

CONSULTA LOCAL

FLORIANÓPOLIS

1999

03357718



ROSINILDA LAVADOURO DA SILVA

de fertilizantes do RS

DOS SEUS OCUPANTES: um estudo em uma empresa

REDESENHO DE CARGOS E SATISFAÇÃO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ROSINILDA LAVADOURO DA SILVA

**REDESENHO DE CARGOS E SATISFAÇÃO
DOS SEUS OCUPANTES: um estudo em uma empresa
de fertilizantes do RS**

Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do Título de Mestre.
Curso de Pós-Graduação em
Administração, Centro Sócio-Econômico,
Universidade Federal de Santa Catarina.
Orientador: Prof. João Benjamim da Cruz
Júnior, Ph.D.

FLORIANÓPOLIS

1999

ROSINILDA LAVADOURO DA SILVA

**REDESENHO DE CARGOS E SATISFAÇÃO DOS SEUS OCUPANTES:
um estudo em uma empresa de fertilizantes do RS**

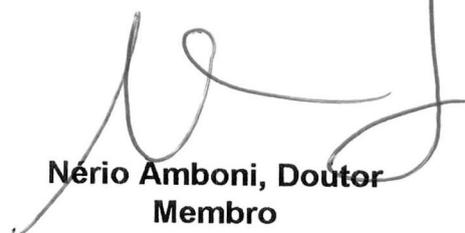
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional), e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


**Professor Nelson Colossi, Doutor
Coordenador**

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:


**João Benjamin da Cruz Júnior, Ph.D.
Presidente**


**Angelise Valladares Monteiro, Doutora
Membro**


**Nério Amboni, Doutor
Membro**

Florianópolis, 23 de agosto de 1999.

***Agradeço a Deus por ter tido força para superar
as angústias e a saudade e para conseguir
mais uma vitória em minha vida.***

***Agradeço, também, a todas as pessoas que
contribuíram para esta conquista.***

AGRADECIMENTOS

A autora agradece, especialmente, às seguintes pessoas:

- À minha mãe, **Fátima**, meu irmão, **João José**, minha irmã e afilhada, **Michele**, e minha avó, **Izaura**, pela torcida e apoio.
- Ao meu namorado, **Ricardo**, pela compreensão e por ter segurado a barra da distância durante o mestrado.
- À minha grande amiga, **Maria de Fátima**, pelo imenso incentivo.
- Ao professor **Benjamim**, pela valiosa orientação e confiança para a realização deste trabalho.
- Aos professores **Angelise** e **Nério**, pelas imprescindíveis sugestões.
- Aos funcionários do CPGA/UFSC, **Graziela**, **Sandra**, **Sílvia**, **Graça** e **Márcio**, pela atenção dispensada durante o curso.
- Ao professor **Dante Girardi**, pela disponibilização de sua biblioteca particular.
- Aos dirigentes da Central de Fertilizantes Ltda. – Unidade Industrial de Rio Grande, em especial **Guillermo Dawson**, pela boa vontade e grande colaboração na realização desta pesquisa.
- À minha amiga **Giovana**, pelo incentivo e por ter me concedido a alegria de ganhar um afilhado, **João Pedro**, durante o curso.
- À todos aqueles que, mesmo sem estarem mencionados acima, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	1
1.2 Objetivos da pesquisa.....	3
1.3 Justificativa teórico-prática.....	4
1.4 Apresentação dos capítulos.....	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	7
2.1 Estrutura organizacional.....	7
2.1.1 Definição e aspectos relacionados com a estrutura organizacional.....	7
2.1.2 Estrutura formal e informal.....	19
2.1.3 Mudança estrutural e comportamental.....	23
2.2 Redesenho de cargos.....	25
2.2.1 Conceito de cargo.....	26
2.2.2 Conceito e objetivo do desenho de cargos.....	32
2.2.3 Descrição e especificação de cargos.....	37
2.2.4 Abordagens ao desenho de cargos.....	43
2.2.4.1 Abordagem tradicional ou clássica.....	44
2.2.4.2 Abordagem de relações humanas.....	48
2.2.4.3 Abordagem de recursos humanos ou comportamental.....	50
2.2.5 Fatores influenciadores do desenho de cargos.....	68
2.2.6 Escolha da abordagem ao desenho de cargos.....	76

2.3 Satisfação no cargo	82
2.3.1 Motivação.....	83
2.3.1.1 Definição de motivação.....	83
2.3.1.2 Motivação no trabalho.....	85
2.3.1.3 Teorias da motivação.....	88
2.3.1.3.1 Evolução das abordagens administrativas da motivação.....	88
2.3.1.3.2 Teoria da hierarquia das necessidades.....	91
2.3.1.3.3 Teoria dos dois fatores.....	99
2.3.1.3.4 Teorias X e Y.....	104
2.3.2 Motivação e satisfação.....	107
2.3.3 Satisfação no cargo.....	107
3 METODOLOGIA	121
3.1 Perguntas de pesquisa.....	121
3.2 Definição constitutiva de termos e variáveis.....	122
3.3 Definição das categorias de análise.....	124
3.4 Delineamento e perspectiva da pesquisa.....	125
3.5 População.....	127
3.6 Coleta e análise dos dados.....	128
3.7 Limitações da pesquisa.....	130
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	131
4.1 A organização em estudo.....	131
4.2 Análise dos dados secundários da pesquisa.....	133
4.3 Apresentação e análise dos dados primários da pesquisa.....	139
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	156
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160
7 ANEXOS	169
ANEXO 1: Análise documental	170
ANEXO 2: Roteiro da entrevista	177

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Posicionamento de um cargo no organograma.....	28
Figura 2 - Desenho de cargos visto pela Escola da Administração Científica.....	45
Figura 3 - Relacionamento entre as principais dimensões do cargo, os estados psicológicos críticos e os resultados do trabalho.....	58
Figura 4 - Princípios para mudar cargos.....	63
Figura 5 - Fatores ambientais, organizacionais e comportamentais que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho..	69
Figura 6 - O arcabouço insumo/produto de desenho de cargo.....	70
Figura 7 - A influência dos fatores tecnológicos e sociais no desenho dos cargos.....	76
Figura 8 - Modelo de motivação.....	91
Figura 9 - A satisfação e a não-satisfação (frustração) das necessidades humanas básicas.....	99
Figura 10 - Os fatores motivacionais e higiênicos como dois continuuns separados.....	101
Figura 11 - Fatores motivacionais comparados com fatores higiênicos.....	102
Figura 12 - Uma comparação das teorias de motivação de Maslow e de Herzberg.....	103
Figura 13 - Laço de retroinformação de desempenho-satisfação.....	113
Figura 14 - Média do grau de intensidade das dimensões no cargo e do nível de satisfação antes (A) e depois (D) do redesenho de cargos.....	145
Figura 15 - Média do nível de satisfação geral.....	154

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Fatores de especificações ou de avaliação.....	40
Quadro 2 -	Grau de intensidade das dimensões em um cargo.....	56
Quadro 3 -	Ajustando indivíduos e cargos.....	61
Quadro 4 -	Cargo atual e cargo anterior dos dirigentes entrevistados.....	139
Quadro 5 -	Grau de instrução dos dirigentes entrevistados.....	140
Quadro 6 -	Frequência das respostas referentes ao grau de NIC.....	141
Quadro 7 -	Respostas obtidas e cálculo da média referente à dimensão VH.	142
Quadro 8 -	Respostas obtidas e cálculo da média referente à dimensão IT...	143
Quadro 9 -	Respostas obtidas e cálculo da média referente à dimensão ST..	143
Quadro 10-	Respostas obtidas e cálculo da média referente à dimensão AT..	144
Quadro 11-	Respostas obtidas e cálculo da média referente à dimensão FB..	144
Quadro 12-	Frequência das respostas referente ao grau de intensidade das dimensões no cargo.....	146
Quadro 13-	Frequência das respostas referente ao nível de satisfação em relação ao grau de intensidade das dimensões no cargo.....	147
Quadro 14-	Situações possíveis e número de casos.....	149
Quadro 15-	Respostas obtidas e cálculo da média referente ao nível de satisfação geral.....	153
Quadro 16-	Frequência das respostas referente ao nível de satisfação geral.....	154
Quadro 17-	Situações possíveis e número de casos (nível de satisfação geral).....	155

RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa é investigar se o redesenho dos cargos de dirigentes proporcionou ou não o incremento do nível de satisfação dos seus ocupantes na Central de Fertilizantes Ltda. – Unidade Industrial de Rio Grande, no período compreendido entre julho de 1995 e agosto de 1998. A opção pelo tema de pesquisa justifica-se por ser essencial para qualquer organização que tenha por meta a satisfação, desenvolvimento e produtividade de seus funcionários. O tema também é importante, pois a influência do redesenho de cargos na satisfação de seus ocupantes tem sido foco de poucos trabalhos. O método de investigação que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, e a abordagem é predominantemente qualitativa, com o apoio de alguns recursos quantitativos. No que diz respeito ao instrumento de coleta de dados, optou-se, como fonte primária, pela entrevista estruturada. Já como fontes secundárias, optou-se por consultas a documentos oficiais da organização. Para o desvelamento do problema de pesquisa, utilizaram-se as cinco principais dimensões do cargo propostas por Hackman et al.: variedade de habilidades, significado da tarefa, identidade da tarefa, autonomia e *feedback*, como norteadores na caracterização do conteúdo do cargo. Os resultados da pesquisa demonstraram que o redesenho dos cargos de dirigentes proporcionou o incremento do nível de satisfação dos seus ocupantes, visto que houve, na maioria dos casos, aumento do grau de intensidade das principais dimensões nos cargos examinados.

ABSTRACT

The main goal of this study is to investigate if job redesign resulted or not in the increase of managers satisfaction at Central de Fertilizantes Ltda. – Unidade Industrial de Rio Grande, between july of 1995 and august of 1998. This topic was chosen because it is essential to any organization committed to promoting workers satisfaction, manpower development and productivity. The topic was also chosen because it has been the focus of only a small number of academic studies. The investigation method is the case study. This research is predominately qualitative, using some quantitative resouces. The data were collected through primary and secondary sources. As primary source, structured interview was used. As secondary sources, official documents were consulted. This study used the five core dimensions of job as proposed by Hackman et al.: skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback, as the basic points to characterize the job content. The research results showed that job redesign resulted in the increase of managers satisfaction since there was, in most of cases, increase of the visibility of the core dimensions analysed.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

Já não é mais novidade que as constantes e profundas mudanças mundiais no âmbito social, cultural, econômico, político e tecnológico têm afetado as organizações. Num ambiente mundial tão dinâmico, o problema fundamental que se coloca para as empresas é a questão da sobrevivência no mercado globalizado e competitivo que, além de exigir qualidade dos produtos e serviços, também está fazendo com que as práticas de administração mudem, especialmente referente à gestão de recursos humanos. Tais práticas estão baseadas em conceitos básicos das escolas da Administração Científica e das Relações Humanas, que estão defasados (Drucker, 1984). Na verdade, tais conceitos não atendem satisfatoriamente à nova realidade empresarial, que exige novas abordagens, principalmente relacionadas aos problemas comportamentais.

Dentro do novo contexto empresarial, o próprio significado do trabalho está diferente. Atualmente, muitas pessoas estão valorizando o trabalho por razões que vão além de recompensas materiais e monetárias, visto que elas dedicam a ele a maior parte de suas vidas. As pessoas, também, passaram a perceber o trabalho como algo que torna a vida significativa e proporciona crescimento pessoal. Na realidade, as pessoas procuram satisfazer a maioria das suas necessidades através do trabalho. Ao levar este fato em consideração, O'Brien (apud Senge, 1990, p.13) enfatiza que "o campo da administração de empresas continuará agitado até

conseguirmos formar organizações que sejam mais coerentes com as aspirações humanas, que vão além de ter casa e comida.”

Sendo assim, para atender à nova realidade empresarial, as empresas precisam ser mais responsáveis com as necessidades e desejos de seu pessoal, para que eles se comprometam com as metas organizacionais e colaborem, através do seu desempenho, para o alcance dos resultados desejados. Crozier (1985) ressalta que homens mobilizados e satisfeitos fazem a diferença, e as empresas só sobreviverão se souberem utilizar seus recursos humanos tão bem como sua tecnologia e capital, pois, conforme afirma Vianna (1994), as organizações se constroem e se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. Crozier (1985) enfatiza, ainda, que, atribuindo-se grande importância ao conhecimento do sentimento dos funcionários sobre seu próprio trabalho, haverá reflexo na produtividade da empresa.

Dentro desse contexto, os administradores devem compreender os fatores que motivam e/ou satisfazem os empregados. Deste modo, o desafio no desempenho da função gerencial tende cada vez mais a voltar-se para o desenvolvimento de diagnósticos e planos de ação que possibilitem o ajustamento contínuo da relação entre o indivíduo e a organização. Este fato deve-se à suposição de que o desempenho eficiente das tarefas decorre diretamente do nível de motivação e/ou satisfação experimentado pelos empregados (Sbragia e Maximiano, 1980).

É nesse sentido que uma série de empresas está promovendo um ajuste entre o conteúdo dos seus cargos e seus ocupantes, aproveitando o fato de que se

precisa atualizar, constantemente, o conteúdo e estrutura dos cargos para atender as mudanças impostas pelo cenário atual.

Por conseguinte, existe uma preocupação referente à maneira como os administradores podem promover o redesenho de cargos, de modo a proporcionar a seus ocupantes oportunidades de satisfação no trabalho.

Diante do exposto e partindo do pressuposto de que a introdução de um novo desenho de cargos pode afetar o nível de satisfação dos seus ocupantes, pretende-se verificar um caso concreto, estabelecendo-se para a pesquisa o seguinte problema:

O redesenho dos cargos de dirigentes proporcionou ou não o incremento do nível de satisfação dos seus ocupantes na Central de Fertilizantes Ltda. – Unidade Industrial de Rio Grande, no período compreendido entre julho de 1995 e agosto de 1998?

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral deste trabalho é verificar se o redesenho dos cargos de dirigentes proporcionou ou não o incremento do nível de satisfação dos seus ocupantes na Central de Fertilizantes Ltda. – Unidade Industrial de Rio Grande, no período compreendido entre julho de 1995 e agosto de 1998.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- 1) Realizar uma pesquisa bibliográfica que dê suporte para o desvelamento do problema de pesquisa;

- 2) Identificar as mudanças ocorridas no desenho dos cargos de dirigentes na empresa;
- 3) Investigar o nível de satisfação dos ocupantes de cargos de dirigentes antes e depois da adoção do novo desenho de cargos;
- 4) Comparar o nível de satisfação antes e depois da adoção do novo desenho de cargos, visando verificar se esta adoção proporcionou ou não o incremento do nível de satisfação.

1.3 Justificativa teórico-prática

A escolha do tema da pesquisa justifica-se por considerar-se que o estudo em questão é essencial para qualquer organização que tenha por meta a satisfação, desenvolvimento e produtividade de seus funcionários.

O tema da pesquisa, que envolve a influência do redesenho dos cargos de dirigentes no nível de satisfação dos seus ocupantes, também se reveste de importância para o campo dos estudos organizacionais, visto que ainda é pouco explorado, especialmente a respeito de indústria de fertilizantes. Neste sentido, a presente pesquisa pretende contribuir para o aprimoramento dos conhecimentos já existentes sobre o assunto e buscar novas perspectivas de estudos relativos a indústrias do ramo de fertilizantes.

Em termos práticos, espera-se que os resultados desta pesquisa possam fornecer a todos os interessados informações sobre a influência do redesenho de cargos de dirigentes no nível de satisfação dos seus ocupantes, propiciando, assim, uma fonte de consulta para projetos futuros.

Dessa forma, esta pesquisa se conforma enquanto uma tentativa de contribuir tanto prática como teoricamente, enfocando uma experiência de redesenho de cargos de dirigentes com sua influência na satisfação dos seus ocupantes.

1.4 Apresentação dos capítulos

O presente trabalho é composto por sete capítulos, assim distribuídos:

- ⇒ Neste primeiro capítulo apresenta-se uma breve introdução com uma visão geral do tema do trabalho, assim como o problema de pesquisa a ser investigado, o objetivo geral e os específicos a serem atingidos e, por fim, a justificativa teórico-prática.

- ⇒ O segundo capítulo refere-se à revisão da literatura especializada sobre o tema em estudo, considerada relevante para auxiliar no desvelamento do problema de pesquisa. Primeiramente, abordam-se as definições e aspectos relacionados com a estrutura organizacional, as características da estrutura formal e informal e a mudança estrutural e comportamental. Em seguida, apresenta-se o conceito e objetivo do desenho de cargos, a descrição e especificação de cargos, as abordagens ao desenho de cargos, os fatores que o influenciam e a escolha da abordagem. Por fim, aborda-se a satisfação no cargo.

- ⇒ O terceiro capítulo contém a metodologia utilizada para a consecução dos objetivos do trabalho. Inicialmente, apresentam-se as perguntas de pesquisa, a definição constitutiva de termos e variáveis e a definição das categorias de análise. Após, apresenta-se o delineamento e perspectiva da pesquisa, a população, a coleta e análise dos dados e, por fim, as limitações da pesquisa.
- ⇒ O quarto capítulo refere-se à apresentação da síntese dos dados levantados, bem como à interpretação e análise do seu conteúdo, com base na literatura consultada e nas fontes primárias e secundárias utilizadas para a realização desta pesquisa.
- ⇒ O quinto capítulo trata das considerações finais, apresentando as conclusões e algumas recomendações para futuros estudos na área.
- ⇒ O sexto capítulo apresenta as referências bibliográficas que fundamentam o trabalho.
- ⇒ Por último, o sétimo capítulo contém os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão da literatura especializada sobre os temas redesenho de cargos e satisfação no cargo, considerados relevantes para o desenvolvimento da presente dissertação. No entanto, inicialmente, abordar-se-á o assunto estrutura organizacional.

2.1 Estrutura organizacional

Organização é um agrupamento humano ou unidade social construída e reconstruída deliberadamente para buscar objetivos específicos (Etzioni, 1964). Por conseguinte, toda organização precisa formar e manter uma estrutura que possibilite seu funcionamento e o alcance de seus objetivos.

Para melhor entender a estrutura de uma organização, apresentar-se-ão, primeiramente, definições e aspectos relacionados com a estrutura organizacional e, em seguida, as características da estrutura formal e informal. Por fim, abordar-se-á a mudança estrutural e comportamental.

2.1.1 Definição e aspectos relacionados com a estrutura organizacional

Encontra-se, na literatura especializada, um grande número de definições de estrutura organizacional. A maioria dos autores concordam que a estrutura inclui um conjunto de relações com certa permanência na organização. Portanto, neste

trabalho, apresentar-se-ão as definições de alguns autores, bem como alguns aspectos relacionados com a estrutura de uma organização. Tais aspectos incluem as variações estruturais entre as organizações e dentro delas, os elementos que compõem a estrutura, as características estruturais e, por fim, os fatores determinantes da estrutura.

A estrutura organizacional pode ser entendida como um “arcabouço de responsabilidades, autoridades e comunicações de indivíduos em cada unidade organizacional, da tarefa mais simples à divisão mais importante, suas funções, e a relação de cada parte com as demais e para com a organização toda.” (Jucius e Schender, 1984, p.217).

A estrutura de uma organização é representada pelo conjunto de órgãos, suas relações de interdependência e a via hierárquica, bem como as vinculações que devem ser configuradas pelo organograma (Faria, 1978), que é um gráfico que representa a estrutura organizacional de maneira simplificada (Simeray, 1980).

Para Steiner e Miner (1981), a estrutura organizacional refere-se à relação mais ou menos fixa e formal de papéis e tarefas a serem executadas para a consecução dos objetivos organizacionais e, também, ao grupamento destas tarefas, à delegação de autoridade, e aos fluxos de informação no sentido vertical e horizontal na organização.

Lobos (1978) subdivide o conceito de estrutura organizacional em estrutura de tarefas e estrutura social. A estrutura de tarefas compreende a distribuição oficial de atividades intencionalmente prescritas, voltadas para alcançar um objetivo geral. A estrutura social refere-se às relações interpessoais, aos

valores, idéias e regras, que acompanham as atividades formalizadas pela estrutura das tarefas.

Vasconcelos e Hemsley (1986) definem estrutura organizacional como o resultado dos processos de distribuição da autoridade, de especificação das atividades de todos os níveis e, também, de delineamento de um sistema de comunicação. Estes processos permitem que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para que se atinjam os objetivos organizacionais.

Para Simeray (1980), a estrutura organizacional é a disposição de um conjunto de pessoas reunidas por uma rede de ligações¹ de dependência ou de cooperação. Estas ligações são definidas em função das atribuições conferidas a cada pessoa através de decisões da autoridade superior. De acordo com o autor, a estrutura de uma organização pode ser considerada como um “conjunto ordenado de cargos que atendem às suas necessidades.” (p.15).

Pode-se considerar a estrutura de uma organização como “as atribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre estas pessoas.” (Blau, 1974, p.12). Hall (1984) identifica duas implicações nesta definição de estrutura organizacional. Uma delas é a divisão do trabalho, em que conferem-se às pessoas tarefas ou trabalhos diferentes na organização. A outra implicação é que as organizações contêm categorias ou uma hierarquia, ou seja, especificação, em graus variáveis, do comportamento dos

¹ As ligações estruturais são estabelecidas entre dois órgãos, basicamente, pela comunicação (emissão e recepção) de uma informação (Simeray, 1980).

ocupantes das posições, através de normas e regulamentos. Ainda, para o autor, a estrutura organizacional atende a três funções básicas, ou seja, realizar produtos e alcançar metas organizacionais, minimizar ou regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização e, também, determinar quais posições têm poder sobre quais, onde as decisões são tomadas e onde as atividades da organização são executadas.

Ranson et al. (1980) destacam que a estrutura organizacional é constituída e constitutiva, ou seja, ela é modelada pelas interações que ocorrem na organização e, também, modela as interações que acontecem na organização.

A definição de estrutura organizacional, segundo Perrow (1976, p.37), está relacionada à burocracia, visto que “apresenta padrões de comportamento mais ou menos estáveis, baseados em uma estrutura de papéis e tarefas especializadas”. Um dos aspectos relacionados com a estrutura é abordado pelo autor e diz respeito à existência de diferenças estruturais entre as organizações e dentro delas. Tais diferenças estão relacionadas com o tipo de trabalho que executam. Neste sentido, algumas estruturas são burocráticas e outras não-burocráticas, bem como pode-se encontrar estes dois tipos de estrutura numa mesma organização.

A estrutura burocrática enfatiza a importância da especialização de seus membros na execução de alguma parte do trabalho, pois o desempenho será melhor se as pessoas aprenderem muito sobre poucas coisas. A estrutura burocrática tenta controlar as influências externas, provenientes de características do pessoal e de mudanças ambientais, através da criação de regulamentos e de cargos especializados (burocráticos) para garantir o controle. Assim, a estrutura

burocrática procura estabilizar e criar rotina para seus próprios processos, visando maior eficiência interna.

A estrutura não-burocrática tem maior flexibilidade e poucas normas, já que o ritmo de mudança é rápido demais para ser controlado, e as tarefas são mal definidas ou variam tanto, que não permitem especialização. Neste caso, é preciso deixar que as influências do ambiente penetrem na organização, garantindo sua capacidade de adaptação.

Perrow (1976) ressalta que a estrutura não-burocrática é preferida por muitos cientistas sociais, pois é anti-elite. Nesta estrutura, o poder é menos centralizado, os regulamentos são poucos e a iniciativa é mais reconhecida e valorizada. Porém, poucas organizações adotam esse tipo de estrutura, mesmo as que iniciam como inovadoras e adaptáveis. A tendência das organizações, inerente à natureza de nossa sociedade industrial, é de criarem rotinas, burocratização e padronização.

Ao considerar a possibilidade da existência de ambos os tipos de estrutura numa mesma organização, Perrow (1976) afirma que nesta pode haver unidades burocratizadas e outras não-burocratizadas, isto é, unidades com graus variáveis de rotina, dependendo do tipo de trabalho executado. Existe rotina completa quando há pouca variação nas tarefas, as técnicas são bem estabelecidas e de funcionamento garantido. A ausência de rotina pressupõe a existência de poucas dúvidas a respeito do trabalho, e a possibilidade de existir grande variedade de tarefas.

Hall (1984) também afirma que existe uma variação estrutural entre as unidades da organização, como também, entre posições hierárquicas no sentido

ascendente e descendente. Portanto, para o autor, não existe uma estrutura numa organização e sim, variações estruturais numa mesma organização.

A partir das afirmações acima, pode-se verificar que, na definição e desenho dos cargos de uma organização, deve-se levar em consideração as variações estruturais internas, principalmente relacionadas ao tipo de trabalho executado em cada unidade.

Um outro aspecto relacionado com a estrutura organizacional diz respeito ao fato de que esta pode ser especificada por diversos elementos. Para Stoner (1985), os elementos da estrutura organizacional são:

- 1) Especialização de atividades: refere-se à especificação de tarefas individuais ou grupais em toda a organização (divisão do trabalho) e à agregação destas tarefas em unidades de trabalho (departamentalização);
- 2) Padronização de atividades: refere-se aos procedimentos adotados pela organização para garantir a previsibilidade de suas atividades, tornando-as uniformes e coerentes. Muitos procedimentos são estabelecidos pela formalização das atividades e das relações dentro da organização;
- 3) Coordenação de atividades: refere-se aos procedimentos que integram as funções das unidades da organização;
- 4) Centralização e descentralização de decisões: refere-se à localização do poder de decisão. Se as decisões são tomadas pelos administradores do nível superior, ou mesmo por uma só pessoa, a estrutura organizacional é centralizada. Porém, se o poder de decisão é disperso por mais pessoas em níveis administrativos intermediários ou inferiores, a estrutura organizacional é descentralizada;

5) Tamanho da unidade de trabalho: refere-se ao número de empregados que formam um grupo de trabalho.

Nadler et al. (1983) apresentam alguns dos principais elementos da estrutura organizacional, que complementam aqueles apresentados por Stoner:

- 1) Composição das unidades, ou seja, que papéis ou posições são agrupadas em unidades de trabalho e que unidades são agrupadas em unidades maiores;
- 2) Relações hierárquicas, ou seja, que indivíduos ou unidades são responsáveis e se reportam a outros indivíduos e grupos;
- 3) Projeto de tarefas e papéis, ou seja, como as diferentes posições na organização são projetadas, incluindo o conteúdo do trabalho, as demandas da posição e a autoridade para tomar decisões;
- 4) Padrões de comunicações, ou seja, os padrões de movimento de informações dentro das unidades organizacionais e entre elas;
- 5) Sistemas de medição e informação, ou seja, os sistemas formais de coleta e distribuição de informação sobre o funcionamento da organização;
- 6) Sistema de recompensa, ou seja, os mecanismos formais de recompensa ou punição dos diferentes tipos de comportamentos;
- 7) Sistema de seleção, alocação de cargos e desenvolvimento, ou seja, procedimentos para atrair e contratar novos membros para a organização, alocá-los a posições e desenvolver suas habilidades ao longo do tempo.

Outro aspecto relacionado com a estrutura organizacional refere-se às características estruturais, que Hall (1984) considera como sendo a complexidade, a centralização e a formalização. No que diz respeito à complexidade, esta assume diversas formas, ou seja, diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial.

A diferenciação horizontal refere-se à subdivisão das tarefas e sua distribuição entre os membros de uma organização. A natureza da tarefa determina a forma como ela será subdividida e distribuída. Portanto, se as tarefas são rotineiras e uniformes, elas são subdivididas minuciosamente para que não-especialistas possam executá-las. No caso das tarefas serem não-rotineiras e muito variadas, elas são, comumente, subdivididas de maneira que especialistas possam desempenhá-las inteiramente (operações completas).

A diferenciação vertical ou hierárquica é indicada pelo número de níveis da organização e refere-se à distribuição vertical da autoridade, de acordo com o nível hierárquico. Quanto mais alto o nível, maior a autoridade.

A dispersão espacial refere-se à dispersão no espaço das atividades e do pessoal, conforme suas funções horizontais ou verticais, pela separação dos centros de poder ou das tarefas.

Essas formas de complexidade variam dentro da organização. Em termos de estrutura, quando existe uma intensa subdivisão do trabalho, a tendência é haver menos diferenciação vertical. Geralmente, quando há diferenciação horizontal por especialistas, a hierarquia é mais estratificada.

No que diz respeito à centralização, esta refere-se à distribuição de poder nas organizações (Hall, 1984). O grau de centralização indica a visão que a

organização tem de seus membros. Portanto, a organização é altamente centralizada quando não há confiança no pessoal para que tomem decisões ou façam auto-avaliação. Por outro lado, é menos centralizada quando é dada mais autonomia para que os membros desempenhem suas atividades.

Porém, o fato de haver participação dos membros da organização no processo decisório pode não significar uma delegação de poder, se os superiores acabarem tomando a decisão final. Neste caso, a participação será, no máximo, a nível de consulta. Mesmo havendo colaboração para a implementação de uma decisão, não há descentralização ou delegação de poder, se não houver contribuição para a decisão real.

No que diz respeito à formalização, esta refere-se às “normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização.” (Hall, 1984, p.68). A formalização varia de acordo com o grau em que os comportamentos são especificados por escrito. Assim, existe um continuum de formalização, ou seja, da formalização máxima, que especifica normas e procedimentos que cobrem toda a faixa de comportamentos, até a formalização mínima, que não especifica normas e procedimentos para situações singulares. Este é o caso de organizações que lidam constantemente com situações novas, em que seus membros devem usar seu próprio julgamento para decidir o que fazer.

Nesse sentido, a formalização está relacionada com a capacidade das pessoas em tomarem suas próprias decisões. Quando os membros da organização são capazes de exercer julgamento e autocontrole, a formalização é baixa. Porém, se são considerados incapazes para tal, tendo que haver um grande número de normas para orientá-los, a formalização é alta. Hall (1984) salienta que, de modo

geral, as normas e procedimentos não escritos são, freqüentemente, tão obrigatórios quanto os escritos.

A formalização das tarefas e funções é abordada por Hage e Aiken (apud Hall, 1984). Para os autores, a variável codificação de tarefas refere ao grau em que as descrições da tarefa são especificadas. Já a variável observação da regra refere ao grau em que os ocupantes de cargos são supervisionados em sua conformidade aos padrões estabelecidos pela codificação da tarefa. Ainda, os autores ressaltam que existe uma grande insatisfação no trabalho em organizações em que as funções são estruturadas de maneira rígida.

Segundo Champion (1985), uma das definições de formalização mais elaboradas é dada por Hall, Haas e Johnson, em 1967. Tal definição está relacionada com cinco aspectos organizacionais:

- 1) Desempenho de papéis: a formalização refere-se ao grau em que as posições na organização são concretamente definidas e, também, à presença ou ausência de descrições de cargos por escrito;
- 2) Relações de autoridade: a formalização refere-se ao grau em que a hierarquia de autoridade é definida claramente e formalizada por escrito;
- 3) Comunicações: a formalização refere-se ao grau de ênfase dada a comunicações escritas e sua passagem através dos canais;
- 4) Normas e sanções: a formalização refere-se à quantidade de regras e políticas escritas e, também, ao grau em que as penalidades para violações às regras são definidas claramente e por escrito;

5) Procedimentos: a formalização refere-se ao grau em que são definidos programas de orientação para os membros na sua entrada na organização e durante a execução de seu trabalho (socialização sistemática dos novos membros).

Pode-se verificar que a formalização é necessária e será maior ou menor, dependendo do quanto precisa-se definir e controlar o comportamento das pessoas, para que se atinjam os objetivos organizacionais. Porém, deve-se examinar, constantemente, o grau de formalização dentro da organização, que pode estar inadequado às suas reais necessidades.

Ao considerar os aspectos que envolvem as três características estruturais apresentadas, ou seja, complexidade, centralização e formalização, entende-se que a estrutura de uma organização pode ser mais, ou menos complexa, formalizada e centralizada do que a estrutura de outras organizações, o que dependerá de diversos fatores. Dentre os fatores determinantes da estrutura, encontra-se a estratégia da organização.

Este fator é abordado por Drucker (1984) que afirma que a estrutura é peculiar a cada organização e, para ser eficaz, deve acompanhar a estratégia e os objetivos. Assim, a estratégia, ou seja, as respostas às perguntas “qual é o nosso ramo, qual deve ser e qual será?”, determina a finalidade da estrutura .

A estratégia determinará como as linhas de autoridade e comunicação serão estabelecidas entre as diversas unidades e, também, influenciará as informações transmitidas nestas linhas e os mecanismos de planejamento e decisão. Além da estratégia, existem outros fatores que influenciam o projeto de

estruturas organizacionais, ou seja, a tecnologia, o pessoal e o tamanho da organização (Stoner, 1985).

A natureza da tecnologia empregada na organização para fabricar os produtos, ou os métodos utilizados para oferecer os serviços influenciam a maneira pela qual a organização é estruturada. O pessoal envolvido nas atividades da organização também afeta a estrutura. Os administradores decidem sobre as linhas de comunicação e autoridade e sobre as relações entre as unidades de trabalho. Quando as unidades de trabalho são criadas e as tarefas distribuídas, é necessário que se leve em consideração as capacidades dos subordinados e sua necessidade de trabalhar uns com os outros de maneiras específicas. Além disto, a estrutura tem que possibilitar um relacionamento habitual com pessoas de fora da organização, ou seja, clientes, fornecedores e outras partes do ambiente externo.

