

XXIX Encontro Nacional de Estudantes de Psicologia

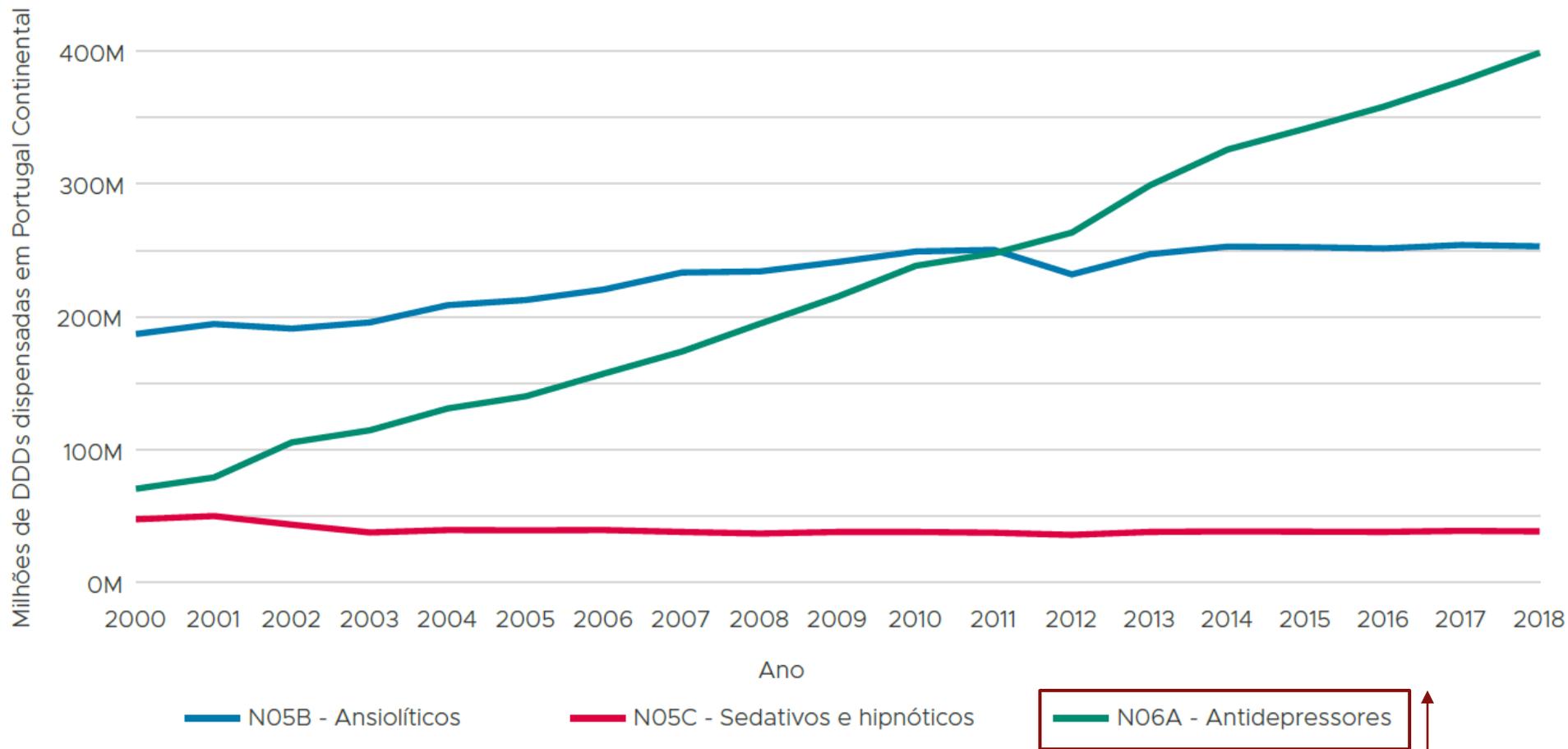
# Como promover o bem-estar ocupacional através do *design* do trabalho

