

1. Introdução;
2. Bases teóricas e empíricas do "enriquecimento ocupacional";
3. Conclusão.

Julio Lobos\*

## O ENRIQUECIMENTO OCUPACIONAL

### 1. INTRODUÇÃO

O processo de "enriquecimento ocupacional" expressa-se freqüentemente por uma série de técnicas usadas para mudar alguns aspectos do conteúdo ou da estrutura do cargo desempenhado pelo empregado. Um recente exame dos métodos usados em diversas companhias nos Estados Unidos<sup>1</sup> listou cinco estratégias operacionais a respeito:

I. Rotação ocupacional — O empregado move-se de um cargo para outro relacionado ao anterior dentro de sua própria unidade de trabalho.

II. Ampliação ocupacional — Várias tarefas relacionadas são assumidas por um empregado que anteriormente executava apenas uma única tarefa ou manipulava uma parte fracionada de uma operação.

III. Simplificação ocupacional — O cargo é analisado por etapas a fim de eliminar tarefas supérfluas ou duplas, seja combinando seqüências lógicas num único cargo, seja melhorando os métodos de trabalho.

IV. Integração ocupacional — O planejamento e o controle são acrescentados à execução da tarefa.

V. Enriquecimento ocupacional — A dificuldade da tarefa básica é aumentada a fim de exigir mais das capacidades do empregado e para que este aceite mais responsabilidade na própria "administração" do cargo.

Finalmente, uma última abordagem é a que estabelece unidades de trabalho autônomas que possam incorporar uma ou mais das porpostas anteriores, enfatizando-se porém o trabalho de grupo ou de equipe ao invés do trabalho individual.

Na minha opinião, em maior ou menor grau, as estratégias mencionadas anteriormente para o "enriquecimento ocupacional" buscam atingir um dos seguintes objetivos:

- a) reduzir as ineficiências tecnológicas causadas pela superespecialização de funções;
- b) reduzir os custos de mão-de-obra através da eliminação de trabalhos;
- c) aumentar o número e/ou a variedade das tarefas incluídas no cargo, sem que haja um aumento na autonomia, na responsabilidade ou na autoridade para a tomadas de decisões;
- d) redistribuir os elementos da(s) tarefa(s) dentro do contexto do cargo, para proporcionar ao empregado mais responsabilidade na tomada de decisões, *feedback* de sua atuação, controle do ritmo do trabalho e dos recursos utilizados, etc. Em outras palavras, pretende-se caracterizar o cargo em termos que permitam aumentar a motivação e a satisfação do empregado e, desta forma, melhorar eventualmente a produtividade e a qualidade de seu trabalho.

Apesar de estas quatro abordagens não serem mutuamente exclusivas, existem diferenças entre elas quanto às intenções a partir das quais as decisões são tomadas, isto é, se julgarmos pelos diferentes modelos de organização de tarefas envolvidos em cada caso.

No primeiro e no segundo caso, por exemplo, a principal preocupação é planejar tarefas de maneira tec-

\*Professor do Departamento de Administração Geral e Relações Industriais da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

nologicamente mais eficiente, de modo que o empregado, com um mesmo nível de motivação, possa executá-las em menos tempo e/ou com maior produtividade. A intenção não é expressamente a de aumentar a motivação e/ou a satisfação do indivíduo. Em resumo, o "enriquecimento ocupacional" baseia-se aqui em princípios tecnológicos e não em princípios motivacionais.

Na terceira abordagem, a estratégia refere-se à disposição horizontal das tarefas que compõem o cargo junto a um aumento na variedade das mesmas. Deste modo, o cargo será visto possivelmente pelo empregado como sendo mais completo.

A quarta abordagem trata do enriquecimento do cargo através da criação de tarefas que pareçam mais relevantes ao indivíduo. Sendo assim, pode-se exigir dele uma maior participação na tomada de decisões e uma maior aceitação de responsabilidade quanto aos resultados obtidos. Deve-se também provê-lo de *feedback* sobre as suas atuações individuais e/ou promover mudanças em outras dimensões do cargo, o que resultaria eventualmente num aumento de sua motivação intrínseca. O interesse deste artigo concentra-se principalmente nesta quarta abordagem, devido ao sugestivo fato de ela estar supostamente orientada à motivação e satisfação individual.