Por último, o tamanho total da organização, bem como o tamanho de suas unidades, influenciam sua estrutura. Existe a tendência das organizações maiores terem uma maior especialização das atividades e procedimentos mais formalizados (maior padronização).

A partir do que foi apresentado acima sobre estrutura, pode-se afirmar que esta é o esqueleto de uma organização e, portanto, deve-se dar a devida atenção à qualidade de sua formação e manutenção, pois isto influenciará, em grande parte, o desempenho organizacional. Para Drucker (1984, p.555), “a melhor estrutura não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho”.

Simeray (1980) compara a estrutura da organização com um equipamento, que gasta-se, sendo necessário que sofra manutenção, restauração e

revisão. Portanto, uma estrutura pode ficar obsoleta de maneira a não mais adaptar-se às novas necessidades da organização.

Nesse contexto, a estrutura é considerada efetiva ou ineficiente no grau em que ajuda ou impede a organização na busca de seus objetivos e os de seus membros. Do ponto de vista administrativo, se a estrutura for apropriadamente compreendida, construída e mantida, será um mecanismo facilitador, ajudando a realização econômica e efetiva das metas e objetivos desejados (Wickesberg, 1973).

Finalmente, o que torna fundamental o estudo das estruturas é o fato de que seu objetivo é “evitar a consolidação de improvisações aparentemente lógicas que institucionalizem o caos, gerando conflitos, desperdiçando o trabalho humano e degradando as pessoas pela consciência da perda de seus melhores esforços.” (Faria, 1978, p.169).

2.1.2 Estrutura formal e informal

Existe na literatura um consenso geral no que diz respeito ao fato de que dentro de qualquer organização existe a estrutura formal convivendo com a estrutura informal. Segundo Pfiffner e Sherwood (1965), a estrutura formal de uma organização representa, tanto quanto possível, a intenção deliberada dos que a constituem para que se realizem os processos de ação recíproca entre seus membros.

Uma estrutura formal e racionalmente organizada reflete a integração de uma série de cargos, nos quais estão implícitos grande número de obrigações e

privilégios, estritamente definidos por regras limitadas e específicas. A cada um dos cargos, atribui-se uma área de competência e de responsabilidade. O sistema de relações prescritas entre os vários cargos envolve um considerável grau de formalidade e de distâncias sociais entre seus ocupantes (Merton, 1970).

De acordo com Oliveira (1988), a estrutura organizacional é representada por um conjunto de documentos que descrevem a organização do ponto de vista de sua formalização. Porém, ao lado da estrutura formal, coexiste a chamada estrutura informal, que se refere à maneira como as pessoas efetivamente preenchem posições, cargos ou funções encontradas formalmente na estrutura organizacional.

Na estrutura informal as pessoas interagem, tomam decisões próprias e cooperam entre si, satisfazendo suas necessidades de autodeterminação e auto-expressão. Portanto, cada grupo desenvolve seu próprio padrão de comunicação, interação e normas informais de modo a satisfazer as necessidades sociais e emocionais de seus membros (Katz e Kahn, 1987).

Sendo assim, a estrutura informal surge, inevitavelmente, no momento em que as pessoas passam a trabalhar juntas (Stoner, 1985). As relações informais não só ajudam os indivíduos a satisfazer suas necessidades sociais, como também, os ajudam a executar o trabalho.

No entender de Wickesberg (1973), a estrutura informal surge, também, para preencher as lacunas da estrutura formal. Cury (1986) reforça esta idéia ao afirmar que nenhum plano formal pode ou deve, se pretende ser eficiente, descrever exaustivamente uma totalidade empírica.

Desse modo, a operação real de uma organização ocorre através da estrutura real, ou seja, a estrutura formal e informal simultaneamente. Em certos

casos, a operação da estrutura é realizada muito mais com base nos manuais e, em outros casos, com base na improvisação e interação pessoal. Este fato ocorre, pois é impossível haver a definição de normas que atendam todas as possíveis circunstâncias e, em casos de situações críticas, existe a necessidade de soluções rápidas. Além disto, as características do fator humano com relação à liderança e objetivos pessoais exercem enorme influência nas operações da estrutura (Vasconcelos e Hemsley, 1986).

Nesse contexto, existe a necessidade contínua de atos de liderança que ultrapassem as especificações formais para o funcionamento da organização. Esta necessidade justifica-se por quatro fatos inevitáveis da vida organizacional. O primeiro fato refere-se à falta de acabamento do modelo organizacional, já que nenhum manual ou organograma pode especificar cada ato, e fazer prescrições para cada contingência. O segundo refere-se à modificação das condições do ambiente, que exigem mudança interna. Alguns aspectos das exigências podem ser previsíveis, porém outros aspectos solicitam liderança. O terceiro fato diz respeito às dinâmicas diferentes e ao desenvolvimento desigual dos diversos subsistemas da organização, que necessitam de uma continuada coordenação e mudanças complementares. Por último, o quarto fato refere-se à natureza segmentar da afiliação humana, já que o comportamento das pessoas no trabalho recebe influências das outras organizações das quais fazem parte. Se esta influência prejudica os padrões de conduta exigida, a organização precisa recorrer a uma forma de modificação complementar e adaptativa, através de mudanças nas recompensas, punições e conteúdo do trabalho (Katz e Kahn, 1987).

Wickesberg (1973) afirma que a organização informal, independente da causa, proporciona o meio mais útil através do qual a estrutura se adapta às variações e mudanças de deveres e necessidades do cotidiano. Assim, podem surgir e serem exigidas relações e tarefas para atender às necessidades operacionais que conduzem à realização das metas organizacionais. Se estas exigências são temporárias, a necessidade pode ser satisfeita, prontamente, através da estrutura informal, sem haver mudança nas relações e atribuições formais. Porém, se estas exigências continuam, podem ser incorporadas à estrutura formal. O autor considera que, pelo fato da estrutura formal tender a ser rígida e inflexível, esta muda lentamente e pode realmente mudar apenas depois de já terem ocorrido mudanças substanciais nas realidades operantes.

Cury (1986) corrobora essa idéia e acrescenta que, mesmo que a estrutura formal seja o resultado de decisões tomadas conscientemente e de processos internos, também conscientemente planejados, pode ocorrer que a estrutura informal tenha uma influência tão penetrante que leve a uma redefinição da estrutura formal.

Apesar de todas as vantagens que a estrutura informal pode proporcionar, deve-se ter o cuidado para que não se torne desvantajosa para a organização. Este fato é constatado por Stoner (1985) ao afirmar que os objetivos da estrutura informal podem contrariar os objetivos da organização. O autor destaca um exemplo desta situação em que o grupo informal pode estabelecer normas de trabalho muito abaixo dos padrões predefinidos pela administração, obrigando a uma diminuição do ritmo do trabalho de diversas maneiras, desde a persuasão até a violência. Cury (1986) adverte que a estrutura informal pode tornar-se um

competidor, em vez de um complemento da estrutura formal. Apesar de ainda haver condenação dos aspectos informais da organização, Barnard, em 1938, mostrou que tais aspectos são essenciais à eficiência da organização formal.

Simeray (1980) complementa que, embora as ligações informais² correspondam a necessidades que não podem ser codificadas, é necessário ter certeza que seu funcionamento não está em contradição com o que foi previsto ou não traduz uma insuficiência da organização.

Finalmente, enquanto a estrutura formal é planejada, racional e limita as ações e relações das pessoas, a estrutura informal proporciona liberdade, e pode até ser irracional quando envolve os sentimentos das pessoas. Deve-se, então, tomar o cuidado para que a coexistência dos dois tipos de estrutura não cultive o conflito dentro das organizações, sendo necessário mantê-las em equilíbrio.

Sendo assim, ressalta-se que os administradores devem tentar manter um clima no qual a estrutura formal e informal atuem em benefício da organização e de seus objetivos.

2.1.3 Mudança estrutural e comportamental

As organizações são sistemas e, por isso, são dependentes de seu ambiente externo e precisam realizar mudanças internas para se adaptarem às exigências ambientais. Sendo assim, as organizações promovem mudanças

² Segundo Simeray (1980), coexistem na empresa duas redes de ligações estruturais, ou seja, as ligações formais e as ligações informais. As ligações formais são definidas previamente e correspondem basicamente às ligações de autoridade. As ligações informais correspondem às ligações de cooperação, já que na prática, não são estabelecidas todas as ligações previstas.

planejadas que podem abranger, além de outros fatores, a sua estrutura e seu pessoal.

A mudança estrutural é aquela realizada através de alterações na estrutura da organização e, segundo Leavitt (1978), divide-se em três abordagens:

- 1) Mudanças estruturais criadas pela adoção de princípios do “projeto organizacional clássico”. Nesta abordagem, procura-se definir as responsabilidades de trabalho dos membros da organização através, por exemplo, da modificação nas descrições das tarefas, nas áreas de responsabilidade e nas relações de subordinação;
- 2) Mudança estrutural criada pela descentralização. Nesta abordagem, acredita-se que a criação de unidades organizacionais menores aumenta a motivação dos membros, auxiliando-os a concentrar maior atenção em atividades de maior prioridade;
- 3) Mudança estrutural criada pela alteração no fluxo do trabalho, visando melhorar a eficácia organizacional. Nesta abordagem, considera-se que o fluxo de trabalho apropriado, aliado ao agrupamento das especialidades, leva a uma melhora da produtividade, com conseqüente elevação do moral e satisfação dos empregados na situação de trabalho.

Além dessas três abordagens estruturais de mudança, Leavitt (1978) considera outra abordagem. Trata-se da pesquisa em redes, na qual as variações nas redes de comunicação afetam muito o desempenho das tarefas.

Leavitt (1978) e Champion (1979) concordam que qualquer mudança efetuada na estrutura afeta em diferentes graus os vários elementos organizacionais. Uma mudança estrutural em direção à descentralização, por exemplo, pode alterar o desempenho de certas tarefas, a motivação e as atitudes dos integrantes da organização.

Nesse sentido, a abordagem estrutural da mudança baseia-se na premissa de que a criação de uma situação de trabalho adequada faz com que o comportamento dos trabalhadores torne-se mais produtivo. Já a abordagem comportamental da mudança tenta alterar o comportamento dos trabalhadores concentrando-se em suas habilidades, atitudes, percepções e expectativas, de maneira a promover um desempenho mais eficaz. As novas atitudes e qualificações também podem estimular os trabalhadores a começar uma mudança na estrutura da organização, levando a uma considerável melhora do desempenho organizacional (Stoner e Freeman, 1985).

2.2 Redesenho de cargos

O redesenho de cargos consiste em estabelecer um novo desenho de cargos, ou seja, redefinir, replanejar e reestruturar os cargos. Deste modo, para o entendimento deste assunto, apresentar-se-á, primeiramente, o conceito de cargo. Em seguida, apresentar-se-á o conceito e objetivo do desenho de cargos, a descrição e especificação de cargos, as abordagens ao desenho de cargos, os fatores que o influenciam, bem como a escolha da abordagem.

2.2.1 Conceito de cargo

Qualquer estrutura composta é um agregado de cargos. Inversamente, a análise de qualquer organização, em suas divisões, subdivisões e seções, conduz, inevitavelmente, a sua unidade irreduzível – o cargo (Sobrinho, 1965). O conceito de cargo baseia-se em algumas noções fundamentais sobre tarefa, atribuição e função. Portanto, apresentar-se-á, primeiramente, o significado destes termos.

Zimpeck (1990) define tarefa como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para alcançar determinado fim. Pontes (1989) considera tarefa como a atividade realizada por um indivíduo que ocupa um cargo. Para Serson (1990), tarefa é um conjunto de movimentos, que são as manifestações primárias da ação humana. No ponto de vista de Simeray (1980), a execução de uma tarefa implica, geralmente, numa série de operações elementares que seguem uma determinada ordem.

Segundo Chiavenato (1995), tarefa e atribuição referem-se às atividades individualizadas e executadas por um ocupante de cargo. Porém, este autor, bem como Gil (1994) distinguem tarefa de atribuição. A tarefa envolve atividades repetitivas, típicas de cargos simples, e a atribuição envolve atividades mais diferenciadas e complexas, de natureza técnica ou administrativa. Para Simeray (1980, p.12), a atribuição é o “conjunto de obrigações e poderes conferidos a uma pessoa”.

No que diz respeito à função, esta é definida por Pontes (1989) como o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização. Segundo Zimpeck (1990), função é um conjunto de tarefas, deveres e responsabilidades que requerem

os serviços de um indivíduo. Para Chiavenato (1995), a função refere-se ao conjunto de tarefas ou atribuições exercido de maneira sistemática e reiterada pelo ocupante do cargo, ou por um indivíduo que desempenha, provisória ou definitivamente, uma função sem ocupar um cargo.

O conhecimento dos significados dos termos acima, ou seja, tarefa, atribuição e função, permite um melhor entendimento do conceito de cargo. Zimpeck (1990, p.41) conceitua cargo como “um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem”.

Toledo (1977) considera o cargo como a posição hierárquica da função dentro da organização do pessoal de uma empresa. Para Pontes (1989), cargo é um conjunto de funções substancialmente semelhantes quanto à natureza das tarefas e aos requisitos exigidos do ocupante.

Portanto, cargo é um conjunto de funções com posição formal na estrutura organizacional. Ao posicionar um cargo, define-se o seu nível hierárquico, a área ou departamento onde está localizado, seu superior hierárquico e seus subordinados, bem como as ligações colaterais (Chiavenato, 1995).

A Figura 1, a seguir, demonstra que, tradicionalmente, todo cargo apresenta dois terminais de comunicação. O terminal superior retrata a responsabilidade perante o chefe ou superior, e o terminal inferior retrata a autoridade perante os subordinados.

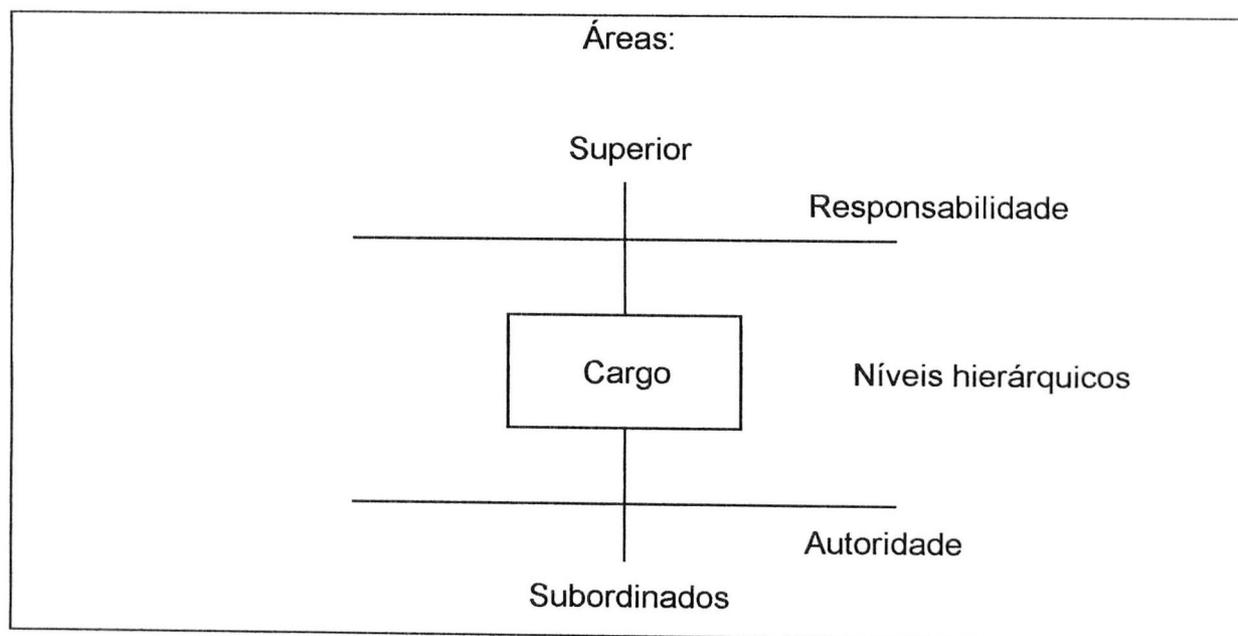


Figura 1 - Posicionamento de um cargo no organograma.

Fonte: Chiavenato, 1995, p.82.

Para complementar o conceito de cargo, torna-se pertinente apresentar algumas considerações sobre cargo e ocupante, que é o indivíduo designado para desempenhar suas funções. Pontes (1989) e Zimpeck (1990) afirmam que numa organização, existem tantas funções quanto for o número de empregados. No entanto, o número de cargos normalmente é menor. Carvalho e Nascimento (1993) reforçam esta idéia ao observar que o cargo é plural, ou seja, para cada cargo pode haver um ou vários ocupantes numa mesma empresa. Já a função é singular, ou seja, uma função para cada indivíduo.

O cargo precede ao ocupante e pode subsistir sem este. Isto significa que o cargo é criado e definido para atender às necessidades de funcionamento da organização, e pode ficar sem ocupante até que este seja admitido (Sobrinho, 1965). O conjunto de deveres e responsabilidades funcionais que caracterizam o

cargo pode continuar inalterado, mesmo quando vários ocupantes, em ocasiões sucessivas, o tenham exercido (Carneiro, 1970).

Por último, pode-se considerar que o cargo envolve um conjunto de papéis que o ocupante deve desempenhar. Portanto, torna-se importante apresentar algumas considerações sobre papéis, que estão relacionados com o comportamento das pessoas dentro das organizações.

Papéis são “configurações padronizadas de comportamento requeridos de todas as pessoas que desempenham uma parte em determinado relacionamento funcional, sem que sejam levados em conta os desejos pessoais ou as obrigações interpessoais irrelevantes a tal relacionamento.” (Katz e Kahn, 1987, p.53). Os papéis descrevem formas específicas de comportamento associado aos requisitos de determinadas tarefas. Portanto, a organização é considerada como um sistema de papéis formalizados, em que as regras que definem a conduta esperada dos ocupantes de posições no sistema são explicitamente formuladas e impostas.

Para Drake e Smith (1976), o conceito de papel é importante, pois focaliza o fato de existirem padrões de comportamento independentes da personalidade. Isto, porque enquanto as diferentes pessoas interpretam de várias maneiras o que se espera de seus padrões de comportamento, pelo menos em parte o papel restringirá o comportamento, de maneira que esteja de acordo com as expectativas dos outros. Assim, os autores definem papéis como padrões de expectativas de comportamento, cuja conformidade é assegurada por meio de sanções ou pela necessidade das pessoas de agirem de maneira determinada.

No entanto, dentro das organizações pode ocorrer o conflito de papéis, que está relacionado com o desempenho do trabalho por parte dos ocupantes de

cargos. No entender de Katz e Kahn (1987), existe conflito de papel quando ocorre, simultaneamente, duas ou mais transmissões de papel, de maneira que o desempenho de um tornaria mais difícil o desempenho do outro. O papel transmitido consiste em comunicações com origem nas expectativas de papel que são passadas para um indivíduo pelos membros que se relacionam com ele no desempenho do trabalho, na tentativa de influenciá-lo. Expectativas de papel são padrões de avaliação aplicados ao comportamento de qualquer indivíduo que ocupe determinada posição organizacional. Portanto, ocorre conflito de papel quando as expectativas de papel são mutuamente contraditórias. Os autores identificam quatro tipos de conflito em desempenho de papel:

- 1) Intratransmissor: quando as expectativas de um único membro de um conjunto de desempenho podem ser incompatíveis;
- 2) Intertransmissor: quando as expectativas enviadas por um transmissor está em conflito com as de um ou mais transmissores;
- 3) Interpapéis: quando as expectativas para um papel se acham em conflito com as de um outro papel desempenhado pela mesma pessoa;
- 4) Papel-pessoa: quando os requisitos de desempenho de papel violam as necessidades, valores ou capacidade do indivíduo.

A partir desses quatro tipos básicos de conflito de papel, Katz e Kahn (1987) afirmam que pode-se verificar o desenvolvimento de formas mais complexas de conflito. É o caso da sobrecarga de papel, que ocorre quando o indivíduo verifica que não pode executar todas as tarefas exigidas por várias pessoas, dentro dos

limites de tempo estipulados e obedecendo os requisitos de qualidade. Deste modo, o indivíduo tem que decidir a que pressões deverá submeter-se e quais as que não poderá satisfazer.

Dyer (apud Champion, 1979) aborda o conflito de papel de maneira semelhante. Para o autor, este conflito surge quando:

- a) ocorre disparidade entre as exigências de dois papéis que uma pessoa deve assumir;
- b) uma pessoa assume muitos papéis impossibilitando o cumprimento de todas as obrigações envolvidas;
- c) existem diferentes expectativas sobre como o papel de uma pessoa deve ser desempenhado.

Ainda, segundo Dyer (apud Champion, 1979), o conflito interno para determinado papel existe quando uma pessoa:

- a) aceita um papel e descobre que não dispõe de tempo para cumprir suas exigências, não sabendo como sair delas;
- b) aceita um papel para o qual dispõe de tempo, porém julga não ter interesse ou capacidade para cumprir suas exigências.

Muitas vezes, os requisitos para um papel conflitam com os de outro. Além disto, podem ocorrer conflitos entre papéis presentes e passados (Drake e Smith, 1976).

Pode-se ressaltar que quando os cargos são desenhados, nem sempre se considera o conflito de papéis, que pode resultar, muitas vezes, da ampliação ou enriquecimento dos cargos³, principalmente quando ocorre a sobrecarga de papel, impossibilitando o bom desempenho das atividades.

2.2.2 Conceito e objetivo do desenho de cargos

Os cargos precisam ser planejados ou desenhados para compor a estrutura de uma organização, bem como para atender a seus objetivos (Chiavenato, 1994). Porém, no entender de Lobos (1979), as organizações nem sempre dão atenção ou fazem o planejamento dos cargos, que acabam surgindo espontaneamente na empresa em decorrência das necessidades de racionalização, organização ou manutenção das operações.

Para Schein (1996), a maioria dos processos de planejamento de recursos humanos ignora o planejamento dos cargos, passando diretamente para a questão referente ao tipo e quantidade de pessoas necessárias para executar os planos da organização.

Muitas vezes, existe a falta de interesse dos executivos pelo desenho dos cargos devido à indolência, ignorância ou medo da queda na produtividade. Lobos (1979, p. 130) ressalta que, “embora aceitando a implantação do planejamento de cargos, a alta gerência pode ‘abafar’ esta iniciativa, desde seu início, ao fazer com que ela seja apenas uma atividade isolada e não associada a um esforço integrado

³ O assunto ampliação e enriquecimento de cargos será discutido posteriormente.

de desenvolvimento organizacional.”

Hampton (1983) reforça essa idéia ao relatar que, muitas vezes, os efeitos de uma reestruturação das organizações sobre os cargos podem parecer acidentais e secundários, sem haver devida atenção ao seu planejamento. Para o autor, o desenho de cargos, que ele denomina de projeto de cargos, deve ser orientado pelos objetivos e estratégia da organização. Portanto, a estrutura dos cargos deve adaptar-se, da melhor maneira possível, à estratégia organizacional.

De acordo com Chiavenato (1994, p.442), “desenhar um cargo é, sobretudo, prescrever papéis que o ocupante deverá desempenhar”. Champion (1979, p.111) ressalta que “quanto mais claramente for definido o papel, tanto menor o desvio que se espera de seu desempenho”. O autor define clareza de papel ou especificidade de papel como o “grau de familiarização percebido com os requisitos do papel de trabalho de uma pessoa na organização.” (p.111).

Portanto, as organizações precisam definir claramente os papéis de cada um dos seus empregados. Torna-se importante, então, em qualquer organização, realizar-se o desenho de seus cargos, ou seja, “definir as tarefas a serem desempenhadas por seus ocupantes, suas responsabilidades, bem como seu relacionamento com a organização.” (Gil, 1994, p.101).

Enfim, para Davis (1966), desenho de cargos (*job design*) é a especificação dos seus conteúdos, dos métodos de trabalho e das relações de cargos, com a finalidade de satisfazer tanto as exigências tecnológicas e

organizacionais, quanto as exigências sociais e pessoais do ocupante do cargo.⁴

Portanto, o processo de desenhar um cargo pode ser dividido nos seguintes aspectos (Chiavenato, 1994,1995):

1) Relacionados ao conteúdo do cargo:

- a) especificar o conteúdo de cada tarefa a ser executada pelo ocupante do cargo, ou seja, definir o que ele deve fazer;
- b) combinar as tarefas individuais em cargos específicos, ou seja, estabelecer o conjunto de tarefas que deve compor o cargo.

2) Relacionados ao método de trabalho⁵:

- a) especificar o método para executar cada tarefa, ou seja, definir como o ocupante do cargo deve executá-la.

3) Relacionados às relações de cargos:

- a) determinar a quem o ocupante do cargo deve se reportar (responsabilidade);
- b) determinar quem o ocupante do cargo deve supervisionar (autoridade).

O desenho de cargos é importante, pois também define quais as características físicas e mentais que a pessoa deverá possuir para ocupá-lo

⁴ Drake e Smith (1976) e Chiavenato (1994) utilizam este conceito de Davis em suas obras. Lobos (1979) utiliza este conceito para apresentar o objetivo do desenho de cargos, que ele denomina de planejamento de cargos.

⁵ De acordo com Luporini e Pinto (1985), o método de trabalho envolve um conjunto de procedimentos ordenados e lógicos, que ensinam aos indivíduos do sistema como proceder com eficiência para que se atinja a eficácia operacional.

adequadamente. Em síntese, o desenho de cargos é a maneira pela qual os administradores projetam e estruturam os cargos (Chiavenato, 1994).

A atividade de estruturação dos cargos serve como base para o estabelecimento da estrutura de salários (Lucena, 1990). Ainda, como instrumento gerencial, facilitará a administração do trabalho, permitindo uma melhor distribuição das atribuições dos subordinados, bem como a utilização de critérios de acompanhamento e avaliação do trabalho, na busca de maior eficiência e de resultados positivos.

Para Lobos (1979), o desenho de cargos procura garantir a racionalidade sócio-técnica do cargo, como também, condicionar a eficácia das outras atividades do processo de administração de cargos, ou seja, a análise, a avaliação e a classificação de cargos. Deste modo, o desenho de cargos tem por metas criar, modificar, unificar e extinguir cargos de maneira a atender aos requisitos técnicos e estruturais da organização, como também, aos requisitos sociais e psicológicos dos indivíduos.

Nesse sentido, Sobrinho (1965) observa que modificações na estrutura dos órgãos ou nas normas e métodos de trabalho podem determinar a criação de novos cargos, mudanças no conteúdo de alguns cargos existentes ou, ainda, a extinção de outros. O autor afirma que a necessidade de um novo cargo resulta da verificação da existência de encargos que devem ser atribuídos a um indivíduo. Esta necessidade pode ser nova, estranha às tarefas vigentes, ou decorrer do desenvolvimento de atribuições já existentes, mas cujo volume e extensão estão a exigir novos indivíduos para desempenhá-las devido à insuficiência do número de ocupantes.

Zimpeck (1990) enfatiza que é possível que cargos sejam criados para a satisfação pessoal de alguns empregados, ou que funções sejam resultantes de pressões indevidas que acabam contribuindo, mesmo inconscientemente, para a mutilação dos objetivos empresariais. Segundo o autor, existem quatro fatores que indicam tais anomalias, que são:

- 1) Excesso de chefes ou líderes;
- 2) Excessiva divisão de tarefas mais importantes entre vários funcionários com a intenção de valorizá-las e nivelá-las, enquanto a maior parte do tempo destes funcionários será dedicada à execução de tarefas que não os mantêm ocupados durante o horário de trabalho. Este é o caso do trabalho de dois funcionários dividido para quatro ou mais;
- 3) Cargos criados para ocupar empregados em condições precárias de saúde, capacidade física e disciplina;
- 4) Cargos criados para promover, injustificadamente, os empregados e que, na realidade, não são necessários.⁶

Na realidade, a criação de cargos deve ser justificada pela necessidade de novas funções essenciais ao funcionamento da organização. Além disso, os cargos devem possuir funções que ocupem o empregado durante todo o horário de trabalho.

⁶ Observa-se que Alvarez (1991) transcreve, literalmente, esses aspectos apresentados por Zimpeck (1990), mencionando a obra deste autor como bibliografia complementar.

Drucker (1984) ressalta que as organizações que possuem excesso de pessoal geram trabalho em vez de gerar desempenho e geram, também, atritos, sensibilidade, irritações e preocupações com a opinião alheia (salas cheias).

2.2.3 Descrição e especificação de cargos

Para se conhecer o desenho e estrutura dos cargos de uma organização, deve-se verificar suas descrições e especificações formais. Segundo Chiavenato (1979, 1994), nas organizações pequenas, os administradores podem desenhar determinados cargos informalmente, incluindo ou retirando atribuições ou tarefas, através de acordos com os ocupantes destes cargos, à medida que as situações se modificam. Nas médias e grandes organizações, as práticas de desenhar cargos são estritamente formais, feitas por especialistas em estudo do trabalho.

No entanto, os cargos podem mudar e a organização não possuir, formalmente, uma completa e realista descrição e especificação dos cargos. Além disto, segundo Chiavenato (1979), na maioria das organizações os cargos são desenhados à revelia do órgão de administração de recursos humanos. Portanto, os responsáveis pelos órgãos projetam os cargos e não fazem as suas descrições e especificações por escrito. Este fato ocorre, pois os responsáveis pelos órgãos não precisam de informação registrada (formal) sobre os cargos que supervisionam, já que conhecem as características, padrões e capacidades humanas necessárias para o desempenho de cada cargo (Werther e Davis, 1983).

De acordo com Carneiro (1970), a descrição de cargos é um documento onde se registram as operações, deveres, métodos, equipamentos e materiais

utilizados no trabalho, linhas de autoridade, bem como outros fatos essenciais para caracterizar o conteúdo do cargo. Este documento faz parte do manual organizacional e complementa o organograma (Alvarez, 1991).

Chiavenato (1979) afirma que descrever um cargo é detalhar suas atribuições ou tarefas, seus objetivos e os métodos utilizados. Para o autor, bem como para Zimpeck (1990), descrever um cargo consiste em determinar os elementos ou fatos que constituem sua natureza, e que o tornam distinto dos demais cargos existentes na organização.

A descrição deve conter o título do cargo⁷ e a localização do mesmo, ou seja, em que unidade da organização ele se encontra. Além disto, a descrição deve informar a quem o cargo se reporta e quais são os seus cargos subordinados (Serson, 1990).

Além de apresentar a descrição detalhada das tarefas, a descrição de cargos apresenta uma descrição sumária de tais tarefas. Segundo Carvalho e Nascimento (1993), Pontes (1989) e Zimpeck (1990), a descrição sumária é o resumo da descrição detalhada e apresenta as principais tarefas, permitindo a compreensão rápida do conteúdo do cargo.

⁷ A titulação ou nomenclatura do cargo é a identificação atribuída ao cargo evidenciando sua principal função, de maneira a diferenciá-lo dos demais existentes na estrutura da organização. Ressalta-se que, ao dar um nome ao cargo, deve-se obedecer, sempre que possível, os dispositivos constantes na Consolidação da Legislação Trabalhista e/ou as determinações do Catálogo Brasileiro de Ocupações. No caso de cargos que exigem formação em curso específico de profissão liberal regulamentada, a nomenclatura segue os seguintes critérios: a) Legislação específica: quando é exigida, no desempenho das funções, a aplicação do pleno conhecimento da profissão; b) Classificação da empresa: quando não é exigida a aplicação do pleno conhecimento da profissão para a execução das funções (Carvalho e Nascimento, 1993).

No que se refere à especificação do cargo, esta relata os requisitos, as responsabilidades e as condições de trabalho impostas ao ocupante do cargo, para que ele possa desempenhá-lo adequadamente.

Portanto, para Chiavenato (1989), Pontes (1989) e Toledo (1977), a especificação do cargo abrange os seguintes aspectos:

- 1) Requisitos mentais: referem-se às características intelectuais, e aos conhecimentos teóricos e práticos exigidos pelo cargo, para que o seu ocupante tenha um desempenho adequado;
- 2) Requisitos físicos: referem-se às características físicas exigidas pelo cargo, em decorrência dos desgastes físicos necessários ao desempenho das atividades. Neste aspecto, considera-se a quantidade e a continuidade de energia e de esforços físico e mental requeridos e, também, a fadiga provocada;
- 3) Responsabilidades envolvidas: referem-se às exigências impostas ao ocupante do cargo, para que não haja danos à produção, ao patrimônio e à imagem da organização. Neste aspecto, considera-se a responsabilidade do ocupante do cargo além do desempenho normal de suas atribuições;
- 4) Condições de trabalho: referem-se ao ambiente físico onde as atividades são desenvolvidas, como também, aos riscos a que está sujeito o ocupante do cargo, exigindo dele um severo ajustamento, a fim de manter sua produtividade.

O Quadro 1, a seguir, demonstra o desdobramento dos aspectos apresentados acima. De acordo com Toledo (1977) e Chiavenato (1989), tal desdobramento refere-se aos fatores de especificações, que Pontes (1989) e

Carvalho e Nascimento (1993) denominam de fatores de avaliação. Estes fatores servem para mensurar, isoladamente, as diferenças entre os cargos.