Covilhã, outubro-2023

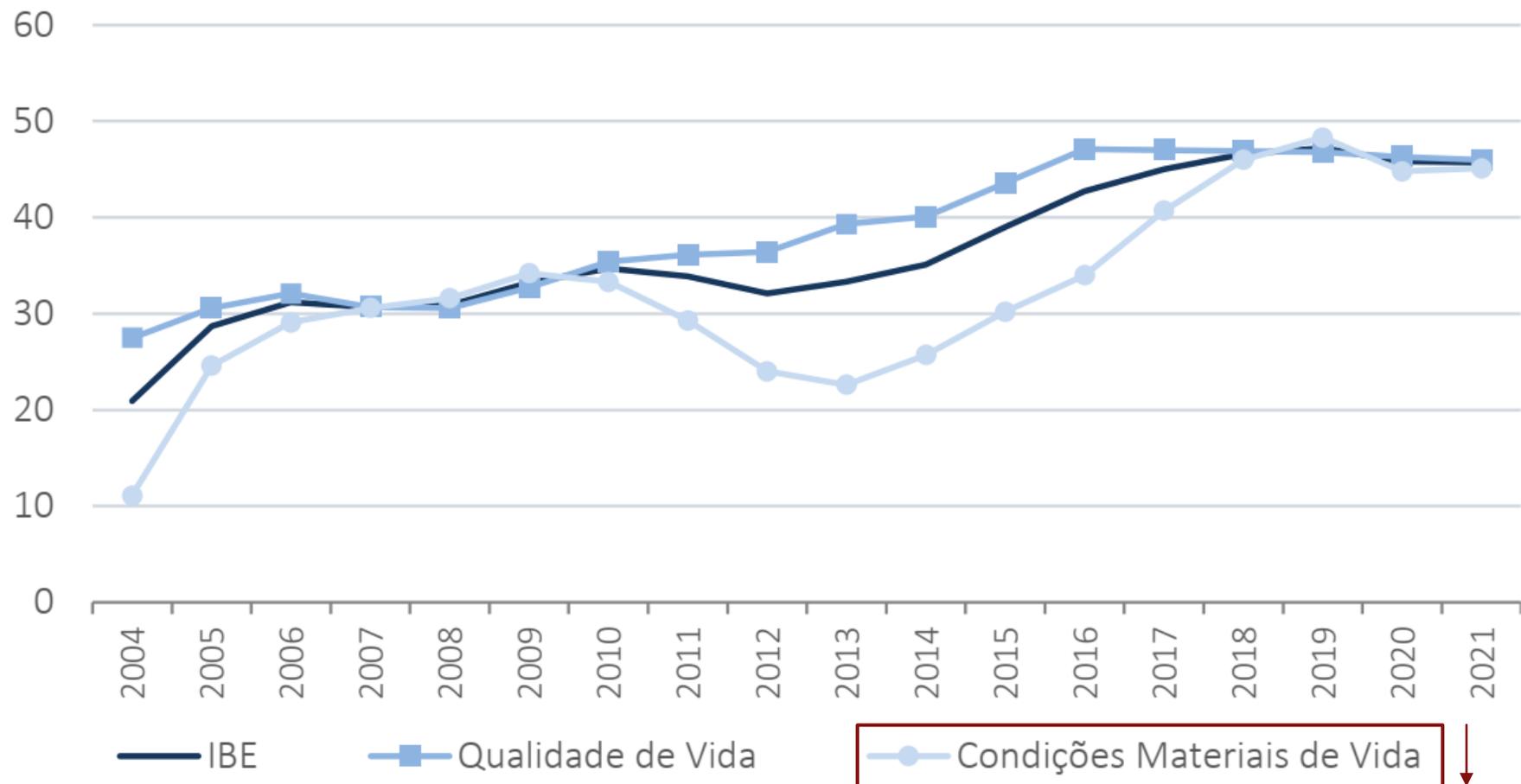
João Viseu ([joao.viseu@uevora.pt](mailto:joao.viseu@uevora.pt))



Antes de chegarmos ao nosso destino,  
começemos a nossa viagem pelo  
meio social...



Evolução do consumo de psicofármacos em Portugal (2000-2018)  
(Observatório Português dos Sistemas de Saúde, 2019)



Índice de Bem-Estar global e por perspetivas em Portugal (Instituto Nacional de Estatística, 2022)



## PORTUGAL

12%



of the population live in relative income poverty

35%



would be at risk of falling into poverty if they had to forgo 3 months of their income

21%



of poor households spend more than 40% of their income on housing costs

13%



of the population report low life satisfaction

10%



say they have no friends or family to turn to in times of need

19%



are not satisfied with how they spend their time



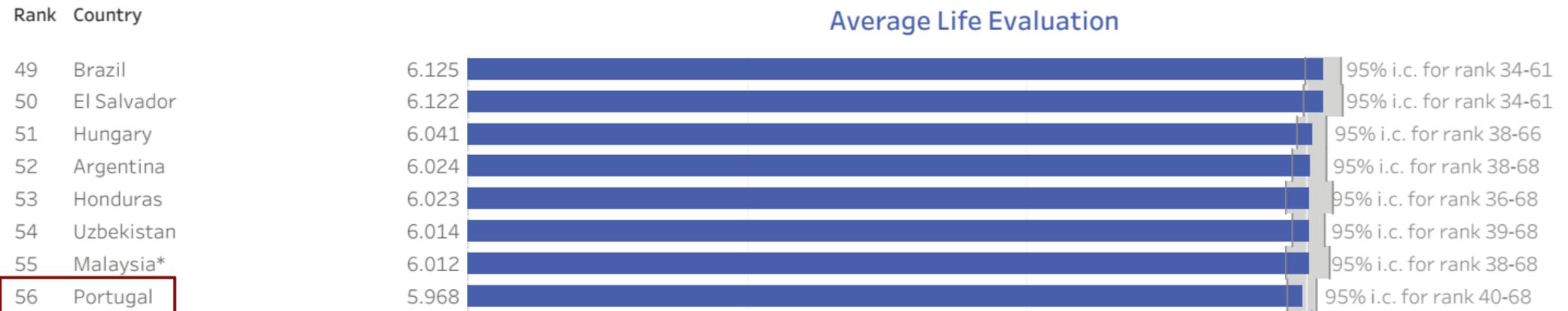
Source: OECD (2020), *How's Life? 2020: Measuring Well-Being*

Baixa satisfação com a vida

Ausência de uma rede de suporte social

Insatisfação com a forma como o tempo é gasto

Indicadores de carência ao nível do bem-estar em Portugal  
(Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE], 2020)