## 2. BASES TEÓRICAS E EMPÍRICAS DO "ENRIQUECIMENTO OCUPACIONAL"

O "enriquecimento ocupacional" é um daqueles casos típicos nos quais se tenta aplicar a situações reais, embora com sucesso duvidoso, conceitos teóricos e resultados de pesquisas empíricas pertencentes ao campo das ciências comportamentais.

As tentativas desenvolvidas para enriquecer alguns cargos em certas organizações já mostraram resultados elementares em termos de reduzir custos e de melhorar a qualidade do trabalho.<sup>2</sup> No entanto, os efeitos das mudanças em determinadas dimensões do cargo sobre a motivação e a satisfação individual, assim como também o próprio impacto destas mudanças na produtividade e em outros indicadores de efetividade organizacional, não têm sido ainda corretamente estudados.

Que elementos componentes do cargo devem ser modificados nas tentativas de enriquecer o cargo a fim de causar algum impacto na motivação e/ou na satisfação individual? A literatura indica como resposta a esta pergunta: o número e a variedade das tarefas que compõem o cargo; o ritmo do trabalho; a escolha dos métodos de trabalho; o controle das tarefas; o *feedback* sobre o desempenho; as interações requeridas pelo cargo; o nível de treinamento; a oportunidade de inovação; o espaço de tempo até que os resultados das decisões sejam conhecidos; e, finalmente, a liberdade para executar as tarefas indicadas, e para escolher a sua seqüência e os espaços de tempo livre. Estas dimensões do cargo podem não ser completamente independentes ao nível conceitual (por exemplo, "controle" pode incluir "escolha de métodos"). No entanto, em conjunto, elas realmente apresentam um número de diferentes fatores componentes do cargo que podem ser modificados para aumentar a motivação e a satisfação dos indivíduos no trabalho.

Todavia, duas questões teóricas fundamentais precisam ser respondidas antes que possa ser avaliada a viabilidade do "enriquecimento ocupacional" como um instrumento administrativo prático:

1. Os indivíduos procuram sempre um trabalho de certa significação, ou diferem quanto a suas reações a respeito de cargos mais complexos, variados, autônomos, etc.? Se isto acontece, quais são as características daqueles indivíduos que executam trabalhos "enriquecidos" e daqueles que não os executam? Que variáveis moderam a relação existente entre a ocupação e a resposta motivacional do indivíduo?

2. Quais dimensões específicas do cargo estão inter-relacionadas e quais são os aspectos da motivação e/ou da satisfação? Por exemplo, uma mudança no ritmo de trabalho tem o mesmo efeito na motivação e/ou satisfação do indivíduo, que uma mudança no número de interações requeridas com outros colegas de trabalho?

As questões citadas anteriormente constituem apenas dois temas de pesquisa, embora elas constituam os problemas centrais de uma questão mais geral relativa às respostas psicossociais dadas pelos empregados aos seus cargos.

É necessário, então, um modelo teórico no qual se relacionem "tipos" específicos de cargos com "tipos" específicos de atitudes e comportamentos por parte dos empregados, incluindo variáveis moderadoras tais como as expectativas individuais, a natureza das relações interpessoais dentro do grupo e/ou do contexto organizacional, etc. Em resumo, o modelo deveria ser capaz de prever sob que condições certos tipos de indivíduos responderão a certos tipos de cargos com um aumento da sua motivação e satisfação.

Uma tentativa interessante neste sentido é a de Hackman.<sup>3</sup> Esse autor procura identificar e relacionar o "mecanismo através do qual as características das tarefas envolvidas num cargo interagem com as características individuais, para diferenciar a maneira pela qual as pessoas agem". Ele sugere quatro maneiras de as tarefas influenciarem o comportamento do empregado.

1. Influência através do controle. A pesquisa de Hackman, por exemplo, mostra que a percepção que o indivíduo tem a respeito do seu controle sobre diferentes tipos de tarefas justificam a formulação de hipóteses diferentes sobre quais são as suas respostas comportamentais mais adequadas.

2. Influência através do impacto do próprio cargo. A um nível geral de ativação psicológica, Scott<sup>4</sup> mostrou que esta ativação pode associar-se à variedade, à complexidade e à peculiaridade da tarefa executada. A ativação psicológica opera, inclusive, fazendo com que o empregado preste uma maior atenção a outros papéis organizacionais relacionados a seu próprio cargo.

3. Influência através do motivo. Atkinson<sup>5</sup> mostrou que as características do cargo somadas a um determinado estado de espírito podem despertar certos motivos, tais como, auto-realização, poder, etc.