Quadro 1- Fatores de especificações ou de avaliação.

ASPECTOS	FATORES
Requisitos Mentais	Conhecimento ou instrução Experiência Complexidade das tarefas Iniciativa Aptidões
Requisitos Físicos	Esforço físico e mental Concentração visual Habilidade manual Compleição física Posições assumidas
Responsabilidade por	Supervisão de pessoal Material e produto Ferramenta e equipamento Valores (dinheiro, títulos e documentos) Erros na execução do trabalho Contatos internos e externos Informações confidenciais Segurança de terceiros
Condições de trabalho	Ambiente de trabalho (condições físicas) Risco de acidentes Monotonia

Fonte: adaptado de Chiavenato (1989, p.48), Pontes (1989, p.28) e Carvalho e Nascimento (1993, p.28).

O Quadro 1 dá apenas uma idéia dos fatores que podem existir no cargo. Assim, outros fatores podem ser identificados na análise de requisitos, bem como pode não haver a necessidade de se utilizar todos os fatores simultaneamente.

Esses fatores servirão de referência para a avaliação de cargos⁸ e outras atividades da área de recursos humanos da organização. Assim, a análise e especificação dos requisitos, responsabilidades e condições de trabalho envolvidas com o desempenho das tarefas do cargo devem ser feitas com o cuidado, principalmente, de apresentar o que é mais significativo e relevante.

Werther e Davis (1983) ressaltam que a descrição e especificação do cargo, geralmente, são combinadas em um único documento. A combinação é simplesmente chamada de descrição de cargo.

Havendo descrição de cargos, pode-se redigir um manual de rotina para cada espécie de cargo. Assim, no caso de emergências, ou seja, falta, demissão, férias, doença ou morte do ocupante do cargo, uma pessoa que execute função semelhante poderá exercer o cargo com auxílio do manual. Tal manual apresenta todos os dados relativos ao cargo, e não os dados característicos do cargo como na descrição de cargos. No manual, segue-se a ordem cronológica de sucessão das funções (Serson, 1990).

A descrição de cargos fornece informações importantes para quase todas as atividades da administração de recursos humanos. Para Chiavenato (1989) e Gil (1993), a descrição de cargos serve como base para o recrutamento, a seleção, o treinamento e a avaliação de desempenho do ocupante do cargo. A descrição de cargos mostra as linhas de autoridade e responsabilidade na organização, fornece

⁸ A avaliação de cargos trata de identificar os valores das funções ou cargos, com a finalidade de se determinar a remuneração do funcionário (Toledo, 1977 e Pontes, 1989). Tais valores permitem construir uma hierarquia entre os mesmos, isto é, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância, dependendo do seu nível de exigências. Tal nível de exigências decorre da valoração dos fatores de especificações ou de avaliação (Pontes, 1989).

dados para subsidiar os programas de higiene e segurança no trabalho, bem como serve de guia para o supervisor e o empregado acerca do desempenho das funções.

Além de servir como base para as atividades descritas acima, o desenvolvimento aprimorado das descrições e especificações de cargos fornecerá o alicerce firme para a eficiência de um sistema de avaliação de cargos, do qual resultará a fixação de salários internamente coerentes (Pontes, 1989). Moitinho (1965, p.143) reforça esta idéia ao enfatizar que “a avaliação de cargos é o instrumento da mais alta justiça social, precioso em qualquer parte do mundo”.

Segundo Serson (1990), se a empresa não tem descrição de cargos, sua administração de recursos humanos é inautêntica, pois não se baseia na realidade e, sim, em pressupostos e preconceitos. O problema existe, também, quando a empresa tem descrição de cargos e esta não representa a realidade, por defeito da elaboração ou estão desatualizadas. Este fato pode acarretar em prejuízos ao empregado, comprometendo sua lealdade e confiança na empresa. Portanto, o autor, assim como Schein (1996) afirmam que, para que sempre represente a realidade, a descrição de cargos deve ser atualizada periodicamente através da análise de cargos⁹, que devem ser realizadas, preferencialmente, a cada doze meses, pois podem surgir alterações em suas partes componentes. Cabe ao chefe comunicar a necessidade de análise pela modificação nos cargos.

⁹ A finalidade da análise de cargos é levantar informações sobre o cargo tal como ele existe na realidade, sem pretender, necessariamente, modificá-lo (Serson, 1990). Portanto, através da análise de cargos, conhece-se o cargo nas suas partes integrantes e pode-se verificar se este precisa ser modificado ou não.

Carneiro (1970) aborda essa questão ao afirmar que o cargo pode sofrer alteração em seu conteúdo quando seu ocupante passa a exercê-lo de maneira diferente ou superior ao que foi previsto, em virtude de suas qualificações pessoais. O cargo também sofre mutação quando atribuem-se responsabilidades e encargos aos empregados não definidos pela descrição de cargo devido à imprescindível necessidade ou modificação do serviço. Neste caso, se as tarefas forem esporádicas, semelhantes às atividades normais do cargo, elas devem ser executadas, mesmo sem serem previstas na descrição de cargo, pois esta não pode ser um instrumento rígido, capaz de prejudicar o desenvolvimento do trabalho.

Por outro lado, se é constatada a execução de tarefas estranhas à descrição do cargo de maneira evidente e continuada, devido às circunstâncias do trabalho, deve-se fazer uma nova análise do cargo e, concomitantemente, uma nova descrição dos seus deveres e responsabilidades.

Finalmente, através das descrições e especificações dos cargos pode-se conhecer o desenho dos cargos. Portanto, a pesquisa documental deste trabalho, para verificar as mudanças feitas nos cargos, será realizada com base nestes documentos.

2.2.4 Abordagens ao desenho de cargos

Nadler et al. (1983) denominam o desenho de cargos de projeto de trabalho. Segundo os autores, todas as pesquisas realizadas sobre o desenho de cargos concluem que não existe a melhor maneira de projetar ou estruturar tarefas. Devido a este fato, existem abordagens diferentes ao problema de desenho de

cargos. Conforme será apresentado posteriormente, cada abordagem será mais apropriada dependendo da situação, já que existem diferentes tipos de organizações, tecnologias e indivíduos.

Dependendo da maneira como é estruturado, o trabalho pode levar uma pessoa a desenvolver diferentes tipos de expectativas. Desta forma, com alguns trabalhos, as pessoas podem acabar acreditando que quanto mais trabalham, mais monótonos e cansativos estes se tornam. Para a maioria das pessoas, tais trabalhos são desmotivadores. Por outro lado, outros trabalhos podem criar nas pessoas a impressão de que quanto mais trabalham, mais se sentem realizadas e maiores são os desafios e oportunidades de serem criativas. Neste caso, tais trabalhos motivam as pessoas a trabalhar cada vez melhor.

De modo geral, existem três abordagens alternativas ao desenho de cargos, ou seja, a abordagem tradicional ou clássica, a abordagem de relações humanas e a abordagem de recursos humanos ou comportamental.

2.2.4.1 Abordagem tradicional ou clássica

Esta abordagem foi mencionada, inicialmente, por Adam Smith no final do século passado e teve dois desdobramentos. O primeiro foi decorrente da Teoria da Administração Científica e o segundo da Teoria da Burocracia.

A abordagem ao desenho de cargos decorrente da Teoria da Administração Científica, no início do século XX, através de Taylor, Gantt, Gilbreth, Barnes, Gullick, Urwick e Fayol, busca a máxima eficiência possível. Nesta abordagem, os cargos são desenhados a partir do estudo científico do trabalho,

dividindo-o em tarefas simples e determinando o método mais eficiente de realizá-las. Os empregados devem ser qualificados apenas para as exigências do trabalho, e devem ser treinados para executá-lo conforme o método previamente padronizado. Deste modo, existe a fragmentação do trabalho em tarefas simplificadas e a superespecialização do empregado (Nadler et al., 1983).

Segundo Miles (1975), os cargos desenhados segundo a abordagem tradicional devem conter um número limitado de tarefas relacionadas, cada uma requerendo habilidades similares. Ainda, define-se que o ocupante do cargo se reporte diretamente ao superior em caso de qualquer ocorrência não especificada. Os contatos de relações de trabalho com pares são formalizados e controlados.

De acordo com a Figura 2, deve existir uma separação entre o planejamento e controle e a execução do trabalho. Portanto, o administrador é responsável pela determinação prévia dos deveres para cada cargo, bem como dos procedimentos, métodos e padrões de tempo. O empregado é apenas responsável pela execução das instruções do administrador (Miles, 1975; Lobos, 1979).

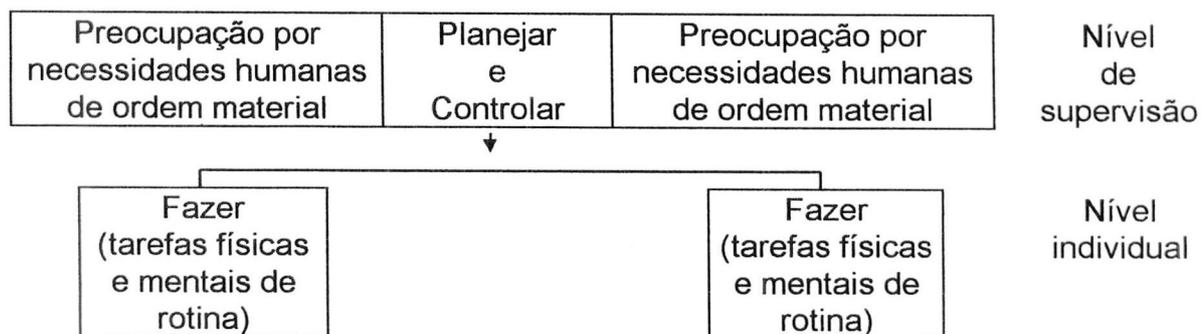


Figura 2 - Desenho de cargos visto pela Escola da Administração Científica.

Fonte: Lobos, 1979, p.122.

Verifica-se, ainda, através da Figura 2, a preocupação por necessidades humanas de ordem material. Deste modo, para Lobos (1979) e Nadler et al. (1983), o desenho de cargos baseado nesta abordagem é acompanhado do estabelecimento de incentivos salariais ao empregado, para que este contribua para a maximização da produtividade.

A abordagem clássica ao desenho de cargos decorrente da Teoria da Burocracia, através das idéias de Weber, envolve cargos de escritório e de serviços administrativos (Chiavenato, 1994). De acordo com esta abordagem, os cargos são desenhados de maneira a garantir a previsibilidade do comportamento das pessoas, bem como a padronização do seu desempenho. Para tanto, o desenho clássico estabelece cargos bem definidos e delimitados para delinear responsabilidades, através da divisão do trabalho. Os cargos são especializados e seus ocupantes devem seguir regras e rotinas preestabelecidas. Os ocupantes dos cargos são selecionados de acordo com critérios técnicos ou mérito profissional. As comunicações são formais, já que devem ser escritas.

A abordagem tradicional ou clássica ao desenho de cargos apresenta diversas vantagens. Segundo Nadler et al. (1983), utilizando-se esta abordagem, evitam-se erros e alcança-se alta qualidade, já que o empregado se torna um especialista por executar apenas uma parte do trabalho da melhor maneira possível.

Havendo fragmentação dos cargos em tarefas simplificadas e fáceis de aprender, os empregados são admitidos com qualificação mínima e salário menor, como também, existe facilidade e economia no treinamento das pessoas. Além disto, já que os métodos, procedimentos e rotinas de trabalho são previamente descritos e padronizados, existe a possibilidade de uma supervisão visual fácil e

abrangente. Este fato permite uma maior economia, visto que o superior pode ter um maior número de subordinados (Chiavenato, 1994).

Nadler et al. (1983, p.85) enfatizam que “as vantagens econômicas de se terem tarefas simples, padronizadas e relativamente rotineiras parecem muito sólidas”. A organização possui baixos custos na substituição do empregado, já que investe muito pouco no seu treinamento. Este fato permite que a organização tenha poder sobre a força de trabalho, visto que a ameaça de demissão dos trabalhadores se torna real e imediata.

Segundo Miles (1975), se o membro da organização não é particularmente interessado, nem é capaz de exercer autodireção e autocontrole, ele deve ter melhor desempenho sob condições nas quais lhe é dito precisamente o que e como fazer. Se ele supostamente está mais interessado no que ganha do que no que faz, ele deve ficar satisfeito em ser aliviado de todas as possíveis responsabilidades, em ser bem pago, de acordo com sua produção e, também, em ser tratado de maneira justa .

Apesar das vantagens, a abordagem tradicional ao desenho de cargos apresenta efeitos desvantajosos. Chiavenato (1994) afirma que as tarefas repetitivas e monótonas provocam apatia, desinteresse e perda do significado psicológico e social do trabalho, contribuindo para a baixa produtividade e qualidade, elevado absenteísmo e rotatividade do pessoal. Os cargos super-simplificados e repetitivos passam a tornar-se indesejáveis, já que as mudanças sociais , econômicas, tecnológicas e culturais, que estão ocorrendo na sociedade, exigem cargos significativos e desafiadores. O fato do cargo não prever

relacionamentos pessoais entre colegas, restringe a participação das pessoas na vida da empresa.

Nadler et al. (1983) enfatizam que a desmotivação e insatisfação dos empregados ao executarem tarefas simplificadas e rotinizadas, que não atendem às suas necessidades individuais, podem levá-los a reações que aumentam os custos da organização. Os empregados podem, também, se engajar em outras atividades que estimulam e satisfazem suas necessidades no local de trabalho. Algumas de tais atividades compreendem o uso de drogas, a sabotagem, os jogos e os roubos.

Para assegurar que o trabalho seja realizado de acordo com o planejado, a organização reage aos efeitos da abordagem tradicional criando controles, tais como regras e procedimentos rigorosos e supervisão adicional. Tal fato pode piorar o trabalho, tornando-o ainda mais constrangedor e limitado.

2.2.4.2 Abordagem de relações humanas

Esta abordagem, que surgiu na década de 30 com a Escola das Relações Humanas, através de Mayo e Whitehead, é semelhante à abordagem clássica. Segundo Miles (1975), a abordagem de relações humanas ao desenho de cargos focaliza mais o contexto do cargo ou as condições sob as quais o trabalho é desempenhado, do que o conteúdo do cargo ou sua execução.

Nessa abordagem, as atividades do cargo continuam sendo altamente especializadas. No entanto, esta abordagem envolve a satisfação das necessidades de natureza social (estima social e afiliação) do indivíduo no trabalho, através da ampliação do contato social dos seus membros (Lobos, 1979).

Para Chiavenato (1994), a abordagem de relações humanas dá ênfase ao grupo social ao qual o ocupante do cargo pertence. Deste modo, como membro de um grupo, o incentivo do ocupante do cargo não é salarial, e sim social e simbólico, já que ele se envolve informalmente com o seu grupo. Esta abordagem trata de compensar a frustração do trabalho monótono e sem sentido por meio de satisfações resultantes de contatos pessoais entre os membros da organização, desde que executem bem suas tarefas.

Segundo Miles (1975), assim como a abordagem tradicional, a abordagem de relações humanas ao desenho de cargos separa o planejamento e controle da execução do trabalho. Porém, o administrador passa a ser responsável pelo atendimento, sempre que possível, das necessidades do empregado de ser reconhecido e sentir-se importante. Os cargos são desenhados de maneira a promover a interação entre os membros de uma unidade e seu superior, permitindo certa participação destes membros nas questões de sua unidade. No entanto, a participação e a consulta não devem interferir no cumprimento da tarefa ou afetar o fluxo de trabalho.

Miles (1975) afirma, ainda, que o superior é encorajado a trabalhar em direção ao desenvolvimento de um grupo de trabalho coeso e de apoio, a fim de minimizar as fricções de personalidade, que poderiam impedir o desempenho departamental. Seus esforços em promover uma atmosfera amigável e cooperativa não tem intenção, porém, de serem levados ao ponto de permitir que membros do departamento coordenem suas próprias atividades, ou determinem a natureza dos esforços conjuntos e a ligação de atividades do trabalho.

Da mesma forma, o superior é encorajado a permitir algumas atividades de crescimento no cargo, incluindo, por exemplo, rotação dos membros entre posições similares e postos de trabalho, como também, oportunidades ocasionais de interagirem com outras unidades ou departamentos. Estas atividades são vistas como um meio de reduzir o tédio e aumentar sentimentos de importância e, também, podem facilitar a reprogramação do trabalho durante o período de férias, doenças e outras ausências temporárias.

Se os membros da organização forem limitados em capacidade para autodireção e autocontrole e, mesmo assim, procurarem satisfazer suas necessidades de participação e reconhecimento no trabalho, eles devem responder positivamente e cooperativamente ao ambiente de trabalho proporcionado pela abordagem de relações humanas. Os esforços do administrador em fazer de seu departamento um lugar agradável e amigável para trabalhar, bem como seus esforços para consultar os membros, sempre que possível, se preocupando mais com as condições de trabalho do que com aspectos do processo do trabalho, devem resultar numa força de trabalho fiel (Miles, 1975).

2.2.4.3 Abordagem de recursos humanos ou comportamental

Esta abordagem surgiu a partir da década de 40 com a Escola Behaviorista, através de Maslow, McGregor, Herzberg, Argyris e Likert. O seu surgimento deve-se às limitações das abordagens clássica e de relações humanas.

O desenho de cargos baseado na abordagem de recursos humanos é mais complexo do que nas abordagens tradicional e de relações humanas. Isto

porque espera-se que o administrador consiga altos níveis de performance usando os talentos criativos dos membros do seu departamento e suas capacidades de autodireção e autocontrole, enquanto dá oportunidades a eles de satisfazerem suas necessidades individuais (Miles, 1975).

De fato, esta abordagem supõe que os membros obtêm satisfação através da utilização de suas habilidades em atividades de autodireção e autocontrole no alcance de objetivos planejados conjuntamente. Portanto, o administrador não é induzido a buscar oportunidades para consultar seus subordinados de modo a satisfazer suas necessidades de participação e reconhecimento. Mais apropriadamente, ele é induzido a criar mecanismos pelos quais as contribuições dos subordinados melhorarão diretamente a performance departamental. Para Miles (1975), a satisfação, se ocorre conforme esperado, é um subproduto desejável, mas não o objetivo direto das atividades administrativas.¹⁰

Deve ser notado que, na abordagem de recursos humanos, o administrador não é solicitado a dividir sua responsabilidade ou minimizar sua contribuição para o planejamento, determinação de horário e controle das atividades do departamento. Mais apropriadamente, ele é solicitado a elevar o nível e expandir sua preocupação nestas atividades. Se os membros do departamento são capazes, como esperado, de planejar e coordenar a maioria de suas próprias atividades, o administrador fica livre para trabalhar com os membros individuais e com o grupo como um todo, no sentido de buscar métodos de melhorar o desempenho global.

¹⁰ Observa-se que Chiavenato (1995) faz esta mesma afirmação em sua obra.

De acordo com Chiavenato (1979), com a recente influência dos autores behavioristas passou-se a dar ênfase aos aspectos humanos no desenho de cargos, de maneira a criar um trabalho significativo e que proporcione satisfação ao empregado. O propósito é aumentar a produtividade, não somente através da melhoria tecnológica, mas principalmente através de um clima motivacional.

Nesse sentido, para Lobos (1979), o desenho de cargos baseado na abordagem de recursos humanos deve estar orientado para o enriquecimento do trabalho da pessoa no cargo de maneira a motivá-la e satisfazê-la, melhorando a produtividade e a qualidade do seu trabalho. Hampton (1983) afirma que esta abordagem leva em consideração os fatores psicológicos, além dos tecnológicos.

Enriquecimento de cargos

O enriquecimento de cargos (*job enrichment*) foi proposto por Herzberg (1966) em sua teoria das satisfações humanas ou teoria dos dois fatores. Para o autor, o enriquecimento do cargo consiste em ampliar, deliberadamente, a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo. Portanto, enriquecer o cargo é a orientação indicada para se obter motivação e satisfação no trabalho, visto que o torna um permanente desafio, atendendo às necessidades superiores do homem.

Nesse sentido, Thomas (1997) afirma que, para usar a definição do cargo, principalmente como um instrumento para satisfazer as expectativas dos funcionários, pode-se ampliar e enriquecer os cargos, cujos conceitos estão associados ao redesenho de cargos. A ampliação de um cargo refere-se ao

acréscimo de várias tarefas relacionadas, a fim de eliminar o máximo possível as características negativas do trabalho repetitivo. O autor ressalta que, infelizmente, a combinação de várias tarefas repetitivas geralmente resulta em apenas uma grande tarefa repetitiva. Por este motivo, a ampliação do cargo aumentou a popularidade do conceito de enriquecimento de cargo.¹¹

Sendo assim, Herzberg (1997) enfatiza que deve-se evitar usar o termo ampliação do cargo, pois ele está associado a fracassos anteriores derivados da compreensão inequívoca do problema. O enriquecimento proporciona oportunidades de crescimento psicológico do funcionário. Por outro lado, a ampliação simplesmente torna o trabalho estruturalmente mais amplo, levando à sobrecarga de trabalho que amplia a inutilidade do cargo.

O enriquecimento dos cargos trata de identificar os aspectos da tarefa que estimulam a motivação e a satisfação dos empregados, de maneira que eles trabalhem com maior dedicação e eficiência e, também, se sintam melhor sobre si mesmos e seus trabalhos (Nadler et al., 1983).

Para Hackman et al. (1975), existem três estados psicológicos que são críticos para se determinar a satisfação e a motivação de um indivíduo no seu trabalho:

- 1) Significância percebida: refere-se ao quanto o indivíduo percebe o seu trabalho como importante, valioso e significativo;

¹¹ Alguns autores como Hampton (1983) classificam o enriquecimento do cargo como horizontal ou vertical. O enriquecimento horizontal do cargo, também denominado de ampliação do cargo, apenas acrescenta várias tarefas. Por outro lado, o enriquecimento vertical acrescenta atividades gerenciais, ou seja, planejamento, organização e controle.

- 2) Responsabilidade percebida: refere-se ao quanto o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelo resultado de seus esforços;
- 3) Conhecimento dos resultados: refere-se ao quanto o indivíduo é capaz de determinar se o resultado do seu trabalho é ou não satisfatório.

Quanto mais esses três estados psicológicos estão presentes nas pessoas, mais elas estarão internamente motivadas para o trabalho. Tal motivação é baseada no trabalho em si e não em recompensas extrínsecas e controladas por outros.

Desse modo, na medida em que trabalhe efetivamente, a pessoa sentir-se-á como tendo feito algo significativo, pelo qual é responsável, e saberá que executou bem sua tarefa. Visto que estes resultados são desejados pelos indivíduos, eles estarão motivados.

Hackman e Lawler (1971) e Hackman et al. (1975), baseados nos estudos de Turner e Lawrence (1965) e Blood e Hulin (1967)¹², apresentam as principais características, ou dimensões do cargo que atuam sobre os estados psicológicos citados acima, que são:

- 1) Variedade de habilidades: refere-se ao grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução, as quais envolvem o uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo;

¹² TURNER, A. N., LAWRENCE, P. R. *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965.

BLOOD, M. R., HULIN, C. L. Alienation, environmental characteristics, and work responses. *Journal of Applied Psychology*, n.51, p.284-290, 1967.

- 2) Identidade da tarefa: refere-se ao grau em que a tarefa requer a execução de um trabalho "completo" e identificável, isto é, realizar uma tarefa do começo ao fim com resultados visíveis;
- 3) Significado da tarefa: refere-se ao grau em que a tarefa tem um impacto substancial e perceptível nas vidas ou trabalhos de outras pessoas, seja na própria organização ou no ambiente externo;
- 4) Autonomia: refere-se ao grau em que a tarefa permite liberdade, independência e discricção para o indivíduo programar o trabalho e determinar os procedimentos para a sua execução;
- 5) *Feedback* (retroação): refere-se ao grau em que o empregado, no desempenho das atividades requeridas pelo cargo, obtém informações diretas sobre a efetividade de seus esforços.

De acordo com o Quadro 2, a seguir, há baixo grau de intensidade das dimensões em um cargo quando ocorrem as situações descritas à esquerda. Por outro lado, existe alto grau de intensidade das dimensões quando ocorrem as situações descritas à direita do Quadro 2.

Quadro 2 – Grau de intensidade das dimensões em um cargo.

Baixo grau	→	alto grau
Trabalho seqüencial, monótono e repetitivo. As operações, equipamentos e habilidades não têm variação ou inovação.	←	→
	Variedade de habilidades	
	←	→
Trabalho fragmentado e parcial, sem sentido psicológico para a pessoa. Trabalho estranho em local estranho.		
	Identidade com as tarefas	
	←	→
Desconhecimento do impacto e das interdependências da tarefa sobre as outras da empresa. Visão míope da atividade.		
	Significado das tarefas	
	←	→
Trabalho rigidamente programado, local, equipamentos e métodos definidos pelo chefe.		
	Autonomia	
	←	→
Nenhuma informação sobre o desempenho ou resultado do trabalho. Necessidade de avaliação externa e incentivo salarial.		
	Retroação	
	←	→

Fonte: Chiavenato, 1994, p.96-99

Hackman e Lawler (1971) apresentam mais duas dimensões relacionadas com características interpessoais do cargo, que têm pequeno impacto na satisfação e motivação pessoal:

- 1) Relações com outros: refere-se ao grau em que o cargo requer que os empregados se relacionem com outras pessoas, sejam clientes, empregados de outras organizações, ou ambos;
- 2) Oportunidades de amizade: refere-se ao grau em que o cargo permite que os empregados falem e estabeleçam relações informais com outros no trabalho.

Segundo Chiavenato (1994), as cinco principais dimensões do cargo, ou seja, variedade, identidade, significado, autonomia e retroação, criam condições para que o ocupante encontre satisfação intrínseca como resultado do seu trabalho gerando, assim, maior produtividade. Com estas dimensões, pode-se assegurar que o desenho do cargo permita que o indivíduo:

- a) utilize várias habilidades e competências pessoais na realização das tarefas;
- b) tenha um sentimento pessoal de responsabilidade pelo sucesso ou fracasso das tarefas que executa;
- c) faça algo que seja significativo, com certo sentido ou razão de ser;
- d) tenha certa autonomia, independência e autodireção na realização das tarefas;
- e) descubra seu próprio desempenho enquanto executa o trabalho.

Portanto, conforme demonstra a Figura 3, existe um relacionamento entre as cinco principais dimensões do cargo, os estados psicológicos críticos e os resultados pessoais e do trabalho.

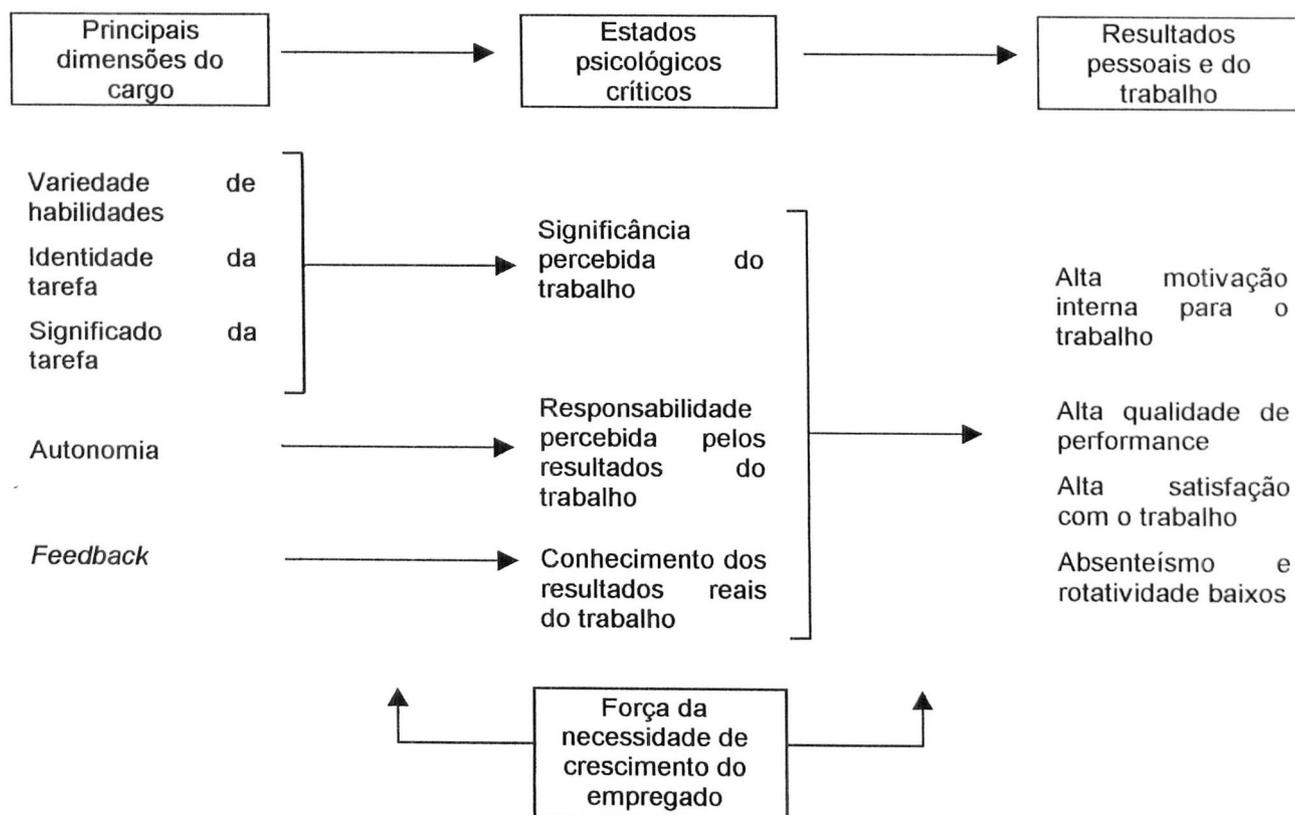


Figura 3 - Relacionamento entre as principais dimensões do cargo, os estados psicológicos críticos e os resultados do trabalho.

Fonte: Hackman et al., 1975, p.58.

De acordo com a Figura 3, as três primeiras dimensões, ou seja, variedade de habilidades, identidade e significado da tarefa atuam sobre a significância percebida do trabalho. Quando o indivíduo pode realizar diferentes tarefas que resultem em um trabalho completo, com um resultado visível, e com

efeitos significativos em outras pessoas, o trabalho é visto como tendo significância. Assim, o indivíduo que trabalha em tarefas altas nestas três dimensões é mais motivado do que aquele que executa tarefas que são baixas nestas dimensões.

A quarta dimensão, ou seja, autonomia, está diretamente relacionada com os sentimentos de responsabilidade pelo trabalho. Assim, quanto mais controle as pessoas têm sobre seu trabalho, mais responsáveis se sentem. A última dimensão, o *feedback*, está diretamente relacionada com o conhecimento dos resultados pelo executor da tarefa.

Quando os três estados psicológicos críticos são altos, a motivação interna (auto-motivação) para o trabalho, a satisfação com o trabalho e a qualidade do trabalho são altas, e, também, a rotatividade e o absenteísmo são baixos.

De acordo com Nadler et al. (1983) e Hackman (1977), a Figura 3 representa o modelo de características do cargo. Este modelo é amplamente citado e utilizado na literatura e em pesquisas. No Brasil, entre os trabalhos já realizados e que validaram o modelo, destacam-se as pesquisas de Fleck (1987), Fernandes e Becker (1988) e Moraes e Kilimnik (1989)¹³. A pesquisa de Rodrigues (1994) concluiu que o uso do modelo é parcialmente eficiente para aplicação no nível gerencial no caso pesquisado.

¹³ FLECK, Denise L. *Avaliação do potencial das profissões e profissionais de informática*. Rio de Janeiro, 1986. Tese de Mestrado - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

FERNANDES, Eda C., BECKER, João L. Qualidade de vida no trabalho: a realidade dos CPD's. In: Encontro Anual da ANPAD, 12.: 1988: Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1988, v.3, p.1775-1792.

MORAES, Lúcio F. R. de, KILIMNIK, Z. M. A evolução do papel do administrador, a utilização do computador e reflexos em sua qualidade de vida no trabalho. In: Encontro Anual da ANPAD, 13.: 1989: Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1989, v.1, p. 305-325.

Luthans e Kreitner (1985), ao analisarem o modelo de Hackman e colaboradores, afirmam que o modelo ortodoxo de enriquecimento de cargos proposto por Herzberg deu lugar a um ágil instrumento, mais abrangente quanto aos comportamentos básicos dos indivíduos nas organizações.

De acordo com esse modelo, os resultados pessoais e do trabalho são alcançados se estiverem presentes os estados psicológicos críticos, que só serão criados com a presença das principais dimensões do cargo.

O modelo de características do cargo apresenta outro aspecto importante. Tal aspecto refere-se ao fato de que os indivíduos entram nas organizações com capacidades e necessidades diferentes e, conseqüentemente, um desenho de cargo pode ser adequado para um indivíduo e não ser para outro.

O modelo incorpora esse fato mostrando que a relação entre as dimensões do cargo e as respostas individuais é contingente às necessidades individuais de crescimento (NIC). Assim, se os indivíduos tiverem alta necessidade de crescimento, criatividade e desafio, entre outras, provavelmente eles responderão positivamente a cargos que ofereçam mais significância, responsabilidade e conhecimento dos resultados. No caso destas necessidades não serem tão altas, os indivíduos podem não responder significativamente ao enriquecimento do cargo.

