	-,972	,733	1	5

Tal como referido anteriormente, o item 4 foi o único que não cumpriu o primeiro critério de análise, isto é, a variabilidade de respostas. Contudo, uma vez que os índices do segundo critério se encontram dentro dos parâmetros estabelecidos, considera-se que a violação do primeiro critério não seja significativa, o que leva à não remoção do item 4 para efeitos de análise.

No que diz respeito à sensibilidade das dimensões, observa-se na Tabela 10 que estas seguem distribuição normal, uma vez que a significância do KS é inferior a ,05 ($p < 0,05$). Observa-se ainda que os valores de assimetria e achatamento também se encontram abaixo do módulo de 3 e 8 respetivamente (Kline, 2005). No que respeita à assimetria, esta é negativa, isto é, apresenta um enviesamento à direita. Quanto ao achatamento, as dimensões Cognitivo e Relacional apresentam uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2014).

Tabela 12 - Sensibilidade da escala de *Job Crafting* e suas dimensões

Dimensões	KS	<i>p</i>	Assimetria	Achatamento
<i>Job Crafting</i> de Tarefa	,104	,008	-,571	,039
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	,095	,022	-,468	-,525
<i>Job Crafting</i> Relacional	,113	,002	-,491	-,252

Escala de Desempenho Percecionado – (9 itens)

O procedimento descrito anteriormente foi repetido para a escala que avalia o Desempenho Percecionado na Tarefa.

Validade

Uma vez que existe na literatura informação prévia sobre a estrutura fatorial da escala utilizada (Bott *et al.*, 2003), optou por realizar-se uma AFC unidimensional, composta pelos itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 9. Procurou-se, assim, analisar a validade deste instrumento e confirmar a sua estrutura interna. Após criação do modelo no AMOS e importação dos dados para o mesmo, testaram-se vários modelos, sendo que na Tabela 15 se encontra um resumo dos modelos e respetivos índices.

O primeiro modelo reflete o Modelo Original definido por Bott *et al.* (2003) e que apresentou um fraco ajustamento tanto ao nível do χ^2/gf como do CFI e do RMSEA. Assim, criou-se o Modelo 1 na tentativa de obter um modelo ajustado e satisfatório.

Tabela 13 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Desempenho Percecionado

Modelos	χ^2/gf	CFI	RMSEA
Modelo Original	2,753	0,931	0,130
Modelo 1 e5-e6 correlacionados, item 8 retirado	1,942	0,965	0,096

χ^2/gf – qui-quadrado/graus de liberdade; **CFI** – *Comparative Fit Index*; **RMSEA** – *Root Mean-Squared Error of Approximation*

Deste modo, no Modelo 1 foram apenas correlacionados os erros 5 e 6 e excluído o item 8, sendo que os índices obtidos neste modelo são adequados. Optou-se, então, pelo Modelo 1 para prosseguir o estudo, sendo que o mesmo está representado na Figura 8.

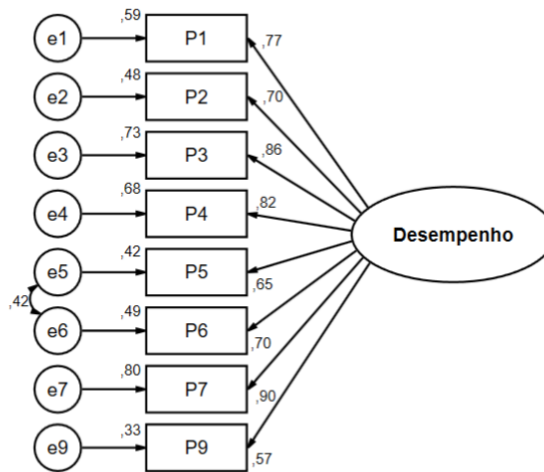


Figura 8 - Modelo 1 da escala de Desempenho Percecionado

Fiabilidade

Relativamente à fiabilidade da escala, recorreu-se mais uma vez ao indicador *Alpha de Cronbach*, sendo que a observação da Tabela 16 permite ver foi obtido um valor significativo no mesmo ($\alpha=.910$), o que nos indica que a escala tem uma excelente consistência interna.

Tabela 14 - Fiabilidade da escala de Desempenho Percecionado

	Número de itens	α	Classificação
Desempenho Individual	8	0,910	Excelente

Sensibilidade

Relativamente à sensibilidade dos itens da escala em questão, tendo em conta o critério da variabilidade de respostas, observou-se na Tabela 13 que nem todos os itens contemplavam respostas desde a categoria 1 (“Nunca”) a 5 (“Sempre”). Os itens 2, 3, 4, 7 e 9 não apresentam respostas no extremo 1 e o item 8 não possui respostas em 1 e 2. Quanto às medianas, observa-se que apenas um dos itens, item 9, apresenta mediana encostada ao extremo superior.

Relativamente ao segundo critério, Distribuição Normal, observou-se também na Tabela 13 que nenhum item ultrapassa os valores estabelecidos do índice de Assimetria ($<|3|$) nem de Achatamento ou Curtose ($<|8|$) (Kline, 2005). Mais ainda, observa-se que a assimetria dos itens é negativa, o que leva a concluir que há uma maior tendência dos participantes a concordar com o conteúdo. Uma vez que os índices de ajustamento estão dentro dos valores estipulados, optou por eliminar-se apenas o item 8, visto que foi o que demonstrou menos variabilidade de respostas.

Tabela 15 - Sensibilidade dos itens da Escala de Desempenho Individual

Estatísticas					
	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
P1	4	-1,164	2,349	1	5
P2	4	-,492	-,498	2	5
P3	4	-,798	,188	2	5
P4	4	-,937	,860	2	5
P5	4	-,923	,901	1	5
P6	4	-,698	-,391	1	5
P7	4	-,411	-,653	2	5
P8	4	-,531	-,831	3	5
P9	5	-1,162	,775	2	5

Relativamente à sensibilidade da escala e observando a Tabela 14, podemos afirmar que a mesma segue distribuição normal (dado que a significância do KS $< .05$) e que os seus valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram abaixo do módulo de 3 e 8 respetivamente (Kline, 2005). No que à assimetria, esta é negativa, isto é, apresenta um enviesamento á direita. Quanto ao achatamento, a dimensão apresenta uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2014).

Tabela 16 - Sensibilidade da escala de Desempenho Percecionado

Escala	KS	<i>p</i>	Assimetria	Achatamento
Desempenho Individual	,099	,014	-,532	-,362

Efeito das variáveis Sociodemográficas e Caraterizadoras nas variáveis em estudo

Após o estudo das qualidades métricas procurou analisar-se o comportamento das variáveis em estudo em função das variáveis sociodemográficas e caracterizadoras, tendo sido utilizados diferentes testes consoante o tipo de variável em questão.

Numa primeira fase procurou avaliar-se a relação entre as variáveis em estudo com as variáveis sociodemográficas contínuas Idade, Tempo de Trabalho na Alemanha, Tempo na Empresa e Grau de Educação através da Correlação de Pearson (Bryman & Cramer, 2003). A classificação das correlações obtidas pode ser observada na Tabela 17. Mais ainda, quando se obtém um valor superior a zero ($r > 0$), as variáveis variam (i.e., estão associadas) no mesmo sentido e caso o valor seja inferior a zero ($r < 0$), as variáveis variam em sentido oposto (Marôco, 2014).

Tabela 17 - Coeficientes de Correlação de Pearson

Valor da Correlação	Classificação
$> .75$	Correlação muito forte
$.50 - .75$	Correlação forte
$.25 - .50$	Correlação moderada
$< .25$	Correlação fraca

Através dos valores obtidos pela Correlação de *Pearson* apresentados na Tabela 18, pode-se verificar que apenas a Idade apresenta uma correlação significativa com o Desempenho Percecionado ($r=,227$; $\rho=,020$), isto é, quanto mais velhos são os participantes, melhor é o seu Desempenho Percecionado no trabalho. Contudo, a análise da Tabela 17 revela o carácter fraco dessa correlação.

Tabela 18 - Correlações entre as variáveis testadas na hipóteses e as variáveis sociodemográficas

	Idade	Tempo de Trabalho na Alemanha	Tempo na Empresa	Grau de Educação
<i>Job Crafting</i> de Tarefa	,028	-,082	,030	-,006
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	,171	,047	,136	-,003
<i>Job Crafting</i> Relacional	,142	,042	,108	,073
<i>Job Crafting</i> Geral	,146	,013	,116	,027
Desempenho Percecionado	,227*	,071	,178	,148

Nota: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Além das correlações apresentadas anteriormente procurou ainda estudar-se o impacto das restantes variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, sendo que se utilizou o teste *t-student* para as variáveis nominais Sexo, Nacionalidade e Cargo de Gestão (Marôco, 2014).

Relativamente à variável Sexo, observou-se na Tabela 19 que não existiam diferenças significativas entre os dois grupos em nenhuma das dimensões ($p > ,05$).

Tabela 19 - Resultados do teste *t-student* para a variável Sexo

	T	<i>p</i>	Média Sexo Feminino	Média Sexo Masculino
<i>Job Crafting</i> de Tarefa	-,900	,370	3,759	3,620
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	-,436	,664	3,796	3,716
<i>Job Crafting</i> Relacional	-1,565	,121	3,800	3,548
<i>Job Crafting</i> Geral	-1,119	,266	3,787	3,629
Desempenho Percecionado	,016	,988	4,151	4,153

Nota: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Quanto à Nacionalidade, observou-se na Tabela 20 que existiam diferenças entre os grupos em todas as variáveis ($p < ,05$) com exceção do Desempenho Percecionado ($p > ,05$).

Tabela 20 - Resultados do teste *t-student* para a variável Nacionalidade

	T	<i>p</i>	Média Alemães	Média Portugueses	Média Outras Nacionalidades
<i>Job Crafting</i> de Tarefa	-3,003	,004*	3,592	4,112	3,444
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	-4,573	<,001**	3,542	4,407	3,444
<i>Job Crafting</i> Relacional	-3,135	,003*	3,511	4,053	3,544
<i>Job Crafting</i> Geral	-4,469	<,001**	3,545	4,198	3,480
Desempenho Percecionado	-1,709	,092	4,066	4,325	4,097

Nota: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Com efeito, procedeu-se à realização do teste *Post hoc* de Scheffé para perceber concretamente em que grupos existem diferenças significativas. Tal como referido anteriormente, visto que não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos na dimensão Desempenho Percecionado, na Tabela 21 só estão incluídas as dimensões *Job Crafting* de Tarefa, Cognitivo, Relacional e Geral. Para facilitar a leitura, a tabela encontra-se na sua versão mais reduzida. Observando a tabela concluímos que é o grupo de indivíduos portugueses que difere significativamente dos indivíduos alemães e de outras nacionalidades nas dimensões do *Job Crafting* de Tarefa ($p = ,018$; $p = ,002$), *Job Crafting* Cognitivo ($p = <,001$), *Job Crafting* Relacional ($p = ,024$; $p = ,040$) e *Job Crafting* Geral ($p = <,001$), o que sugere uma especificidade nos indivíduos portugueses relativamente à forma como interpretam e desempenham o seu trabalho em contexto alemão.