4. Influência através da motivação derivada das percepções sobre ligações cargo/resultados. No começo do desempenho de um novo cargo, a influência das ligações

cargo/resultados sobre o estado motivacional do indivíduo é baixa; no entanto, à medida que esta experiência é adquirida, Hackman sugere que estas ligações se tornam o fator mais importante na resposta psicossocial do indivíduo a seu cargo. Ele indica que se as tarefas podem ser desenvolvidas, fornecendo resultados de alto valor aos que as executarem eficientemente, a percepção de uma firme ligação cargo/resultados por parte do indivíduo tenderá a aumentar sua motivação para trabalhar do melhor modo possível.

As formulações de Hackman dão certo amparo conceitual para discutir as duas questões teóricas mencionadas anteriormente sobre o "enriquecimento ocupacional".

### 2.1. Os trabalhadores respondem da mesma maneira às características do cargo?

Nos termos de Hackman, será que os cargos enriquecidos ativam os mesmos motivos de forma consistente em todos os empregados? Será que os cargos enriquecidos irão sempre melhorar as percepções do empregado quanto às ligações cargo/resultados?

Dois coisas podem ser ditas em resposta a estas questões.

a) Aparentemente, existem pessoas que estão insatisfeitas e/ou não estão totalmente motivadas para trabalhar em cargos não-enriquecidos; mas simplesmente não sabemos quantas elas são em termos de uma proporção da força do trabalho. Os estudos sobre operários trabalhando na linha de montagem e/ou em outras tarefas rotineiras, por exemplo, mostraram que um grande número deles estava insatisfeito. Revisando o trabalho de um bom número de pesquisadores, Hackman e Lawler<sup>6</sup> concluem: "Em breves palavras, já foi mostrado que trabalhos simples, rotineiros e não-desafiadores freqüentemente provocam uma grande insatisfação nos empregados, aumentando seu absenteísmo e rotatividade, e inclusive provocando dificuldades operacionais quanto à sua própria supervisão no dia-a-dia."

Um segundo grupo de estudos mediu a reação de alguns grupos de trabalhadores a cargos enriquecidos a fim de ver se a sua satisfação e produtividade aumentaram. Os experimentos publicados indicaram sucesso na mudança de níveis de satisfação, e, em alguns casos, dos próprios indicadores de produtividade.<sup>7</sup>

Shepard,<sup>8</sup> entretanto, diz que enquanto existirem fraquezas metodológicas nos estudos disponíveis, o desvio-padrão associado à relação estatística entre as variáveis de "especialização ocupacional" e de "satisfação" não pode ser ignorado. Seus próprios estudos mostram que o nível de satisfação é maior em cargos mais enriquecidos. Além disso, esse autor acha que em comunidades urbanas (mais do que em comunidades rurais) não se altera a proporcionalidade existente entre o nível de especialização ocupacional e o nível de insatisfação.<sup>9</sup> Conclui-se, então, que a satisfação do empregado em um cargo é uma função inversa do grau de especialização do mesmo.

b) Aparentemente, também existem pessoas que estão satisfeitas em cargos rotineiros e até mesmo gostam

deles e estão motivadas por eles. Novamente, não sabemos quantas e/ou que tipo de pessoas existem nesta categoria. Alguns operários, por exemplo, sentem-se motivados pela tração da linha de montagem simplesmente devido ao fato de que as tarefas repetitivas condicionam o ritmo do seu esforço.<sup>10</sup>

Evidências similares, sobre as variáveis que influem sobre a resposta do empregado a seu cargo são as seguintes:

Vroom<sup>11</sup> descobriu que alguns trabalhadores preferem rotina, repetição e especialização em seu trabalho. Desta forma, segundo ele, existem diferenças individuais quanto à reação à monotonia associada a tarefas repetitivas. A monotonia nem sempre leva ao tédio.

Argyris<sup>12</sup> complementou as informações anteriores ao descobrir em outra pesquisa que, comparados a empregados de alta especialização, os empregados de baixa especialização apresentaram: menor aspiração pela alta qualidade de seu trabalho; menor necessidade de aprender mais sobre o cargo, mais ênfase no dinheiro; menor capacidade de avaliação da habilidade pessoal; menor desejo de independência; mais estragos no trabalho; poucas amizades duradouras no trabalho; atividades de lazer menos criativas, etc.