Uma maneira de pensar no papel das diferenças individuais é considerar o desenho de cargos como tendo que realizar um ajuste entre as demandas e recompensas da tarefa, de um lado, e as habilidades e necessidades do indivíduo, do outro. O comportamento no trabalho e os sentimentos individuais serão positivos, se existir um bom ajuste entre a natureza da tarefa e a do indivíduo. Assim, nem

todo o cargo deve ser enriquecido ou projetado para ser alto nas diversas características ou dimensões (Nadler et al., 1983).

O Quadro 3 demonstra as conseqüências de ajustes e desajustes entre os empregados e os cargos. Pode-se observar que haverá ajuste entre o indivíduo e o cargo, se o desejo pelo enriquecimento do cargo for alto e este for enriquecido, ou no caso do desejo ser baixo e o cargo simples. Por outro lado, haverá desajuste entre o indivíduo e o cargo quando o desejo por enriquecimento do cargo for baixo e este for enriquecido, ou no caso do desejo ser alto e o cargo simples.

Quadro 3 - Ajustando indivíduos e cargos.

Grau de enriquecimento do cargo	Intensidade do desejo por enriquecimento do cargo	
	Alto	Baixo
Enriquecido	<p>"Ajustado"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta qualidade da performance 2. Satisfação alta 3. Absenteísmo e rotatividade baixos 	<p>"Desajustado"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Os empregados sentem-se pressionados e possivelmente confusos 2. Performance pobre 3. Absenteísmo e rotatividade altos
Simple	<p>"Desajustado"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Os empregados sentem-se subutilizados 2. A satisfação é baixa 3. Absenteísmo e rotatividade altos 	<p>"Ajustado"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Os empregados podem ser motivados por incentivos salariais na ausência de motivação intrínseca 2. Alta performance

Fonte: Wanous, 1977, p. 258.

Considerando que cargos altos nas dimensões variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*, tendem a criar níveis maiores de motivação e satisfação, Hackman et al. (1975) apresentam cinco conceitos implementadores para desenhar cargos enriquecidos, de maneira a incluir estas dimensões no cargo:

- 1) Combinação de tarefas: envolve a combinação de diferentes tarefas para formar uma outra, que seja maior e mais completa. Este princípio aumenta, ao mesmo tempo, a variedade do trabalho e a identidade da tarefa;
- 2) Formação de unidades naturais de trabalho: envolve a identificação das diferentes tarefas a serem executadas, seu agrupamento em categorias naturais e significantes, e a alocação desses grupos de tarefas aos indivíduos. Este princípio aumenta o sentimento de propriedade dos indivíduos e, assim, a identidade com a tarefa e o seu significado;
- 3) Estabelecer relações com os clientes: envolve o estabelecimento de comunicações diretas entre o trabalhador e os vários clientes e usuários do seu serviço. O relacionamento direto melhora o trabalho ao criar *feedback*. Este princípio aumenta a variedade do trabalho, já que tratar com os clientes é, por si só, uma tarefa nova e diferente. E, também, aumenta a autonomia quando é dada a responsabilidade ao indivíduo de tratar e responder às necessidades do cliente da maneira que achar melhor;
- 4) Integração vertical: envolve a mudança do cargo para incluir planejamento, decisão e controle sobre o trabalho, e não só a execução. A integração vertical pode ser feita através do estabelecimento de conjuntos individuais de objetivos de performance no trabalho, permitindo ao indivíduo resolver seus problemas

sozinho, e dando-lhe liberdade para tomar decisões sobre como e em que seqüência executar a tarefa. Este princípio tem um grande impacto na autonomia;

5) Abrir canais de *feedback*: envolve a permissão para que o próprio trabalho ofereça, ao indivíduo, informações sobre como o está realizando no momento em que o faz, ao invés de descobrir através da gerência ou dos clientes. Este princípio melhora o *feedback* sobre a performance do indivíduo, levando a uma tarefa com maior conhecimento dos resultados.

Hackman (1977) e Nadler et al. (1983) consideram esses conceitos como princípios para mudar e enriquecer os cargos. Tais princípios, baseados no modelo de características do cargo apresentado anteriormente, estão demonstrados na Figura 4.

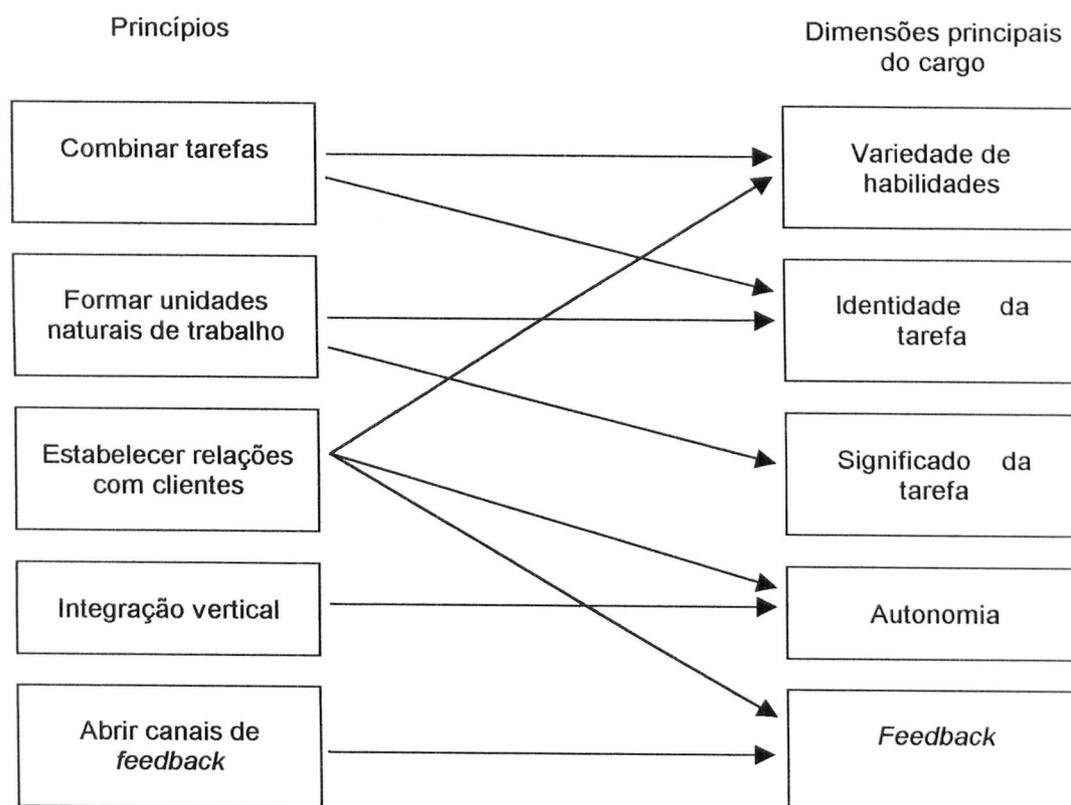


Figura 4 - Princípios para mudar cargos.

Fonte: adaptado de Hackman et al., 1975, p.62.

Até este ponto, tratou-se do enriquecimento do trabalho individual. No entanto, Nadler et al. (1983) afirmam que se pode projetar o trabalho para grupos interativos ou equipes de trabalho. Os grupos são muito importantes nas organizações, pois influenciam bastante o comportamento individual. Os grupos ou equipes de trabalho possuem, potencialmente, maiores condições de trabalhar efetivamente do que os indivíduos isoladamente.

O enriquecimento de grupo de trabalho refere-se à criação de equipes autônomas, que se responsabilizam por grupos de tarefas que constituíam vários cargos separados. O empregado é designado para um grupo de trabalho, não para um cargo, e passa a participar nos processos de decisão grupal (Werther e Davis, 1983).

Quando o trabalho dos membros é projetado com base nos princípios de enriquecimento do trabalho citados anteriormente, a motivação e a satisfação dos elementos do grupo devem aumentar. A partir deste fato, Hackman (apud Nadler et al., 1983) apresenta quatro princípios de projeto de trabalho para grupos:

- 1) Tarefas completas: deve-se projetar o trabalho de maneira que o grupo tenha uma tarefa completa a executar, para que seus membros percebam o trabalho do grupo como significativo. Além disto, o trabalho do grupo permitirá que seus membros percebam mais significância, identidade e *feedback* na tarefa do que permitiriam seus trabalhos individuais. Assim, o trabalho de todo o grupo torna-se uma fonte de recompensas intrínsecas;

- 2) Rotação de pessoal: deve-se treinar os indivíduos para poderem realizar várias ou todas as tarefas necessárias para o trabalho do grupo. O treinamento e a rotação de trabalho permite que o indivíduo trabalhe em tarefas diferentes, aumentando a variedade. Além disto, o indivíduo passa a ter uma melhor noção do trabalho como um todo, aumentando a identificação com a tarefa;
- 3) Autonomia: deve-se dar liberdade ao grupo para tomar decisões importantes de como realizar seu trabalho, abrangendo decisões sobre métodos, programação e alocação de trabalho. Em alguns casos, o grupo deveria decidir sobre a contratação de novos membros e promoção de elementos do grupo. Além de aumentarem a autonomia, as atividades de tomada de decisão dão mais variedade ao trabalho. O grupo tem liberdade para mudar o projeto de trabalho e influenciar suas características principais;
- 4) Recompensas grupais: deve-se criar um sistema de recompensas coerente com o próprio projeto de trabalho. Tais recompensas devem ser baseadas no desempenho do grupo como um todo, e não na performance individual. Desta maneira, as recompensas externas estarão consistentes com a motivação interna criada pelo projeto de trabalho.

Além de ser influenciada pelo projeto de trabalho, a efetividade de um grupo autônomo de trabalho também é influenciada por características do próprio grupo. Tais características são importantes para o projeto e administração das equipes de trabalho, e referem-se, por exemplo, aos padrões de comunicação entre os membros, como eles trabalham juntos e quem é membro do grupo (Nadler et al., 1983).

A partir do que foi exposto anteriormente, constata-se que o enriquecimento do trabalho ou cargo pode conduzir a uma maior motivação, satisfação e produtividade e, também, a um melhor desempenho dos empregados. Além disto, o enriquecimento reduz a rotatividade do pessoal e o absenteísmo.

Para Werther e Davis (1983), o enriquecimento do cargo acrescenta novas fontes de satisfação de necessidades dos indivíduos. No entender de Lobos (1979), o enriquecimento dos cargos propicia uma economia dos custos de mão-de-obra devido à redução no número de cargos, bem como uma eficiência maior do que aquela obtida em operações superespecializadas. Porém, em muitos casos em que a redução nos custos diretos, ou o aumento na produtividade e na qualidade não podem ser demonstrados, os efeitos do planejamento dos cargos sobre a satisfação do indivíduo não serão percebidos como um benefício importante.

Mesmo com tantas vantagens, o enriquecimento dos cargos pode apresentar várias desvantagens. No ponto de vista de Reif e Schoderbek (apud Chiavenato, 1979, p.180), "o principal dilema do enriquecimento dos cargos é a resistência à mudança diante do aumento dos deveres", já que existe insegurança das pessoas com relação às novas habilidades requeridas. Elas podem ter medo de não aprender e errar.

Existe, ainda, o risco de reivindicações salariais por parte dos ocupantes de cargos enriquecidos, e a empresa pode não estar preparada para atendê-las (Lobos, 1979).

De acordo com Hampton (1983), os efeitos indesejáveis do enriquecimento dos cargos são:

- 1) Algumas pessoas ficam mais ansiosas, desconfortáveis e menos eficientes quando seu trabalho se torna mais complexo e incerto;
- 2) Algumas vezes, o cargo pode ser modificado tornando-se mais rico em termos de realização, mas pobre em termos de relacionamento interpessoal;
- 3) Pode ocorrer conflito entre o superior e o subordinado quando as responsabilidades para estabelecer metas, solucionar problemas e tomar decisões, que passam a enriquecer o cargo do subordinado, são vistas pelo superior como subtraídas do seu próprio cargo;¹⁴
- 4) Muitos dirigentes sindicais, que representam os trabalhadores que têm seus cargos enriquecidos, podem suspeitar que o enriquecimento seja apenas um instrumento exploratório ou um meio para enfraquecer o movimento sindical.

Na realidade, para muitas organizações, o enriquecimento de cargos tem outros significados, tais como vestir os funcionários com uniformes desenhados por um costureiro de renome, criar uma área de repouso visual nos escritórios e, também, promover empregados mais novos através de uma impiedosa política de aposentadoria obrigatória dos empregados mais velhos (Chiavenato, 1989). Além disto, muitas empresas desejam obter uma maior produtividade e responsabilidade por parte dos empregados à custa do mesmo salário.

Observa-se que, muitas vezes, o grande problema está na falta de consciência e responsabilidade dos dirigentes para a elaboração de um projeto

¹⁴ Lobos (1979) denomina este fato de “corrosão da autoridade”. Pode-se perceber que este tipo de conflito pode ser evitado se o superior tiver humildade.

autêntico de enriquecimento de cargos.

O enriquecimento de cargo não é uma técnica aplicada universalmente. Esta técnica se defronta com problemas como o alto custo do projeto e implementação, e limitação das pesquisas no que diz respeito aos seus efeitos a longo prazo. Em alguns casos, existe a necessidade de incluir outras alternativas, além do enriquecimento do cargo, para que aumente a satisfação do empregado no trabalho (Werther e Davis, 1983).

2.2.5 Fatores influenciadores do desenho de cargos

De acordo com Werther e Davis (1983), o conhecimento do desenho do cargo, que eles denominam de projeto do cargo, é importante para que o departamento de pessoal de uma organização possa responder, antecipadamente, aos desafios organizacionais, ambientais e comportamentais.

Conforme demonstra a Figura 5, a seguir, mudanças em quaisquer destes fatores podem afetar o desenho ou projeto de cargo, como também, a qualidade de vida no trabalho. Portanto, se o departamento de pessoal puder prever o impacto destas mudanças, estará mais apto a responder de maneira adequada.

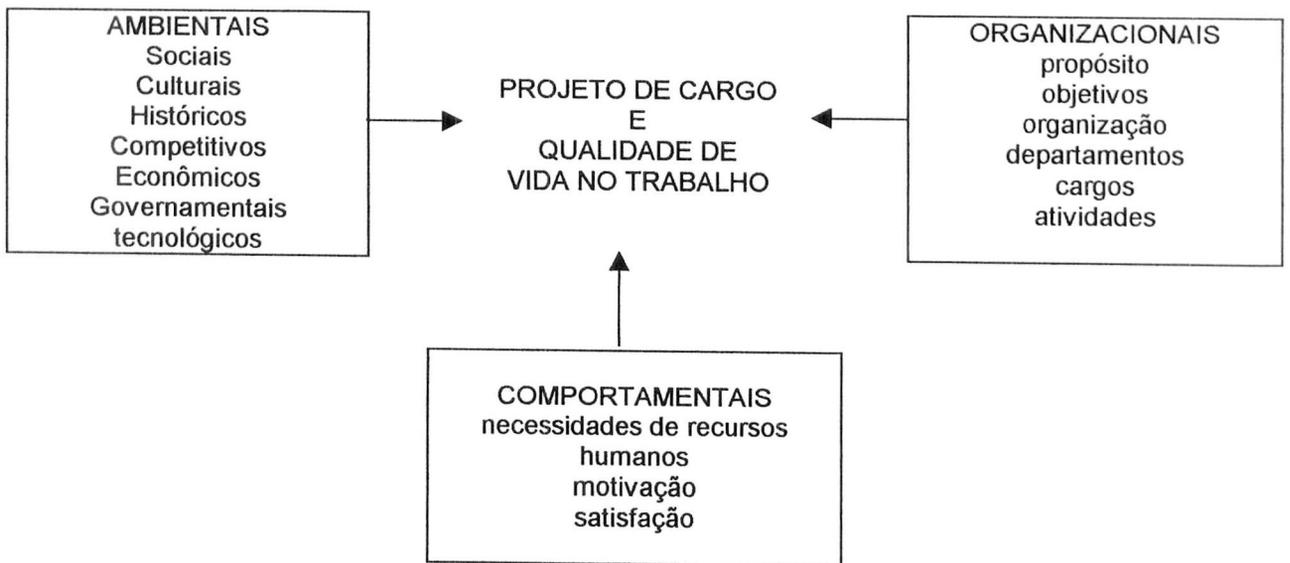


Figura 5 - Fatores ambientais, organizacionais e comportamentais que influenciam o projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho.

-Fonte: Werther e Davis, 1983, p.72.

Para se compreender o desenho de cargos, é preciso identificar as suas metas e as principais exigências que enfrenta, conforme demonstra o arcabouço da Figura 6. Quando tais exigências, ou seja, organizacionais, ambientais e comportamentais são cuidadosamente consideradas e corretamente combinadas com um projeto adequado do cargo, o resultado é um cargo produtivo e satisfatório. Porém, quando existe omissão dos insumos ou produtos desejados, surgem problemas.

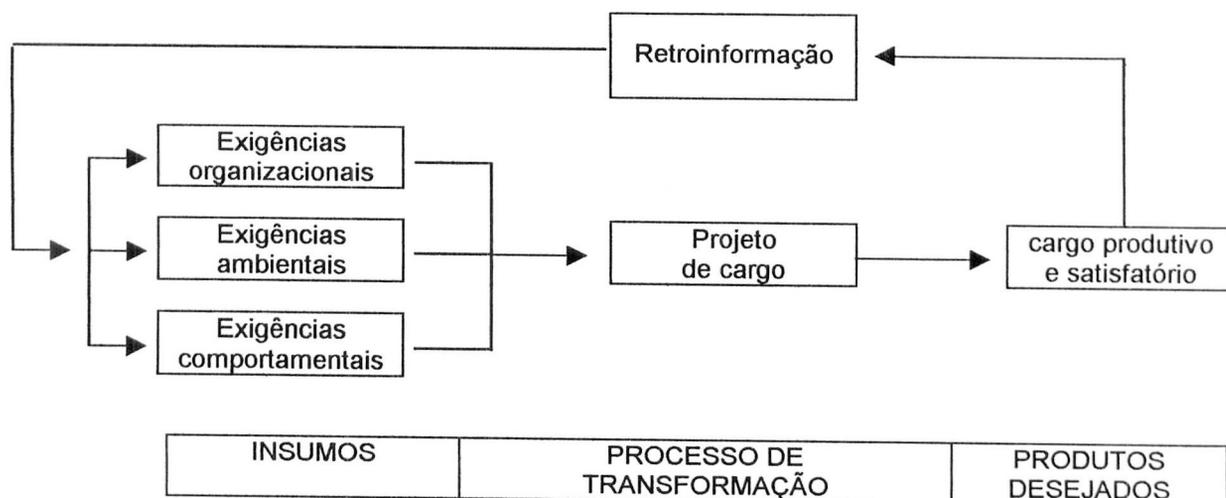


Figura 6 - O arcabouço insumo/produto de design de cargo.

Fonte: Werther e Davis, 1983, p.74.

Em relação às exigências comportamentais, Lobos (1979) ressalta que a maioria destas origina-se diretamente das tarefas que o indivíduo executa. O fato das tarefas serem mais rotineiras ou menos rotineiras condiciona as atividades físicas e mentais do indivíduo, bem como influi nos seus contatos com terceiros e suas possibilidades de desenvolvimento profissional. O indivíduo reage a tais exigências comportamentais, adotando determinada posição psicológica com relação ao seu trabalho, ou seja, passa a alienar-se, motivar-se ou satisfazer-se com a natureza do seu trabalho. Esta posição psicológica do indivíduo o levará a apoiar ou sabotar as intenções organizacionais quanto à execução das suas tarefas.

De acordo com Miles (1975), os fatores ambientais e tecnológicos influenciam o design de cargos. Para o autor, as abordagens tradicional, de relações humanas e de recursos humanos estabelecem suas prescrições para o

desenho de cargos não apenas nas suas suposições explícitas sobre as atitudes e habilidades das pessoas, mas também, num conjunto de suposições implícitas considerando o ambiente no qual estes cargos existem. Tal ambiente pode ser estável ou variável.

As abordagens tradicional e de relações humanas ao desenho de cargos tendem a dividir uma visão comum do ambiente, objetivos e tecnologia da organização. Tal visão é substancialmente diferente daquela da abordagem de recursos humanos.

a) Suposições de estabilidade

Nas abordagens tradicional e de relações humanas, os cargos são desenhados para ajustarem-se a um ambiente estável e previsível. O desenvolvimento de padrões de instrumentos, métodos e procedimentos é baseado na suposição de que a tecnologia principal da unidade e, provavelmente, da organização, permanecerá constante o suficiente para o investimento em tempo e esforço ser compensado.

Da mesma forma, sob essas abordagens, o treinamento no trabalho e fora deste é restrito para habilidades e conhecimentos específicos necessários para operar um segmento estreito de tecnologia corrente. Portanto, estes tipos de treinamento limitam a flexibilidade do sistema, bem como são perdidos se ocorrem mudanças.

A suposição de que a tecnologia permanecerá razoavelmente constante prescreve as conseqüentes suposições de que o ambiente da organização, bem

como seus objetivos básicos permanecerão estáveis, isto é, as necessidades e comportamentos dos grupos com os quais a organização interage permanecerão relativamente fixas.

A ênfase na estabilidade de fatores ambientais e de objetivos e tecnologia organizacionais, mais do que no seu grau de complexidade e sofisticação, é intencional. Dentro de limites amplos, é a estabilidade do produto e processo, mais do que a complexidade, que serve como restrição ao desenho de cargos baseados nas abordagens tradicional e de relações humanas.

A estabilidade, é claro, não precisa estar presente no sistema inteiro. Se os departamentos ou unidades podem ser protegidos de turbulência externa ou instabilidade de objetivos, estes devem continuar a produzir partes, componentes ou linhas de produtos com processos tecnológicos estáveis.

A estabilidade no ambiente, objetivos e tecnologia da organização ou das unidades poderia, então, ser considerada uma necessária, mas não suficiente condição para um desenho de cargos eficientes baseado nas abordagens tradicional e de relações humanas. Uma tecnologia estável é essencial para a rotinização de atividades físicas e mentais, para o pensar estar separado do fazer, e para os membros serem treinados a desempenhar conjuntos de tarefas repetitivas e estreitamente definidas. Se as pessoas terão uma performance mais efetiva e eficiente sob estas condições, depende da extensão na qual as suposições destas abordagens são corretas.

b) Reconhecimento de variabilidade

As prescrições para o desenho de cargos sob a abordagem de recursos humanos não estão baseadas na suposição de estabilidade nos processos e objetivos organizacionais. Ao contrário, o desenho de cargos é explicitamente dinâmico. A contínua elevação do nível e extensão das habilidades dos membros é uma responsabilidade básica atribuída ao administrador e sua unidade. Este crescimento é visto como um investimento de capital para melhorar a performance e flexibilidade. Portanto, a mudança não é apenas presumida, mas é, de fato, demandada se os benefícios deste investimento estão para serem alcançados.

Da mesma forma, a ênfase na autodireção e autocontrole também reflete a aceitação e encorajamento da mudança. As habilidades adquiridas em planejar e controlar as próprias atividades numa situação são, pelo menos, parcialmente, transferíveis para novas circunstâncias, e a segurança obtida através do sucesso da autodireção é um pré requisito para a aceitação de novos desafios.

A abordagem de recursos humanos busca o planejamento conjunto de objetivos, determinação de horários e procedimentos departamentais. Para que isto seja um sucesso, os membros devem ser bem informados não apenas sobre o que é esperado ou está acontecendo, mas também, sobre porque e como suas atividades se ajustam ao processo organizacional geral.

Em resumo, o desenho de cargos baseado na abordagem de recursos humanos antecipa a mudança, e obtém seus benefícios completos sob circunstâncias que demandam flexibilidade e adaptação criativa aos novos problemas e objetivos.

Onde o ambiente é turbulento e as mudanças nos objetivos e tecnologia são freqüentes, a abordagem de recursos humanos para desenhar cargos parece ser mais apropriada do que as abordagens tradicional e de relações humanas, sejam ou não suas suposições sobre as atitudes e habilidades das pessoas inteiramente exatas. Onde as condições são estáveis, a escolha desta abordagem depende da exatidão de suas suposições.

Chiavenato (1994) enfatiza que as mudanças desatualizam o conteúdo e estrutura dos cargos. As novas tecnologias, os novos produtos e serviços, as melhorias nos métodos de trabalho, entre outras mudanças, provocam alterações nos cargos impondo novas posturas e habilidades aos seus ocupantes. Assim, existe uma necessidade contínua de se redesenhar e atualizar os cargos para adequarem-se às mudanças. Além disto, torna-se necessária a atualização e adequação dos cargos às pessoas que os ocupam, já que existe uma modificação do comportamento das pessoas em função da contínua atualização do seu potencial.

No entender de Drucker (1984), é necessária a criação de cargos que se ajustem às pessoas, atendam às suas necessidades e correspondam às suas expectativas. Contudo, a estrutura da organização também precisa ser impessoal e concentrar-se nas tarefas a cumprir, senão será impossível manter a continuidade e fazer com que as pessoas sejam substituídas. Se o cargo for destinado a certa pessoa em vez de a determinada função, precisará ser reestruturado toda vez que mudar seu ocupante. O autor destaca que reestruturar um cargo, geralmente, significa reformular toda uma série de cargos, movimentando e perturbando muita gente. Sendo assim, para Thomas (1997), o desenho de cargos, para ser uma

ferramenta eficaz, deve atender às exigências da tarefa e as expectativas dos funcionários.

Nesse sentido, o desenho de cargos deve compatibilizar os sistemas técnico e social da organização e, alcançar esta compatibilidade dependerá de uma análise desenvolvida em uma situação específica (Lobos, 1979). O sistema técnico da organização refere-se às tarefas a serem realizadas, instalações e seus arranjos físicos, equipamentos, instrumentos, tecnologia e métodos de trabalho. Este sistema é responsável pela eficiência potencial da organização. Já o sistema social refere-se às pessoas e suas características físicas e psicológicas, relações sociais entre as pessoas decorrentes da organização formal (exigências da tarefa) e organização informal. Este sistema é responsável pela conversão da eficiência potencial em real. Portanto, os sistemas social e técnico não podem ser considerados isoladamente, pois qualquer alteração em um repercutirá no outro (Chiavenato, 1994).

A definição da organização como sendo formada por um sistema técnico e um sistema social interagentes originou-se dos estudos de Eric Trist desenvolvidos no Tavistock Institute, em 1950, na cidade de Londres.

Enfim, conforme demonstra a Figura 7, a seguir, existe influência dos fatores tecnológicos e sociais no desenho dos cargos, pois o sistema técnico determina o desenho dos cargos e os tipos de ocupantes, suas características pessoais, conhecimentos, habilidades, bem como as tarefas que deverão realizar. No entanto, ao realizarem suas tarefas, os ocupantes de cargos se relacionam entre si, formando o sistema social (Chiavenato, 1994).

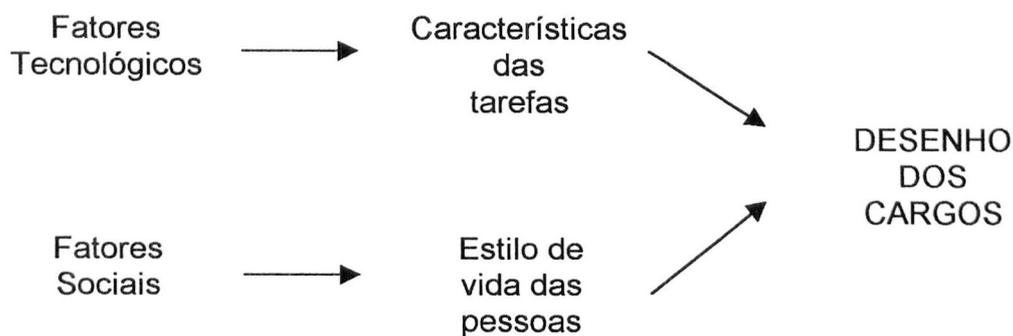


Figura 7 – A influência dos fatores tecnológicos e sociais no desenho dos cargos.

Fonte: Chiavenato, 1994, p. 458.

2.2.6 Escolha da abordagem ao desenho de cargos

A discussão das abordagens alternativas para desenhar cargos apresentadas anteriormente, ou seja, abordagens tradicional, de relações humanas e de recursos humanos, implica que existe a opção de escolher entre estas alternativas.

Escolhe-se a abordagem tradicional para o desenho dos cargos quando o objetivo é o máximo de eficiência, tendo em vista a divisão do trabalho na empresa. Por outro lado, escolhe-se a abordagem de recursos humanos para o desenho dos cargos quando o objetivo é a satisfação do ocupante e, em consequência, o máximo de produção graças à sua dedicação e envolvimento no cargo (Chiavenato, 1994).

Nesse sentido, Werther e Davis (1983) afirmam que tornar os cargos mais eficientes pode fazer com que sejam menos satisfatórios. Por outro lado, tornar os cargos mais satisfatórios pode fazer com que sejam ineficientes. Este problema não tem solução simples. Geralmente, o projetistas de cargos efetuam permutas

entre eficiência e elementos comportamentais, ou seja, variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*, de maneira a conseguir um equilíbrio entre eles.

As permutas mais significativas são:

a) Produtividade versus Especialização

A especialização pode ser adicionada ao cargo, sem comprometer a produtividade, somente até determinado ponto. Assim, quando aumenta-se a especialização do cargo, a produtividade sobe até que fatores, como o tédio, anulam as vantagens da especialização adicional, fazendo com que a produtividade caia.

b) Satisfação versus Especialização

Primeiramente, a satisfação aumenta com a especialização até certo ponto. A partir daí, a especialização adicional provoca diminuição rápida da satisfação. Isto deve-se ao fato de que a ausência de especialização do cargo faz com que se leve muito tempo para aprendê-lo, causando frustração. Porém, quando existe adição de especialização além de certo ponto, a satisfação cai por causa da falta de autonomia, variedade e identidade de tarefa. Mesmo assim, a produtividade pode continuar a subir se as vantagens da especialização pesarem mais que as desvantagens da insatisfação.

c) Aprendizagem versus Especialização

Quando o cargo é superespecializado, leva-se menos tempo para aprendê-lo, pois há menos a aprender do que em um cargo não-especializado. Assim, um cargo especializado permite que a aprendizagem atinja mais rapidamente um padrão aceitável do que o cargo não-especializado.

d) Rotatividade versus Especialização

Mesmo que os cargos superespecializados sejam mais rápidos para se aprender, os baixos níveis de satisfação decorrentes podem levar ao aumento da rotatividade. No entanto, esta alta taxa de rotatividade pode ser reduzida reformulando-se os cargos com maior ênfase nos elementos comportamentais.

Nesse contexto, Werther e Davis (1983) enfatizam que, muitas vezes, a questão principal no desenho de cargo é a determinação se um cargo deve ser mais ou menos especializado. Quando o cargo é insuficientemente especializado, ele pode ser simplificado através da divisão e/ou eliminação das suas tarefas. Em muitos casos, quando o empregado possui habilidade limitada, um cargo altamente especializado pode ser aceitável e atrativo.

Porém, em outros casos, o risco com a simplificação do cargo é que ele pode ser tão especializado que torna-se menos atrativo, e o tédio acaba causando erros ou renúncia, principalmente quando o empregado é altamente habilitado. Este tipo de cargo, geralmente, não oferece possibilidade para realização,

reconhecimento, crescimento psicológico e satisfação do empregado. Portanto, para melhorar este tipo de cargo, pode-se reformulá-lo através da utilização dos princípios para desenhar cargos enriquecidos.

A situação apresentada acima refere-se a um dos fatores que deve ser considerado na escolha entre as abordagens alternativas para desenhar ou redesenhar cargos. Trata-se das diferenças individuais, pois se os indivíduos têm baixas necessidades sociais e de crescimento e, também, são pouco habilitados, recomenda-se o uso da abordagem tradicional. Porém, se os indivíduos têm altas necessidades de crescimento e são habilitados, recomenda-se a abordagem de recursos humanos orientada para o enriquecimento dos cargos.

Nadler et al. (1983) apresentam outros fatores a serem considerados na escolha entre as abordagens, que são:

- 1) Tecnologia e fatores de custo: refere-se ao conjunto de características físicas do trabalho, incluindo o tipo de tecnologia e os custos envolvidos na mudança do projeto de trabalho. No que se refere à tecnologia, esta pode limitar muito o tipo de projeto a ser adotado. Em alguns casos, a tecnologia pode ser tal que exista muito pouca flexibilidade de mudança no trabalho, tanto individual como grupal. Os custos de mudança referem-se ao investimento em dinheiro que a organização precisa destinar ao projeto. Assim, recomenda-se o uso da abordagem tradicional quando a tecnologia restringe ou torna o enriquecimento caro e ineficiente, e os custos de mudança são grandes. Recomenda-se o uso da abordagem de recursos humanos orientada para o enriquecimento dos cargos quando a tecnologia é flexível, e os custos de mudança não são muito altos;

2) Estrutura e clima organizacional: refere-se ao fato de que o projeto de trabalho deve se ajustar ao contexto maior do projeto organizacional, ou seja, deve ser consistente com o projeto e o clima da organização para que não ocorram problemas. Assim, recomenda-se o uso da abordagem tradicional quando a estrutura é altamente centralizada e o clima é bastante diretivo (não-participativo). Recomenda-se o uso da abordagem de recursos humanos orientada para o enriquecimento dos cargos quando a estrutura é relativamente descentralizada e o clima é participativo.