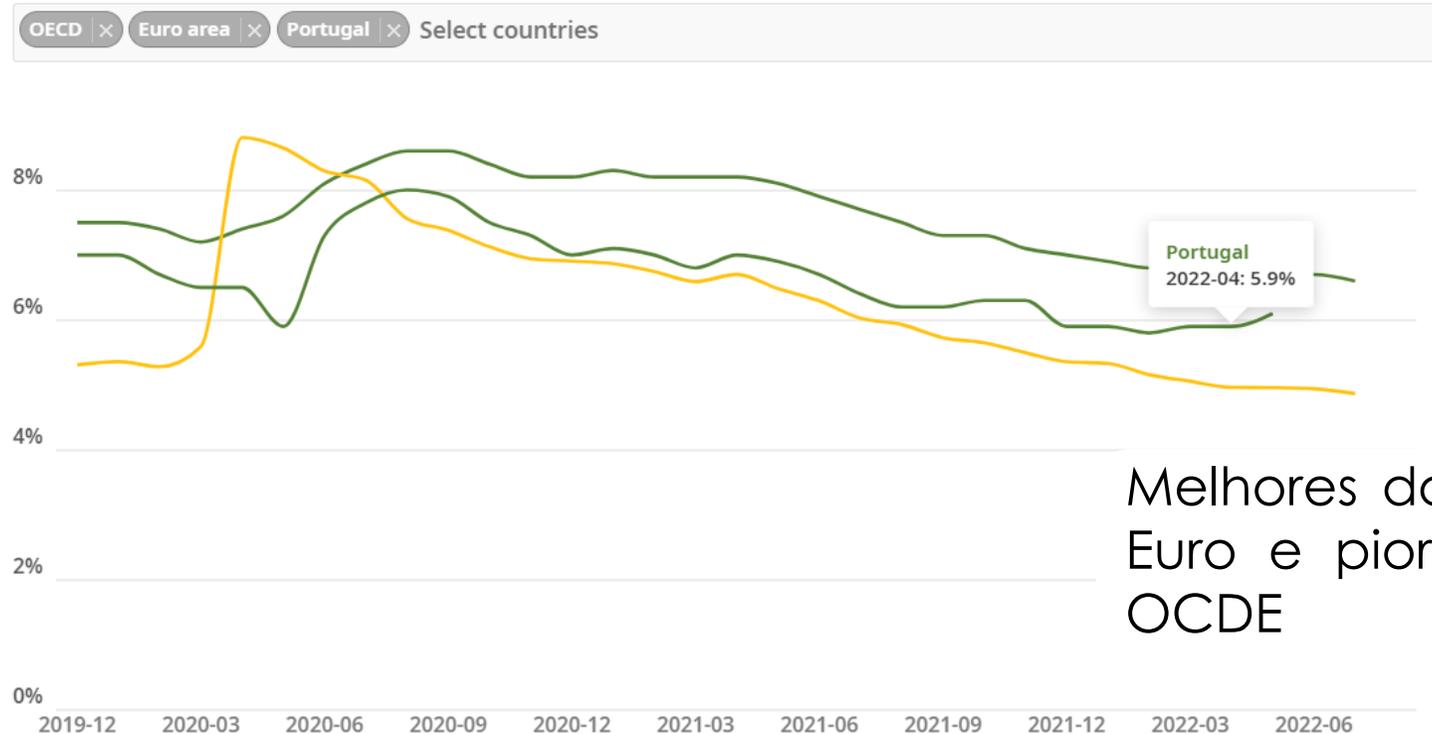


Portugal no *World Happiness Report* (Helliwell et al., 2023)

Estamos quase lá, façamos só um  
pequeno desvio...