Blood e Hulin<sup>13</sup> argumentaram que alguns grupos de empregados têm normas subculturais que os definem como alienados dos valores da classe média. Foi previsto que os empregados pertencentes a comunidades onde houvesse uma identificação com valores de classe média (rurais) tenderiam a se satisfazerem com cargos enriquecidos, enquanto que os empregados em comunidades alienadas desses valores (urbanos) estariam mais satisfeitos com cargos não-enriquecidos. Esta previsão foi válida para apenas 45 dos 84 empregados administrativos pesquisados; porém, numa amostra separada de operários, a mesma previsão viu-se cumprida (significativamente) em 61 dos 84 casos.

Hulin e Blood<sup>14</sup> pretenderam integrar, com certo sucesso, as descobertas divergentes sobre o tema, postulando uma relação entre os níveis de enriquecimento do cargo, de alienação e de satisfação no trabalho. No entanto, eles reconheceram que o seu modelo teórico era estático e que o espaço de tempo que vai desde o momento em que o cargo tivesse sido ampliado ao momento da medição do nível de satisfação poderia ser uma variável moderadora importante.

Susman,<sup>15</sup> usando "quantidade de liberdade" no cargo como um indicador de "enriquecimento", e observando apenas cargos pertencentes a indústria de processo contínuo, analisou o nível de satisfação dos empregados, classificados estes em combinações de socialização rural ou urbana e residência rural ou urbana. Ele notou que nenhum dos grupos respondia negativamente a um aumento de liberdade no cargo, porém os modelos de resposta dos empregados rurais e dos empregados urbanos e intermediários diferiam entre si. Para os rurais, "liberdade" aparecia relacionada à satisfação derivada do orgulho da realização do trabalho. Para os urbanos (e intermediários), "liberdade" relacionava-se simplesmente à satisfação derivada de um aumento geral da participação.

Hackman e Lawler<sup>16</sup> finalmente descobriram que a presença de necessidades de ordem superior (o próprio

sentimento de auto-realização formulado por Maslow) moderava o relacionamento existente entre algumas dimensões de autonomia do cargo (variedade, *feedback*, etc.) e a motivação e satisfação individual no trabalho. (Neste caso, as necessidades de ordem superior e a satisfação foram medidas diretamente nos indivíduos, em vez de inferidas de seu *background* cultural ou sociológico.) Baseados nestas descobertas, Hackman e Lawler teorizam que a congruência existente entre os atributos do cargo e o nível motivacional do empregado depende do nível de necessidades deste último.

A evidência apresentada anteriormente apóia a afirmação de Hulin e Blood: "...a conclusão geral quanto aos efeitos positivos da ampliação do cargo sobre a satisfação e/ou motivação dos empregados no trabalho é excessivamente exagerada e pode ser aplicada apenas a certos grupos de empregados." No entanto, continua sendo importante determinar quantas pessoas respondem favoravelmente a cargos enriquecidos e quais são as suas características, e suas razões teóricas e práticas. Neste sentido, novas pesquisas devem ser desenvolvidas dentro da seguinte orientação:

Em primeiro lugar, deve haver métodos comuns para operacionalizar e medir as variáveis envolvidas. Até agora, as características do cargo têm sido medidas, seja através da *observação* do nível de complexidade do trabalho, do nível de especialização ocupacional exigido por tecnologias diferentes, do número de atributos inter-relacionados do cargo, seja através do uso de *entrevistas e questionários*. Evidentemente, o método analítico de Hackman e Lawler apresenta a maior utilidade conceitual e empírica, embora ele seja extremamente dispendioso. No entanto, ainda há necessidade de um denominador comum para operacionalizar os atributos dos cargos, se é que um corpo de conhecimentos sobre o campo de "enriquecimento dos cargos" está por se desenvolver.

Em segundo lugar, é preciso formular uma estrutura teórica para criar hipóteses testáveis em vez de continuar trabalhando com variáveis escolhidas ao acaso (por exemplo, deve a variedade e a autonomia ocupacional provocar as mesmas respostas das pessoas?). Aparentemente, Hackman e Lawler<sup>17</sup> já começaram a criar tal teoria.

Finalmente, parece apropriado analisar com mais cuidado os resultados daquelas pesquisas sobre o assunto comparando os dados obtidos em ambientes urbanos *versus* rurais. Há uma grande confusão sobre se a variável moderadora deve ser a localização da fábrica ou a localização da residência do indivíduo ou se tais dados realmente medem outras variáveis mais importantes como: o nível de alienação de um grupo (urbano ou rural) de empregados das normas da classe média; a presença de condições sociais anômicas em um grupo ou outro; ou as proporções internas, dentro de cada grupo de pessoas com necessidades de diversas ordens. Nem sequer tem havido consistência em definir os contextos urbano e rural em termos das quantidades da população envolvidas.