Além de se considerar os fatores apresentados acima, torna-se necessário diagnosticar a situação para determinar se existem problemas, e se estes estão relacionados com o desenho de cargos. Ao examinar o trabalho, deve-se verificar o quanto a satisfação e a motivação são problemas para os trabalhadores, o quanto as características do cargo, ou seja, variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*, são baixas e, também, quais aspectos estão causando problemas (Nadler et al., 1983).

Em certos casos, torna-se inútil mudar o desenho dos cargos, pois os problemas de desempenho podem estar relacionados com a inadequação das habilidades dos indivíduos, com a liderança deficiente e com os sistemas de pagamento mal projetados, entre outros aspectos.

Considerados todos os fatores para se desenhar ou redesenhar cargos, ou seja, diferenças individuais, tecnologia e custo, estrutura e clima organizacional, e dados do diagnóstico, pode-se encontrar situações em que as coisas não são tão claras, ou não exista uma alternativa que seja obviamente a melhor. Neste caso,

pode ser útil envolver as pessoas diretamente interessadas no desenho ou redesenho do cargo, ou seja, aquelas que executarão as tarefas. Estas pessoas possuem informações importantes, e podem contribuir no diagnóstico da situação e na discussão da estratégia de projeto.

Nadler et al. (1983, p.95) enfatizam que “na ausência de um projeto de trabalho explícito, o enfoque tradicional é o usualmente adotado, porque se tornou parte da nossa maneira de pensar sobre trabalho, cargos e administração”. Assim, quando tem-se uma tarefa e pessoas para realizá-la, torna-se natural dividi-la em subtarefas, alocando cada uma a cada pessoa, que julga-se ser a mais capacitada para realizá-la. Coloca-se, então, um gerente ou supervisor para coordenar tais subtarefas, de modo a realizar-se a tarefa total. Devido a aceitação e o uso generalizado de tal enfoque, muitos cargos são desenhados com baixa variedade, identidade, autonomia e, também, baixo significado e *feedback*.

Portanto, pode-se considerar que, apesar da nova abordagem de recursos humanos, na maioria das organizações, os cargos são desenhados, predominantemente, de acordo com a abordagem tradicional, considerada ultrapassada.

Na realidade, o desenho de cargos é uma das ferramentas gerenciais para motivar o comportamento organizacional efetivo. “Confiar somente nos métodos tradicionais de projetar trabalho é jogar fora, ou usar mal, esta ferramenta.” (Nadler et al., 1983, p.96).

Para Miles (1975), os cargos, no futuro, podem ainda ser desenhados de acordo com princípios de especialização e rotinização, tanto no escritório quanto na

fábrica (planta). Porém, os cargos serão desenhados por intenção (plano) e não por descuido ou negligência.

No entender de Werther e Davis (1983, p.87), no futuro, “as mudanças culturais e demográficas provavelmente desempenharão um papel cada vez mais importante no desenho de cargos”. Os empregados buscarão uma maior ênfase em técnicas de enriquecimento de grupo, bem como exigirão cargos com mais elementos comportamentais, ou seja, autonomia, identidade e significado da tarefa, variedade e *feedback*.

2.3 Satisfação no cargo

Abordou-se, anteriormente, como o desenho ou redesenho de cargos pode proporcionar maior motivação e satisfação aos seus ocupantes. Pelo fato do objetivo deste trabalho ser o de avaliar se houve o incremento do nível de satisfação dos ocupantes de cargos redesenhados, torna-se importante apresentar o significado de satisfação. Porém, antes disto, cabe salientar que os termos motivação e satisfação têm significados diferentes, embora sejam, freqüentemente, relacionados na literatura, sem a preocupação de se esclarecer as diferenças semânticas entre estes termos¹⁵. Este fato, muitas vezes, dificulta a compreensão do verdadeiro significado de cada termo.

¹⁵ Gibson et al. (1981, p.131) afirmam que “motivação e satisfação são conceitos relacionados, mas não são sinônimos.”

Portanto, para melhor esclarecer a relação e a diferença entre satisfação e motivação, como também, o significado de satisfação no cargo, abordar-se-á, primeiramente, considerações sobre motivação. Tais considerações envolvem sua definição, a motivação no trabalho e algumas das suas principais teorias.

2.3.1 Motivação

2.3.1.1 Definição de Motivação

O termo motivação vem do latim *movere*, que significa mover. Portanto, segundo Berelson e Steiner (1964), motivação significa um estado interno que dá energia, ativa, move ou canaliza o comportamento da pessoa em direção a objetivos. A partir desta definição, Lopes (1980) conclui que pode-se considerar a motivação como uma variável interveniente, pois não é passível de observação direta, isto é, não pode ser vista, ouvida ou tocada.

Desse modo, somente pode-se julgar o quanto uma pessoa está motivada mediante a observação do seu comportamento, que é determinado pelo motivo, ou seja, tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada maneira. Este impulso à ação pode surgir devido a um estímulo externo (do ambiente), ou aos processos internos do raciocínio do indivíduo.

Nesse sentido, Kast e Rosenzweig (1970) afirmam que a motivação está relacionada com o sistema de cognição (conhecimento) do indivíduo. A cognição envolve valores individuais e representa tudo aquilo que o indivíduo conhece a seu

próprio respeito e sobre o ambiente que o circunda. Desta forma, a cognição do indivíduo, ou seja, o que ele pensa, crê e prevê, guia seus atos.

Para Lopes (1980), a motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do indivíduo e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. O autor afirma que o processo motivacional consiste de um ciclo formado por três elementos interdependentes e interagentes, que são:

- 1) Necessidade: surge quando existe um estado de desequilíbrio fisiológico ou psicológico, ou seja, de deficiência, de privação. Ex.: necessidade de água;
- 2) Estímulos, impulsos ou motivos: surgem para aliviar necessidades e são orientados para a ação. Ex.: sede;
- 3) Objetivo: é qualquer coisa que reduz ou elimina o estímulo. Ex.: beber água.

De acordo com Hersey e Blanchard (1979), a motivação de um indivíduo depende da força de seus motivos. Bergamini (1982) reforça esta idéia ao afirmar que todos os motivos humanos não têm a mesma significância para a pessoa que se motiva, havendo motivos importantes, de valor médio e aqueles sem grande importância. Portanto, à medida que o indivíduo dá valor aos seus motivos, maior ou menor será sua força para levar à motivação.

Bergamini (1982) afirma, ainda, que as diferentes intensidades dos motivos dependem da importância do objetivo para o indivíduo. Sendo assim, quando o objetivo é importante, o motivo é forte e existe intensa motivação. Quando o objetivo tem importância média, o motivo tem força média, e existe motivação

normal. Quando o objetivo tem importância quase irrelevante, o motivo é fraco e, às vezes, não são suficientes para colocar o indivíduo em ação.

Nesse sentido, Werther e Davis (1983, p.300) definem motivação como “o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja”. Não é o caso de uma pessoa empurrada, que apenas estará reagindo a uma pressão. Se a pessoa estiver motivada, fará a escolha positiva para realizar algo, pois considera este ato como importante para ela.

2.3.1.2 Motivação no trabalho

Motivação no trabalho refere-se ao empenho de aumentar ou manter alta a capacidade do indivíduo, para que ele tenha um excelente desempenho na execução das suas atividades. Portanto, no ambiente de trabalho, torna-se importante que se estimule positivamente a motivação das pessoas, para que estas liberem todo o seu potencial em benefício próprio e da organização (Heckhausen, 1967).

Nesse contexto, existem padrões motivacionais no trabalho, que são padrões organizacionais destinados a estimular o alcance dos objetivos da organização e dos seus membros. Katz e Kahn (1987) consideram quatro padrões motivadores possíveis nas organizações, ou seja, o cumprimento legal, a satisfação instrumental, os valores internalizados, e a auto-expressão e autodeterminação.

O cumprimento legal refere-se à aceitação por parte dos membros da organização das prescrições de papel e das regras organizacionais, em virtude de sua legitimidade. Este padrão envolve o policiamento para reforçar a aceitação

interna desta legitimidade, e é incapaz de motivar as pessoas para qualquer coisa além do cumprimento de rotina dos requisitos de papel.

A satisfação instrumental refere-se ao uso de recompensas instrumentais para induzir os membros da organização a conduta solicitada. Geralmente, utiliza-se quatro tipos de recompensas instrumentais:

- a) Recompensas gerais obtidas através da afiliação e antigüidade. Os benefícios recompensam toda uma categoria de pessoas por permanecerem no sistema. Ex.: benefícios extras e aumentos salariais de acordo com o aumento do custo de vida;
- b) Recompensas individuais que beneficiam as pessoas de acordo com seu desempenho. Ex.: incentivo salarial, promoção e reconhecimento com base no mérito individual;
- c) Satisfação individual derivada da aprovação do líder, ou seja, o indivíduo se sente satisfeito em continuar a fazer o que garante a aprovação de seu superior, mesmo que não implique em promoção ou aumento salarial;
- d) Aprovação social do grupo ao qual o indivíduo pertence, o que faz com que os membros se motivem para atender aos requisitos organizacionais, desde que sejam congruentes com as normas do grupo.

O padrão motivacional referente aos valores internalizados diz respeito à motivação internalizada, em que a pessoa é ativada em direção às metas da organização ou do grupo, pois representam seus próprios valores pessoais e, também, são apropriadas para seu próprio autoconceito, ou seja, as concepções a

seu próprio respeito. Portanto, a satisfação da pessoa é derivada da expressão de atitudes que refletem suas crenças.

O último padrão motivacional, ou seja, a auto-expressão e autodeterminação, é a base para a identificação de cargo, ou seja, para as satisfações individuais originadas diretamente do desempenho do papel. Neste sentido, a auto-expressão refere-se à satisfação derivada da oportunidade da pessoa em demonstrar o seu talento e habilidade, e a autodeterminação refere-se à satisfação das pessoas em tomar decisões sobre o seu próprio comportamento.

Os padrões motivacionais no trabalho apresentados acima são abordados de maneira semelhante por Lopes (1980). No que se refere ao último padrão motivacional, o autor aconselha enriquecer o cargo do indivíduo, no sentido de proporcionar oportunidades de realização, que geram sentimentos de satisfação e bom desempenho.

Dentro das organizações, além dos possíveis padrões motivacionais, existem, também, problemas motivacionais. Lopes (1980) chama a atenção para as seguintes questões:

- 1) Por que algumas pessoas manifestam insatisfação e outras entusiasmo em relação ao trabalho que executam?
- 2) Por que algumas pessoas procuram tarefas adicionais, enquanto outras tentam evitá-las?

Portanto, no estudo da motivação, a primeira questão envolve perguntar que propósitos e motivos as pessoas têm no trabalho. Pelo fato de existirem

diferenças individuais, isto é, o motivo de uma pessoa não é necessariamente o mesmo de outra, surge uma segunda questão, que envolve perguntar que condições tendem a desenvolver determinados motivos e propósitos e não outros.

Com a finalidade de resolver essas questões, existem várias teorias da motivação. Segundo Jones (apud Lopes, 1980), tais teorias tentam explicar como o comportamento de uma pessoa surge, se sustenta e muda e, também, que tipo de relação subjetiva se apresenta no seu organismo.

2.3.1.3 Teorias da motivação

Existem diversas teorias da motivação que, embora examinem o problema da motivação de maneiras diferentes, apresentam muitos pontos comuns. Neste trabalho, apenas para haver compreensão da diferença entre motivação e satisfação, abordar-se-ão três das mais importantes concepções teóricas modernas sobre motivação conhecidas e adotadas como base em estudos na área de administração. Trata-se da teoria da hierarquia das necessidades, teoria dos dois fatores e teorias X e Y. No entanto, antes de abordá-las, apresentar-se-á uma breve discussão sobre a evolução das abordagens administrativas da motivação.

2.3.1.3.1 Evolução das abordagens administrativas da motivação

Antigamente, no campo da administração, considerava-se que os incentivos monetários eram os meios primordiais para a motivação do homem. Atualmente, existe a concordância de que, embora o incentivo monetário seja um

instrumento motivador importante, o homem busca também satisfazer outras necessidades. Neste contexto, pesquisas deram origem a várias teorias para explicar a motivação no trabalho, que mudaram em decorrência da evolução do pensamento administrativo.

Portanto, em diferentes fases dessa evolução, os administradores adotaram diferentes abordagens ou teorias da motivação. Tais abordagens se baseiam nas teorias tradicional, de relações humanas e de recursos humanos.

Steers e Porter (1979) descrevem as abordagens da motivação em relação a suas premissas, políticas e expectativas.

a) Abordagem da motivação baseada na teoria tradicional:

- Premissas: a maioria das pessoas considera o trabalho como intrinsecamente desagradável e menos importante do que o salário que ganham para fazê-lo. Além disto, poucas pessoas desejam ou podem fazer um trabalho que exija criatividade, autodireção ou autocontrole.
- Políticas: o administrador deve dividir as tarefas em operações simples, repetitivas e de fácil aprendizado e, também, supervisionar seus subordinados de perto. O administrador deve, ainda, estabelecer rotinas e procedimentos detalhados de trabalho e obrigar seu cumprimento.
- Expectativas: as pessoas podem tolerar seu trabalho se o salário for razoável e seu chefe for justo. Além disto, as pessoas produzirão dentro do padrão, se forem bem controladas e, também, se as tarefas forem suficientemente simples.

b) Abordagem da motivação baseada na teoria das relações humanas:

- Premissas: as pessoas desejam sentir-se úteis e importantes e, também, sentem necessidade de fazer parte de alguma coisa e ser reconhecidas. Para elas, estas necessidades são mais importantes e motivadoras do que o dinheiro.
- Políticas: o administrador deve fazer com que os subordinados se sintam úteis e importantes mantendo-os informados e ouvindo suas idéias e objeções. O administrador deve, ainda, permitir que os subordinados exerçam um certo autocontrole e uma certa autodireção nas questões de rotina.
- Expectativas: as necessidades dos empregados de participação e de sentirem-se importante serão satisfeitas, se tiverem informações e participarem de decisões de rotina. Se estas necessidades forem satisfeitas, o moral dos subordinados aumentará e, também, diminuirá a resistência à autoridade formal.

c) Abordagem da motivação baseada na teoria comportamental:

- Premissas: as pessoas consideram o trabalho agradável e desejam contribuir para objetivos significativos que elas ajudaram a definir. Além disto, quase todas as pessoas podem exercer autocontrole e autodireção de maneira mais criativa e responsável que o exigido pelos seus atuais cargos.
- Políticas: o administrador deve aproveitar as capacidades subutilizadas dos recursos humanos, criando um ambiente onde os subordinados possam contribuir com sua capacidade máxima. O administrador deve, também, estimular uma participação plena dos subordinados em assuntos importantes, ampliando constantemente sua autodireção e seu autocontrole.

- Expectativas: a eficiência operacional aumentará diretamente, se houver ampliação da influência, da autodireção e do autocontrole dos subordinados. Além disto, a satisfação dos subordinados no trabalho pode melhorar devido ao aproveitamento total dos recursos.

A abordagem da motivação baseada na teoria de recursos humanos está associada a diversos teóricos. Dentre eles, destacam-se Maslow, Herzberg e McGregor, cujas teorias serão abordadas a seguir.

2.3.1.3.2 Teoria da hierarquia das necessidades

Maslow (1943) apresenta uma teoria de motivação baseada no fato de que o homem possui necessidades e é levado ou motivado a agir de maneira a reduzi-las ou satisfazê-las. A Figura 8 demonstra este fato.

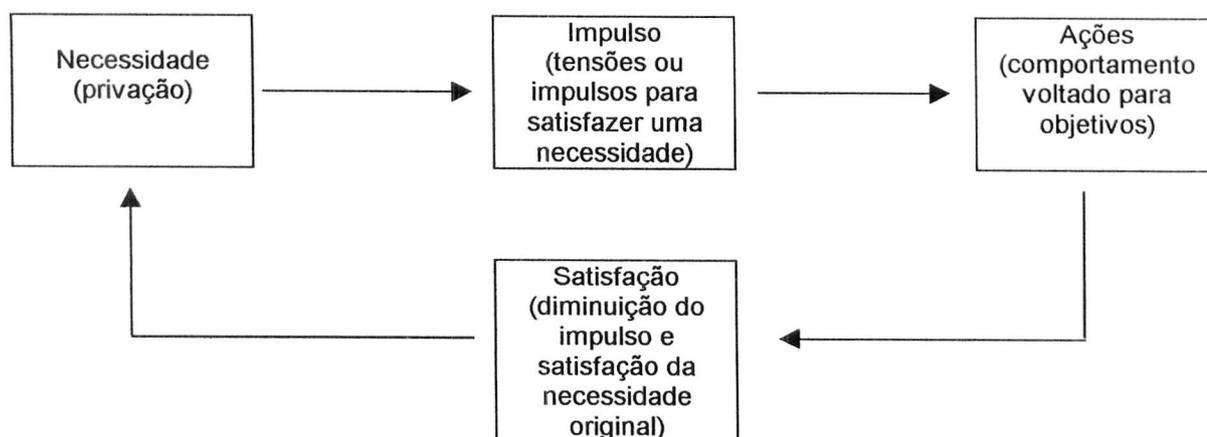


Figura 8 - Modelo de motivação.

Fonte: Stoner, 1985, p.303.

Na sua teoria, Maslow (1943) afirma que as necessidades humanas fundamentais estão relacionadas entre si e apresentam-se numa hierarquia de importância ou importância. Quando uma necessidade é satisfeita, deixa de ser necessidade¹⁶. Isto significa que uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, pois não provoca tensão física ou psicológica no homem. Portanto, somente as necessidades insatisfeitas dominam o organismo humano e determinam o comportamento.¹⁷

De acordo com o autor, as necessidades humanas fundamentais são cinco, ou seja, necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

a) Necessidades fisiológicas

São as necessidades geralmente consideradas como ponto de partida na teoria da motivação. As necessidades fisiológicas compreendem as necessidades humanas de alimento, repouso, abrigo e sexo.

Se uma pessoa tem necessidade de alimento, segurança, amor e estima, ela desejará, provavelmente, alimento acima de qualquer outra necessidade.

¹⁶ A satisfação ocupa um papel importante na teoria da motivação, pois quando as necessidades são satisfeitas, elas deixam de representar um papel ativo na determinação do comportamento humano (Maslow, 1943).

¹⁷ Maslow (1943) afirma que nem todo comportamento é determinado pelas necessidades fundamentais. Para o autor, nem todo comportamento é motivado, pois existem muitos determinantes do comportamento, além dos motivos. Portanto, certos comportamentos são altamente motivados, e outros são muito pouco ou não têm motivação alguma. O comportamento pode ser, pelo menos teoricamente, determinado pela situação e por estímulos específicos.

Portanto, se todas as necessidades estão insatisfeitas e o organismo de uma pessoa é dominado por necessidades fisiológicas, quaisquer outras necessidades poderão tornar-se inexistentes ou latentes. Qualquer outra coisa será tida como sem importância e as outras necessidades serão colocadas de lado como inúteis.

Quando a pessoa satisfaz suas necessidades fisiológicas surgem logo outras, e mais elevadas necessidades e essas, mais do que as fisiológicas, passam a dominar o organismo.

b) Necessidades de segurança

Surgem quando as necessidades fisiológicas estiverem razoavelmente satisfeitas. Portanto, tudo parece menos importante para a pessoa do que a segurança.

Estas necessidades compreendem o desejo de proteção contra o perigo, ameaça, doenças, privações e instabilidade no emprego.

c) Necessidades sociais

São as necessidades de amor, afeição e participação que surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança estiverem razoavelmente satisfeitas. Estas necessidades incluem tanto o dar como o receber amor e afeto. O indivíduo passa a sentir falta de relações familiares e de amizade, de um lugar no seu grupo. Este desejo passa a ser mais forte do que qualquer coisa no mundo.

d) Necessidades de estima

Surgem quando as necessidades apresentadas acima estiverem razoavelmente satisfeitas. As pessoas passam a sentir necessidade ou desejo de auto-avaliação estável, firme e, geralmente, alta, bem como de auto-estima e de respeito das outras pessoas.

A auto-estima firme é baseada na capacidade real, nas realizações e no respeito de terceiros. As necessidades de auto-estima compreendem o desejo de força, status, adequação, realização, independência, confiança perante o mundo e liberdade.

A satisfação das necessidades de auto-estima leva a sentimentos de valor, força, autoconfiança, capacidade e utilidade. No entanto, a frustração destas necessidades leva a sentimentos de fraqueza, inferioridade e desamparo.

e) Necessidade de auto-realização

Esta necessidade surge quando as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e estima estão satisfeitas. Maslow (1943) utiliza o termo auto-realização com o sentido de desejo do indivíduo em realizar seu potencial, tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. As pessoas satisfeitas nesta necessidade são fundamentalmente satisfeitas e é delas que pode-se esperar plena faculdade criadora.

Maslow (1954) classifica as necessidades humanas fundamentais em:

- a) Necessidades de ordem inferior: referem-se às necessidades fisiológicas e de segurança. Estas necessidades geralmente solicitam um mínimo de satisfação antes que surjam outras necessidades. A maioria destas necessidades é útil apenas em quantidades limitadas;
- b) Necessidades de ordem superior: referem-se às necessidades sociais e de estima, bem como de auto-realização. Estas necessidades estão mais relacionadas a valores e sentimentos e, portanto, raramente são satisfeitas em excesso.

A base da teoria da hierarquia das necessidades está no fato de que todas as necessidades de uma pessoa não podem ser manifestadas de uma única vez. Portanto, as pessoas possuem níveis diferentes de necessidades. À medida que as necessidades prioritárias são satisfeitas em certo grau, a pessoa passa a ser motivada por outra necessidade de nível imediatamente superior, e assim por diante¹⁸. No entanto, se alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a dominar o comportamento da pessoa enquanto provocar tensão no organismo.

Para Maslow (1943), uma necessidade não precisa ser cem por cento satisfeita antes de surgir a próxima. Na realidade, a maioria das pessoas normais

¹⁸ Quando a necessidade mais premente estiver satisfeita, a nova necessidade não surge de maneira repentina e brusca, e sim gradualmente (Maslow, 1943).

(cidadãos médios) em nossa sociedade se encontra parcialmente satisfeita e parcialmente insatisfeita em todas as suas necessidades fundamentais.

Sendo assim, é mais realista descrever a hierarquia das necessidades em termos de porcentagens decrescentes de satisfação à medida que sobe a hierarquia de importância. Então, o cidadão do tipo médio é capaz de satisfazer 85% das suas necessidades fisiológicas, 70% das de segurança, 50% das sociais, 40% das de estima e 10% das de auto-realização.

Outro aspecto a ser considerado é que a hierarquia das necessidades não é rígida, ou seja, existem pessoas que não apresentam as necessidades na ordem indicada. Além disto, a teoria da hierarquia das necessidades não se aplica a todas as pessoas o tempo todo, mas é considerada como um relacionamento geral que se aplica a grande número de pessoas em situações normais. Existem casos em que as pessoas não conseguem satisfazer suas necessidades de auto-realização.

Werther e Davis (1983) reforçam essa idéia ao relatar que as pessoas em diferentes épocas e circunstâncias são dominadas por necessidades diferentes. Portanto, somente pode-se fazer com que alguém se motive quando se conhece o que necessita em determinado lugar e momentos específicos.

Segundo Maslow (1943), existem alguns requisitos ou condições prévias para a satisfação das necessidades fundamentais, que são:

- a) liberdade de falar e fazer o que se queira sem ferir o direito alheio;
- b) liberdade de expressão, de investigar e procurar informações;

c) liberdade de se defender e procurar justiça, equidade e ordem dentro do grupo.

A frustração dessas liberdades provoca uma resposta de ameaça ou emergência, pois o indivíduo não consegue satisfazer suas necessidades. Minicucci (1976) afirma que a frustração ocorre quando um obstáculo é colocado na trajetória de um indivíduo em direção a um objetivo. Para o autor, bem como para Lopes (1980), alguns indivíduos reagem à frustração de não satisfazer uma necessidade de maneira positiva, através de um comportamento construtivo. Porém, outros indivíduos reagem de maneira negativa, através de um comportamento defensivo.

Existem muitas implicações práticas da teoria de Maslow para a motivação nas organizações. As necessidades fisiológicas dos empregados, bem como de suas famílias precisam ser satisfeitas por um salário suficiente. É preciso, também, que os empregados tenham segurança no emprego. Stoner (1985) enfatiza que o atendimento satisfatório das necessidades fisiológicas e de segurança nem sempre ocorre nas organizações modernas.

O ambiente de trabalho, por ser um ambiente social, precisa proporcionar aos empregados um sentimento de participação e amizade. Se eles não se sentirem parte integrante da organização, ficarão frustrados por não satisfazerem suas necessidades de participação e, provavelmente, não responderão às oportunidades ou incentivos de ordem mais elevada.

Dentro das organizações, as pessoas desejam ser boas em seu trabalho, bem como sentir que estão fazendo algo de importante. Os administradores podem proporcionar satisfação destas necessidades de estima dando aos empregados trabalhos desafiantes, *feedback* do seu desempenho, estímulo pessoal e, também,

reconhecendo seu desempenho e permitindo sua participação nas decisões e na definição dos objetivos.

Os empregados de uma organização, ao terem suas outras necessidades suficientemente satisfeitas, se motivarão devido à necessidade de auto-realização. Portanto, eles irão buscar sentido e desenvolvimento pessoal no seu trabalho, bem como, novas responsabilidades. O administrador deve, então, conhecer as diferentes necessidades de auto-realização dos empregados, de maneira a satisfazê-las.

Por fim, dentro das organizações, a satisfação e a não satisfação ou frustração das necessidades fundamentais podem ser derivadas de vários aspectos conforme demonstra a Figura 9, a seguir.

NÃO-SATISFAÇÃO		SATISFAÇÃO
As frustrações podem ser derivadas de: - Insucesso na profissão - Desprazer no trabalho	Auto-realização	As satisfações podem ser derivadas de: - Sucesso na profissão - Prazer no trabalho
- Baixo status - Baixo salário - Sensação de inequidade	Estima	- Interação facilitada pelo arranjo físico - Prestígio na profissão
- Baixa interação e relacionamento com colegas, chefia e subordinados	Sociais	- Elevada interação e relacionamento com colegas, chefia e subordinados
- Tipo e ambiente de trabalho mal-estruturados - Políticas da empresa imprevisíveis	Segurança	- Tipo e ambiente de trabalho bem-estruturados - Políticas estáveis e previsíveis da empresa
- Confinamento do local de trabalho - Remuneração inadequada	Fisiológicas	- Remuneração adequada para a satisfação das necessidades básicas

Figura 9 - A satisfação e a não-satisfação (frustração) das necessidades humanas básicas.

Fonte: Chiavenato, 1994, p.509.

2.3.1.3.3 Teoria dos dois fatores

Herzberg (1966) apresenta uma teoria da motivação baseada em fatores motivacionais e de manutenção. Na realidade, esta teoria é geralmente referida como a teoria da satisfação humana. Em sua pesquisa para determinar quais

condições ou fatores levavam os empregados a fortes sentimentos favoráveis ou desfavoráveis sobre seus cargos, o autor concluiu que alguns fatores levam a uma motivação e satisfação mais altas, porém a ausência de tais fatores não leva a um sentimento negativo. Tais fatores são conhecidos como motivacionais ou satisfatores (*satisfiers*), pois tendem a motivar e satisfazer os empregados, proporcionando um melhor desempenho.

Os autor concluiu, ainda, que outros fatores levam à insatisfação dos empregados quando não se encontram presentes, porém sua presença não assegura uma alta motivação e satisfação, e somente previnem a insatisfação. Tais fatores são denominados de manutenção, insatisfatores (*dissatisfiers*) ou higiênicos¹⁹.

Os fatores motivacionais são fatores intrínsecos, pois estão relacionados diretamente com o conteúdo do cargo (como o indivíduo se sente em relação ao cargo), de maneira que o desempenho do trabalho traz recompensas para o próprio empregado. Estes fatores incluem o próprio trabalho, a possibilidade de crescimento e desenvolvimento, a realização e o reconhecimento de tarefa bem executada.

Por outro lado, os fatores de manutenção são fatores extrínsecos, pois estão relacionados com o contexto do cargo, ou seja, o ambiente que envolve o cargo (como o indivíduo se sente em relação à empresa). Geralmente, os empregados têm controle mínimo sobre este ambiente. Estes fatores compreendem o relacionamento com chefe, os subordinados e os pares, o status, a política e

¹⁹ Os fatores higiênicos são assim denominados, pois são profiláticos e preventivos, ou seja, eles apenas evitam a insatisfação, não causam satisfação.

administração da empresa, os estilos de supervisão, as condições de trabalho, a remuneração, a vida pessoal, a segurança no emprego e os benefícios sociais.

Portanto, a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes. Por outro lado, a insatisfação no cargo é função do contexto do cargo, ou seja, do ambiente, da supervisão, do salário, entre outros.

Para Herzberg (1966), os fatores responsáveis pela satisfação no cargo (motivacionais) são independentes e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação no cargo (higiênicos). Conforme demonstra a Figura 10, o contrário de satisfação no cargo não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação. Do mesmo modo, o contrário de insatisfação no cargo seria nenhuma insatisfação e não a satisfação.

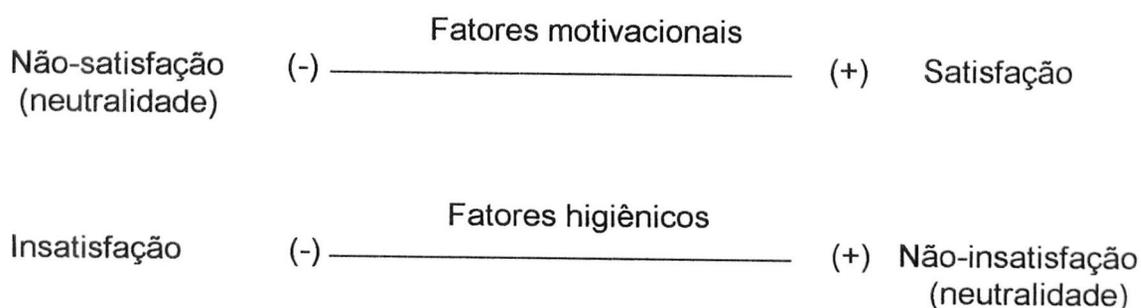


Figura 10 - Os fatores motivacionais e higiênicos como dois continuuums separados.

Fonte: Chiavenato, 1994, p.512.

De acordo com a Figura 11, a seguir, cada um dos fatores atua principalmente, mas nem sempre, em uma direção.

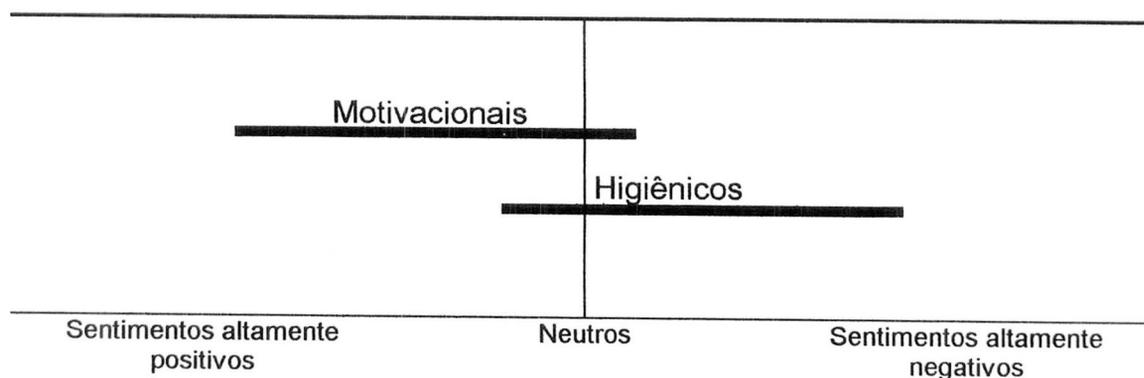


Figura 11 - Fatores motivacionais comparados com fatores higiênicos.

Fonte: Werther e Davis, 1983, p.303.

Na prática, a teoria de Herzberg enfatiza os fatores motivacionais, que, tradicionalmente, são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores higiênicos, na tentativa de melhorar o desempenho e satisfação dos empregados.

Segundo Herzberg (1966), para aumentar a motivação e satisfação no trabalho, deve-se promover o enriquecimento do cargo (*job enrichment*). Portanto, enriquecer o cargo, ou seja, tornar o trabalho um permanente desafio, que atenda às necessidades superiores do homem é a orientação indicada para se obter motivação e satisfação no trabalho.

A teoria dos dois fatores continua sendo popular, apesar das críticas, pois ajuda os administradores a identificar condições que possuem maior probabilidade de motivar e satisfazer os empregados ou insatisfazê-los (Werther e Davis, 1983).

Por fim, a teoria dos dois fatores de Herzberg se relaciona com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Enquanto Maslow enfatiza as

necessidades humanas, Herzberg enfatiza os incentivos que tendem a satisfazer tais necessidades. No entanto, ambas teorias apresentam o mesmo resultado final, ou seja, a auto-realização como o fator mais importante da motivação (Lopes, 1980).