## Unemployment rate

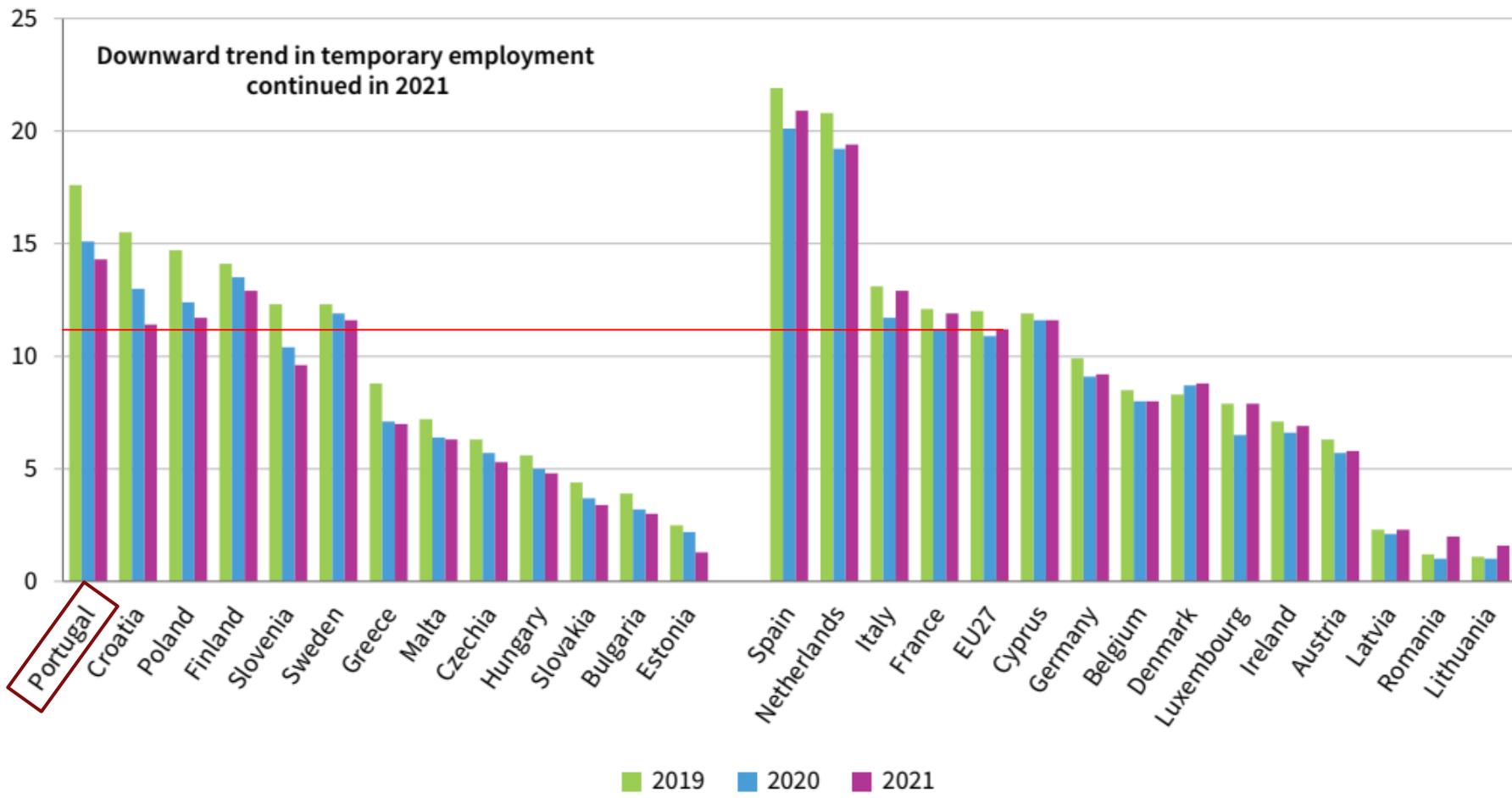
% of labour force, December 2019 - June 2022



Source: OECD (2022), [OECD Employment Outlook 2022](#).

Melhores do que a Zona Euro e piores do que a OCDE

Comparação entre a taxa de desemprego dos países da OCDE, zona Euro e Portugal (OCDE, 2022)



Percentagem de trabalhadores temporários em função da percentagem total de trabalhadores (Eurofound, 2022)

<b>Portugal – Cunha et al (2014)</b>	38,791 private and public sector professionals in four sectors: education, health, distribution and services.	15% of the professionals demonstrated a moderate risk of burnout (defined by emotional exhaustion, depersonalisation and personal accomplishment). 96% of the population were found to be at high risk of developing depersonalisation, 73% at moderate risk of emotional exhaustion and 66% at moderate risk of low personal accomplishment. Between 2008 and 2013, the proportion of workers affected by burnout increased from 8% to 15%.
--------------------------------------	---	--

Dados sobre a incidência de *burnout* em Portugal (Eurofound, 2018)

A traçar rota...



O que procuram numa organização?

O que têm para dar a uma  
organização?

# O que procura o trabalhador moderno?

Na atualidade, as pessoas querem um trabalho que seja mais do que uma fonte de rendimento.

O trabalho tem: (a) significar algo; (b) ser estimulante; e (c) ser desafiante.

Deve-se tentar alinhar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais.

• (Bakker et al., 2020; Bakker & van Woerkom, 2017; Steger et al., 2012)

# Evolução das perspetivas de *design* do trabalho

## Gestão Científica do Trabalho

- Simplificação das tarefas.
- Desvalorização da autonomia.
- Aumento da monotonia, do absentismo e *turnover* (Parker et al., 2017).

## Sistemas Sociotécnicos

- Organizações compostas por dois sistemas: técnico e social.
- Interação equilibrada entre ambos para que se atinjam resultados organizacionais desejáveis (Chems, 1976; Parker et al., 2017).

## Modelo das Características do Trabalho

- Trabalhos devem apresentar um conjunto de atributos específicos (variedade de tarefas, autonomia, existência de *feedback*, significado e identidade na tarefa) para que se alcancem resultados organizacionais desejáveis (Hackman & Oldham, 1975).

# Evolução das perspetivas de *design* do trabalho

## Modelo de Exigências-Controlo

- Explica a relação entre as condições de trabalho e a saúde a partir de duas dimensões, extensão das exigências e latitude de decisão.
- Em situações de maior controlo, o efeito das exigências na saúde decresce (Karasek, 1979; Parker et al., 2017).

## Modelo de Exigências-Recursos

- Processos de perda de saúde e motivacional ocorrem simultaneamente.
- Influenciados pelas características do trabalho que se podem dividir em dois grupos, exigências laborais e recursos laborais (Bakker et al., 2017; Parker et al., 2017).

## Teoria dos Papéis

- Ambiguidade de papéis (i.e., expectativas da função não são claras) e conflito de papéis (i.e., exigências dos diferentes papéis são conflitantes) relacionam-se negativamente com o desempenho (Parker et al., 2017).