Tabela 21 - Teste *Post hoc* de Scheffé de comparações múltiplas (sintetizada)

Variável Dependente	<i>P</i>		
	Alemães e Portugueses (0 e 1)	Alemães e Outros (0 e 2)	Portugueses e Outros (1 e 2)
<i>Job Crafting</i> de Tarefa	,018	,696	,002
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	<,001	,884	<,001
<i>Job Crafting</i> Relacional	,024	,983	,040
<i>Job Crafting</i> Geral	<,001	,914	<,001

Relativamente à variável Cargo de Gestão, observa-se através da Tabela 22 que existem diferenças entre os participantes relativamente aos diferentes tipos de *Job Crafting* e *Job Crafting* Geral ($p < 0,05$). Podemos ainda observar que o valor das médias é maioritariamente superior no grupo que exerce funções de gestão (com exceção da dimensão Desempenho Percecionado onde as médias são praticamente iguais), o que nos leva a aferir que estes indivíduos têm a capacidade de alterar o modo como se veem no trabalho, tentando assim extrair um maior significado pessoal (*Job Crafting* Cognitivo), adotando mais iniciativas de mudança ao nível das tarefas (*Job Crafting* de Tarefa) e estabelecendo ligações ambiente organizacional que consideram significativas (*Job Crafting* Relacional).

Tabela 22 - Resultados do teste *t-student* para a variável Cargo de Gestão

	T	p	Média Indivíduos sem Cargo de Gestão	Média Indivíduos com Cargo de Gestão
<i>Job Crafting</i> de Tarefa	-3,512	,001*	3,620	3,759
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	-3,048	,003*	3,716	3,796
<i>Job Crafting</i> Relacional	-2,555	,012*	3,548	3,800
<i>Job Crafting</i> Geral	-3,602	<,001**	3,629	3,787
Desempenho Percecionado	-4,014	<,001**	4,153	4,151

Nota: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Correlação entre as variáveis em estudo

Por fim realizou-se a correlação entre as variáveis em estudo, sendo que a análise da tabela 23 permite concluir que existe uma correlação significativa e positiva entre todas as dimensões em estudo.

Tabela 23 - Resultados das correlações de Pearson entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5
1. <i>Job Crafting</i> de Tarefa	1				
2. <i>Job Crafting</i> Cognitivo	,612**	1			
3. <i>Job Crafting</i> Relacional	,456**	,611**	1		
4. <i>Job Crafting</i> Geral	,780**	,902**	,833**	1	
5. Desempenho Percecionado	,254**	,375**	,496**	,455**	1

Nota: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Em suma:

- Apenas a Idade se encontra correlacionada com o Desempenho Percecionado ($p < ,005$) – quanto mais velhos os participantes, maior a sua perceção de Desempenho;
- Não existem diferenças entre os participantes de diferentes sexos nas diferentes variáveis em estudo ($p > ,005$);
- Existem diferenças entre os participantes Portugueses e os participantes Alemães/Outras Nacionalidades nas dimensões *Job Crafting* de Tarefa, *Job Crafting* Cognitivo, *Job Crafting* Relacional e *Job Crafting* Geral ($p < ,005$), sendo os portugueses os indivíduos que mais utilizam o *Job Crafting* e que percecionam o seu Desempenho como mais elevado;
- Existem diferenças entre os participantes com e sem cargo de Gestão em todas as variáveis em estudo – a média mais elevada nos indivíduos com Cargo de Gestão indica maior utilização do *Job Crafting* e melhor Desempenho Percecionado ($p < ,005$);
- Por fim, todas as variáveis em estudo – *Job Crafting* de Tarefa, *Job Crafting* Cognitivo, *Job Crafting* Relacional, *Job Crafting* Geral e Desempenho Percecionado – se encontram fortemente correlacionadas, indicando algum tipo de relação entre as mesmas ($p < ,001$).

Testes de Hipóteses

Uma vez concluída a análise das qualidades métricas, descrição do efeito das variáveis sociodemográficas e correlações das variáveis em estudo, cumpre verificar as hipóteses de investigação. Através do uso de regressões lineares múltiplas verificou-se a influência das variáveis preditoras nas variáveis critério. Optou por utilizar-se este procedimento devido à sua flexibilidade e facilidade de uso.

Hipótese 1

O *Job Crafting* relaciona-se positivamente com o Desempenho Percecionado.

H1.1.: O *Job Crafting* de Tarefa relaciona-se positivamente com o Desempenho Percecionado.

H1.2.: O *Job Crafting* Cognitivo relaciona-se positivamente com o Desempenho Percecionado.

H1.3.: O *Job Crafting* Relacional relaciona-se positivamente com o Desempenho Percecionado.

Tabela 24 - Regressão linear múltipla entre as dimensões do *Job Crafting* e o Desempenho Percecionado

Variáveis Predictoras	Variável Critério	R ²	β	p
1.1. <i>Job Crafting</i> de Tarefa			-,016	,882
1.2. <i>Job Crafting</i> Cognitivo	Desempenho Percecionado	,254	,123	,322
1.3. <i>Job Crafting</i> Relacional			,428	>,001

Através da regressão linear múltipla evidenciada na Tabela 24, podemos concluir que o modelo em estudo é significativo [F(3,100)=11,369;p<,001]. Pode verificar-se ainda que a variável preditora *Job Crafting* é responsável por 25% da variabilidade da variável critério, isto é, o *Job Crafting* influencia em 25,4% o Desempenho Percecionado. Contudo, examinando os dados da tabela, verificamos que apenas o *Job Crafting* Relacional tem um efeito positivo e significativo no Desempenho Percecionado (p<,001).

Assim, confirma-se apenas a hipótese 1.3. – O *Job Crafting* Relacional relaciona-se positivamente com o Desempenho Percecionado, isto é, quanto mais um indivíduo utiliza o *Job Crafting* Relacional no seu local de trabalho, maior é a sua perceção de Desempenho.

Hipótese 2

A Cultura Nacional influencia a relação entre o *Job Crafting* e o Desempenho Percecionado.

Uma vez que se decidiu operacionalizar a Cultura Nacional através da Nacionalidade dos participantes e foram obtidos 3 grandes grupos de indivíduos de diferentes nacionalidades (portugueses, alemães e outras nacionalidades), realizaram-se 3 regressões lineares múltiplas para cada um destes três grupos.

Tabela 25 - Regressão linear múltipla entre as dimensões do *Job Crafting* e o Desempenho Percecionado nos participantes alemães

Variáveis Predictoras	Variável Critério	R ²	β	p
<i>Job Crafting</i> de Tarefa			-,063	,748
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	Desempenho Percecionado	,014	-,050	,816
<i>Job Crafting</i> Relacional			,145	,503

A análise da Tabela 25 mostra que nos participantes alemães o modelo não é significativo [F(3,34)=,161;p>,001], o que nos indica que nestes indivíduos a utilização de *Job Crafting* não traz melhorias ao nível do seu Desempenho Percecionado. Contudo, embora não haja efeito estatisticamente significativo, pode notar-se a direção negativa da relação *Job Crafting* de Tarefa/Desempenho Percecionado e *Job Crafting* Cognitivo/Desempenho Percecionado, o que pode denunciar um efeito negativo do *Job Crafting* no Desempenho em indivíduos alemães a trabalhar em contexto nativo, isto é, devido às suas características e elevado evitamento de incerteza, é possível que a alteração ao nível de tarefas ou cognições lhes seja prejudicial, uma vez que foge ao que está estipulado e cria instabilidade, optando assim os trabalhadores por seguir as regras *by the book*.

Tabela 26 - Regressão linear simples entre as dimensões do *Job Crafting* e o Desempenho Percecionado nos participantes portugueses

Variáveis Predictoras	Variável Critério	R ²	β	p
<i>Job Crafting</i> de Tarefa			-,041	,733
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	Desempenho Percecionado	,734	,496	,002
<i>Job Crafting</i> Relacional			,477	,001

Nos participantes portugueses, a análise da Tabela 26 dá conta de que o modelo de regressão é significativo [F(3,26)=23,885;p<,005], o que significa que nestes indivíduos a utilização do *Job Crafting* traz melhorias ao nível do desempenho Percecionado, sendo que o mesmo explica 73% da variabilidade do Desempenho Percecionado. Cumpre ainda mencionar que, apesar de o modelo ser significativo, apenas as dimensões Cognitiva e Relacional têm impacto no mesmo (p=,002; p= ,001).

Estes resultados são impressionantes e demonstram precisamente que em indivíduos portugueses a trabalhar num contexto alemão, a maior utilização do *Job Crafting* Cognitivo e Relacional trazem um aumento na forma como estes avaliam o seu Desempenho, situação que não se verifica nos indivíduos alemães. À luz do que foi referido anteriormente acerca da cultura portuguesa e de acordo com os resultados obtidos, é inegável a existência de um conjunto de características especiais dos portugueses que os faz alterar o seu comportamento com vista a uma maior integração e desempenho.

Tabela 27 - Regressão linear simples entre as dimensões do *Job Crafting* e o Desempenho Percecionado nos participantes de outras nacionalidades

Variáveis Predictoras	Variável Critério	R ²	β	p
<i>Job Crafting</i> de Tarefa			-,016	,931
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	Desempenho Percecionado	,354	,103	,619
<i>Job Crafting</i> Relacional			,541	,003

Quanto aos participantes de outras nacionalidades, observa-se na Tabela 27 que o modelo é significativo [F(3,32)=5,845;p<,005] o que significa que nestes indivíduos o *Job Crafting* traz melhorias ao nível do desempenho Percecionado, sendo que o mesmo explica 35% da variabilidade do Desempenho Percecionado. Cumpre ainda mencionar que, apesar de o modelo ser significativo, apenas a dimensão Relacional tem impacto no mesmo (p=,003).

Assim sendo, podemos aferir que a hipótese 2 é parcialmente cumprida para os indivíduos da amostra de nacionalidade portuguesa ou de outras nacionalidades especificadas anteriormente.