Conforme demonstra a Figura 12, os fatores higiênicos dizem respeito às necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e parte das necessidades de estima. Os fatores motivacionais referem-se a algumas necessidades de estima e às necessidades de auto-realização. As necessidades de estima são divididas, pois existem algumas diferenças entre o status como tal e o reconhecimento. O status tende a ser uma função da posição ocupada pelo indivíduo na organização, que não reflete realização pessoal ou reconhecimento obtido, pois o indivíduo pode ter obtido tal posição através de laços de família ou pressões sociais. Por outro lado, o reconhecimento é obtido e atribuído pelos outros, constituindo um motivador (Hersey e Blanchard, 1974).

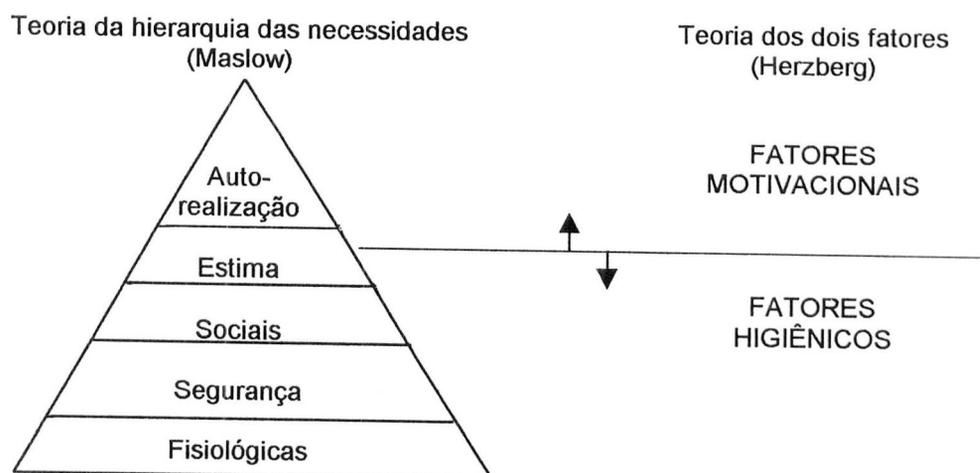


Figura 12 - Uma comparação das teorias de motivação de Maslow e de Herzberg.

Fonte: adaptado de Hersey e Blanchard, 1974, p.71.

O resultado final de ambas as teorias, ou seja, a auto-realização como principal fator da motivação, também é encontrado nas teorias X e Y de McGregor, que considera que o empregado depende do comportamento de seus superiores hierárquicos para satisfazer muitas de suas necessidades.

2.3.1.3.4 Teorias X e Y

McGregor (1960), influenciado pela teoria das necessidades humanas de Maslow, identificou duas concepções fundamentais na explicação da motivação humana. O autor as denominou de teoria X e teoria Y.

As proposições da teoria X, em relação ao fator humano são:

- 1) A função da administração é dirigir e motivar os esforços dos empregados, bem como controlar sua maneira de agir e modificar seu comportamento para que se ajuste às necessidades organizacionais;
- 2) Sem essa intervenção ativa da administração, o pessoal tornaria-se passivo e resistente com relação às exigências organizacionais. Portanto, o papel da administração é de persuadir, punir, dirigir e controlar os empregados em suas atividades. Sendo assim, pode-se afirmar que administrar consiste em conseguir que as coisas sejam feitas através das outras pessoas.

Nesse contexto, a teoria X baseia-se em outros pressupostos, que se referem ao fato de que o homem é indolente, crédulo, pouco inteligente, autocêntrico e facilmente envolvido pelo charlatão e pelo demagogo. O homem

também é desprovido de ambição e detesta assumir responsabilidades. Por isso, o homem trabalha o menos possível preferindo ser conduzido no trabalho.

Por causa dessas características, o empregado precisa ser dirigido, controlado e motivado pelo medo de punições ou perda de recompensas, a fim de que trabalhe de acordo com as necessidades da organização.

Os pressupostos da teoria X resultam na adoção de dois estilos de administração, que visam a motivação dos empregados em direção aos objetivos organizacionais. Um deles refere-se ao uso de métodos gerenciais rigorosos e coercitivos, bem como supervisão e controles rígidos do comportamento. O outro refere-se ao uso de métodos gerenciais mais suaves, permissivos e orientados para satisfazer os pedidos do pessoal e promover a harmonia.

McGregor (1960) critica ambos os estilos de administração, bem como considera a teoria X inadequada. Em seu lugar, o autor propõe uma teoria mais adequada que ele denomina de teoria Y. Esta teoria se baseia nos seguintes pressupostos:

- 1) As pessoas não são inerentemente passivas ou indiferentes às necessidades organizacionais, pois tornaram-se assim devido às experiências adquiridas no trabalho;
- 2) As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidades e disposição para conduzir seu comportamento em direção aos objetivos da organização. Estas características não foram colocadas nas pessoas pela administração. A esta compete fazer com que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si próprias, essas características humanas;

3) A tarefa principal da administração é promover condições e métodos de trabalho, de maneira que os empregados atinjam melhor seus próprios objetivos através da orientação de seus esforços em direção aos objetivos organizacionais.

Considerando esses pressupostos, a administração deve criar oportunidades, liberar potenciais, remover os obstáculos, encorajar o crescimento e propiciar orientação. Este fato não implica na ausência de administração, ou na diminuição de padrões e de outras características comumente associadas com o estilo de administração suave apresentado pela teoria X.

Em suma, a teoria X enfatiza exclusivamente o controle externo do comportamento humano, enquanto a teoria Y baseia-se, fundamentalmente, no autocontrole e na autodireção.

McGregor (1960) prevê em sua obra que a mudança da orientação administrativa da teoria X para a teoria Y será vagarosa e exigirá grande mudança das atitudes, tanto da administração como dos empregados. Este fato deve-se ao costume adquirido pelas organizações no uso da teoria X.

De acordo com Lopes (1980), ambas as teorias X e Y baseiam-se em pressupostos que oferecem algo de válido. Portanto, o administrador deve combiná-las de maneira a proceder adequadamente em cada situação específica e, também, considerando cada indivíduo específico, sem fazer generalizações inapropriadas à realidade circunstancial.

2.3.2 Motivação e satisfação

Conforme foi apresentado anteriormente, a motivação refere-se à ação humana voltada para objetivos. No que diz respeito à satisfação, esta é uma consequência dos resultados provenientes dos objetivos atingidos. Portanto, existe diferença de significado entre motivação e satisfação.

A motivação diz respeito ao comportamento dirigido a um objetivo predeterminado e a satisfação, geralmente, é usada para expressar resultados já experimentados pelo indivíduo (Gibson et al., 1981).

Archer (1977) também estabelece a diferença entre motivação e satisfação. Para o autor, a motivação é uma inclinação do indivíduo para uma ação orientada para o atendimento de uma necessidade. Já a satisfação é um estado de conforto vivido pelo indivíduo ao ter tal necessidade atendida.

Dorin (1978) refere-se à satisfação de modo semelhante, ou seja, como um sentimento de prazer, que é um estado de relaxamento que ocorre quando as necessidades do indivíduo são atendidas. Por outro lado, a insatisfação corresponde a um sentimento de desprazer, que, para Krech e Crutchfield (1973), é um sentimento de aversão, desgosto, desagrado e aflição com relação ao objeto estimulador negativo.

2.3.3 Satisfação no cargo

Encontra-se na literatura diversas concepções sobre a satisfação no cargo, que muitos autores denominam de satisfação no trabalho ou na função. Algumas de tais concepções são:

- 1) Satisfação no cargo refere-se ao gosto da pessoa pela condição e conteúdo do seu trabalho (Katz e Kahn, 1987).
- 2) Satisfação no cargo é “a maneira favorável ou desfavorável com que os empregados consideram seu trabalho” (Werther e Davis, 1983, p.308).
- 3) Satisfação no cargo é um estado de prazer emocional que resulta da avaliação que o empregado faz sobre o quanto seu trabalho facilita ou permite o atendimento de seus objetivos (Locke apud Bergamini, 1990).
- 4) Satisfação no cargo é a orientação positiva do empregado em relação ao papel de trabalho que está desempenhando, ou seja, a satisfação diz respeito ao empregado gostar de mais aspectos do trabalho do que os que desgosta (Vroom, 1964).

Uma maneira mais apropriada de definir satisfação no cargo é em termos do grau de ajustamento entre as exigências organizacionais e as necessidades dos empregados. A satisfação do empregado no cargo e a do empregador com o desempenho do trabalho só serão altas se este ajustamento for bom (Mumford, 1970).

De acordo com Beer e Walton (1997), os sentimentos de satisfação ou insatisfação do indivíduo surgem quando eles comparam seu *input* – habilidades profissionais, educação, esforço e desempenho – com o *output* – conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas recebido. Neste sentido, existem duas categorias de recompensas, do ponto de vista da empresa, que visam motivar determinados comportamentos:

- 1) Recompensas extrínsecas: referem-se a recompensas externas ao cargo, concedidas pela empresa sob a forma de privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento. Thomas (1997) apresenta exemplos como salário, benefícios, espaço no escritório e manifestações de status e prestígio;
- 2) Recompensas intrínsecas: referem-se a recompensas inerentes ao cargo, que resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder. Thomas (1997) apresenta exemplos como desafio, responsabilidades e sensação de estar fazendo uma coisa importante.

A satisfação, de modo geral, resulta de um conjunto de recompensas e não de uma recompensa única. Os indícios sugerem que tanto as recompensas intrínsecas quanto as extrínsecas são importantes e que uma não pode ser diretamente substituída pela outra. Funcionários bem remunerados que executam tarefas repetitivas e enfadonhas ficarão insatisfeitos com a falta de recompensas intrínsecas. Do mesmo modo, funcionários mal remunerados que realizam um trabalho interessante e desafiador podem ficar insatisfeitos com as recompensas extrínsecas (Beer e Walton, 1997).

O processo de trabalho e a resposta do indivíduo a este processo fornecem a recompensa intrínseca. Porém, a empresa que visa aumentar as recompensas intrínsecas precisa oferecer um ambiente de trabalho que possibilite estas satisfações. Portanto, um número cada vez maior de empresas está redefinindo o trabalho e delegando responsabilidades, a fim de aumentar a participação dos funcionários.

Cabe ressaltar que, em 1938, Barnard já advogava que é o equilíbrio entre contribuições e induções que permite o funcionamento das organizações. As contribuições referem-se aos esforços dos membros, e as induções dizem respeito aos incentivos e/ou à satisfação oferecidos pela organização. Deste modo, para obter as contribuições de que necessitam, as organizações devem prover satisfações em quantidades tais que os seus membros sintam que o seu relacionamento com a organização é, no mínimo, gratificante.

Nesse sentido, para Barnard (1938), as organizações, para sobreviver e crescer, devem prover induções específicas e gerais. As induções específicas incluem: (a) incentivos materiais, tais como condições confortáveis de trabalho e dinheiro propriamente dito, (b) satisfação das necessidades pessoais de natureza não-material, tais como poder e prestígio e (c) satisfação de ideais pessoais, tais como, orgulho próprio, sentimento de lealdade e, ainda, servir a causas consideradas socialmente valiosas.

Em relação às induções gerais, estas referem-se às condições psicossociais do trabalho e do ambiente em que o trabalho é desenvolvido, tais como: (a) relacionamentos pessoais gratificantes, tanto no grupo de trabalho quanto no ambiente de trabalho como um todo, (b) congruência entre as condições de trabalho dos indivíduos na organização e os seus métodos pessoais, seus hábitos e suas atitudes, (c) sensação de participação significativa nas decisões organizacionais que afetam a vida dos membros da organização e (d) satisfação decorrente da certeza de que a maioria dos membros compartilham os mesmos valores e objetivos. Neste contexto, a eficiência da organização depende da

capacidade que ela tenha de efetivamente oferecer induções em quantidade capaz de manter o equilíbrio do sistema.

A satisfação no cargo se relaciona com diversos fatores que a afetam, e outros que são afetados por esta. Coda (1986) afirma que a satisfação do empregado depende, basicamente, de suas características individuais, das suas atividades, das características do próprio trabalho e do ambiente onde ele é desenvolvido.

Segundo Near et al. (1978), a satisfação no cargo está relacionada com a satisfação na vida. Portanto, a satisfação de uma pessoa fora do cargo afeta seus sentimentos quando no cargo. Da mesma forma, pelo cargo ser uma parte importante da vida de uma pessoa, a satisfação nele afeta a situação geral da sua vida.

Vários autores como Khon e Schooler, Sheppard e Herrick (citados por Rodrigues, 1994, p.94) observam que "a insatisfação com o trabalho influencia a alienação e insatisfação com os outros domínios da vida". Deste modo, Vianna (1994) e Demo (1995) enfatizam que a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida da pessoa.

O fato é que a satisfação, assim como a motivação, surge de um conjunto complexo de circunstâncias. Portanto, existem poucos caminhos fáceis para melhorar a satisfação no cargo e a motivação. Para Minicucci (1976), motivar as pessoas a trabalhar é uma tarefa difícil, pois muitas obtêm pouca satisfação pessoal com seus cargos e auferem pouco senso de realização e criatividade.

Nesse sentido, Werther e Davis (1983) afirmam que a satisfação em si não é um forte motivador, porém pode fazer com que os empregados sejam mais

receptivos ao ambiente motivacional, quando este lhe é proporcionado. Tannenbaum (1973) aborda este aspecto ao afirmar que na medida em que as necessidades são satisfeitas, o indivíduo pode estar satisfeito com o seu trabalho, mas esta satisfação não implica em uma motivação para o trabalho, particularmente quando sua satisfação não depende do esforço que ele empreende para executar suas tarefas.

A satisfação no cargo afeta o desempenho, a rotatividade e as ausências (absenteísmo) dos empregados. Por outro lado, a satisfação no cargo é afetada pela idade e nível ocupacional dos empregados, bem como pelo tamanho da organização (Werther e Davis, 1983).

a) Satisfação no cargo e desempenho no cargo:

Apesar de se supor que o empregado mais satisfeito tem um melhor desempenho, existem muitos empregados satisfeitos que não são altos produtores. Conforme demonstra a Figura 13, o melhor desempenho conduz a recompensas mais altas e se o empregado considerar tais recompensas justas, sua satisfação aumenta. Porém, se o empregado considerar as recompensas inadequadas, ficará insatisfeito. Em qualquer caso, o nível de satisfação de uma pessoa torna-se retroinformação que afeta o desempenho futuro. Existe, ainda, segundo Lima (1994), a expectativa que as pessoas que movem a organização são mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas estiverem com o próprio trabalho.



Figura 13 - Laço de retroinformação de desempenho-satisfação.

Fonte: Werther, Davis, 1983, p.311.

Desse modo, para Beer e Walton (1997), a motivação do empregado para se esforçar é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas. Se o esforço leva ao desempenho e este leva às recompensas desejadas, o empregado fica satisfeito e motivado a manter o bom desempenho.

No entanto, Greene (apud Coda, 1986) enfatiza que existem duas teorias que relacionam a satisfação com a produtividade/desempenho. Uma das teorias considera que o grau de satisfação sentido pelo empregado determina seu desempenho. Ao contrário, a outra teoria considera que o nível de desempenho do empregado determina a sua satisfação. Sendo assim, as recompensas recebidas pelo empregado pelo seu melhor desempenho são responsáveis pelo aumento no seu nível de satisfação em relação ao trabalho.

b) Satisfação no cargo e rotatividade:

Quando a satisfação aumenta, a rotatividade baixa. Por outro lado, quando existe uma diminuição da satisfação no cargo, o nível de rotatividade aumenta.

c) Satisfação no cargo e absenteísmo:

Quando a satisfação é baixa os empregados tendem a ausentar-se com maior frequência. Ao contrário, quando a satisfação é alta, a frequência das ausências é baixa.

No que se refere ao absenteísmo e, também, à rotatividade, Katz e Kahn (1987) afirmam que a satisfação no cargo não constitui tanto a satisfação direta do tipo de trabalho quanto um reflexo da satisfação com todos os aspectos do cargo. Isto significa que a atração do cargo está menos relacionada com o fornecimento de oportunidades diferenciais ao empregado para demonstrar suas habilidades, e mais relacionada com as condições de trabalho, salários e tratamento dispensado pela organização.

d) Satisfação no cargo e idade:

A maioria dos estudos mostram que quanto maior a idade, maior a satisfação. Isto porque os trabalhadores mais velhos tendem a estar mais satisfeitos, pois têm menores expectativas e melhor ajustamento à sua situação de trabalho, por causa de sua experiência. Este fato não acontece com pessoas mais jovens.

e) Satisfação no cargo e nível ocupacional:

As pessoas com ocupações de alto nível tendem a estar mais satisfeitas com seus cargos, pois geralmente têm melhor salário e condições de trabalho mais agradáveis e, também, fazem pleno uso de suas capacidades. Portanto, os administradores e profissionais geralmente estão mais satisfeitos do que os trabalhadores especializados que, por sua vez, tendem a estar mais satisfeitos que os semi ou não-especializados.

f) Satisfação no cargo e tamanho da organização:

Quando o tamanho da organização aumenta, a satisfação tende a diminuir moderadamente, pois os empregados tendem a perder o controle dos fatos que os afetam, visto que o poder de decisão se distancia deles. Ocorre, também, perda da proximidade pessoal, amizade e equipe de trabalho de pequeno grupo que são importantes para a satisfação de muitas pessoas.

Além de estar relacionada com os fatores acima, a satisfação no cargo também está relacionada com a participação nas decisões. Em geral, os membros da organização desejam exercer algum controle e vêem na participação uma fonte importante de satisfação. Ao participar da tomada de decisões, o subordinado exerce algum grau de controle sobre assuntos relativos ao seu trabalho. Ao exercer controle, o empregado satisfaz suas necessidades de estima, independência ou poder (Tannenbaum, 1973).

A participação reduz algumas das frustrações inerentes às posições de nível hierárquico inferior, pois até certo ponto, aumenta a autoridade e o status dessas posições, ampliando suas atividades e levando a decisões menos arbitrárias e parciais. Este fato afeta mais do que a satisfação do empregado no cargo, influenciando em sua motivação.

Existe, ainda, relação entre satisfação no cargo e o moral do indivíduo. De acordo com Roethlisberger (1941), o moral do indivíduo é uma atitude mental originada pela satisfação ou não satisfação de suas necessidades. O moral do indivíduo está relacionado com seu estado motivacional e, portanto, quando suas necessidades são satisfeitas pela organização, seu moral se eleva. Por outro lado, quando as necessidades do indivíduo são frustradas pela organização, seu moral baixa. Assim, o moral é resultado do grau de satisfação das necessidades do indivíduo.

Quando o moral do indivíduo está elevado, suas atitudes são positivas, de interesse, otimismo, entusiasmo, colaboração, identificação e satisfação, entre outras. Por outro lado, quando o moral é baixo as atitudes do indivíduo são negativas, de desinteresse, pessimismo, resistência, agressão e insatisfação, entre outras.

No entender de Minicucci (1976), a satisfação no trabalho é um elemento de ordem individual e os indivíduos procuram trabalhos que tenham aspectos relacionados com seus próprios sistemas de valor. Portanto, percebe-se que o conhecimento dos sistemas de valores dos empregados é de grande utilidade para a administração.

O autor apresenta um estudo realizado por Gruenfeld sobre as características motivacionais que levam à maior satisfação entre os supervisores de uma empresa. As características foram classificadas na seguinte ordem de prevalência:

- 1) Maior oportunidade de progresso;
- 2) Melhor oportunidade de instrução e auto-aperfeiçoamento;
- 3) Maior oportunidade para ver os resultados concretos do seu trabalho;
- 4) Aumento da responsabilidade pessoal;
- 5) Maior oportunidade para agir independentemente;
- 6) Maior oportunidade para liderar e desenvolver os subordinados;
- 7) Maior segurança no trabalho;
- 8) Maior oportunidade para uma íntima ligação com a alta administração;
- 9) Maiores salários;
- 10) Maior prestígio dentro da organização;
- 11) Contato mais íntimo e freqüente com os subordinados.

Ao examinar a pesquisa sobre satisfação no cargo, Champion (1979) ressalta o desafio e interesse intrínseco das tarefas desempenhadas pelo empregado como um dos fatores mais proveitosos que afetam a satisfação no cargo. Este fator é investigado como variável independente em relação à satisfação. Neste sentido, as tarefas que proporcionam um desafio, ao contrário de tarefas mais simples, e que contêm intrinsecamente características satisfatórias são inerentemente compensadoras para o empregado. Myers (apud Champion, 1979)

identifica uma tarefa desafiadora como aquela que proporciona ao empregado uma sensação de responsabilidade, realização, crescimento, progresso, prazer no próprio trabalho e reconhecimento. Herzberg (1966) endossa a posição de Myers quanto a estes fatores de satisfação ao enfatizar a ampliação ou enriquecimento de cargos.

Do mesmo modo, Morse (apud Katz e Kahn, 1987) afirma que a satisfação no cargo está relacionada ao trabalho desafiador que solicita habilidade e responsabilidade das pessoas que o executam. Este fato é demonstrado através de um estudo empírico que mediu a satisfação intrínseca do indivíduo no cargo, ou seja, satisfação proveniente do desempenho do trabalho. Tal estudo abrangeu quatro questões:

- 1) Quanto você gosta da espécie de trabalho que está fazendo?
- 2) Seu cargo lhe dá oportunidade de fazer aquilo que você julga que faz melhor?
- 3) Você obtém alguma sensação de realização pelo trabalho que está fazendo?
- 4) Que é que você pensa do seu trabalho? Acha que é um trabalho de importância?

A conclusão do estudo foi que as pessoas têm alta satisfação intrínseca no cargo quando:

- 1) Expressam suas habilidades em trabalho interessante e desafiador;
- 2) Sentem-se realizadas pelo sucesso no desempenho;
- 3) Seus cargos tem variedade de tarefas;
- 4) Possuem a oportunidade de tomar decisões.

A pesquisa de Moraes et al. (1992), numa empresa de Minas Gerais, identificou os fatores geradores de satisfação no trabalho das chefias. O resultado da pesquisa mostrou que o conteúdo do trabalho obteve o maior percentual de indicações como forte fator de satisfação. Observa-se, então, que os fatores de satisfação estão mais ligados ao conteúdo do trabalho.

Finalmente, conhecido o significado e as relações da satisfação no cargo, torna-se importante avaliar o quanto o redesenho dos cargos está relacionado com o nível de satisfação dos seus ocupantes.

Conforme foi abordado anteriormente, o desenho de cargos influencia o nível de satisfação dos seus ocupantes. Deste modo, pode-se usar o redesenho de cargos como um meio de satisfazer as expectativas dos funcionários através do enriquecimento dos cargos.

Portanto, para atender o objetivo deste trabalho, levar-se-á em consideração os fatores intrínsecos do cargo, e não os fatores extrínsecos, conforme especificados por Wallace (apud Coda, 1986):

- 1) Fatores intrínsecos: referem-se ao fatores que, na percepção do indivíduo, fazem parte do próprio cargo e se originam da natureza do trabalho desenvolvido pelo seu ocupante. Os fatores incluem a autonomia, a variedade, a significado, a identidade e o *feedback*;

2) Fatores extrínsecos: referem-se ao fatores que se verificam fora do cargo e se originam de fontes internas à organização (políticas e práticas administrativas, colegas e grupos informais), ou externas relativas ao ambiente no qual a organização está inserida. Estes fatores incluem as recompensas financeiras, os benefícios, a participação nos lucros e incentivos, o reconhecimento profissional, as promoções, a supervisão, o apoio social e a compensação antecipada.

Dessa forma, a pesquisa abrangerá os fatores intrínsecos do cargo, visto que estão relacionados com o seu conteúdo e evidenciam-se como determinantes da satisfação no cargo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, pretende-se apresentar a metodologia utilizada para a consecução dos objetivos deste trabalho de pesquisa. Para tanto, inicia-se com as perguntas de pesquisa e, em seguida, a definição constitutiva de termos e variáveis, bem como a definição das categorias de análise. Logo após, apresenta-se o delineamento e perspectiva da pesquisa e a população. Por último, discorre-se sobre a coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

3.1 Perguntas de pesquisa

A partir do referencial teórico, pretende-se investigar se o redesenho dos cargos de dirigentes proporcionou ou não o incremento do nível de satisfação dos seus ocupantes na Central de Fertilizantes Ltda. – Unidade Industrial de Rio Grande, no período compreendido entre julho de 1995 e agosto de 1998. Para tanto, este trabalho pretende responder as seguintes perguntas de pesquisa:

- 1) Quais as mudanças que ocorreram nos cargos de dirigentes com o redesenho dos cargos?
- 2) Qual o nível de satisfação dos dirigentes antes e depois da adoção do novo desenho de cargos?
- 3) Quais as alterações no nível de satisfação dos dirigentes em decorrência da adoção do novo desenho dos seus cargos?

3.2 Definição constitutiva de termos e variáveis

Estrutura organizacional: “é o arcabouço de responsabilidades, autoridades e comunicações de indivíduos em cada unidade organizacional, da tarefa mais simples à divisão mais importante, suas funções, e a relação de cada parte com as demais e para com a organização toda.” (Jucius e Schender, 1984, p.217).

Estrutura formal: estrutura racionalmente organizada que reflete a integração de uma série de cargos, nos quais estão implícitos grande número de obrigações e privilégios, estritamente definidos por regras limitadas e específicas. A cada um dos cargos, atribui-se uma área de competência e de responsabilidade. O sistema de relações prescritas entre os vários cargos envolve um considerável grau de formalidade e de distâncias sociais entre seus ocupantes (Merton, 1970).

Estrutura informal: refere-se à maneira como a pessoas efetivamente preenchem posições, cargos ou funções encontradas formalmente na estrutura formal (Oliveira, 1988). Ela surge das interações entre as pessoas e de suas normas informais, de modo a satisfazer suas necessidades sociais e emocionais (Katz e Kahn, 1987).

Cargo: conjunto de funções substancialmente semelhantes quanto à natureza das tarefas e aos requisitos exigidos do ocupante (Pontes, 1989).

Ocupante de cargo: indivíduo designado para desempenhar as funções do cargo (Chiavenato, 1994).

Desenho de cargos: é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações de cargos, no sentido de satisfazer tanto os requisitos tecnológicos e organizacionais, quanto os requisitos sociais e pessoais do ocupante do cargo (Davis, 1966).

Redesenho de Cargos: consiste no estabelecimento de um novo desenho de cargos, ou seja, é o replanejamento e reestruturação dos cargos.

Enriquecimento de cargos: consiste em ampliar, deliberadamente, a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo (Herzberg, 1966).

Descrição de cargos: documento onde se registram as operações, deveres, métodos, equipamentos e materiais utilizados no trabalho, linhas de autoridade, bem como outros fatores essenciais para caracterizar o conteúdo do cargo (Carneiro, 1970).

Especificação de cargos: documento que relaciona os requisitos físicos e mentais, as responsabilidades e as condições de trabalho impostas ao ocupante do cargo, para que ele possa desempenhá-lo adequadamente (Pontes, 1989).

Motivação: inclinação do indivíduo para uma ação orientada para o atendimento de uma necessidade (Archer, 1977).

Satisfação: sentimento de prazer, que é um estado de relaxamento que ocorre quando as necessidades do indivíduo são atendidas (Dorin, 1978).

Satisfação no cargo: orientação positiva do ocupante do cargo em relação ao papel de trabalho que está desempenhando, ou seja, a satisfação diz respeito ao ocupante do cargo gostar de mais aspectos do trabalho do que os que desgosta (Vroom, 1964).

3.3 Definição das categorias de análise

Redesenho de cargos

Para verificar o redesenho dos cargos de dirigentes na empresa em estudo, consideraram-se os seguintes fatores relacionados ao conteúdo do cargo, que compreende o conjunto de tarefas a serem desempenhadas pelo ocupante:

- 1) Variedade de habilidades (VH);
- 2) Significado da tarefa (ST);
- 3) Identidade da tarefa (IT);
- 4) Autonomia (AT);
- 5) *Feedback* (FB).

Satisfação no cargo

Satisfação no cargo significa o nível em que os ocupantes de cargos estão contentes com o conteúdo dos seus cargos em relação aos fatores variedade de habilidades, significado e identidade da tarefa, autonomia e *feedback*.

Portanto, a satisfação dos ocupantes dos cargos de dirigentes foi verificada através de afirmações correspondentes aos fatores intrínsecos do cargo.

3.4 Delineamento e perspectiva da pesquisa

Segundo Kerlinger (1980), o delineamento da pesquisa refere-se ao plano e à estrutura da investigação.

Tendo em vista o problema de pesquisa anteriormente apresentado, optou-se pela realização de um estudo de caso. Triviños (1987) considera o método de estudo de caso como uma categoria de pesquisa que tem como objetivo analisar profundamente uma unidade, para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam nesta situação possam permitir a compreensão do todo. Neste caso, a unidade é a Central de Fertilizantes Ltda. – Unidade Industrial de Rio Grande, na qual foi analisado profundamente se o redesenho dos cargos de dirigentes proporcionou ou não o incremento do nível de satisfação dos seus ocupantes, no período compreendido entre julho de 1995 e agosto de 1998.

Apesar do estudo de caso retratar uma configuração particular, Franco (1986, p.37) o considera como “um ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo”.

O estudo de caso é indicado quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse incide sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real (Godoy, 1995).

O estudo de caso é desenvolvido através de três fases. Na primeira fase, deve-se fazer a seleção e delimitação do caso indicando os aspectos e limites do trabalho. Na segunda fase, faz-se o trabalho de campo, que almeja reunir e

organizar um conjunto de informações, apreendendo qualquer tipo de informação disponível, objetivando fundamentar o relatório. As informações são documentadas, podendo ser escritas, orais, gravadas, filmadas, fotografadas, entre outras maneiras de registrar as informações coletadas. Por último, deve-se fazer a organização e redação do relatório. Para tal, o pesquisador, de posse de um volume substancial de informações documentadas, deve reduzi-las ou indexá-las segundo critérios predefinidos em dados que descrevam, comprovem e analisem o caso. O relatório é objeto de análise crítica pelo informante ou por qualquer interessado e tem por objetivos apresentar os vários aspectos que envolvem o problema, apresentar sua relevância, situá-lo no contexto, bem como identificar as possibilidades de ação para modificá-lo (Chizzotti, 1991).

A perspectiva desta pesquisa é longitudinal, com corte transversal, tendo em vista a intenção de se comparar o nível de satisfação dos dirigentes da empresa no período compreendido entre julho de 1995 e agosto de 1998, ou seja, antes e depois da adoção do novo desenho de cargos.

A abordagem adotada é predominantemente qualitativa, com uso de alguns recursos quantitativos. Esta abordagem é importante para compreender melhor o fenômeno em estudo no contexto em que ocorre e do qual é parte. Deste modo, o pesquisador vai a campo procurando captá-lo a partir da percepção das pessoas, considerando todos os pontos de vista relevantes (Godoy, 1995).

O trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório, descritivo e avaliativo. É exploratório, pois tem por objetivo permitir, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema considerado e, também, contribuir para a focalização das questões e a identificação

de informantes e outras fontes de dados (Alves, 1991). É descritivo, pois descreve e narra o que ocorre e tenta identificar situações ou condições espontâneas existentes no seu ambiente natural, constatando e avaliando o tipo de relação (Köche, 1985). Portanto, primeiramente, busca-se aprofundar o conhecimento das variáveis em estudo para, posteriormente, descrever e avaliar o nível de satisfação dos ocupantes dos cargos de dirigentes com o seu redesenho adotado pela empresa.

O nível de análise da pesquisa é grupal e as unidades de observação são os dirigentes da empresa.

3.5 População

A população desta pesquisa abrange os dirigentes das diferentes áreas da Central de Fertilizantes Ltda. - Unidade Industrial de Rio Grande. Foram excluídos da população os indivíduos que ocupam cargos de dirigentes e que não faziam parte do quadro de pessoal da empresa antes do redesenho dos cargos ou que foram promovidos para cargos diferentes. Os cargos são:

- 1) Facilitador de Desenvolvimento Humano / Qualidade;
- 2) Facilitador Líder;
- 3) Facilitador de Manutenção Elétrica;
- 4) Facilitador de Produção (excluiu-se um dos três facilitadores de produção).

Dessa forma, a população da pesquisa abrangeu 12 dos 16 Facilitadores da empresa.

3.6 Coleta e análise dos dados

De acordo com a natureza do problema e dos objetivos propostos, foram utilizados dados primários e secundários para a obtenção das informações necessárias à pesquisa.

a) **Dados primários:** referem-se àqueles dados levantados pela primeira vez pelo pesquisador. A técnica para coletar tais dados foi a entrevista estruturada com perguntas abertas e fechadas (Anexo 2). Na entrevista estruturada, o entrevistador segue um roteiro de perguntas predeterminadas. Este tipo de entrevista é realizado, preferencialmente, com pessoas selecionadas de acordo com um plano (Marconi e Lakatos, 1990).

Utilizou-se a entrevista estruturada para a medir o grau de intensidade das dimensões (variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*) no cargo de cada dirigente, bem como o nível de satisfação, antes e depois do redesenho dos cargos. Cabe ressaltar que houve preocupação em considerar a satisfação apenas em relação aos fatores intrínsecos do cargo, isolando-a dos fatores extrínsecos.