# Evolução das perspetivas de *design* do trabalho

## *Job crafting*

- Os trabalhadores adotam uma postura proativa no *design* do seu posto de trabalho.
- Trabalhadores podem:
  - (a) aumentar os recursos sociais do trabalho (e.g., procura de suporte social e *feedback*);
  - (b) aumentar os seus recursos estruturais de trabalho (e.g., procura de oportunidades de desenvolvimento e de autonomia);
  - (c) aumentar as exigências desafiantes do trabalho (e.g., procura de novos projetos e de desenvolver novas competências); e
  - (d) diminuir as exigências laborais percebidas como obstáculos (e.g., diminuição da carga mental de trabalho).

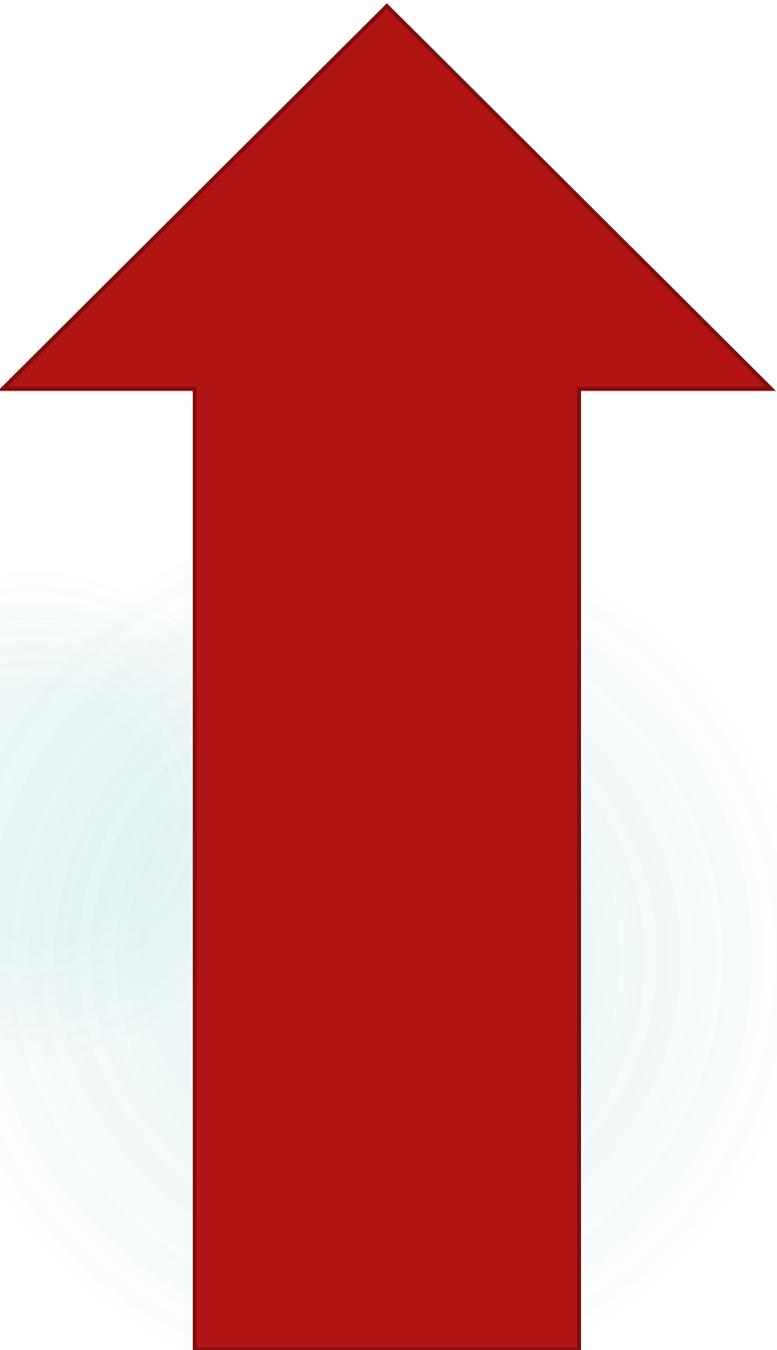
# Job crafting: Surgimento

Como criar um posto de trabalho gerador de motivação, satisfação e realização?

No início do século XX foi proposto o conceito de *job crafting*.

**Premissa central:** trabalhadores podem modificar o *design* do seu posto de trabalho para aumentar as atitudes e os comportamentos laborais desejáveis, bem como o desempenho laboral.

• (Berg et al., 2007; Wrzesniewski & Dutton, 2001)



## ***Job crafting:***

Estratégia *bottom-up*

Baseada na proatividade dos trabalhadores

Somente trabalhadores proativos estarão motivados para adaptar o trabalho às suas necessidades, preferências e forças

# Job crafting: Surgimento

Recentemente, o *job crafting* foi reconceptualizado.

Trabalhadores procuram **maximizar os recursos laborais** e **minimizar as exigências laborais** do seu contexto laboral.

**Recursos laborais:** aspetos físicos, psicológicos, organizacionais e sociais que permitem o alcance dos objetivos laborais, a redução das exigências e a estimulação do desenvolvimento dos trabalhadores.