Variáveis Predictoras	Variável Critério	Resultados H2		
		Alemães	Portugueses	Outros
<i>Job Crafting</i> de Tarefa		-	-	-
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	Desempenho Percecionado	-	✓	-
<i>Job Crafting</i> Relacional		-	✓	✓

Em suma:

- Apenas a hipótese 1.3. foi confirmada, isto é, apenas o *Job Crafting* Relacional está relacionado positivamente com o Desempenho Percecionado;
- Quanto à hipótese 2, apenas se observou nos indivíduos portugueses a trabalhar na Alemanha e em indivíduos de outras nacionalidades a trabalhar na Alemanha que a utilização do *Job Crafting* traz melhorias ao nível do seu Desempenho Percecionado. Mais ainda, observou-se que para os indivíduos Portugueses há efeitos ao nível das dimensões *Job Crafting* Relacional e Cognitivo e para os indivíduos de outras nacionalidades apenas ao nível Relacional, o que reforça a ideia de há uma especificidade cultural em indivíduos a trabalhar na Alemanha que os faz alterar e ajustar-se ao seu trabalho, com consequente aumento do seu Desempenho Percecionado.

CONCLUSÃO

O principal objetivo deste estudo consistiu em averiguar se existe uma relação positiva entre o *Job Crafting* e o Desempenho (H1), bem como aferir se a Cultura Nacional em contexto não nativo tem influência nessa relação (H2), procurando assim expandir o corpo de estudos dentro desta temática.

Este estudo apresenta-se como inovador no seu propósito uma vez que pretende explorar realidades que ainda não foram devidamente estudadas em conjunto, mas que são cada vez mais cruciais no panorama económico e social não só de Portugal como também do resto do mundo.

Tal como anteriormente referido, o trabalho é cada vez mais marcado pela necessidade individual de ajustamento dos indivíduos aos seus interesses e valores (Bridges, 1994). Mais ainda, o aumento desenfreado da globalização traz cada vez mais a necessidade de perceber qual a melhor forma de conciliar as diferenças culturais ao nível do trabalho. Ainda que o corpo de estudos relativamente à influência cultural nas práticas de Recursos Humanos e no *Job Design* esteja a aumentar, ainda há um vasto caminho a percorrer. Com efeito, também não foi encontrado qualquer tipo de estudo que se tenha prestado a perceber como se comportam os indivíduos portugueses em contextos muito diferentes de trabalho e a sua relação com o *Job Crafting* e o Desempenho. Este capítulo procura explicar os resultados encontrados fazendo uma ligação aos conteúdos já abordados, mas tentado ao mesmo tempo trazer uma nova luz ao estudo destas variáveis.

No que diz respeito às duas escalas utilizadas (*Job Crafting* e Desempenho Percecionado), validaram-se em primeiro lugar as suas qualidades métricas, a fim de proceder com os testes de hipóteses.

Relativamente à escala de *Job Crafting* foram encontradas três dimensões (*Job Crafting* de Tarefa, *Job Crafting* Cognitivo e *Job Crafting* Relacional) à semelhança do que ocorre com os autores da mesma (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Após a realização da AFC verificou-se que na dimensão *Job Crafting* de Tarefa o item 4 “*Choose to take additional tasks at work.*” não apresentava variabilidade de resposta, sendo que se optou pela sua retirada. Mais ainda, foi criada uma variável latente de 2.^a ordem, o *Job Crafting* Geral, variável esta que não pode ser medida diretamente, mas que é mensurável através de outros indicadores, neste caso as 3 dimensões de *Job Crafting* e que é útil para avaliar o constructo como um todo. Quanto à consistência interna, apenas a dimensão *Job Crafting* de Tarefa ($\alpha=0,783$) é inferior ao valor encontrado pelos autores ($\alpha=0,87X$), sendo que valor de *Job Crafting* Cognitivo ($\alpha=0,893$) é igual ao encontrado pelos autores e o de *Job Crafting* Relacional ($\alpha=0,870$) superior ($\alpha=0,83$). Quanto ao *Job Crafting* Geral, este obteve um valor

excelente de consistência interna ($\alpha=0,914$), indicador de que todas as dimensões estão intimamente ligadas entre si. Mais ainda, todas as dimensões apresentam correlações significativas entre si, à semelhança do que é descrito na literatura.

Quanto à escala de Desempenho Percecionado e à semelhança do que ocorre com a escala apresentada anteriormente (Bott *et al.*, 2003), os participantes também percecionaram a escala como unidimensional. Após a realização da AFC, verificou-se que o item 8 “*In general, I demonstrate good performance by performing my duties as expected*” não tinha variabilidade de resposta, sendo que se optou pela sua retirada. Quanto à consistência interna, observa-se que o valor obtido ($\alpha=0,910$) é ligeiramente inferior ao obtido pelos autores ($\alpha=0,930$), sendo que se pode confirmar, ainda assim, a unidimensionalidade da escala.

Quanto às relações entre as variáveis em estudo, apenas se verificou que a Idade apresentava uma relação positiva e significativa com o Desempenho Percecionado, sendo que o Tempo de Trabalho na Alemanha, Tempo na Empresa ou Grau de Educação não se mostraram correlacionados com as variáveis em estudo. Quanto à literatura, maior parte dos estudos referem que o desempenho tende a diminuir à medida que um trabalhador envelhece e perde algumas das capacidades que possuía anteriormente (Sturman, 2001), no entanto, a experiência no trabalho ocupa um papel fundamental nesta problemática visto que confere aos indivíduos uma vantagem que indivíduos mais novos não possuem, sendo esse facto que talvez leve os indivíduos de mais idade a apresentarem valores mais elevados de Desempenho Percecionado.

Por outro lado, foram ainda encontradas diferenças significativas em todas as dimensões do *Job Crafting* em indivíduos de diferentes culturas, sendo que foram os indivíduos portugueses aqueles que se mostraram diferentes dos restantes grupos de participantes. Esta será uma temática abordada mais à frente neste capítulo.

Por outro lado, quanto ao Cargo de Gestão dos participantes, observa-se que existem diferenças entre os participantes relativamente aos diferentes tipos de *Job Crafting* e *Job Crafting* Geral ($p<0,05$), sendo que as médias são superiores nos indivíduos que possuem cargos de gestão, o que nos leva a aferir que estes indivíduos têm a capacidade de alterar o seu trabalho, precisamente por terem mais flexibilidade, recursos e oportunidades para alterarem o seu trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Mais ainda, observou-se uma correlação significativa e positiva entre todas as dimensões em estudo, o que também vai de encontro aos resultados encontrados na literatura (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Quanto ao teste de hipóteses, procurou-se, num primeiro momento, estudar o impacto do *Job Crafting* e suas dimensões no Desempenho Percecionado. Os resultados encontrados indicam que o modelo é significativo. Contudo, percebeu-se que apenas a dimensão *Job Crafting* Relacional

tem um impacto significativo e positivo no Desempenho Percecionado ($p < ,001$). No *Job Crafting* Relacional os indivíduos redefinem as interações pessoais travadas no contexto de trabalho, o que pode significar criação ou manutenção de relações com outros indivíduos, escolher passar mais tempo com indivíduos com interesses ou *skills* semelhantes ou ainda reduzir ou evitar o contato com outros (Wrzesniewski *et al.*, 2013). Assim sendo, mudanças ao nível relacional podem parecer, à primeira vista, acessórias ao trabalho que um indivíduo deve realizar, mas a literatura suporta a premissa de que estas são fundamentais para dar significado e sentido de pertença aos indivíduos, fazendo com que passem de simples executores a peças fundamentais numa máquina complexa (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Recordando o que foi dito anteriormente sobre o Modelo de *Job Crafting* de Wrzesniewski & Dutton (2001), as autoras referem como fatores motivacionais para o *Job Crafting* a necessidade de controlo sobre o trabalho e o seu significado, necessidade de manutenção de uma autoimagem positiva e estabelecimento de ligações significativas com os outros no local de trabalho. Mais ainda, as autoras referem que os indivíduos são levados a fazer *Job Crafting* por quererem lidar com adversidades no local de trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Todos estes fatores podem ser conseguidos através do *Job Crafting* Relacional. Assim sendo, e uma vez que a maioria da amostra é constituída por indivíduos que se encontram a trabalhar numa cultura diferente da sua, podemos ser levados a pensar que estes estão a fazer um esforço adicional para se integrarem e sentirem aceites numa cultura e comunidade que é diferente daquela a que pertencem. Mais ainda, e referindo Hofstede, Hofstede & Minkov (2010), quando confrontados com uma nova cultura, é natural que os migrantes sintam dificuldade em apreender todos os novos símbolos e rituais, passando por um processo de aprendizagem semelhante àquele que se faz na infância. É precisamente através do contacto com os outros que os indivíduos aprendem a língua, valores ou costumes de uma nova cultura, sendo por isso possivelmente tão importante o *Job Crafting* Relacional nesta população. Este reconhecimento da importância do estabelecimento de relações positivas no seu trabalho e o seu impacto no Desempenho Percecionado demonstram claramente que as relações no contexto de trabalho influenciam largamente os comportamentos e pensamentos dos colaboradores.

Quanto à segunda hipótese, procurou avaliar-se o impacto da Cultura Nacional na relação entre o *Job Crafting* e o Desempenho Percecionado. Como referido, optou por fazer-se a análise a 3 níveis: nos indivíduos alemães a trabalhar no seu contexto de origem ($n=38$), nos indivíduos portugueses a trabalhar em contexto alemão ($n=30$) e nos indivíduos de outras nacionalidades a trabalhar em contexto alemão ($n=36$). Nos participantes alemães observa-se que o modelo não é significativo [$F(3,34)=,161;p > ,001$], o que nos indica que nestes indivíduos a utilização de *Job*

Crafting não traz melhorias ao nível do seu desempenho Percecionado. Segundo o modelo de Hofstede (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010), a Alemanha é um país Individualista, tipicamente Masculino e com elevada preferência pelo Evitamento de Incerteza.