Na entrevista, utilizou-se o mesmo roteiro para as perguntas abertas e fechadas. Sendo assim, a partir das mesmas perguntas abertas, utilizou-se, para as perguntas fechadas, o método de coerência interna elaborado por Likert. A utilização deste método consistiu em solicitar ao entrevistado que escolhesse o item que mais aproximadamente refletia seus sentimentos de satisfação em relação ao grau de intensidade de cada dimensão no cargo percebido por ele. Este método é

de escala e transforma uma série de fatos qualitativos numa série quantitativa, podendo-se aplicar processos de mensuração e de análise estatística (Goode e Hatt, 1979). Neste caso, utilizou-se o cálculo da média e a distribuição de frequência para tratar os dados.

Já os relatos obtidos com as perguntas abertas foram submetidos à técnica de leitura reflexiva e interpretativa. Esta técnica pode ser considerada como uma leitura trabalhada, pois envolve a interpretação do texto e sua compreensão (Bastos e Keller, 1992).

Dessa forma, esta pesquisa é predominantemente qualitativa no que se refere ao tratamento dos dados primários, utilizando o apoio de algumas técnicas estatísticas.

b) **Dados secundários:** referem-se àqueles já disponíveis na empresa a ser pesquisada. Estes dados foram obtidos por meio de consultas a documentos oficiais da organização, mais especificamente as descrições de cargos, que foram submetidos à técnica de análise documental, procurando “identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesses.” (Ludke e André, 1986, p.38). Realizou-se, também, consultas ao responsável pelas descrições de cargos, de maneira a obter-se maiores esclarecimentos, devido às dificuldades em relação à apresentação e interpretação das informações registradas.

As consultas a documentos foram realizadas no mês de julho de 1998 e a entrevista durante o mês de agosto de 1998.

3.7 Limitações da pesquisa

Existe dificuldade para se compreender a realidade organizacional, pois há variáveis que podem influenciar a situação pesquisada. Por isso, esta pesquisa possui algumas limitações.

Em relação à técnica utilizada para coletar os dados secundários, houve um grande esforço no sentido de realizar uma análise documental que representasse a realidade da empresa em estudo. Porém, as descrições de cargos se limitam a mostrar as atividades formais que, às vezes, não estão totalmente de acordo com a realidade.

Já em relação aos dados primários, pode ter ocorrido algumas distorções, pois, mesmo havendo esclarecimentos das questões da entrevista, os informantes podem ter percebido de forma diferente da pesquisadora.

Considera-se a limitação da própria pesquisa, que abrange apenas os dirigentes da organização estudada, não incluindo indivíduos dos outros níveis hierárquicos. Além disto, considerou-se apenas a satisfação em relação aos fatores intrínsecos do cargo, deixando de lado seus fatores extrínsecos.

Por fim, o método do estudo de caso utilizado nesta pesquisa não permite generalizações a outras organizações. Portanto, os resultados obtidos limitam-se à organização pesquisada. Por outro lado, os procedimentos metodológicos, bem como as conclusões e recomendações podem ser utilizados como referencial para análises na mesma empresa ou em outras.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A organização em estudo

Na escolha da organização pesquisada neste trabalho, utilizaram-se alguns critérios, tais como:

- 1) Ter implantado o novo desenho dos cargos de dirigentes há três anos;
- 2) Ter interesse na realização desta pesquisa;
- 3) Manter convênio com instituições de nível superior para o desenvolvimento de pesquisas e trabalhos conjuntos;
- 4) Possibilitar fácil acesso às informações necessárias para o desenvolvimento desta pesquisa.

A organização pesquisada neste trabalho foi a Unidade Industrial da CENTRAL DE FERTILIZANTES LTDA., pertencente ao Grupo Centralsul, que atua no ramo de produção de fertilizantes e localiza-se na cidade do Rio Grande/RS, na Avenida Portuária, Km 2, s/n. Esta Unidade Industrial possui 139 funcionários e utiliza, desde 1983, processos de fabricação com técnica avançada e de alta qualidade utilizando tecnologia que atende às exigências técnicas internacionais no setor. A Unidade Industrial possui 28.500 metros quadrados de área construída e tem capacidade de produção de 300.000 toneladas de fertilizantes por ano, tendo condições de atender a grandes índices de demanda.

Até 30 de dezembro de 1997, além da Unidade Industrial, existiam mais duas unidades, ou seja, a Unidade Administrativa, localizada em Porto Alegre/RS e a Unidade Comercial, localizada em Passo Fundo/RS. No período de aplicação desta pesquisa, somente a Unidade Industrial se mantinha integralmente, pelo fato de possuir flexibilidade e capacidade de adaptação na crise.

A empresa, pelo mercado sólido e lealdade dos clientes, mantidos pela qualidade de seus produtos, valorização dos recursos humanos e consciência ambiental, aderiu, em 1995, ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP. Pelo sucesso na aplicação do seu Plano de Qualidade, a empresa recebeu nos anos de 1997 e 1998 o Prêmio Qualidade RS, que é um reconhecimento do PGQP às organizações que se destacam em relação à Gestão da Qualidade, quer por esforços de melhoria contínua, quer pelo aspecto inovador das práticas adotadas. Para receber este prêmio, as empresas se submetem a critérios rigorosos de avaliação que consideram os seguintes pontos: 1) Liderança; 2) Planejamento estratégico; 3) Foco no cliente e no mercado; 4) Gestão de pessoas; 5) Gestão de processos; e 6) Resultados alcançados pela organização.

Para atender ao seu Plano de Qualidade, a Unidade Industrial promoveu em 1995 uma mudança estrutural, o que levou ao redesenho dos cargos, principalmente dos dirigentes. Desta forma, a Unidade Industrial reduziu os níveis hierárquicos de seis para dois. Antes da mudança estrutural, havia o gerente industrial, os chefes de divisão, os coordenadores de área, os supervisores, os encarregados, os líderes e os operadores. Após a mudança, passou a existir somente os facilitadores e os colaboradores. Os facilitadores, que são os dirigentes da fábrica, trabalham em equipe sob a liderança do facilitador-líder formando, deste

modo, o Comitê Gestor da Unidade Industrial.

O objetivo da empresa ao redesenhar os cargos foi de adequá-los à nova estrutura exigida pelo Plano de Qualidade. Ao enriquecer os cargos, pretendia-se reconhecer, valorizar e aproveitar a capacidade do pessoal, bem como promover um melhor desempenho no trabalho.

O redesenho dos cargos foi feito pela área de Desenvolvimento Humano e Qualidade da empresa, e o novo desenho dos cargos começou a ser gradualmente implantado em meados de 1995. Em julho e agosto de 1998, quando realizou-se esta pesquisa na empresa, o novo desenho dos cargos de dirigentes estava praticamente implantado.

A adoção do novo desenho dos cargos foi facilitada, pois desde 1993 a empresa investe na educação e capacitação de seus funcionários, o que proporcionou sua melhor adaptação ao novo cargo e vice-versa.

Na ocasião da realização da pesquisa, a empresa estava inserida no mercado global através da parceria com o Grupo Roullier da França, que é líder europeu em fertilizantes específicos. O grupo investe com todas as forças nos recursos humanos, sendo este o principal motivo de seu sucesso internacional.

4.2 Análise dos dados secundários da pesquisa

Os dados secundários desta pesquisa foram obtidos através de consultas às descrições de cargos dos dirigentes existentes na organização em estudo, que foram submetidas à análise documental. Para complementar, houve alguns esclarecimentos importantes feitos pelo principal responsável pelo redesenho dos

cargos, ou seja, o Facilitador de Desenvolvimento Humano e Qualidade.

Durante a pesquisa documental, analisaram-se as descrições de cargos anteriores ao redesenho dos cargos, ou seja, aquelas adotadas antes de julho de 1995, bem como as descrições atuais, ou seja, aquelas adotadas pela empresa em julho de 1998. Através da análise, verificou-se que, com o redesenho dos cargos dos dirigentes, além da mudança dos nomes, nas ligações e nas especificações dos cargos, houve mudanças no conteúdo dos cargos. Tais mudanças envolveram a exclusão de algumas atividades anteriores, e também, a inclusão de novas atividades e de algumas atividades gerenciais de outros cargos anteriores, que foram extintos. Além disto, cada cargo de dirigente passou a ter a responsabilidade de participar de reuniões internas diárias com os demais dirigentes.

Cabe ressaltar um fato que não pode ser percebido através da análise das descrições de cargos dos dirigentes. Quando ocorreu o acréscimo de atividades e responsabilidades aos cargos dos dirigentes, suas atividades operacionais passaram a ser realizadas também pelos subordinados. Sendo assim, comparando as descrições anteriores e posteriores ao redesenho dos cargos, verifica-se que os cargos atuais continuam, basicamente, com as atividades anteriores. No entanto, para evitar a sobrecarga de trabalho, houve apenas uma diminuição da dedicação de tempo e esforço dos dirigentes na realização de atividades operacionais, já que os subordinados também passaram a realizá-las.

A seguir, apresentar-se-á, de forma concisa, o resultado da análise das descrições de cargos anteriores e atuais. Os detalhes de tal análise encontram-se apresentados no Anexo 1.

1- Cargo atual: Facilitador Operacional de Produção

Cargo anterior: Chefe da Divisão de Produção

Com o redesenho, este cargo permaneceu com as atividades do cargo anterior. Além disto, foram incluídas atividades gerenciais do Supervisor de Tancagem e Utilidades (cargo extinto com o redesenho). Porém, este cargo perdeu certa autonomia na realização de algumas atividades.

2- Cargo atual: Facilitador de Produção

Cargo anterior: Supervisor de Turno

Este cargo, que nesta pesquisa abrangeu dois dos três ocupantes, continuou com as atividades do cargo anterior. A mudança neste cargo envolveu a inclusão de atividades mais participativas, realizadas em equipe.

3- Cargo atual: Facilitador de Processo – Controle de Qualidade

Cargo anterior: Supervisor de Processo

Este cargo permaneceu com as atividades do cargo anterior. Além disto, foram incluídas algumas atividades do Supervisor de Desenvolvimento e do Chefe de Divisão de Processo e Controle de Qualidade (cargos extintos com o redesenho). Foram incluídas, também, atividades relacionadas com os clientes e fornecedores.

4- Cargo atual: Facilitador de Planejamento (Manutenção) e Processo – Controle de Qualidade

Cargo anterior: Supervisor de Processo

Este cargo ficou igual ao cargo acima e, ainda, foram incluídas algumas atividades do Supervisor de Planejamento (cargo extinto com o redesenho).

5- Cargo atual: Facilitador de Manutenção Mecânica

Cargo anterior: Supervisor de Manutenção Mecânica– campo e oficina

Este cargo ficou com as atividades do cargo anterior. Além disto, foram incluídas atividades do Chefe da Divisão de Manutenção e do Supervisor de Planejamento (cargos extintos com o redesenho).

6- Cargo atual: Facilitador de Manutenção Instrumentação

Cargo anterior: Supervisor de Instrumentação

Este cargo permaneceu com as atividades do cargo anterior. Além disto, foram incluídas atividades do Chefe da Divisão de Manutenção e do Supervisor de Planejamento (cargos extintos com o redesenho).

7- Cargo atual: Facilitador de Segurança

Cargo anterior: Técnico de Segurança do Trabalho

Este cargo ficou com atividades do cargo anterior, como também, atividades mais abrangentes e com mais autonomia na área de segurança do trabalho.

8- Cargo atual: Facilitador de Expedição

Cargo anterior: Supervisor de Expedição

Este cargo permaneceu com as atividades do cargo anterior. Porém, perdeu certa autonomia na realização de algumas atividades. Houve a inclusão de atividades mais abrangentes.

9- Cargo atual: Facilitador de Movimentação

Cargo anterior: Supervisor de Movimentação

Este cargo continuou com as atividades do cargo anterior, sem as atividades relativas ao transporte interno de matérias-primas e produtos acabados, que foram terceirizadas. Este cargo passou a ser responsável pela fiscalização do cumprimento das atividades que foram terceirizadas.

10- Cargo atual: Facilitador Administrativo-Financeiro

Cargo anterior: Supervisor de Administração

Este cargo ficou com as atividades do cargo anterior. Porém, perdeu certa autonomia na realização de algumas atividades. Foram incluídas algumas atividades do Supervisor de Planejamento e Controle da Produção-PCP (cargo extinto com o redesenho).

11- Cargo atual: Facilitador de Saúde do Trabalho

Cargo anterior: Médico do Trabalho

Este cargo permaneceu com as atividades do cargo anterior. Foram incluídas atividades educativas, atividades para atender às exigências legais, bem como atividades mais abrangentes e com mais autonomia na área de saúde.

Finalmente, através da pesquisa documental, pode-se constatar que houve o enriquecimento dos cargos dos dirigentes da empresa pesquisada, pois, segundo Hampton (1983) e Herzberg (1997), o enriquecimento de cargos trata do acréscimo de atividades gerenciais no cargo, ampliando a responsabilidade e o desafio das tarefas do cargo.

4.3 Apresentação e análise dos dados primários da pesquisa

Para a obtenção dos dados primários da pesquisa, houve a utilização da entrevista estruturada com perguntas abertas, cujas respostas foram submetidas à técnica da leitura reflexiva e interpretativa, e com perguntas fechadas, cujas respostas foram submetidas ao cálculo da média e frequência.

A entrevista desta pesquisa foi realizada com 12 dirigentes, conforme o Quadro 4. As questões da entrevista encontram-se no Anexo 2.

Quadro 4 – Cargo atual e cargo anterior dos dirigentes entrevistados.

CARGO ATUAL	CARGO ANTERIOR
1- Facilitador Operacional de Produção	Chefe da Divisão de Produção
2- Facilitador de Produção	Supervisor de Turno
3- Facilitador de Produção	Supervisor de Turno
4- Facilitador de Processo – Controle de Qualidade	Supervisor de Processo
5- Facilitador de Planejamento (Manutenção) e Processo – Controle de Qualidade	Supervisor de Processo
6- Facilitador de Manutenção Mecânica	Supervisor de Manutenção Mecânica
7- Facilitador de Manutenção Instrumentação	Supervisor de Instrumentação
8- Facilitador de Segurança	Técnico de Segurança do Trabalho
9- Facilitador de Expedição	Supervisor de Expedição
10- Facilitador de Movimentação	Supervisor de Movimentação
11- Facilitador Administrativo-Financeiro	Supervisor de Administração
12- Facilitador de Saúde do Trabalho	Médico do Trabalho

Fonte: dados primários.

O Quadro 5 demonstra o grau de instrução dos dirigentes entrevistados, bem como a frequência encontrada.

Quadro 5– Grau de instrução dos dirigentes entrevistados.

Grau de instrução	Quantidade	Frequência (%)
Segundo grau incompleto	2	16,67
Segundo grau completo	3	25,00
Graduação em andamento	4	33,33
Graduação completa	1	8,33
Especialização	2	16,67
TOTAL	12	100

Fonte: dados primários.

O Quadro 5 demonstra que o nível de instrução dos entrevistados é de, no mínimo, segundo grau incompleto, sendo que a maioria deles estão entre o nível de graduação em andamento até o nível de especialização completa (58,33%). Estes dados demonstram que o nível de instrução da maioria dos entrevistados é alto.

A seguir, serão apresentados e interpretados os dados obtidos com a entrevista estruturada.

Questão 1 – Grau da necessidade individual de crescimento (NIC)

- a- nenhuma
- b- pouca
- c- moderada
- d- muita

Quadro 6 – Freqüência das respostas referente ao grau de NIC.

	Quantidade	Freqüência (%)
a- nenhuma	0	0
b- pouca	0	0
c- moderada	5	41,67
d- muita	7	58,33
TOTAL	12	100

Fonte: dados primários.

Observa-se, através do Quadro 6, que os entrevistados possuem, no mínimo, necessidade de crescimento moderada. Para a maioria, esta necessidade é alta. Este dado significa, de acordo com Nadler et al. (1983) e Hackman (1977), que estes indivíduos provavelmente responderão positivamente ao enriquecimento dos seus cargos.

Recomenda-se, então, a abordagem de recursos humanos para se desenhar cargos quando os indivíduos têm alta necessidade de crescimento e, também, são habilitados (Nadler et al., 1983). Com base na entrevista, pode-se perceber que para a maioria dos dirigentes é muito forte o desejo de crescer, desenvolver a criatividade e ter desafios no trabalho, principalmente devido ao bom nível de instrução, tendo maiores conhecimentos e habilidades. Pode-se observar este fato através do seguinte depoimento:

“Meu objetivo é sempre crescer. Por isso, saí de uma empresa castradora, pois cheguei ao limite. Resolvi, então, ir para outra empresa que me proporcionasse maior oportunidade de crescimento. Inclusive, já que estou na graduação, quero ter a chance de pôr em prática meus conhecimentos.”

Questões 2 a 6: Dados obtidos e cálculo da média

- Grau de intensidade das dimensões no cargo:

1- Baixo

2- Médio

3- Alto

- Nível de satisfação

1- Bastante insatisfeito – estou muito descontente

2- Insatisfeito – estou descontente

3- Neutro – há coisas boas e más, não sei dizer

4- Satisfeito – estou contente

5- Bastante satisfeito – estou muito contente

Questão 2- Dimensão do cargo: Variedade de Habilidades (VH)

Quadro 7 – Respostas obtidas e cálculo da média referente à dimensão VH.

Entrevista	ANTES		DEPOIS	
	Grau de intensidade da dimensão no cargo	Nível de satisfação	Grau de intensidade da dimensão no cargo	Nível de satisfação
1	2	4	2	4
2	2	4	3	5
3	3	5	2	4
4	2	1	3	4
5	2	1	3	4
6	3	5	2	3
7	1	3	3	5
8	2	3	3	5
9	3	4	2	3
10	3	4	3	5
11	2	4	3	5
12	2	3	3	4
Ponto médio	2,25	3,42	2,67	4,25

Fonte: dados primários.

Questão 3- Dimensão do cargo: Identidade da Tarefa (IT)

Quadro 8– Respostas obtidas e cálculo da média referente à dimensão IT.

Entrevista	ANTES		DEPOIS	
	Grau de intensidade da dimensão no cargo	Nível de satisfação	Grau de intensidade da dimensão no cargo	Nível de satisfação
1	3	5	3	4
2	2	3	3	5
3	2	4	3	5
4	2	5	3	5
5	1	1	3	4
6	3	4	3	4
7	3	3	3	5
8	2	3	3	5
9	2	4	2	3
10	2	4	2	5
11	2	4	2	4
12	2	4	3	5
Ponto médio	2,17	3,67	2,75	4,50

Fonte: dados primários.

Questão 4- Dimensão do cargo: Significado da Tarefa (ST)

Quadro 9 – Respostas obtidas e cálculo da média referente à dimensão ST.

Entrevista	ANTES		DEPOIS	
	Grau de intensidade da dimensão no cargo	Nível de satisfação	Grau de intensidade da dimensão no cargo	Nível de satisfação
1	3	5	2	4
2	3	5	3	5
3	2	4	2	4
4	3	4	3	4
5	2	1	2	4
6	3	5	3	5
7	3	5	3	5
8	2	3	3	5
9	2	4	2	3
10	3	4	3	5
11	2	4	2	5
12	1	2	2	4
Ponto médio	2,42	3,83	2,50	4,42

Fonte: dados primários.

Questão 5- Dimensão do cargo: Autonomia (AT)

Quadro 10 – Respostas obtidas e cálculo da média referente à dimensão AT.

Entrevista	ANTES		DEPOIS	
	Grau de intensidade da dimensão no cargo	Nível de satisfação	Grau de intensidade da dimensão no cargo	Nível de satisfação
1	3	4	3	5
2	3	5	3	5
3	2	2	3	4
4	2	2	3	4
5	2	3	3	4
6	3	4	3	4
7	3	4	3	5
8	2	3	3	5
9	2	4	2	2
10	3	4	3	5
11	2	4	3	5
12	2	3	2	4
Ponto médio	2,42	3,50	2,83	4,33

Fonte: dados primários.

Questão 6- Dimensão: Feedback (FB)

Quadro 11 – Respostas obtidas e cálculo da média referente à dimensão FB.

Entrevista	ANTES		DEPOIS	
	Grau de intensidade da dimensão no cargo	Nível de satisfação	Grau de intensidade da dimensão no cargo	Nível de satisfação
1	3	5	3	5
2	2	3	3	4
3	2	2	3	4
4	3	4	3	4
5	2	1	3	4
6	3	5	3	5
7	2	3	3	4
8	3	5	3	5
9	2	3	3	4
10	2	4	2	5
11	3	4	3	5
12	2	4	2	4
Ponto médio	2,42	3,58	2,83	4,42

Fonte: dados primários.

Em relação às dimensões VH, IT, ST, AT e FB, a média dos itens escolhidos, conforme os Quadros 7 a 11, demonstra que houve aumento no grau de intensidade destas dimensões nos cargos, o que provocou aumento do nível de satisfação de seus ocupantes. A Figura 14 demonstra claramente este fato.

	VH		IT		ST		AT		FB	
	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D
Grau de intensidade da dimensão	2,25	2,67	2,17	2,75	2,42	2,5	2,42	2,83	2,42	2,83
Nível de satisfação	3,42	4,25	3,67	4,5	3,83	4,42	3,5	4,33	3,58	4,42

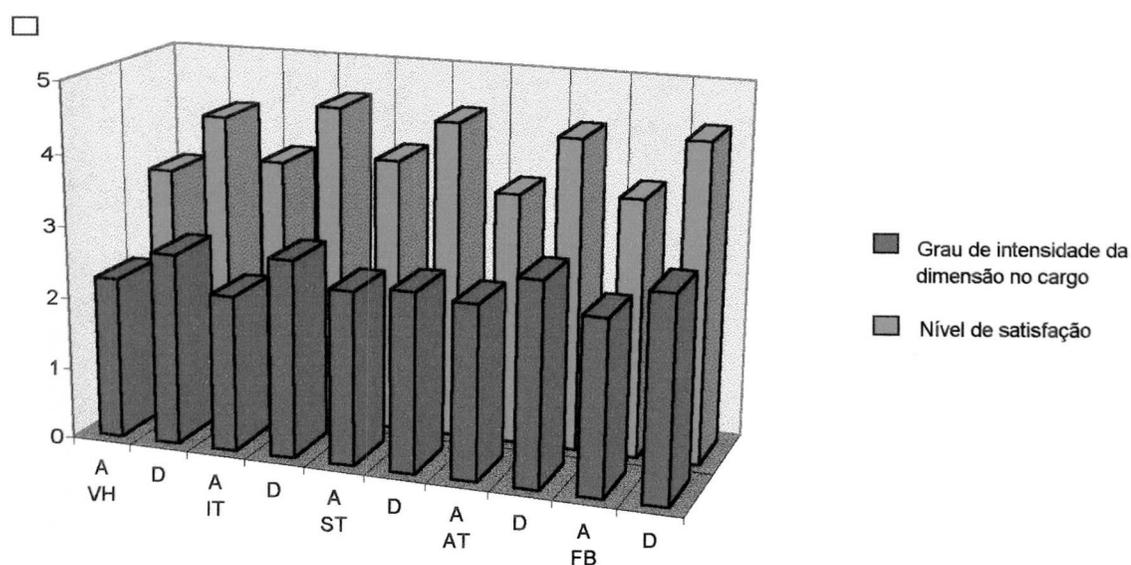


Figura 14 - Média do grau de intensidade das dimensões no cargo e do nível de satisfação antes (A) e depois (D) do redesenho de cargos.

Fonte: dados primários.

Portanto, as informações obtidas com base no cálculo da média estão de acordo com a afirmação de Hackman et al. (1975), ou seja, quanto mais as dimensões variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa,

autonomia e *feedback* forem acrescentadas ao cargo, este tende a criar níveis maiores de satisfação. Chiavenato (1994) também afirma que estas cinco principais dimensões do cargo criam condições para que o ocupante encontre satisfação intrínseca como resultado do seu trabalho.

Essas afirmações também podem ser observadas a seguir, através do cálculo da frequência das respostas.

Questões 2 a 6: Cálculo da frequência das respostas

- Grau de intensidade das dimensões no cargo

1- Baixo

2- Médio

3- Alto

Quadro 12 – Frequência das respostas referente ao grau de intensidade das dimensões no cargo.

DIMENSÕES DO CARGO	FREQUÊNCIA (%)					
	ANTES			DEPOIS		
	1	2	3	1	2	3
Variedade de Habilidades	8,33	58,34	33,33	0	33,33	66,67
Identidade da Tarefa	8,33	66,67	25,00	0	25,00	75,00
Significado da Tarefa	8,33	41,67	50,00	0	50,00	50,00
Autonomia	0	58,33	41,67	0	16,67	83,33
<i>Feedback</i>	0	58,33	41,67	0	16,67	83,33

Fonte: dados primários.

Pela frequência das respostas, demonstrada no Quadro 12, observa-se que aumentou o grau de intensidade das dimensões no cargo após o redesenho. Ressalta-se, ainda, o fato que, depois do redesenho, em nenhum cargo de dirigente observou-se baixo grau de intensidade das dimensões. Observou-se, também, que aumentou a incidência de cargos com alto grau de intensidade das dimensões. Somente a dimensão ST manteve a mesma incidência de alto grau de intensidade no cargo.

- Nível de satisfação em relação ao grau de intensidade das dimensões no cargo

1- Bastante insatisfeito – estou muito descontente

2- Insatisfeito – estou descontente

3- Neutro – há coisas boas e más, não sei dizer

4- Satisfeito– estou contente

5- Bastante satisfeito – estou muito contente

Quadro 13 – Frequência das respostas referente ao nível de satisfação em relação ao grau de intensidade das dimensões no cargo.

DIMENSÕES DO CARGO	FREQÜÊNCIA (%)									
	ANTES					DEPOIS				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Variedade de Habilidades	16,67	0	25,00	41,66	16,67	0	0	16,66	41,67	41,67
Identidade da Tarefa	8,33	0	25,00	50,00	16,67	0	0	8,33	33,33	58,34
Significado da Tarefa	8,33	8,33	8,33	41,67	33,34	0	0	8,33	41,67	50,00
Autonomia	0	16,67	25,00	50,00	8,33	0	8,33	0	41,67	50,00
<i>Feedback</i>	8,33	8,33	25,00	33,33	25,00	0	0	0	58,33	41,67

Fonte: dados primários.

Pela frequência das respostas, demonstrada no Quadro 13, observa-se, de modo geral, que houve aumento no nível de satisfação dos dirigentes em relação ao grau de intensidade das dimensões nos seus cargos. Antes do redesenho, a maioria dos dirigentes estava satisfeita e, depois do redesenho, a maioria deles passou a sentir-se bastante satisfeita. A exceção ocorreu em relação à dimensão FB, que manteve a maioria das respostas no nível de satisfação 4 (satisfeito). Ressalta-se que, antes do redesenho, havia incidência de bastante insatisfação em relação às dimensões VH, IT, ST e FB, bem como insatisfação em relação às dimensões ST, AT e FB. Por outro lado, após o redesenho, não há incidência de bastante insatisfação e houve queda na incidência de insatisfação no que se refere à dimensão AT. Houve, também, queda na incidência de neutralidade entre os dirigentes em relação às dimensões VH e IT, desaparecendo tal incidência em relação às dimensões AT e FB.

Portanto, as informações obtidas através da frequência das respostas demonstram a predominância de aumento do grau de intensidade das dimensões nos cargos e conseqüente aumento da satisfação de seus ocupantes.

A partir dos dados obtidos na pesquisa apresentados nos Quadros 7 a 11 referentes às questões 2 a 6, chegou-se ao Quadro 14, que demonstra as situações possíveis de serem encontradas durante a pesquisa e o número de casos que apresentaram tais situações em relação a cada dimensão do cargo.

Quadro 14 – Situações possíveis e número de casos.

SITUAÇÕES POSSÍVEIS ANTES / DEPOIS	NÚMERO DE CASOS				
	VH	IT	ST	AT	FB
1- O grau de intensidade da dimensão e o nível de satisfação se mantiveram	1	2	5	2	5
2- O grau de intensidade da dimensão se manteve e o nível de satisfação aumentou	1	2	3	4	2
3- O grau de intensidade da dimensão se manteve e o nível de satisfação diminuiu	0	2	1	1	0
4- O grau de intensidade da dimensão aumentou e o nível de satisfação se manteve	0	1	0	0	0
5- O grau de intensidade da dimensão e o nível de satisfação aumentaram	7	5	2	5	5
6- O grau de intensidade da dimensão aumentou e o nível de satisfação diminuiu	0	0	0	0	0
7- O grau de intensidade da dimensão diminuiu e o nível de satisfação se manteve	0	0	0	0	0
8- O grau de intensidade da dimensão diminuiu e o nível de satisfação aumentou	0	0	0	0	0
9- O grau de intensidade da dimensão e o nível de satisfação diminuíram	3	0	1	0	0
TOTAL	12	12	12	12	12

Fonte: dados primários.

Conforme pode-se observar através do Quadro 14, a situação que mais ocorreu foi a número 5 em relação às dimensões VH, IT e AT. Em relação à dimensão ST, a situação que mais ocorreu foi a número 1 e, no que diz respeito à dimensão FB, as situações que mais ocorreram foram as de número 1 e 5.

Portanto, em relação à dimensão VH, IT e AT, o maior número de casos demonstra que o grau de intensidade destas dimensões e o nível de satisfação aumentaram com o redesenho dos cargos dos dirigentes (situação 5). A dimensão VH apresentou 7 casos e um dos depoimentos deixa claro esta situação:

“Considero que a variedade e a responsabilidade aumentou bastante. Antes, existia uma certa rotina e era difícil colocar em prática minhas habilidades pessoais. Hoje, já consigo aplicar os conhecimentos que adquiri com meus estudos e desenvolver minha criatividade. O que falta, às vezes, é tempo para fazer tudo. Considero que hoje é bem diferente, como da água para o vinho. Esta mudança me agradou muito e me sinto bastante satisfeito.”

Já a dimensão IT apresentou 5 casos. Um dos depoimentos que demonstra claramente a situação 5 é:

“Hoje, existe um maior número de tarefas com maior envolvimento, quer dizer, mais tarefas completas, e ficou muito mais fácil perceber os resultados do meu trabalho do que antes. Isso me deixou mais satisfeito.”

No que diz respeito à dimensão AT, houve 5 casos. O depoimento que mais deixa claro a situação 5 é:

“Antes, eu tinha condições, mas por questões de hierarquia, eu não podia ir muito além. As decisões eram limitadas e eu tinha autonomia até certo ponto. Hoje, tenho mais liberdade. Minha satisfação é maior, mesmo com mais responsabilidades. Na realidade, antes, as coisas eram truncadas e funcionava na base do “jeitinho brasileiro” e precisava haver muita negociação. Hoje, o maior problema é a limitação orçamentária.”

Em relação à dimensão ST, o maior número de casos (5) demonstra que o grau de intensidade desta dimensão e o nível de satisfação se mantiveram com o redesenho dos cargos dos dirigentes (situação 1). Vale ressaltar que este fato ocorreu, pois, na maioria dos casos dentro desta situação e referente à dimensão ST, o grau de intensidade desta dimensão continuou alto, assim como o nível de satisfação (Quadro 9). Esta dimensão apresentou 5 casos, e esta situação pode ser verificada através do seguinte depoimento:

“No meu caso, não vejo que houve alteração em relação a este aspecto do meu cargo. Acho que o impacto continua forte e isso ainda me deixa muito satisfeito.”

Por último, em relação à dimensão FB, houve maior número de casos dentro da situação 1 e da situação 5 (5 casos em cada). Faz-se aqui, a mesma ressalva feita sobre a dimensão ST, ou seja, na maioria dos casos dentro da situação 1, o grau de intensidade da dimensão FB continuou alto, assim como o nível de satisfação (Quadro 11). Um dos depoimentos mostra esta situação:

“Ainda obtenho *feedback* constantemente. Posso dizer que, por causa disso, ainda me sinto muito satisfeito.”

A situação 5 referente à dimensão FB é demonstrada através do seguinte depoimento:

“Antes, durante a execução das tarefas, era mais difícil uma auto-avaliação. Hoje, ficou mais fácil, pois as informações são mais acessíveis. Assim, dá para perceber bem mais se estou indo bem ou mal. Considero menos desgastante deste jeito.”

Finalmente, através das situações mais encontradas durante a pesquisa e dos depoimentos que demonstram tais situações em relação a cada dimensão do cargo, pode-se constatar que:

- 1) Houve aumento do grau de intensidade das dimensões VH, IT e AT no cargo, o que levou a um aumento do nível de satisfação;
- 2) Não houve alteração no grau de intensidade da dimensão ST, nem alteração no nível de satisfação, que, na maioria dos casos, permaneceram altos;
- 3) Ocorreu tanto o aumento do grau de intensidade da dimensão FB no cargo e do nível de satisfação, como também, não houve alteração no seu grau de intensidade, nem no nível de satisfação, que, em maioria, permaneceram altos.

Sendo assim, existe a predominância do aumento do grau de intensidade das dimensões VH, IT, AT e FB nos cargos e conseqüente aumento do nível de satisfação de seus ocupantes. Além disto, constata-se a permanência de um nível alto de satisfação em decorrência da continuidade de alto grau de intensidade das dimensões ST e FB nos cargos.

Essas informações confirmam a teoria de Hackman et al. (1975), ou seja, quanto mais as dimensões principais (variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*) forem acrescentadas ao cargo, maior será o nível de satisfação. Por conseguinte, quando o cargo é alto nas dimensões principais, o nível de satisfação do seu ocupante também é alto.