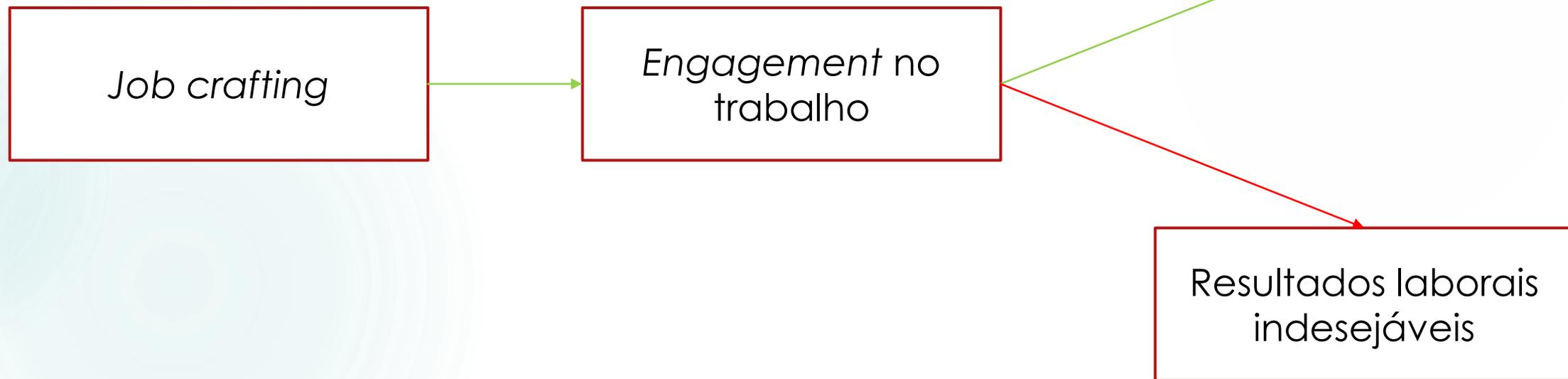
**Exigências laborais:** fatores com origem organizacional, física ou psicológica e que conduzem ao mal-estar. Uma exposição contínua às exigências tem custos fisiológicos e psicológicos associados, podendo conduzir à exaustão emocional.

• (Schonfeld & Chang, 2017; Tims et al., 2012; van Wingerden et al., 2017)

# Job crafting: Definição

## Quatro dimensões de *job crafting*:

-  **(1) Aumento dos recursos laborais sociais** (e.g., procura de suporte social junto de colegas ou chefias)
-  **(2) Aumento dos recursos laborais estruturais** (e.g., procura de formação que permita o desenvolvimento de competências profissionais)
-  **(3) Aumento das exigências laborais desafiantes** (e.g., disponibilidade para participar em novos projetos)
-  **(4) Diminuição das exigências laborais percebidas como obstáculos** (e.g., reduzir o volume de trabalho) (van Wingerden et al., 2017)



# Job crafting: Como intervir?

Heuvel et al. (2015) propuseram um programa de intervenção composto por um dia de formação e quatro semanas de implementação, *on the job*, dos objetivos do *job crafting*.

- Os trabalhadores aprenderam a identificar os recursos laborais e as exigências laborais passíveis de serem alterados através do *job crafting*.

Participantes reuniram-se em grupo para partilhar as suas histórias sobre como aumentar os recursos laborais (sociais e estruturais), aumentar as exigências laborais desafiantes e diminuir as exigências laborais percebidas como obstáculos.

- Os participantes foram desafiados a questionar as fronteiras usuais do seu posto de trabalho.