Aplicado ao contexto de trabalho, o *score* de 67 pontos na dimensão Individualismo dá conta de uma das comunicações mais diretas e assertivas do mundo. Relativamente à Masculinidade, com um *score* de 66 pontos a Alemanha é considerada uma sociedade masculina. O desempenho é um fator crítico exigido desde muito cedo, sendo que o próprio sistema de ensino segmenta as crianças em diferentes tipos de escolas a partir dos dez anos de idade. As pessoas preferem "viver para trabalhar" e muitas vezes a sua autoestima decorre das tarefas e do trabalho desempenhado. Em contexto laboral, espera-se ainda que os gestores sejam decisivos e assertivos. Por fim, relativamente ao Evitamento de Incerteza, a Alemanha apresenta um *score* de 65 pontos, o que indica que há preferência pelo evitamento de incerteza e ambiguidade por parte dos indivíduos. Há uma forte preferência por abordagens dedutivas e não indutivas, seja no pensamento como no planeamento de tarefas. A visão geral sistemática é fundamental, fator que também se faz sentir no sistema legal alemão. Os detalhes são cruciais para gerar certeza num determinado tópico ou projeto e há uma forte confiança na experiência enquanto forma de eliminar a incerteza (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Observando ainda a tabela apresentada na Hipótese 2, observa-se que o *Job Crafting* de Tarefa e Cognitivo apresentam uma relação negativa com o Desempenho. Mesmo não sendo o modelo significativo, isto pode querer indicar que neste tipo de população em concreto, a introdução de novas formas de executar tarefas ou interpretar o trabalho não traz benefícios para o Desempenho, antes pelo contrário, muito provavelmente devido às características referidas mais acima neste parágrafo.

Por outro lado, nos indivíduos portugueses, observa-se que o modelo de regressão é significativo [$F(3,26)=23,885;p<,001$], o que significa que nestes indivíduos a utilização do *Job Crafting* traz melhorias ao nível do Desempenho Percecionado. Mais concretamente, observa-se que apesar de o modelo ser significativo, apenas as dimensões Cognitiva e Relacional têm impacto no mesmo ($p=,002$; $p=,001$).

Esta informação é extremamente relevante quando se comparam os valores obtidos por Portugal e Alemanha no Modelo de Hofstede (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) onde percebemos que estes dois países são praticamente antagónicos. Este facto tem repercussões na cultura organizacional dos dois países (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) e, conseqüentemente, nos comportamentos dos trabalhadores portugueses em contexto alemão. A Figura 9 dá conta dessas discrepâncias.

Sendo um país relativamente coletivista, os portugueses valorizam largamente o processo de socialização e o estabelecimento de relações com os outros, tanto para encontrar um emprego, fazer negócios ou progredir mais rapidamente dentro da empresa. A sua feminilidade dá também conta de uma maior predisposição à resolução de conflitos através do consenso, solidariedade e suporte, o que também os torna mais predispostos à relação com os outros. Não estando devidamente documentado, a especificidade cultural portuguesa dá também conta daquilo a que vulgarmente se chama “desenrascanço”, característica muito particular da nossa cultura e que permite uma grande flexibilidade de pensamento e ação.

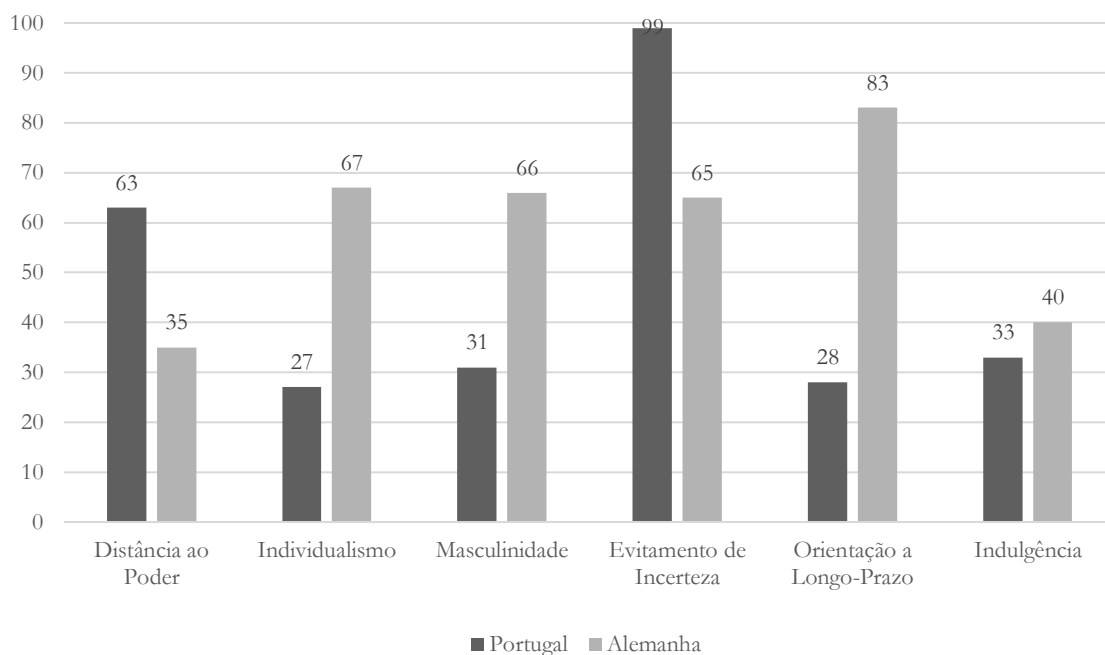


Figura 9 - Scores obtidos por Portugal e Alemanha no Modelo de Hofstede, Hofstede & Minkov (2010)

Tal como referido anteriormente, a perspetiva do construtivismo social é crucial nesta problemática, sendo que é o contexto social que fornece os materiais necessários para construir a experiência de trabalho dos indivíduos (Salancik & Pfeffer, 1978) e, por sua vez, são as interações com outros que ajudam os colaboradores a definir e a consolidar as suas tarefas. Mais ainda, sabe-se também que uma parte da identidade social dos indivíduos é moldada pelo trabalho (Lyons, 2008). Assim sendo, e tal como sugerido por Wrzesniewski & Dutton (2001), o *Job Crafting* tem um impacto muito significativo ao nível da construção de significado e identidade de trabalho positivas. Como outros fatores, note-se ainda o aumento das competências de resiliência, crescimento pessoal e obtenção de estratégias de *coping* para lidar com eventuais adversidades no futuro.

Assim, aquilo que se pode teorizar é que os indivíduos portugueses desta amostra, em contexto alemão, tendem a destacar-se ao nível relacional, como forma de consolidarem a sua identidade no trabalho e a diminuir a distância cultural entre si e os seus pares. O *Job Crafting* Relacional e Cognitivo surge assim enquanto forma de lidar com a diferença cultural e construir uma identidade positiva e significativa.

Por fim, quanto ao grupo de indivíduos das restantes nacionalidades, observou-se que o modelo é significativo [$F(3,32)=5,845;p<,005$] o que significa que nestes indivíduos o *Job Crafting* traz melhorias ao nível do Desempenho Percecionado. Cumpre ainda mencionar que, apesar de o modelo ser significativo, apenas a dimensão Relacional tem impacto no mesmo ($p=,003$). Assim sendo, podemos aferir que a hipótese é parcialmente cumprida para os indivíduos da amostra de nacionalidade portuguesa ou de outras nacionalidades especificadas anteriormente.

Mais uma vez, à semelhança daquilo que foi dito para os indivíduos portugueses, podemos dizer que também indivíduos de outras nacionalidades utilizam o *Job Crafting* como forma de consolidarem a sua identidade no trabalho e a diminuir a distância cultural entre si e os seus pares. O *Job Crafting* Relacional surge enquanto forma de lidar com a diferença cultural e construir uma identidade positiva e significativa.

Por fim, e com o objetivo de trazer uma perspetiva complementar aos resultados obtidos, Petrou *et. al* (2015) afirmam que o *Job Crafting* aplicado ao modelo *Job Resources-Demands* pode ser definido como o conjunto de comportamentos voluntários e autoiniciados por parte dos colaboradores com o objetivo de procurar recursos, desafios e reduzir as exigências do seu trabalho (Petrou *et al.*, 2015). Este processo é fundamental porque cada colaborador tem características idiossincráticas que o tornam distinto e que influenciam a sua preferência por determinadas características de carreira ou de tarefa (Berings, De Fruyt & Bouwen, 2004 cit. por Tims, Bakker & Derks, 2014). Por outro lado, quando os colaboradores sabem como otimizar o seu ambiente de trabalho, torna-se possível a monitorização das suas características de trabalho e intervenção quando necessário para prevenir *outcomes* negativos como a falta de motivação ou baixo desempenho (Tims, Bakker & Derks, 2014).

Tal como referido anteriormente, segundo Tims, Bakker & Derks (2012), existem 4 dimensões do *Job Crafting* aplicadas a este modelo, sendo elas (1) aumento ao nível dos recursos de trabalho estruturais, (2) aumento ao nível dos recursos de trabalho sociais, (3) aumento das exigências de trabalho desafiadoras e (4) diminuição das exigências de trabalho dificultadoras. Segundo os autores, os indivíduos que praticam *Job Crafting* incorrem naturalmente nestas 4 dimensões, sendo, portanto, fundamental o seu estudo e compreensão.

Aquilo que tem vindo a ser demonstrado na literatura (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti *et al.*, 2001) é que sociedades predominantemente femininas tendem a querer aumentar os seus recursos de trabalho, uma vez que este processo pode ter um impacto muito positivo no desempenho, visto que os recursos ajudam os indivíduos a atingir as metas de trabalho estipuladas e minimizam as consequências negativas da dificuldade das demandas (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti *et al.*, 2001). Por outro lado, sociedades mais femininas colocam ainda a tónica na construção de recursos, relações e solidariedade, enquanto as culturas masculinas são mais orientadas para a concretização de resultados e se concentram nas tarefas, prazos e competição (Hofstede, 2001).

Quanto à redução de demandas, a literatura também tem sugerido que sociedades mais femininas procuram o suporte dos outros indivíduos e privilegiam a adaptação social (Hofstede, 2001), ao passo que sociedades mais masculinas optam pela competição.

Visto que neste estudo se contou com diferenças culturais bastante acentuadas (Portugal e Alemanha, por exemplo), pode também especular-se que o *Job Crafting* Relacional e Cognitivo tenha funcionado como facilitador do desempenho nos indivíduos portugueses e de outras nacionalidades, mas que não tenha tido impacto nos indivíduos alemães.