Questão 7- Nível de satisfação geral: dados obtidos, média e frequência das respostas

- Nível de satisfação

1- Bastante insatisfeito – estou muito descontente

2- Insatisfeito – estou descontente

3- Neutro – há coisas boas e más, não sei dizer

4- Satisfeito– estou contente

5- Bastante satisfeito – estou muito contente

Quadro 15 – Respostas obtidas e cálculo da média referente ao nível de satisfação geral.

Entrevista	ANTES	DEPOIS
1	4	4
2	4	4
3	5	5
4	4	4
5	1	4
6	5	4
7	4	5
8	3	5
9	4	3
10	4	5
11	4	5
12	4	5
Ponto médio	3,83	4,42

Fonte: dados primários.

Com base na média dos itens escolhidos, observa-se que, depois do redesenho dos cargos, houve aumento do nível de satisfação geral dos dirigentes em relação ao conteúdo dos seus cargos. Este fato está claramente demonstrado na Figura 15.

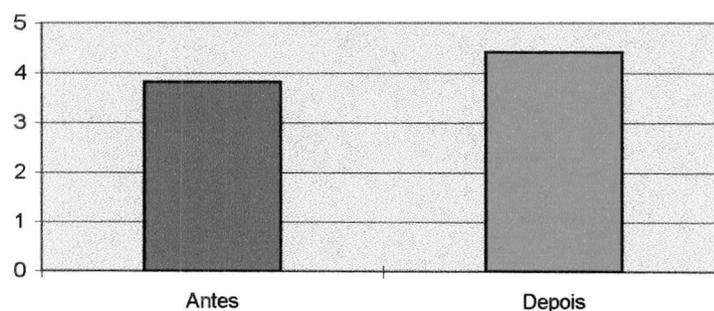


Figura 15 - Média do nível de satisfação geral.

Fonte: dados primários.

Quadro 16 – Frequência das respostas referente ao nível de satisfação geral.

FREQUÊNCIA (%)									
ANTES					DEPOIS				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8,33	0	8,33	66,67	16,67	0	0	8,33	41,67	50,00

Fonte: dados primários.

A frequência das respostas também demonstra que o nível de satisfação geral aumentou. Ressalta-se que, antes do redesenho, havia a incidência de bastante insatisfação e, depois do redesenho, não houve esta incidência.

A partir dos dados obtidos na entrevista apresentados no Quadro 15 referente à questão 7, chegou-se ao Quadro 17, que demonstra as situações possíveis de serem encontradas durante a pesquisa em relação ao nível de satisfação geral, bem como o número de casos que apresentaram tais situações.

Quadro 17 - Situações possíveis e número de casos (nível de satisfação geral).

NÍVEL DE SATISFAÇÃO GERAL SITUAÇÕES POSSÍVEIS (ANTES / DEPOIS)	NÚMERO DE CASOS
1- O nível de satisfação geral se manteve	4
2- O nível de satisfação geral aumentou	6
3- O nível de satisfação geral diminuiu	2
TOTAL	12

Fonte: dados primários.

Observa-se que metade dos casos demonstra que o nível de satisfação geral aumentou entre os dirigentes. Este fato é verificado através de um dos depoimentos:

“Antes tudo era travado. Hoje, a abertura é maior. O cargo é mais amplo, tenho mais desafios e sou mais cobrado. De modo geral, com certeza, estou mais satisfeito do que antes.”

Finalmente, pela média dos itens escolhidos, freqüência das respostas e situação mais encontrada, observa-se que houve predominância de aumento do nível de satisfação geral dos dirigentes após o redesenho dos seus cargos.

Pode-se constatar, então, que o redesenho dos cargos satisfaz as expectativas dos dirigentes entrevistados. Portanto, o enriquecimento de cargos é a orientação indicada para se obter satisfação no trabalho, atendendo às necessidades superiores do homem (Herzberg, 1966).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste trabalho, objetivou-se investigar se o redesenho dos cargos dos dirigentes na Central de Fertilizantes Ltda. – Unidade Industrial de Rio Grande proporcionou ou não o incremento do nível de satisfação dos seus ocupantes, no período compreendido entre julho de 1995 e agosto de 1998. Partiu-se, então, de uma pesquisa bibliográfica, que abrangeu consultas a obras nacionais e estrangeiras que abordam o tema pesquisado. A partir da teoria selecionada para este trabalho foi possível encontrar suporte suficiente para o desvelamento do problema de pesquisa.

As mudanças ocorridas no desenho dos cargos dos dirigentes da empresa pesquisada puderam ser verificadas claramente através das consultas às descrições de cargos e, também, da entrevista estruturada.

As consultas às descrições de cargos anteriores e posteriores ao redesenho dos mesmos mostraram que houve, principalmente, mudança no conteúdo dos cargos. Constatou-se que houve o enriquecimento dos cargos, pois ocorreu o acréscimo de atividades gerenciais, ampliando a responsabilidade e o desafio das tarefas do cargo (Hampton, 1983; Herzberg, 1997). Esse fato confirma a intenção da empresa ao redesenhar os cargos, ou seja, além de adequá-los à nova estrutura exigida pelo Plano de Qualidade, a empresa pretendia reconhecer, valorizar e aproveitar a capacidade do seu pessoal.

A mudança no conteúdo dos cargos dos dirigentes também foi investigada através da entrevista estruturada, em que verificou-se, antes e depois do

redesenho, o grau de intensidade das principais dimensões do cargo, ou seja:

1) Variedade de habilidades (VH)

Verificou-se o quanto a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução, as quais envolvem o uso de várias habilidades e talentos por um mesmo indivíduo.

2) Identidade da tarefa (IT)

Verificou-se o quanto a tarefa requer a execução de um trabalho "completo" e identificável, isto é, realizar uma tarefa do começo ao fim com resultados visíveis.

3) Significado da tarefa (ST)

Verificou-se o quanto a tarefa tem um impacto substancial e perceptível nas vidas ou trabalhos de outras pessoas, seja na própria organização ou no ambiente externo.

4) Autonomia (AT)

Verificou-se o quanto a tarefa permite liberdade, independência e discrição para o indivíduo programar o trabalho e determinar os procedimentos para a sua execução.

5) *Feedback* (FB)

Verificou-se o quanto o empregado, no desempenho das atividades requeridas pelo cargo, obtém informações diretas sobre a efetividade de seus esforços.

A entrevista estruturada também proporcionou o conhecimento do nível de satisfação dos dirigentes antes e depois do redesenho dos seus cargos.

Ao comparar o nível de satisfação dos dirigentes antes e depois do redesenho dos seus cargos, foi possível concluir que a adoção do novo desenho de cargos proporcionou o incremento do nível de satisfação dos seus ocupantes. Chegou-se a esta conclusão, visto que houve predominância de aumento do grau de intensidade da maioria das dimensões no cargo, ou seja, variedade de habilidades, identidade da tarefa, autonomia e *feedback*.

Portanto, o incremento do nível de satisfação em decorrência do aumento do grau de intensidade da maioria das dimensões do cargo foi comprovado através da entrevista, bem como da análise predominantemente qualitativa, com apoio de alguns recursos quantitativos. Houve, também, na maioria dos casos referentes às dimensões significado da tarefa e *feedback*, permanência alta tanto do grau de intensidade destas dimensões no cargo, quanto do nível de satisfação.

Com base na questão que investigou o nível de satisfação geral, constatou-se que a mudança ocorrida no conteúdo dos cargos dos dirigentes entrevistados satisfaz suas expectativas, pois houve o incremento do nível de satisfação geral após o redesenho dos cargos.

Sendo assim, considerando o caso estudado nesta pesquisa, pode-se concluir que as pessoas têm alta satisfação intrínseca quando:

- 1) Têm oportunidade de expressar suas habilidades pessoais na realização das tarefas;
- 2) Executam um trabalho completo que permita o conhecimento dos resultados;
- 3) Realizam tarefas significativas, com certo sentido;
- 4) Possuem certa autonomia e independência para programar e realizar suas tarefas;

5) Conseguem obter informações claras e diretas sobre seu próprio desempenho enquanto executam suas tarefas.

Pode-se observar que as conclusões obtidas através desta pesquisa sustentam a teoria de Hackman et al. (1975), que afirmam que quanto mais houver ou forem incluídas as dimensões VH, IT, ST, AT e FB no cargo, maior será o sentimento de satisfação do seu ocupante. Estas dimensões principais do cargo estão diretamente relacionadas ao enriquecimento de cargos que, segundo Werther e Davis (1983), acrescenta novas fontes de satisfação das necessidades dos indivíduos.

Por fim, a partir das conclusões e do estudo feito, recomenda-se a realização, na mesma empresa, de outras pesquisas que envolvam a influência do redesenho de cargos sobre:

- ⇒ a satisfação dos ocupantes, envolvendo cargos de outro nível hierárquico;
- ⇒ a satisfação dos ocupantes em relação aos fatores extrínsecos do cargo, tais como salário, reconhecimento, benefícios, entre outros;
- ⇒ a motivação dos ocupantes;
- ⇒ o desempenho dos ocupantes;
- ⇒ o conflito organizacional.

Recomenda-se, ainda, que a mesma concepção deste estudo seja utilizada para a realização de pesquisas em outras empresas, para verificar o quanto o redesenho de cargos efetivamente proporciona satisfação aos seus ocupantes.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Maria Esmeralda B. *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo : McGraw-Hill, 1991, v.2.
- ALVES, Judith A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cadernos de Pesquisa, USP*, n.77, p.53-61, 1991.
- ARCHER, Siomon Elliot. *Psicologia social*. 4.ed. São Paulo : Editora Nacional, 1977.
- BARNARD, Chester. *The functions of the executive*. Cambridge, Massachussttes : Harvard University Press, 1938.
- BASTOS, Cleverson L., KELLER, Vicente. *Aprendento a aprender: introdução à metodologia científica*. 3.ed. Petrópolis : Vozes, 1994.
- BEER, Michael, WALTON, Richard E. Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensas e o papel da remuneração. In: VROOM, Victor H. (ed.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro : Campus, 1997. p.19-35.
- BERELSON, Bernard, STEINER, Gary A. *Human behavior. an inventory of scientific findings*. New York : Harcourt Brace & World, 1964.
- BERGAMINI, Cecília W. *Psicologia aplicada à administração de empresas*. São Paulo : Atlas, 1990.
- _____. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1982.
- BLAU, Peter M. *On the nature of organizations*. New York : John Wiley and Sons, 1974.

- CARNEIRO, Ennor de Almeida. *Avaliação de funções: teoria e prática*. Rio de Janeiro : Ao Livro Técnico, 1970.
- CARVALHO, Antônio V. de, NASCIMENTO, Luiz P. do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo : Pioneira, 1993, v.1.
- CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo : Saraiva, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. São Paulo : Atlas, 1979, v.2.
- _____. *Recursos humanos na empresa*. São Paulo : Atlas, 1989, v.3.
- _____. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3.ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1994.
- _____. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 2.ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1994.
- _____. *Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas*. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1995.
- CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo : Cortez, 1991.
- CODA, Roberto. *Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos*. São Paulo, 1986. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- CROZIER, Michel. *L'entreprise dans dix ans: les nouveaux modes d'organisation*. Paris : Masson, 1985.
- CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma perspectiva comportamental*. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1986.
- DAVIS, Louis E. The design of jobs. *Industrial Relations*, p.21-45, October 1966.

- DEMO, Pedro. *Educação e qualidade*. São Paulo : Papyrus, 1995.
- DORIN, Lannoy. *Psicologia geral*. 11.ed. São Paulo : Editora do Brasil, 1978.
- DRAKE, Richard, SMITH, Peter. *Ciência do comportamento na indústria*. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. São Paulo : Pioneira, 1984.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo : Pioneira, 1964.
- FARIA, A. Nogueira de. *Organização de empresas: teoria e prática de organização*. 6.ed. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1978, v.1.
- FRANCO, Maria Laura P. B. O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa. São Paulo : PUC, p.32-41, 1986.
- GIBSON, James L. et al. *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo : Atlas, 1981.
- GIL, Antônio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo : Atlas, 1994.
- GODOY, Arildo. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo : FGV, v.35, p.20-29, maio/jun. 1995.
- GOODE, W. J., HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo : Nacional, 1979.
- HACKMAN, J. Richard. Designing work for individuals and for groups. In: HACKMAN, J. R., LAWLER, E. E, PORTER, Lyman W. (eds.). *Perspectives on behavior in organizations*. New York : McGraw-Hill, 1977.
- _____, LAWLER, E. E. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, n.55, p.259-286, 1971.

- _____, OLDHAM, G, JANSON, R., PURDY, K. A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, v.17, n.4, p.57-71, Summer 1975.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3.ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. 2.ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- HECKHAUSEN, Heinz. *The anatomy of achievement motivation*. New York : Academic Press, 1967.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*. São Paulo : EPU, 1974.
- HERZBERG, Frederick. *Work and the nature of man*. Cleveland, Ohio : The World Pub., 1966.
- _____. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: VROOM, Victor H. (ed.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro : Campus, 1997. p.55-81.
- JUCIUS, Michael J., SCHENDER, William E. *Introdução à administração: elementos da ação administrativa*. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1984.
- KAST, Fremont E., ROSENZWEIG, James E. *Organization and management: a system approach*. New York : McGraw-Hill Book, 1970.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1987.
- KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo : EPU/USP, 1980.
- KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica*. Porto Alegre : Vozes, 1985.

- KRECH, David, CRUTCHFIELD, Richard. *Elementos de Psicologia*. 4.ed. São Paulo : Pioneira – MEC, 1973, v.1.
- LEAVITT, H. J. A mudança organizacional aplicada à indústria: abordagens humanas, técnicas e estruturais. In: LOBOS, J. A. *Comportamento Organizacional: leituras selecionadas*. São Paulo : Atlas, 1978.
- LIMA, Irê S. O programa de qualidade na construção de edificações e a qualidade de vida no trabalho. In: Encontro Anual da ANPAD, 18.: 1994: Curitiba. *Anais...* Curitiba : ANPAD, 1994, v.10, p.55-71.
- LOBOS, Júlio A. *Comportamento organizacional*. São Paulo : Atlas, 1978.
- _____. *Administração de recursos humanos*. São Paulo : Atlas, 1979.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro : Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- LUCENA, Maria Diva da S. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo : Atlas, 1990.
- LUDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo : EPU, 1986.
- LUPORINI, Carlos E. M., PINTO, Nelson M. *Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O & M*. São Paulo : Atlas, 1985.
- LUTHANS, Fred, KREINER, Robert. *Organizational behavior modification and beyond*. Glenview : Scott Foresman, 1985.
- MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1990.
- MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v.50, p.370-396, 1943.

- _____. *Motivation and personality*. New York : Harper & Row, 1954.
- McGREGOR, Douglas. *The human side of enterprize*. New York : McGraw-Hill Book, 1960.
- MERTON, Robert K. *Sociologia: teoria e estrutura*. São Paulo : Mestre Jou, 1970.
- MILES, Raymond E. *Theories of management: implications for organizational behavior and development*. New York : McGraw-Hill, 1975.
- MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo : Atlas, 1976.
- MOITINHO, Álvaro Porto. *Administração*. São Paulo : Atlas, 1965, v.7.
- MORAES, Lúcio F. R. de, et al. As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma pesquisa com chefias em empresas mineiras. In: Encontro Anual da ANPAD, 16.: 1992: Canela, RS. *Anais...* Canela, RS : ANPAD, 1992, v.8, p.168-182.
- MUMFORD, Enid. Job Satisfaction: a new approach derived from na old theory. *Sociological Review*, v.18, p.71-101, 1970.
- NADLER, D. A, HACKMAN, J. R., LAWLER, E. E. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro : Campus, 1983.
- NEAR, Janet P. et al. Work and extra-work correlates of life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, p.248-264, June 1978.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Pulo : Atlas, 1988.
- PERROW, Charles B. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo : Atlas, 1976.

- PIFFNER, John M., SHERWOOD, Frank P. *Organização administrativa*. São Paulo : Best-seller, 1965.
- PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários*. 3.ed. São Paulo : LTr, 1989.
- RANSON, Stewart, HINNINGS, Bob, GREENWOOD, Royster. The structure of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v.25, n.1, p.1-17, 1980.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius G. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 2.ed. Petrópolis : Vozes, 1994.
- ROETHLISBERGER, Fritz J. *Management and morale*. Cambridge : Harvard University Press, 1941.
- SBRAGIA, R., MAXIMIANO, A. C. A. Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 15, n.1, p.7-17, jan./fev. 1980.
- SCHEIN, Edgar. *Replanejamento de cargos e funções*. São Paulo : Nobel, 1996.
- SENGE, P. M. *A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo : Best Seller, 1990.
- SERSON, José. *Curso básico de administração do pessoal*. 9.ed. São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 1990.
- SIMERAY, J. P. *A estrutura da empresa: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas*. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1980.
- SOBRINHO, Eduardo P. P. *Classificação de cargos*. 3.ed. Rio de Janeiro : Livraria Freitas Bastos S/A, 1965, v.1.

- STEERS, R. M., PORTER, L. W. *Motivation and work behavior*. 2.ed. New York : McGraw-Hill, 1979.
- STEINER, George, MINER, John B. *Política e estratégia administrativa*. São Paulo : EDUSP, 1981.
- STONER, James A. F. *Administração*. 2.ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- _____, FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TANNENBAUM, Arnald S. *Psicologia social da organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1973.
- THOMAS Jr., R. Roosevelt. Nota da Harvard Business School: como gerenciar o contrato psicológico. In: VROOM, Victor H. (ed.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro : Campus, 1997. p.37-54.
- TOLEDO, Flávio de. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo : Atlas, 1977.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo : Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, Eduardo, HEMSLEY, James R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo : Pioneira, 1986.
- VIANNA, Marco Aurélio F. *Que crise é esta?* Rio de Janeiro : Qualitymark, 1994.
- VROOM, Victor H. *Work and motivation*. New York : Wiley, 1964.

WANOUS, John P. Who wants job enrichment?. In: HACKMAN, J. R., LAWLER, E. E., PORTER, Lyman W. (eds.). *Perspectives on behavior in organizations*. New York : McGraw-Hill, 1977.

WERTHER Jr. , William B., DAVIS, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WICKESBERG, Albert K. *Administração organizada*. 2.ed. São Paulo : Editora Brasiliense, 1973.

ZIMPECK, Beverly Glen. *Administração de salários*. 7.ed. São Paulo : Atlas, 1990.

ANEXOS

ANEXO 1: ANÁLISE DOCUMENTAL

Análise das descrições de cargos anteriores e posteriores ao redesenho dos cargos

Comparando as descrições anteriores com as atuais, pode-se constatar alterações nos cargos que serão apresentadas abaixo.

1- Cargo atual: Facilitador Operacional de Produção

Cargo anterior: Chefe da Divisão de Produção

Este cargo permaneceu com as mesmas atividades. Além disto, foram incluídas atividades gerenciais do cargo de Supervisor de Tancagem e Utilidades, que foi extinto. As atividades são:

- 1) Gerenciar a movimentação e estocagem de matérias-primas líquidas;
- 2) Supervisionar as atividades desenvolvidas na unidade de caldeira e tancagem;
- 3) Administrar pessoal envolvido na área de caldeira e tancagem;
- 4) Responsável direto pela conservação e inspeção federal da caldeira e tratamento químico.

Após o redesenho, o Facilitador Operacional de Produção não pode autorizar a realização de atividades envolvendo recursos financeiros, o que antes era permitido ao Chefe da Divisão de Produção.

2- Cargo atual: Facilitador de Produção

Cargo anterior: Supervisor de Turno

Este cargo, que nesta pesquisa abrangeu dois dos três ocupantes, continuou com as atividades do cargo anterior. Houve a inclusão de atividades mais participativas, realizadas em equipe, que são:

- 1) Gerenciar o processo produtivo em conjunto com os demais facilitadores de produção;
- 2) Co-responsável pelos resultados de toda a produção da fábrica.

3- Cargo atual: Facilitador de Processo – Controle de Qualidade

Cargo anterior: Supervisor de Processo

Este cargo permaneceu com as atividades do cargo anterior. Além disto, foram incluídas algumas atividades dos cargos de Supervisor de Desenvolvimento e Chefe de Divisão de Processo e Controle de Qualidade, que foram extintos.

As atividades acrescentadas ao cargo atual que eram desenvolvidas pelo Supervisor de Desenvolvimento e pelo Chefe de Divisão de Processo e Controle de Qualidade são:

- 1) Calcular formulações, custos de fórmulas e projeções de consumo de matérias-primas;
- 2) Assessorar projetos de novos equipamentos ou novos projetos de modificações no sistema;
- 3) Ministrando treinamentos técnico e de qualidade;
- 4) Avaliar desempenho das operações unitárias do processo produtivo.

As atividades acrescentadas ao cargo atual que eram desenvolvidas apenas pelo Chefe de Divisão de Processo e Controle de Qualidade são:

- 1) Levantar dados dos indicadores de processo para o caderno dos indicadores, gerenciando os mesmos;
- 2) Acompanhar qualidade das matérias-primas recebidas e materiais como telas de peneiras e sacarias (lisas e trançadas);
- 3) Acompanhar qualidade e especificações dos produtos expedidos da Unidade Industrial.

Após o redesenho, este cargo também passou a desenvolver atividades relacionadas com clientes e fornecedores:

- 1) Acompanhar reclamações de clientes através das R.Q. e desempenho de fornecedores;
- 2) Avaliar satisfação dos clientes.

4- Cargo atual: Facilitador de Planejamento (Manutenção) e Processo – Controle de Qualidade

Cargo anterior: Supervisor de Processo

Este cargo ficou igual ao cargo de Facilitador de Processo – Controle de Qualidade. Além disto, foram incluídas algumas atividades do cargo de Supervisor de Planejamento, que foi extinto. As atividades são:

- 1) Responsável pela área de projetos, incluindo a área de mapoteca e biblioteca técnica;
- 2) Responsável pelo planejamento geral de paradas programadas, tais como datas, pessoal, máquinas, equipamentos e suprimentos.

5- Cargo atual: Facilitador de Manutenção Mecânica

Cargo anterior: Supervisor de Manutenção Mecânica– campo e oficina

Este cargo ficou com as mesmas atividades do cargo anterior. Além disto, foram incluídas algumas atividades dos cargos de Chefe da Divisão de Manutenção e Supervisor de Planejamento, que foram extintos.

As atividades acrescentadas ao cargo atual que eram desenvolvidas pelo Chefe da Divisão de Manutenção são:

- 1) Analisar a solicitação de serviço das unidades produtivas e definir prioridades de comum acordo com os dirigentes das áreas envolvidas;

- 2) Avaliar a mão-de-obra, material necessário e o tempo estimado para execução;
- 3) Manter contato direto com os dirigentes das áreas envolvidas para inteirar-se dos serviços necessários.

As atividades acrescentadas ao cargo atual que eram desenvolvidas pelo Supervisor de Planejamento são:

- 1) Programar todos os serviços de manutenção mecânica;
- 2) Projetar equipamentos novos para melhor desempenho e produtividade;
- 3) Emitir pedidos de compras do material e ferramental para o Almoxarifado;
- 4) Programar a parada de final de ano da Unidade Industrial, no que se refere à área de manutenção mecânica.

6- Cargo atual: Facilitador de Manutenção Instrumentação

Cargo anterior: Supervisor de Instrumentação

Este cargo permaneceu com as atividades do cargo anterior. Além disso, foram incluídas algumas atividades dos cargos de Chefe da Divisão de Manutenção e Supervisor de Planejamento, que foram extintos.

As atividades acrescentadas ao cargo atual que eram desenvolvidas pelo Chefe da Divisão de Manutenção são:

- 1) Distribuir tarefas aos colaboradores da área;
- 2) Definir prioridades com outros dirigentes das áreas envolvidas.

As atividades acrescentadas ao cargo atual que eram desenvolvidas pelo Supervisor de Planejamento são:

- 1) Programar a parada de final de ano da Unidade Industrial, no que se refere à área de manutenção instrumentação;
- 2) Elaborar projetos de circuitos elétricos e eletrônicos;

3) Emitir pedidos de compras do material e ferramental para o Almoxarifado.

7- Cargo atual: Facilitador de Segurança

Cargo anterior: Técnico de Segurança do Trabalho

Este cargo manteve as atividades do cargo anterior. Algumas atividades ficaram mais abrangentes e com mais autonomia, pois o facilitador de segurança passou a planejar mais. As atividades são:

- 1) Planejar a compra de EPI's, fardamentos e equipamentos;
- 2) Planejar a manutenção de equipamentos e prevenção contra incêndios;
- 3) Coordenar e ministrar palestras para funcionários.

8- Cargo atual: Facilitador de Expedição

Cargo anterior: Supervisor de Expedição

Este cargo permaneceu com as atividades do cargo anterior. As atividades envolvendo contato com clientes ficaram mais abrangentes, pois os contatos passaram a ser maiores. Além disto, este dirigente passou a fornecer posição diária do carregamento para a organização. Antes, era somente para o setor comercial (Porto Alegre).

Este cargo perdeu certa autonomia na realização de atividades relacionadas a decisões que envolvem recursos financeiros.

9- Cargo atual: Facilitador de Movimentação

Cargo anterior: Supervisor de Movimentação

Este cargo continuou com as atividades do cargo anterior, sem a seguinte atividade, que foi terceirizada:

- Responsável pelo transporte interno de matérias-primas e produtos acabados.

Este cargo passou a ser responsável pela seguinte atividade:

- Fiscalizar e controlar a realização das atividades pelas empreiteiras.

10- Cargo atual: Facilitador Administrativo-Financeiro

Cargo anterior: Supervisor de Administração

Este cargo ficou com as atividades do cargo anterior. Porém, perdeu certa autonomia na realização de atividades relacionadas a decisões envolvendo recursos financeiros.

Foram incluídas algumas atividades do Supervisor de Planejamento e Controle da Produção-PCP, que foi extinto. As atividades são:

- 1) Centralizar diariamente informações referentes ao consumo de matéria-prima, quantidades produzidas, sacaria utilizada, consumo de óleo, número de caminhões e vagões carregados, horas trabalhada, problemas em equipamentos e outros dados referentes à produção;
- 2) Contatar empresas do mesmo ramo e região para negociação referente a empréstimos de matérias-primas, apurando disponibilidade e interesse, negociando quantidades, verificando características dos produtos, prazos de devolução, entre outros, a fim de suprir necessidades de consumo próprio ou daquelas empresas;
- 3) Contatar agências marítimas e inspetorias quando de descarga de líquidos por navios, inteirando-se das previsões de chegada dos mesmos e análise do produto;
- 4) Elaborar relatório referente ao consumo mensal de nutrientes em cada fórmula e relatórios diversos necessários a informações referentes à produção;
- 5) Controlar estoque de óleo BPF e consumo necessário ao atendimento da produção;

- 6) Prestar informações diversas aos demais setores da Unidade Industrial e ao setor comercial em Porto Alegre, referente à posição de estoque, necessidade de matéria-prima e outros.

11- Cargo atual: Facilitador de Saúde do Trabalho

Cargo anterior: Médico do Trabalho

Este cargo permaneceu com as atividades do cargo anterior. Além disto, foram incluídas as seguintes atividades:

- 1) Planejar e executar programas de saúde pública na empresa;
- 2) Monitorar o Plano de Assistência Médica Complementar;
- 3) Projetar e executar palestras educativas sobre saúde.

Para atender às exigências legais, foi acrescentada ao cargo atual a seguinte atividade:

- Coordenar, montar e executar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), bem como assessorar a montagem do PCMSO dos terceiros a serviço da empresa.

Este cargo passou, também, a ter mais autonomia para gerenciar planos na área médica e saúde pública.

ANEXO 2: ROTEIRO DA ENTREVISTA

Data:.....

Nome:..... Idade:..... Tempo na empresa:.....

Grau de Instrução:.....

	ANTERIOR	ATUAL
CARGO		
SUBORDINADO AO CARGO		
SUBORDINADOS DIRETOS		
TEMPO NO CARGO		

QUESTÃO 1: Identificação do grau de necessidade individual de crescimento – NIC

1) Considerando suas capacidades e habilidades, o quanto você sente necessidade de ter oportunidades de desenvolver ações e idéias criativas e independentes, de aprender novas coisas, de desafio e de se realizar profissionalmente ?

- a- () nenhuma
- b- () pouca
- c- () moderada
- d- () muita

QUESTÕES 2 a 6: Identificação do grau de intensidade de cada uma das cinco dimensões principais no cargo e do nível de satisfação do seu ocupante antes e depois do redesenho dos cargos

2) Dimensão do cargo: Variedade de habilidades

A- Com que intensidade seu cargo exige que você faça diversas atividades diferentes permitindo que você utilize várias de suas habilidades e competências pessoais para executá-las e, também, permitindo que você realize atividades criativas e inovadoras ?

	ANTES	DEPOIS
1- Baixa, pois são sempre as mesmas rotinas		
2- Média. Exige de maneira moderada		
3- Alta. Exige muito		

B- Como você se sente em relação à intensidade da presença da dimensão “variedade de habilidades” no seu cargo ?

	ANTES	DEPOIS
1- Bastante insatisfeito – estou muito descontente		
2 - Insatisfeito – estou descontente		
3 - Neutro – há coisas boas e más, não sei dizer		
4 - Satisfeito – estou contente		
5 - Bastante satisfeito – estou muito contente		

3) Dimensão do cargo: Identidade da tarefa

A- Com que intensidade seu trabalho é completo, tem começo e fim com resultados visíveis e com significado para você ?

	ANTES	DEPOIS
1- Baixa. É apenas uma parte de um todo e os resultados não são visíveis		
2- Média. Mesmo sendo uma parte, consigo perceber minhas contribuições no produto final		
3- Alta. Meu trabalho é integral e consigo perceber facilmente os resultados no produto final		

B- Como você se sente em relação à intensidade da presença da dimensão "identidade da tarefa" no seu cargo ?

	ANTES	DEPOIS
1- Bastante insatisfeito – estou muito descontente		
2 - Insatisfeito – estou descontente		
3 - Neutro – há coisas boas e más, não sei dizer		
4 - Satisfeito – estou contente		
5 - Bastante satisfeito – estou muito contente		

4) Dimensão do cargo: Significado da tarefa

A- Com que intensidade os resultados do seu trabalho têm um impacto substancial e perceptível na vida ou no trabalho dos outros, da empresa ou de fora dela?

	ANTES	DEPOIS
1- Baixa. Os resultados têm efeito pouco importante		
2- Média. Os resultados têm efeito moderado		
3- Alta. Os resultados têm um efeito muito importante		

B- Como você se sente em relação à intensidade da presença da dimensão "significado da tarefa" no seu cargo ?

	ANTES	DEPOIS
1- Bastante insatisfeito – estou muito descontente		
2 - Insatisfeito – estou descontente		
3 - Neutro – há coisas boas e más, não sei dizer		
4 - Satisfeito – estou contente		
5 - Bastante satisfeito – estou muito contente		

5) Dimensão do cargo: Autonomia

A- Com que intensidade seu cargo dá oportunidade, liberdade e autonomia para você decidir o que fazer e como fazer seu próprio trabalho (programar, escolher local, método e equipamento) ?

	ANTES	DEPOIS
1- Baixa, pois é o chefe que praticamente define meu trabalho		
2- Média. Só dá oportunidade de tomar algumas decisões		
3- Alta. Dá quase total liberdade para tomar decisões		

B- Como você se sente em relação à intensidade da presença da dimensão "autonomia" no seu cargo ?

	ANTES	DEPOIS
1- Bastante insatisfeito – estou muito descontente		
2 - Insatisfeito – estou descontente		
3 - Neutro – há coisas boas e más, não sei dizer		
4 - Satisfeito – estou contente		
5 - Bastante satisfeito – estou muito contente		

6) Dimensão do cargo: *Feedback*

A- Com que intensidade a execução das tarefas do seu cargo permite que você tenha a informação clara e direta sobre como você as está realizando (enquanto está fazendo), ou seja, sobre a efetividade dos seus esforços/desempenho, independente de qualquer *feedback* que possa ser dado por seus superiores ou colaboradores (o quanto permite senso de auto-avaliação, autocontrole e auto-realização) ?

	ANTES	DEPOIS
1- Baixa. Não consigo saber diretamente como eu estou realizando. Existe necessidade de avaliação externa		
2- Média. Às vezes consigo saber como estou realizando meu trabalho, às vezes, não		
3- Alta. Obtenho <i>feedback</i> constante enquanto realizo meu trabalho		

B- Como você se sente em relação à intensidade da presença da dimensão "*feedback*" no seu cargo ?

	ANTES	DEPOIS
1- Bastante insatisfeito – estou muito descontente		
2 - Insatisfeito – estou descontente		
3 - Neutro – há coisas boas e más, não sei dizer		
4 - Satisfeito – estou contente		
5 - Bastante satisfeito – estou muito contente		

QUESTÃO 7: Identificação do nível de satisfação geral

7) De um modo geral, como você se sente em relação ao conteúdo do seu cargo ?

	ANTES	DEPOIS
1- Bastante insatisfeito – estou muito descontente		
2 - Insatisfeito – estou descontente		
3 - Neutro – há coisas boas e más, não sei dizer		
4 - Satisfeito – estou contente		
5 - Bastante satisfeito – estou muito contente		