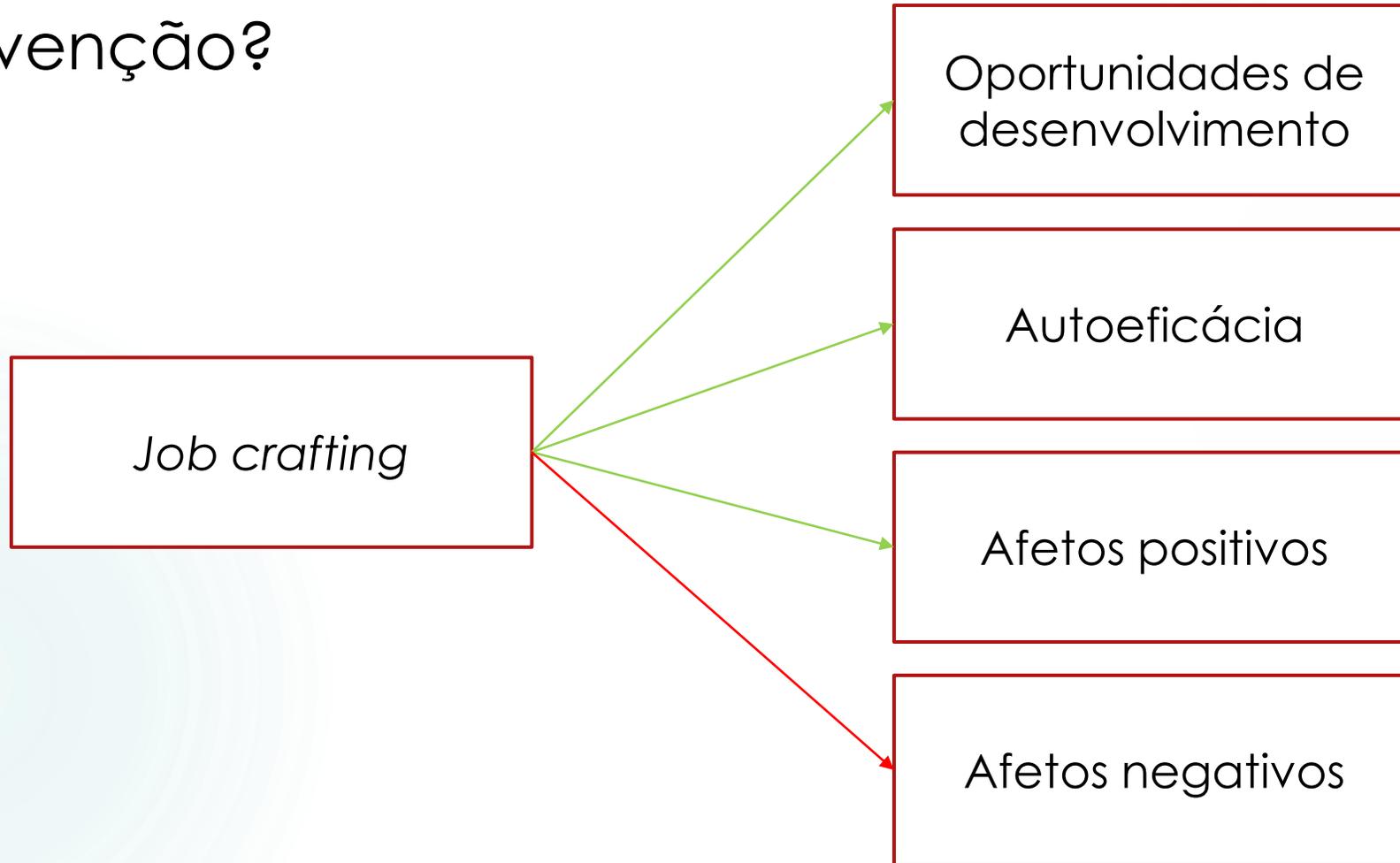
Anotar num quadro as exigências laborais e os recursos laborais associados ao posto de trabalho

Como e quando diminuir as exigências laborais e aumentar os recursos laborais/exigências desafiantes

No final de cada uma das quatro semanas, os trabalhadores avaliaram os seus progressos e refletiram sobre as situações positivas da última semana

*O que correu bem no trabalho?  
Recebi feedback positivo?  
Tive um bom desempenho?*

Quais foram os resultados desta intervenção?



Study	Job crafting behaviors	Personal Resources	Job Resources	Job Demands	Occupational well-being	Job performance
Sakuraya et al. (2016)	JCB (+) CC (+) TC (ns) RC (ns)	Nm	Nm	Nm	WE (+) PD (-)	Nm
van Wingerden et al. (2016)	JCB (+) IStrJR (+) ISocJR (ns) ICJD (+)	PsyCap (+)	Nm	Nm	WE (+)	IRP (+)
Demerouti et al. (2017)	SR (ns) RD (+)	Openness to change (+)	Nm	Nm	PA (+)	AP (+ and -)
Kooij et al. (2017)	JC-interests (ns) JC-strengths for older works (+) JC-strengths for younger workers (-)	Nm	Nm	Nm	PJ-Fit (ns)	Nm
van Wingerden et al. (2017a)	ICJD (+) IStrJR (ns) ISocJR (ns)	Basic need satisfaction (+)	Nm	Nm	WE (+)	Nm
van Wingerden et al. (2017b)*	JCB (+) DHJD <sub>T2</sub> (+) DHJD <sub>T3</sub> (-) IStrJR (+) ISocJR (ns) ICJD <sub>T2</sub> (+) ICJD <sub>T3</sub> (ns)	Self-efficacy (+) Resilience (ns)	PF (+) OD (+)	level of Job demands (ns)	WE (ns)	JP (+)
van Wingerden et al. (2017)	DHJD (+) IStrJR (+) ISocJR (+) ICJD (ns)	Nm	Nm	Nm	WE (ns)	IRP (ns) IRP+ PR (+)

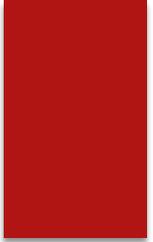
*Note.* (+) = significant increase, (-) = significant decrease, (ns) = not significant, (as) = approaches significance. Nm = Not measured. *Job crafting behaviours:* JCB = Job crafting behaviors; TC = Task crafting; CC = Cognitive crafting; RC = Relational crafting; IStrJR = Increasing structural job resources; ISocJR = Increasing social job resources; ICJD = Increasing challenging job demands; DHJD = Decreasing hindering job demands; SR = Seeking resources; RD = Reducing demands; JC-strengths = Job crafting toward strengths; JC-interests = Job crafting toward interests. *Job Resources:* OD = Opportunities for development; LXM = Leader member exchange; PF = Performance feedback; OD = Opportunities for development. *Occupational well-being:* PA = Positive affect; NA = Negative affect; WE = Work engagement; PD = Psychological Distress; PJ-Fit = Person-Job Fit. *Job performance:* IRP = in-role performance; AP = Adaptive Performance; IRP+ PR = in-role performance when job crafting intervention was combined with personal resources intervention. \* Longitudinal study: measures reported in 1 week after intervention (T2) and 1 year after intervention (T3).