Limitações e sugestões para estudos futuros

Em primeiro lugar deve referir-se a maior fragilidade deste estudo: a utilização do Modelo de Hofstede enquanto forma de comparação de culturas ou nacionalidades. É de notar que a cultura é definida como a programação mental coletiva da mente humana que distingue um grupo de outro (Hofstede, 1980). Essa programação influencia padrões de pensamento e comportamento, mas tal facto não implica que todos os indivíduos de uma determinada sociedade sejam programados da mesma forma, uma vez que existem certamente diferenças consideráveis entre os indivíduos de uma mesma cultura. Apesar de não ter significado absoluto ou real, os valores obtidos por permitem uma comparação conveniente entre diversos países, e ainda que nem todos os indivíduos possam estar de acordo com o seu grupo, a grande parte da sociedade está fortemente influenciada por aquilo a que Hofstede (1980) chama de “controlo social”, daí ser possível a comparação de valores absolutos. Esta pode ser considerada uma das maiores desvantagens do Modelo, visto que é necessária precaução ao fazer afirmações sobre uma cultura, uma vez que estas apenas podem ser descritas de maneira geral e sempre de forma relativa em comparação com outros países. Ainda assim, Hofstede é o autor mais utilizado e respeitado no

que toca ao estudo da Cultura Nacional, tendo sido esse o motivo pelo qual se optou pela utilização do seu modelo neste estudo.

Salienta-se como outra fragilidade a dimensão da amostra e a sua forma de recolha. Apesar de 104 participantes serem aceitáveis para investigação e de terem sido obtidos dados relevantes com este valor, sugere-se em estudos futuros um maior número de indivíduos em estudo, com o objetivo de obter resultados ainda mais representativos e consistentes. Quanto ao método de recolha, método não probabilístico por conveniência através de questionários online, este pode ter influenciado as respostas dos participantes e a representatividade do estudo, uma vez que não houve controlo relativamente ao ambiente de resposta do questionário nem houve a hipótese de esclarecer eventuais dúvidas que os participantes pudessem ter. Além disso, este método dificilmente engloba todas as características relevantes da população (D'Oliveira, 2005). Ainda, o questionário foi aplicado num momento único através da *internet*. Por outro lado, ainda relativamente à amostra, salienta-se a presença de poucos indivíduos de outras nacionalidades e a impossibilidade de estudar outras nacionalidades neste estudo. Ainda que o modelo tenha sido significativo, seria necessário explorar outras nacionalidades em pormenor e a sua relação com o *Job Crafting*.

Uma vez que estes dados foram recolhidos na Alemanha e que os resultados dão conta de uma especificidade em contexto alemão, seria igualmente interessante replicar este estudo em contexto português, de forma a perceber se esta especificidade do grupo português também ocorre em Portugal ou apenas em contexto estrangeiro.

Quanto à escala de *Job Crafting*, salienta-se que a grande maioria dos estudos quantitativos foram realizados na Holanda, isto é, na parte mais Norte da Europa (Petrou *et al.*, 2012; Tims *et al.*, 2012, 2014; Tims, Bakker, Derks & Rhenen, 2013), o que pode significar que as escalas não estejam adequadas ou validadas para diferentes contextos culturais, sendo que seria importante confirmar se a estrutura fatorial se mantém igual consoante o país em estudo.

Por outro lado, quanto à escala de Desempenho, esta pode não ter sido a forma mais adequada de avaliação do desempenho, uma vez que se está a avaliar apenas a perceção dos indivíduos. A esse respeito, salienta-se a sensibilidade da escala do Desempenho. Observando a análise das qualidades métricas, nota-se que a maioria das respostas aos itens não varia em todas as categorias. Tal fenómeno ocorre uma vez que existe muita desejabilidade social. Devido aos autorrelatos estarem sujeitos à desejabilidade social (Harris & Schaubroeck, 1988, cit. por Demerouti *et al.*, 2014), é comum utilizarem-se outros tipos de avaliação de desempenho, mas é importante recordar que esses tipos de avaliação podem estar igualmente sujeitos a enviesamentos (Cheung, 1999, cit. por Demerouti *et al.*, 2014). Com efeito, seria útil em estudos futuros ter-se,

por um lado, a autoavaliação dos indivíduos, ou seja, aceder à forma como os indivíduos percecionam o seu Desempenho e, por outro lado, a perceção que os indivíduos têm acerca da avaliação do seu Desempenho por parte dos seus chefes, isto é, como os sujeitos pensam que os chefes avaliariam o seu Desempenho. Em conjunto, estes dois indicadores poderiam minimizar os riscos de enviesamentos e permitiriam uma autoavaliação mais realista e consistente.

Por fim, evidencia-se uma limitação relacionada com o questionário ao nível global, uma vez que se optou por perguntas de resposta fechada e de cariz obrigatório em todas as questões, o que pode ter limitado as respostas dos participantes.

Implicações Práticas

O principal e mais influente contributo deste estudo foi ter encontrado suporte à hipótese de que a Cultura Nacional portuguesa em contexto alemão tem impacto no *Job Crafting* e, consequentemente, no Desempenho Percecionado. Surpreendentemente, observou-se que em indivíduos portugueses e de outras nacionalidades a trabalhar num contexto tão distinto como é o da Alemanha, o alterar das relações e cognições em contexto de trabalho trouxe melhorias no seu Desempenho Percecionado, o que é um ganho muito positivo não só para os indivíduos como também para as organizações e que merece muito mais destaque futuramente na literatura.

O presente estudo contribuiu ainda largamente para a investigação do *Job Crafting* em indivíduos portugueses e com um foco mais generalista, isto é, sem estar ligado a nenhuma função ou profissão em particular, o que abre um grande leque de possibilidades na aplicação do *Job Crafting* e sua divulgação, dado a relevância que a alteração individual do trabalho tem nos dias de hoje. O *Job Crafting* oferece uma visão alternativa àquilo que tradicionalmente se faz nas organizações. A sua aplicação permite não só um melhor aproveitamento das capacidades dos trabalhadores como também os torna mais mentalizados do seu valor e significado a nível pessoal (Vahey, Aiken, Sloane, Clarke & Vargas, 2004). As organizações devem assim ser capazes de oferecer aos seus colaboradores o suporte e ferramentas necessárias para estes adaptarem o seu trabalho às suas necessidades individuais e organizacionais. Proporcionar oportunidades de falar sobre este processo de *Job Crafting* e partilhar “o que funciona” pode ser um primeiro passo para facilitar o processo de *Job Crafting* nas organizações.

Por fim, considera-se que este estudo acentua largamente as características que muitas vezes estão associadas à Cultura Portuguesa, mas que ainda não mereceram o devido destaque na literatura: uma cultura rica e universalista, com orientação internacional e multirracial, constituída por indivíduos flexíveis e facilmente adaptados aos novos contextos através do imprevisto e

desenrascanço, com espírito de aventura e em constante movimento na procura de valores e experiências. Mais ainda, denota-se no povo português uma capacidade notável de inteligência emotiva e com uso do sentimento enquanto forma de estabelecer relações com os outros, tendo ainda elevada capacidade de assimilação e aprendizagem. Estas são algumas das características que podem ser associadas à Cultura Portuguesa e que merecem, sem dúvida, ser levadas em linha de conta, por exemplo, em processos de recrutamento, dado que contratar em português pode trazer bastantes vantagens não só ao nível individual como também grupal, tanto ao nível de tarefas como ao nível relacional, devido à grande flexibilidade e espírito empreendedor dos portugueses.

Mais ainda, algumas das características referidas anteriormente podem ser exploradas e discutidas com mais profundidade em processos de Treino e Desenvolvimento aplicados a grupos, sendo que a partilha de experiências e valores tão distintos enriquece os indivíduos e, num último nível, também a própria organização. A inteligência emotiva e o sentimento, por exemplo, temas tão relevantes nos dias de hoje, podem ser analisadas, debatidas e aprendidas entre os indivíduos com efeitos muito mais duradouros do que lendo apenas sobre o assunto.

Ainda que haja um longo caminho a percorrer no estudo desta temática e que muitas das afirmações feitas possam ser passíveis de discussão, não há dúvida de que a Cultura Portuguesa é fascinante e que o seu estudo tem vantagens inegáveis para as organizações. Socorrendo-se de diversos modelos, teorias e exemplos, foi esse o propósito do presente estudo.

REFERÊNCIAS

- Aycan, Z. & Kanungo, R. (1997). Current issues and future challenges in expatriate management. In Z. Aycan (Ed.), *New approaches to employee management*, 4, 245-260. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309 –328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of *Job Crafting* and work engagement. *Human Relations*, 65 (10), 1359-1378.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). What is *Job Crafting* and why does it matter? *Positive Organizational Scholarship*, 1-8.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in *Job Crafting* at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
- Berry, J.W. (1974). Psychological aspects of cultural pluralism: Unity and identity reconsidered. *Topics in Culture Learning*, 2, 17-22.
- Berry, J. W. & Sabatier, C. (2011). Variations in the assessment of acculturation attitudes: Their relationships with psychological wellbeing. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(5), 658-669.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10, 99-109. doi: 10.1207/s15327043hup1002_3

- Bott, J. P., Svyantek, D. J., Goodman, S.A. & Bernal, D.S. (2003). Expanding the performance domain: Who says nice guys finish last? *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 137-152.
- Bridges, W. (1994). *Job shift: How to prosper in a workplace without jobs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brown, S. and McIntyre, D. (1993). *Making Sense of Teaching*. Buckingham: Open University Press.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows (3ª ed.)*. Oeiras: Celta.
- Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D.B. (2013). Organizational culture and innovation: A metaanalytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (4), 763-781.
- Caligiuri, P. M. (1997). Assessing expatriate success: Beyond just "being there". In Z. Aycan (Ed.), *New approaches to employee management* (vol. 4, pp. 117-140), US: Elsevier Science/JAI Press.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13. doi: 10.1037/0021-9010.84.1.3
- D'Oliveira, T. (2005). *Teses e dissertações - recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos (2ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, I. & Bakker, A. B. (2014). Disentangling task and contextual performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13, 59-69. doi: 10.1027/1866-5888/a000104

- Dewar, A. J., Kavussanu, M. & Ring, C. (2013). The effects of achievement goals on emotions and performance in a competitive agility task. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2(4), 250-264.
- Dunn, P. & Shome, A. (2007). An empirical investigation of culture effects and social desirability bias in evaluations of questionable business practices by Chinese and Canadian business students. Paper presented at the ASAC.
- Erez, M. (2010). Culture and job design. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 389-400. doi:10.1002/job.651.
- Fay, D. & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Applied Psychology: An International Review*, 59 (1), 1-20. doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00413.x
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Gelfand, M. J., Aycan, Z., Erez, M. & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 514-529.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ghitulescu, B. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee Job Crafting*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Griffin, R. W. (1987). Toward an integrated theory of task design. *Research in Organizational Behavior*, 9, 79-120.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organization Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York; London: McGraw-Hill.
- Ilgén, D. & Hollenbeck, J (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol 2, pp. 165-208). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Jowett, B. (1901). *The dialogues of Plato, translated into English with analyses and introductions*, (Vol. 3, pp. 121-209). New York, NY: Charles Scribner's Sons.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientations in the theory of action. In T. Parsons and E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Knoppen D., Dolan S.L., Pinol-Diez M. & Bell, R. (2006). A triangulation analysis of Value congruency in corporate Spain: American dream or Spanish reality? *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 539–558.
- Kulik, C., Oldham, G. & Hackman, J. (1987). Work design as an approach to person environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278-296.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25–36. doi: 10.1007/s10869-008-9080-2
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.

- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (6ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? Laboratório de Psicologia*, 4, 65-90.
- Motowidlo, S., Borman, W. & Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Motowidlo, S. & Van Scotter, R. (1994). Evidence that task performance should be distinguish from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Newman, K. & Nollen, S. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753- 779.
- Organ, D. W (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organização Internacional para as Migrações. (2015). *International migration flows to and from selected countries: The 2015 revision*. Recuperado de: <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/empirical2/flows.shtml#>.
- Parker, B. & McEvoy, G. M. (1993). Initial examination of a model of intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17(3), 355-379. doi: 10.1016/0147-1767(93)90039-B
- Peretz, H. & Fried, Y. (2012). National cultures, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover: A study across 21 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 448-459.

- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W. & Hetland, J., (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141. doi: 10.1002/job.1783
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2015). *Job Crafting* in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480. doi:10.1037/a0039003
- Rynes, S. L., Colbert, A. E. & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41, 149–174.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 224–253.
- Schein, E. H. (1971). Occupational socialization in the professions: The case of role innovation. *Journal of Psychiatric Research*, 8, 521-530.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Slemp, G. S. & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The *Job Crafting* questionnaire: a new scale to measure the extent to which employees engage in *Job Crafting*. *International Journal of Wellbeing*, 3, 126–146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1
- Smith, C., Organ, D. & Near, J. P (1993). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sparrow, P. & Wu, P.-C. (1998). Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees. *Employee Relations*, 20(1), 26-56. doi:10.1108/01425459810369823
- Staw, B. M. & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534-559.

- Strümpfer, D. (2006). The strengths perspective: Fortigenesis in adult life. *Social Indicators Research*, 77(1), 11-36.
- Sturman, M. C. (2001). *Time and performance: A three-part study examining the relationships of job experience, organizational tenure, and age with job performance* (CAHRS Working Paper #01-05). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Retirado de: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/68>
- Sun-Tzu & Griffith, S. B. (1964). *The art of war*. Oxford: Clarendon Press.
- Tenhiälä, A., Giluk, T.L., Kepes, S., Simón, C., Oh, I. & Kim, S. (2016). The research practice gap in human resource management: A cross-cultural study. *Human Resource Management*, 55(2), 179–200.
- 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.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the *Job Crafting* scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. & Rhenen, W. v. (2013). *Job Crafting* at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454. doi: 10.1177/1059601113492421
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2014). Daily *Job Crafting* and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507. doi: 10.1108/JMP-05-2012-0148
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed.). London; Santa Rosa: Nicholas Brealey Publishing Limited.

- Vahey, D., Aiken, L., Sloane, D., Clarke, S. & Vargas, D. (2004). Nurse burnout and patient satisfaction. *Med Care*. 42(2), 57-66. doi: 10.1097/01.mlr.0000109126.50398.5a
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264.
- Wang, H., Law, K. S. & Chen, Z. X. (2008). Leader-member exchange, employee performance, and work *outcomes*: an empirical study in the chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1809-1824. doi: 10.1080/09585190802323926
- Westphal, J. D. & Khanna, P. (2003). Keeping Directors in Line: Social Distancing as a Control Mechanism in the Corporate Elite. *Administrative Science Quarterly*, 48(3), 361-398. doi: 10.2307/3556678
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481. doi:10.2307/2392253
- 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., LoBuglio, N., Dutton, J. & Berg, J. M. (2013). *Job Crafting* and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*. 1, 281-302.

ANEXOS

ANEXO A - Questionários



This questionnaire arises as part of a research project in order to obtain a Master's degree in Social Psychology and Organizations from ISPA - Instituto Universitário and aims to know the perception of various aspects of your work. There are no right or wrong answers, we just want your honest answer. Please note that all data collected will be confidential, anonymous and used solely for statistical analysis carried out exclusively by researchers. Your privacy will be fully protected, and no participant will be identified at any time during the investigation.

If at any time you have any doubts about the study or if you wish to receive the general results of the study, you should contact the researchers at anajeronimo94@gmail.com.

Employees are frequently presented with opportunities to make their work more engaging and fulfilling. These opportunities might be as simple as making subtle changes to your work tasks to increase your enjoyment, creating opportunities to connect with more people at work or simply trying to view your job in a new way to make it more purposeful. While some jobs will provide more of these opportunities than others, there will be situations in all job where one can make subtle changes to make it more engaging and fulfilling.

Please indicate the extent to which you engage in the following behaviors using the following scale: **1 (Never) to 5 (Always)**. Use a cross to indicate your answer. Note that “Very often” means as often as possible in your workplace.

1	2	3	4	5
Never	Rarely	Sometimes	Usually	Always

	1	2	3	4	5
1. Introduce new approaches to improve your work					
2. Change the scope or types of tasks that you complete at work					
3. Introduce new work tasks that you think better suit your skills or interests					
4. Choose to take additional tasks at work					
5. Give preference to work tasks that suit your skills or interests					
6. Think about how your job gives your life purpose					
7. Remind yourself about the significance your work has for the success of the organisation					
8. Remind yourself of the importance of your work for the broader community					
9. Think about the ways in which your work positively impacts your life					
10. Reflect on the role your job has for your overall well-being					
11. Make an effort to get to know people well at work					
12. Organise or attend work related social functions					
13. Organise special events in the workplace (e.g., celebrating a co-worker's birthday)					
14. Choose to mentor new employees (officially or unofficially)					
15. Make friends with people at work who have similar skills or interests					

Read the following statements and indicate the extent to which you agree with them using the following scale: 1 (Never) to 5 (Always). Use a cross to indicate your answer. Note that “Very often” means as often as possible in your workplace.

1	2	3	4	5
Totally Disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Totally Agree

	1	2	3	4	5
1. I fulfil the objectives of my job.					
2. I meet the criteria to be promoted.					
3. I demonstrate knowledge in all tasks related to my role.					
4. I fulfil all the requirements of my function.					
5. I would be able to manage responsibility above that which is usually conferred upon me					
6. I feel prepared to play a higher-level role					
7. I am competent in all areas of my work and perform the tasks with competence					
8. In general, I demonstrate good performance by performing my duties as expected.					
9. I plan and organize in order to achieve the objectives of the function and meet the stipulated deadlines.					

Demographic data:

1. **Age:** _____

2. **Sex:** Female Male

3. **Nationality:** _____

4. **For how long have you been working in Germany (in years)?** _____

Please indicate the number of years and, if necessary, use decimal numbers (eg, 0.5 years is half a year).

5. **Educational Background:**

Lower than High School

High School

Bachelor's Degree

Master's Degree

Doctorate's Degree

Other: _____

6. **Do you hold a management position?** Yes No

7. **Time in company (in years):** _____

Please indicate the number of years and, if necessary, use decimal numbers (eg, 0.5 years is half a year).

Thank you for your collaboration!

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

SEXO

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Feminino	54	51,9	51,9	51,9
	Masculino	50	48,1	48,1	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
IDADE	104	20	60	31,08	9,095
N Válido (listwise)	104				

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
TTA	104	,08	45	6,3379	8,11471
N Válido (listwise)	104				

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
TE	104	,08	30	3,9582	4,65298
N Válido (listwise)	104				

NACIONALIDADE

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Alemão	38	36,5	36,5	36,5
	Português	30	28,8	28,8	65,4
	Outra	36	34,6	34,6	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

CARGO DE GESTÃO

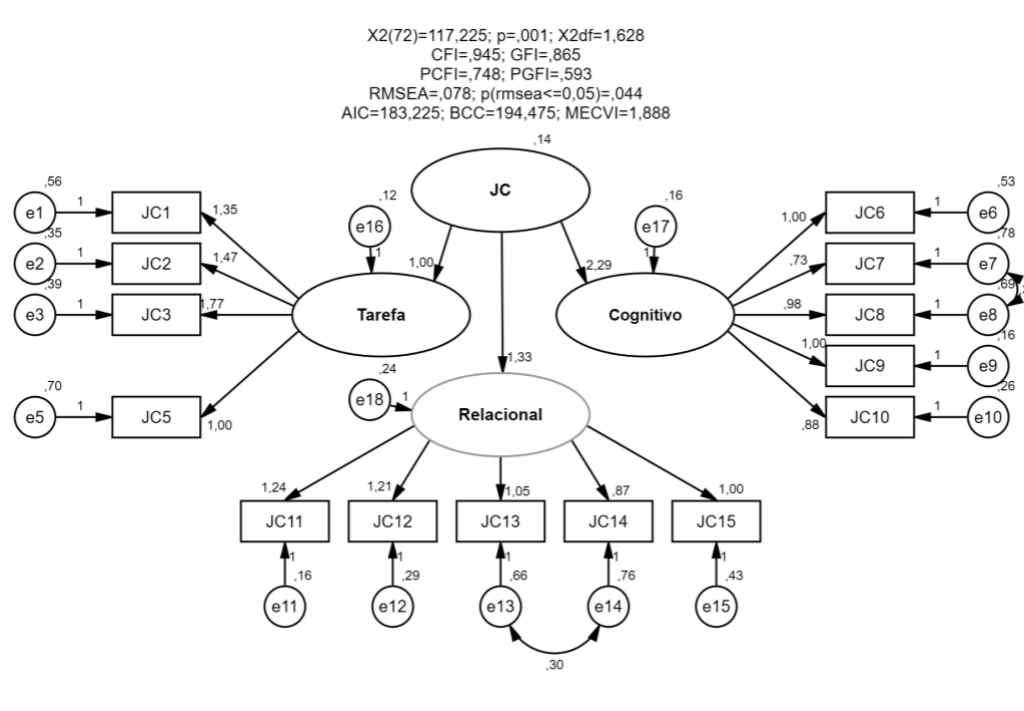
		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Sim	19	18,3	18,3	18,3
	Não	85	81,7	81,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

GRAU DE EDUCAÇÃO

		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válido	Menos que Secundário	3	2,9	2,9	2,9
	Secundário	18	17,3	17,3	20,2
	Licenciatura	39	37,5	37,5	57,7
	Mestrado	41	39,4	39,4	97,1
	Doutoramento	3	2,9	2,9	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

ANEXO C – Qualidades Métricas da escala de *Job Crafting*

Validade



Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais

Índice	Valores de Referência (Marôco, 2010)	Mensuração
χ^2/df^*	> 5 – Ajustamento mau]2;5] – Ajustamento sofrível]1;2] – Ajustamento bom ≈ 1 – Ajustamento muito bom	Avalia a magnitude da discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
CFI (Comparative Fit Index)	< 0,8 – Ajustamento mau]0,8;0,9[– Ajustamento sofrível	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001).
GFI (Goodness-of-Fit Index)]0,9;0,95[– Ajustamento bom ≥ 0,95 – Ajustamento muito bom	Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	> 0,10 – Ajustamento inaceitável]0,05;0,10] – Ajustamento bom ≤ 0,05 – Ajustamento muito bom p -value ≥ 0,05	Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998).
TLI (Tucker-Lewis Index)	> .90 – Satisfatório > .95 – Excelente	Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. (Bentler e Bonnet, 1980).