## 2.2 Que atributos específicos do cargo afetam a motivação e a satisfação?

No começo, os diversos estudos sobre "enriquecimento ocupacional" não acharam nenhum fundamento lógico consistente para mudar determinadas dimensões do cargo, admitindo simplesmente que "tudo o que se opunha ao conceito da linha de montagem" significava "enriquecimento". No entanto, estudos mais recentes têm-se apoiado no trabalho de Herzberg<sup>18</sup> para se orientar quanto a que atributos específicos do cargo devem ser mudados. Assim, Herzberg diz que o cargo deve aumentar a motivação no caso de fornecer oportunidades de auto-realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso e competição. Infelizmente, esta teoria parece não ter apoio empírico consistente.<sup>19</sup>

É evidente que o trabalho de Argyris,<sup>20</sup> MacGregor<sup>21</sup> e Maslow,<sup>22</sup> entre outros, tem influenciado também os programas mais recentes de "enriquecimento ocupacional". A ênfase destes autores nos diferentes níveis de necessidades humanas que precisam ser satisfeitas e na natureza repressiva da tecnologia e da organização formal, sugere que há muito talento nos trabalhadores, que poderia ser aproveitado se seus cargos fossem projetados em função da sua energia e habilidade.

É verdade que alguns estudos estatísticos mostram que as pessoas, na realidade, respondem de maneiras diferentes daquelas hipotetizadas por esses autores.

### Quadro 1

Recentes pesquisas empíricas relacionadas aos efeitos do enriquecimento ocupacional sobre o empregado

Autores	Dimensões do cargo	Atitudes ou comportamento relacionados
Susman (1973)	Liberdade na escolha de métodos e tarefas, pouca supervisão.	Orgulho na execução de trabalhos de alta qualidade, baixa percepção da instrumentabilidade do trabalho, interesse geral enquanto a participação na tomada de decisões.
Conant e Kilbridge (1965)	Controle do ritmo do trabalho, oportunidade de contribuir na qualidade do produto, oportunidade de interação social, determinação do tempo de aprendizagem e participação na escolha do grau de especialização de tarefas.	Satisfação.
Lawler (1969)	<i>Feedback</i> sobre o desempenho, oportunidade de utilizar a experiência e habilidades variadas, controle sobre os métodos e objetivos do cargo.	Orgulho na execução de trabalhos de alta qualidade.
Lawler e Hall (1970)	Satisfação. Moderadamente relacionado ao grau de identificação com a ocupação. Moderadamente relacionado ao nível de motivação intrínseca.	Desempenho. Motivação intrínseca. Satisfação, particularmente quando se tem oportunidade de ações independentes. Baixo absentismo.
Hackman e Lawler (1971)	Desempenho. Moderadamente relacionado ao grau de identificação com a ocupação. Moderadamente relacionado ao nível de motivação intrínseca. Satisfação, particularmente quando se tem oportunidade de ações independentes. Baixo absentismo.	Variedade, autonomia, tarefa não rotineira, <i>feedback</i> .

No entanto, a questão permanece: será que, se forem enriquecidos os cargos dos empregados pouco satisfeitos (através da redução de dissonância cognitivas ou da ativação de certas necessidades de ordem superior), irão esses empregados responder positivamente a tais cargos?<sup>23</sup>

Um grupo de estudos tem apresentado algumas evidências a respeito dos efeitos de alguns atributos específicos do cargo sobre as atitudes ou o comportamento dos empregados.

Alguns dos resultados destes estudos estão resumidos no quadro 1.

São necessárias mais pesquisas deste tipo. Deveria haver mais estudos que medissem as respostas dos empregados a seus cargos através do tempo, particularmente antes e depois de eles mudarem de uma situação rotineira para uma enriquecida. As previsões teóricas deveriam ser testadas para cada dimensão do cargo, populações diferentes de trabalhadores deveriam ser tomadas como amostras, e, inclusive, as diferenças individuais deveriam ser também medidas para dar precisão às variáveis moderadoras.