## Relação **positiva** com:

- PsyCap;
- Abertura à experiência;
- Satisfação das necessidades básicas;
- Autoeficácia;
- Feedback baseado no desempenho;
- Oportunidades de desenvolvimento;
- Engagement no trabalho;
- Afetos positivos;
- Desempenho de papel; e
- Desempenho laboral.

## Relação **negativa** com:

- Stresse ocupacional; e
- Desempenho adaptativo.



Regarding the second question, our utility analysis based on the effect of JC interventions on performance indicates substantial benefits regarding dollar value increases in output, the percentage increase in output, and reduced labour costs in the field of medical care. Interventions will lead to an increase of \$2,310/three months/employee in revenue from improved performance for the next three months following the intervention and a 14.10% increase in output (or to a 12.36% decrease in labour costs) for the next three months.

### **A reter:**

Intervenções ao nível do *job crafting* melhoram o desempenho dos trabalhadores e reduzem os custos de saúde (Oprea et al., 2019).



Como é que pessoas com profissões rotineiras e repetitivas conseguem manter a sua energia e felicidade no local de trabalho?

# Playful work design: Conceito

Brincar é um fenómeno universalmente agradável (Sutton-Smith, 2009).

- É comum os indivíduos envolverem-se em brincadeiras nos diversos contextos em que estão inseridos (Scharp et al., 2022).

A Psicologia Organizacional Positiva tem-se interessado na forma como o jogar pode conduzir a um incremento do *engagement* no trabalho e do desempenho (Celestine & Yeo, 2021).

- **Playful work design:** processo através do qual os indivíduos criam proativamente condições de trabalho que promovem o prazer e o desafio, sem alterar o trabalho em si. É uma perspetiva *bottom-up* que procura a integração da diversão no contexto de trabalho (Bakker et al., 2020).

# Playful work design: Conceito

Quando os trabalhadores projetam o trabalho de forma divertida, eles usam a brincadeira para tornarem as atividades mais divertidas ou competitivas (Scharp et al., 2019).

Por exemplo, iniciativas organizacionais como atividades divertidas, competições de produtividade, medalhas e tabelas de classificação fomentam a motivação e o desempenho (Gerdenitsch et al., 2020; Tsaur et al., 2019; Scharp et al., 2022).

Além disso, indivíduos que tornam o seu trabalho mais lúdico são mais eficazes em lidar com situações adversas.

Por exemplo, com stressores que atuam como obstáculos e ruminação sobre a pandemia de COVID-19 (Bakker & van Wingerden, 2021; Scharp et al., 2019).

# Playful work design: Conceito

O PWD difere de outras estratégias relacionadas com o *design* do posto de trabalho, e.g., *job crafting*, porque se foca na mudança da experiência de trabalho através da realização de atividades lúdicas.

- O *job crafting* procura modificar o trabalho em si, aumentando os recursos laborais sociais e estruturais, bem como fomentando as exigências laborais vistas como desafiantes, e diminuindo as exigências laborais percebidas como obstáculos (Tims et al., 2012).

Em oposição, o PWD não muda o trabalho em si, mas concentra-se em modificar a experiência do trabalhador.

- Por exemplo, um advogado pode procurar tornar as reuniões mais divertidas, integrando o humor ou criação situações desafiantes (Scharp et al., 2022).

Em suma, o PWD é um processo através do qual um indivíduo atua proativamente para criar condições de trabalho que fomentem prazer no local de trabalho. Ou seja, pretende-se alterar a *experiência* de trabalho.

Sendo um conceito recente, ainda não existem programas de intervenção para fomentar o *playful work design*. Existem somente algumas estratégias neste âmbito.

A evidência empírica existente refere a importância de combinar estratégias *top-down* e *bottom-up*.

# Playful work design: Como intervir?

A partir de uma perspetiva *top-down* as organizações devem:

(a) criar um clima organizacional de apoio à proatividade dos trabalhadores;

(b) comunicar a sua visão e práticas diárias;

(c) apoiar os trabalhadores que adotam práticas de *playful work design*, e.g., através de *coaching* e serviços de consultoria; e

(d) incentivar a autonomia na identificação dos aspetos que podem ser modificados.

• (Bakker, Hetland et al., 2021; Bakker, Breevaart et al., 2021; Dishon-Berkovits et al., 2023)

# Playful work design: Como intervir?

A partir de uma perspectiva *bottom-up* os trabalhadores devem compreender os princípios do *playful work design* e devem desenvolver competências neste âmbito através de formações interativas e de exercícios práticos.

- Quando é identificado um aspeto que pode ser modificado, os trabalhadores devem estabelecer objetivos SMART (*specific, measurable, achievable, relevant e time-bound*).

Possíveis alterações podem ser discutidas através de *brainstorming*. É essencial que exista trabalho cooperativo e troca de experiências.

- Como a modificação dos aspetos de trabalho é exigente do ponto de vista emocional e cognitivo, os trabalhadores também devem aprender a implementar estratégias de recuperação (e.g., desapego psicológico e relaxamento) (Bakker, Hetland et al., 2021; Bakker, Breevaart et al., 2021; Dishon-Berkovits et al., 2023; Scharp et al., 2021; Scharp et al., 2022).

Como é que podemos investigar sobre estes temas?



Obrigado pela Vossa  
atenção!

João Viseu ([joao.viseu@uevora.pt](mailto:joao.viseu@uevora.pt)) |  
Covilhã, outubro-2023