Fiabilidade

Estatística de Confiabilidade	
Alfa de <i>Cronbach</i>	N de Itens
,914	14

Estatísticas totais-item				
	Média da escala se item for excluído	Variância da escala se item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> se item for excluído
JC1	48,26	88,951	,645	,907
JC2	48,54	90,969	,577	,909
JC3	48,35	88,928	,593	,909
JC5	47,89	94,853	,340	,917
JC6	48,19	85,147	,715	,904
JC7	48,16	87,808	,632	,907
JC8	48,44	84,599	,706	,904
JC9	48,09	86,585	,771	,902
JC10	48,09	88,449	,705	,905
JC11	48,12	89,559	,655	,907
JC12	48,38	89,229	,639	,907
JC13	48,57	89,180	,575	,909
JC14	48,39	89,406	,583	,909
JC15	47,90	89,913	,632	,907

Dimensão *Job Crafting* de Tarefa

Estatística de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de Itens
,783	4

Estatísticas totais-item *Job Crafting* de Tarefa

	Média da escala se item for excluído	Variância da escala se item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> se item for excluído
JC1	11,08	6,188	,536	,757
JC2	11,36	5,921	,670	,692
JC3	11,16	5,225	,703	,667
JC5	10,71	6,615	,463	,791

Dimensão *Job Crafting* Cognitivo

Estatística de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de Itens
,893	5

Estatísticas totais-item *Job Crafting* Cognitivo

	Média da escala se item for excluído	Variância da escala se item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> se item for excluído
JC6	15,03	13,815	,745	,869
JC7	15,00	14,990	,647	,890
JC8	15,28	13,252	,777	,862
JC9	14,92	14,518	,806	,857
JC10	14,92	15,237	,744	,871

Dimensão *Job Crafting* Relacional

Estatística de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de Itens
,870	5

Estatísticas totais-item *Job Crafting* Relacional

	Média da escala se item for excluído	Variância da escala se item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> se item for excluído
JC11	14,56	11,181	,776	,823
JC12	14,83	11,232	,717	,836
JC13	15,01	10,728	,710	,838
JC14	14,84	11,439	,619	,861
JC15	14,35	11,782	,661	,850

Sensibilidade dos itens

Estatística descritiva

	N		Mediana	Achatamento	Erro padrão de Achatamento	Curtose	Erro padrão de Curtose	Mínimo	Máximo
	Válido	Ausente							
JC1	104	0	4	-,880	,237	,634	,469	1	5
JC2	104	0	4	-,437	,237	-,185	,469	1	5
JC3	104	0	4	-,345	,237	-,843	,469	1	5
JC4	104	0	4	-,490	,237	-,521	,469	2	5
JC5	104	0	4	-1,053	,237	,752	,469	1	5
JC6	104	0	4	-,497	,237	-,930	,469	1	5
JC7	104	0	4	-,710	,237	-,103	,469	1	5
JC8	104	0	4	-,437	,237	-,800	,469	1	5
JC9	104	0	4	-,608	,237	-,487	,469	1	5
JC10	104	0	4	-,747	,237	,217	,469	1	5
JC11	104	0	4	-,615	,237	-,159	,469	1	5
JC12	104	0	4	-,395	,237	-,222	,469	1	5
JC13	104	0	4	-,414	,237	-,524	,469	1	5
JC14	104	0	4	-,688	,237	,048	,469	1	5
JC15	104	0	4	-,972	,237	,733	,469	1	5

Estadística descriptiva

		Estadística	Erro padrão
<i>Job Crafting</i> de Tarefa	Média	3,6923	,07724
	Mediana	3,75	
	Achatamento	-,571	,237
	Curtose	,039	,469
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	Média	3,7577	,09169
	Mediana	3,8	
	Achatamento	-,468	,237
	Curtose	-,525	,469
<i>Job Crafting</i> Relacional	Média	3,6788	,081
	Mediana	3,8	
	Achatamento	-,491	,237
	Curtose	-,252	,469

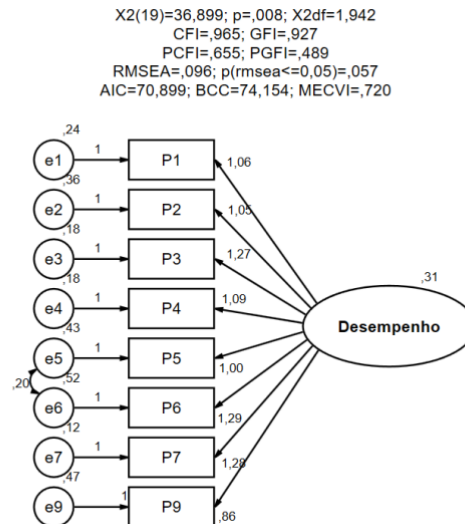
Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	gl	Sig.	Statistic	gl	Sig.
<i>Job Crafting</i> de Tarefa	,104	104	,008	,961	104	,004
<i>Job Crafting</i> Cognitivo	,095	104	,022	,944	104	,000
<i>Job Crafting</i> Relacional	,113	104	,002	,966	104	,008

a. Lilliefors Significance Correction

ANEXO D – Qualidades Métricas de escala de Desempenho Percecionado

Validade



Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais

Índice	Valores de Referência (Marôco, 2010)	Mensuração
$\chi^2/g1^*$	> 5 – Ajustamento mau]2;5] – Ajustamento sofrível]1;2] – Ajustamento bom ≈ 1 – Ajustamento muito bom	Avalia a magnitude da discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
CFI (Comparative Fit Index)	< 0,8 – Ajustamento mau [0,8;0,9[– Ajustamento sofrível	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001).
GFI (Goodness-of-Fit Index)	[0,9;0,95[– Ajustamento bom ≥ 0,95 – Ajustamento muito bom	Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	> 0,10 – Ajustamento inaceitável]0,05;0,10] – Ajustamento bom ≤ 0,05 – Ajustamento muito bom $p\text{-value} \geq 0,05$	Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998).
TLI (Tucker-Lewis Index)	>.90 – Satisfatório >.95 – Excelente	Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. (Bentler e Bonnet, 1980).

Fiabilidade

Estatística de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de Itens
,910	8

Estatísticas totais-item				
	Média da escala se item for excluído	Variância da escala se item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> se item for excluído
DP1	28,94	22,074	,714	,898
DP2	29,16	21,517	,715	,898
DP3	29,07	21,287	,761	,894
DP4	28,93	21,889	,770	,894
DP5	29,12	21,637	,673	,902
DP6	29,25	20,131	,721	,899
DP7	29,12	21,113	,829	,889
DP9	28,89	22,814	,534	,913

Sensibilidade dos itens

Estatística descritiva									
	N		Mediana	Achatamento	Erro padrão de Achatamento	Curtose	Erro padrão de Curtose	Mínimo	Máximo
	Válido	Ausente							
DP1	104	0	4	-1,164	,237	2,349	,469	1	5
DP2	104	0	4	-,492	,237	-,498	,469	2	5
DP3	104	0	4	-,798	,237	,188	,469	2	5
DP4	104	0	4	-,937	,237	,860	,469	2	5
DP5	104	0	4	-,923	,237	,901	,469	1	5
DP6	104	0	4	-,698	,237	,391	,469	1	5
DP7	104	0	4	-,411	,237	,653	,469	2	5
DP9	104	0	5	-1,162	,237	,775	,469	2	5

Estatística descritiva

		Estatística	Erro padrão
Desempenho Percecionado	Média	4,1514	,06463
	Mediana	4,1250	
	Achatamento	-,532	,237
	Curtose	-,362	,469

Teste de normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Desempenho Percecionado	,099	104	,014	,941	104	,000

a. Lilliefors Significance Correction

ANEXO E – Relações entre variáveis

Correlações entre as variáveis usadas nas hipóteses e as variáveis sociodemográficas

		Idade	Tempo de Trabalho na Alemanha	Tempo na Empresa	Grau de Educação
<i>Job Crafting de Tarefa</i>	Correlação de Pearson	,028	-,082	,030	-,006
	Sig. (bilateral)	,777	,409	,766	,952
	N	104	104	104	104
<i>Job Crafting Cognitivo</i>	Correlação de Pearson	,171	,047	,136	-,003
	Sig. (bilateral)	,082	,639	,168	,978
	N	104	104	104	104
<i>Job Crafting Relacional</i>	Correlação de Pearson	,142	,042	,108	,073
	Sig. (bilateral)	,150	,675	,275	,463
	N	104	104	104	104
<i>Job Crafting Geral</i>	Correlação de Pearson	,146	,013	,116	,027
	Sig. (bilateral)	,140	,896	,240	,789
	N	104	104	104	104
Desempenho Percecionado	Correlação de Pearson	,227*	,071	,178	,148
	Sig. (bilateral)	,020	,472	,071	,132
	N	104	104	104	104

Nota: *p<.05; **p<.01

Correlações entre as variáveis em estudo

		1.	2.	3.	4.	5.
1. Job Crafting de Tarefa	Correlação de Pearson	1	,612**	,456**	,780**	,269**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,006
	N	104	104	104	104	104
2. Job Crafting Cognitivo	Correlação de Pearson	,612**	1	,611**	,902**	,402**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104
3. Job Crafting Relacional	Correlação de Pearson	,456**	,611**	1	,833**	,491**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	104	104	104	104	104
4. Job Crafting Geral	Correlação de Pearson	,780**	,902**	,833**	1	,470**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000
	N	104	104	104	104	104
5. Desempenho Percecionado	Correlação de Pearson	,269**	,402**	,491**	,470**	1
	Sig. (bilateral)	,006	,000	,000	,000	
	N	104	104	104	104	104

Nota: *p<.05; **p<.01

ANEXO F – Comparação de grupos

Sexo

Estatística de grupos para a variável sexo

		N	Média	Desvio-Padrão	Erro padrão da média
Job Crafting de Tarefa	Feminino	54	3,759	,682	,093
	Masculino	50	3,620	,889	,126
Job Crafting Cognitivo	Feminino	54	3,716	,806	,110
	Masculino	50	3,796	1,064	,150
Job Crafting Relacional	Feminino	54	3,8	,697	,095
	Masculino	50	3,548	,935	,132
Job Crafting Geral	Feminino	54	3,787	,580	,079
	Masculino	50	3,629	,849	,120
Desempenho Percecionado	Feminino	54	4,151	,597	,081
	Masculino	50	4,153	,726	,102

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene		Teste t de igualdade de médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% IC	
									Inferior	Superior
1. Job Crafting de Tarefa	Variâncias iguais assumidas	5,001	,028	-9,900	102	,370	-,139	,155	-,446	,168
	Variâncias iguais não assumidas			-,891	91,694	,375	-,139	,156	-,449	,171
2. Job Crafting Cognitivo	Variâncias iguais assumidas	8,319	,005	-,436	102	,664	-,080	,184	-,446	,285
	Variâncias iguais não assumidas			-,431	91,139	,667	-,080	,186	-,450	,290
3. Job Crafting Relacional	Variâncias iguais assumidas	6,642	,011	-1,565	102	,121	-,252	,161	-,571	,067
	Variâncias iguais não assumidas			-1,548	90,291	,125	-,252	,163	-,575	,071
4. Job Crafting Geral	Variâncias iguais assumidas	11,554	,001	-1,119	102	,266	-,158	,142	-,439	,122
	Variâncias iguais não assumidas			-1,103	85,655	,273	-,158	,144	-,444	,127
5. Desempenho Percecionado	Variâncias iguais assumidas	1,959	,165	,016	102	,988	,002	,130	-,256	,260
	Variâncias iguais não assumidas			,016	95,139	,988	,002	,131	-,258	,262

Cargo de Gestão

Estadística de grupos para a variável Cargo de Gestão

		N	Média	Desvio-Padrão	Erro padrão da média
Job Crafting de Tarefa	Sim	19	4,237	,814	,187
	Não	85	3,571	7,33	,079
Job Crafting Cognitivo	Sim	19	4,326	,875	,201
	Não	85	3,631	,905	,098
Job Crafting Relacional	Sim	19	4,105	,860	,197
	Não	85	3,584	,792	,086
Job Crafting Geral	Sim	19	4,222	,803	,184
	Não	85	3,597	,656	,071
Desempenho Percecionado	Sim	19	4,599	,654	,150
	Não	85	4,052	,621	,0674

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene		Teste t de igualdade de médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% IC	
									Inferior	Superior
1. Job Crafting de Tarefa	Variâncias iguais assumidas	,009	,925	-3,512	102	,001	-,666	,190	-1,043	-,290
	Variâncias iguais não assumidas			-3,282	24,927	,003	-,666	,203	-1,084	-,248
2. Job Crafting Cognitivo	Variâncias iguais assumidas	,016	,900	-3,048	102	,003	-,696	,228	-1,149	-,243
	Variâncias iguais não assumidas			-3,114	27,301	,004	-,696	,223	-1,154	-,238
3. Job Crafting Relacional	Variâncias iguais assumidas	,000	,988	-2,555	102	,012	-,522	,204	-,927	-,117
	Variâncias iguais não assumidas			-2,425	25,286	,023	-,522	,215	-,965	-,079
4. Job Crafting Geral	Variâncias iguais assumidas	,290	,591	-3,602	102	,000	-,625	,174	-,969	-,281
	Variâncias iguais não assumidas			-3,167	23,655	,004	-,625	,197	-1,033	-,217
5. Desempenho Percecionado	Variâncias iguais assumidas	,298	,586	-4,014	102	,000	-,598	,149	-,893	-,302
	Variâncias iguais não assumidas			-3,959	26,271	,001	-,598	,151	-,908	-,287

Nacionalidade

Estatística de grupos para a variável Nacionalidade

		N	Média	Desvio-Padrão	Erro padrão da média
<i>Job Crafting de Tarefa</i>	Alemão	38	3,592	,648	,105
	Português	30	4,117	,793	,145
	Outros	36	3,444	,795	,133
	Total	104	3,692	,788	,077
<i>Job Crafting Cognitivo</i>	Alemão	38	3,542	,826	,134
	Português	30	4,407	,702	,128
	Outros	36	3,444	,965	,161
	Total	104	3,758	,935	,092
<i>Job Crafting Relacional</i>	Alemão	38	3,511	,721	,117
	Português	30	4,053	,693	,126
	Outro	36	3,544	,944	,157
	Total	104	3,679	,826	,081
<i>Job Crafting Geral</i>	Alemão	38	3,545	,603	,098
	Português	30	4,198	,591	,108
	Outro	36	3,480	,758	,126
	Total	104	3,711	,723	,071
Desempenho Percecionado	Alemão	38	4,066	,621	,101
	Português	30	4,325	,621	,113
	Outro	36	4,097	,717	,120
	Total	104	4,151	,659	,065

ANOVA

		Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
<i>Job Crafting de Tarefa</i>	Entre grupos	7,996	2	3,998	7,222	,001
	Nos grupos	55,908	101	,554		
	Total	63,904	103			
<i>Job Crafting Cognitivo</i>	Entre grupos	17,934	2	8,967	12,558	,000
	Nos grupos	72,120	101	,714		
	Total	90,054	103			
<i>Job Crafting Relacional</i>	Entre grupos	5,934	2	2,967	4,658	,012
	Nos grupos	64,339	101	,637		
	Total	70,273	103			
<i>Job Crafting Geral</i>	Entre grupos	10,068	2	5,034	11,632	,000
	Nos grupos	43,711	101	,433		
	Total	53,779	103			
Desempenho Percecionado	Entre grupos	1,288	2	,544	1,497	,229
	Nos grupos	43,451	101	,430		
	Total	44,740	103			

Teste de Comparações Múltiplas de Scheffé

Variável Dependente	(I) Nacionalidade	(J) Nacionalidade	Diferença entre médias (I-J)	p	95% IC	
					Inferior	Superior
<i>Job Crafting de Tarefa</i>	(0) Alemães	(1)	-,525*	,018	-,976	-,073
		(2)	,148	,696	-,282	,578
	(1) Portugueses	(0)	,525*	,018	,073	,976
		(2)	,672*	,002	,215	1,129
	(2) Outros	(0)	-,148	,696	-,578	,282
		(1)	-,672*	,002	-1,129	-,215
<i>Job Crafting Cognitivo</i>	(0) Alemães	(1)	-,865*	,000	-1,377	-,352
		(2)	,098	,884	-,391	,586
	(1) Portugueses	(0)	,865*	,000	,352	1,377
		(2)	,962*	,000	,443	1,481
	(2) Outros	(0)	-,098	,884	-,586	,391
		(1)	-,962*	,000	-1,481	-,443
<i>Job Crafting Relacional</i>	(0) Alemães	(1)	-,543*	,024	-1,027	-,059
		(2)	-,034	,983	-,495	,427
	(1) Portugueses	(0)	,543*	,024	,059	1,027
		(2)	,509*	,040	,019	,999
	(2) Outros	(0)	,034	,983	-,427	,495
		(1)	-5,09*	,040	-,999	-,019
<i>Job Crafting Geral</i>	(0) Alemães	(1)	-,653*	,000	-1,051	-,253
		(2)	,065	,914	-,315	,445
	(1) Portugueses	(0)	,653*	,000	,253	1,052
		(2)	,717*	,000	,313	1,122
	(2) Outros	(0)	-,065	,914	-,445	,315
		(1)	-,717*	,000	-1,122	-,313

ANEXO G – Teste de hipóteses

1ª Condição – Efeito do *Job Crafting* no Desempenho Percecionado

Modelo da regressão linear

Modelo	R	R Quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,504 ^a	,254	,232	,57759

a. Preditores: (Constante), Relacional, Tarefa, Cognitivo

ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	11,378	3	3,793	11,369	,000 ^b
	Residual	33,361	100	,334		
	Total	44,740	103			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Relacional, Tarefa, Cognitivo

Coeficientes β da regressão linear

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
	(Constante)	2,619	,311	8,430	,000
1	Tarefa	-,014	,092	-,016	,882
	Cognitivo	,087	,087	,123	,322
	Relacional	,342	,088	,428	3,890

a. Variável Dependente: DESEMP_P

2ª Condição – Efeito da Cultura Nacional na relação entre o *Job Crafting* no Desempenho Percecionado

Alemães

Modelo da regressão linear

Modelo	R	R Quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,118 ^b	,014	-,073	,64335

a. Preditores: (Constante), Relacional, Tarefa, Cognitivo

ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	,200	3	,067	,161	,922 ^b
	Residual	14,073	34	,414		
	Total	14,273	37			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Relacional, Tarefa, Cognitivo

Coefficientes β da regressão linear

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,979	,668		5,955	,000
	Tarefa	-,061	,187	-,063	-,324	,748
	Cognitivo	-,038	,161	-,050	-,234	,816
	Relacional	,125	,185	,145	,677	,503

a. Variável Dependente: Desempenho

Modelo da regressão linear

Modelo	R	R Quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,857 ^a	,734	,703	,33828

a. Preditores: (Constante), Relacional, Tarefa, Cognitivo

ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	8,200	3	2,733	23,885	,000 ^b
	Residual	2,975	26	,114		
	Total	11,175	29			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Relacional, Tarefa, Cognitivo

Coefficientes β da regressão linear

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	,792	,450		1,759	,090
	Tarefa	-,032	,092	-,041	-,345	,733
	Cognitivo	,438	,125	,496	3,513	,002
	Relacional	,427	,116	,477	3,691	,001

a. Variável Dependente: Desempenho

Outras Nacionalidades

Modelo da regressão linear

Modelo	R	R Quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,595 ^a	,354	,293	,60287

a. Preditores: (Constante), Relacional, Tarefa, Cognitivo

ANOVA da regressão linear

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	6,373	3	2,124	5,845	,003 ^b
	Residual	11,630	32	,363		
	Total	18,003	35			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Relacional, Tarefa, Cognitivo

Coefficientes β da regressão linear

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,427	,504		4,820	,000
	Tarefa	-,015	,171	-,016	-,087	,931
	Cognitivo	,076	,152	,103	,502	,619
	Relacional	,411	,129	,541	3,199	,003

a. Variável Dependente: Desempenho