### 2.3 Resultados do interesse atual pelo enriquecimento ocupacional

Qualquer especulação sobre o impacto do "enriquecimento ocupacional" nas pessoas, as suas satisfações, e a sua produtividade, geralmente leva a uma destas duas conclusões:

O "enriquecimento ocupacional" será outro assunto passageiro, pouco fundamentado em princípios sólidos, que acarreta muitos problemas na sua implementação e virá a desfalecer ou a continuar em um baixo nível de atividade depois de poucos anos; ou

O processo de "enriquecimento ocupacional" se tornará de interesse central na organização e levará a sérias pesquisas, tendentes a acumulação de um corpo de conhecimentos, sobre os efeitos sociopsicológicos do replanejamento sistemático dos cargos.

Qual destas alternativas prevalecerá no futuro, vai depender de uma variedade de fatores dentro e fora da organização, particularmente de seu âmbito econômico, social e tecnológico.

Fatores que afetam o resultado do interesse atual pelo enriquecimento dos cargos são:

a) *Pressão da força do trabalho expressa em absentismo, turn over, má qualidade de produtos, baixa produtividade, etc.*

Enquanto os empregados comecem a focalizar especificamente suas queixas na natureza dos trabalhos que eles têm de fazer, os empregadores terão que dar mais atenção ao planejamento ocupacional simplesmente porque não existem outras alternativas de solução disponíveis.

A pressão dos empregados no sentido de ocupar cargos mais interessantes poderá ter repercussões dentro da empresa, o que sensibilizará os empregadores quanto ao planejamento ocupacional, criando-se um clima de

aceitação social a respeito de críticas sobre a natureza dos mesmos.

### b) *Análise de custo-benefício do replanejamento ocupacional*

Em última análise, o destino do planejamento dos cargos depende de o empregador determinar os benefícios que podem ser esperados em relação aos custos incorridos neste planejamento.

#### 1. Visibilidade dos benefícios

Um dos principais benefícios, que as companhias reconhecem até agora, é a economia dos custos de mão-de-obra devida a uma redução no número de cargos e, surpreendentemente, a uma eficiência maior do que aquela alcançada em operações superespecializadas, tais como de linhas de montagem. Conant e Kilbridge,<sup>24</sup> por exemplo, citam um caso em que cargos enriquecidos significaram uma economia diária de US\$ 2 000 em relação ao custo das operações originais de uma linha de montagem.

Se puder ser claramente demonstrado que o planejamento dos cargos leva a um aumento na motivação intrínseca e a uma maior satisfação no trabalho, as empresas reagirão com interesse, pelo menos no caso dos cargos em que não é possível responder às boas atuações dos responsáveis diretamente com recompensas extrínsecas, ou em situações em que a insatisfação resulta em *turn over* e/ou absentismo.

No entanto, em muitos outros casos em que as reduções nos custos diretos ou os aumentos na produtividade e na qualidade não podem ser demonstrados, os efeitos do planejamento dos cargos sobre a satisfação individual não serão percebidos como um benefício importante.

É interessante observar que o cargo que pode apresentar mudanças evidentemente positivas a partir de um replanejamento é aquele que está entre as duas fases de um processo de transição por que passa a organização (por exemplo, um homem de mercadologia trabalhando numa equipe de desenvolvimento de produto). Tais cargos são muitas vezes definidos de maneira insatisfatória, o que atrapalha e encobre a delimitação dos diversos papéis organizacionais envolvidos, provocando um contínuo conflito jurisdicional. O replanejamento de tais cargos, e talvez a incorporação deles num conceito de equipe, pode resultar em baixos níveis de conflito e aumentos de eficiência.

Finalmente, outros benefícios adicionais podem ser obtidos planejando inicialmente nova tecnologia e processos de trabalho sob as considerações anteriores. Alguns esforços neste sentido, assim como o da Volvo, na Suécia, são tentativas de estruturar novas instalações industriais como sistemas sociotécnicos.

#### 2. Custos

Qualquer programa custa certa quantidade de dinheiro na forma de pagamento dos salários dos especialistas em planejamento, perda de produtividade dos empregados durante a transição e pela própria perda de materiais, etc. Estes custos variam de acordo com uma

série de fatores, sendo que o mais importante é a tecnologia usada pela organização. Driscoll<sup>25</sup> tem sugerido que a tecnologia determina o tipo de problemas que acarretará o planejamento dos cargos e cita a necessidade de diferentes abordagens de planejamento em função do tipo de tecnologia que se utiliza em cada indústria.

Mudanças tecnológicas significativas, sem dúvida, continuarão no futuro, resultando em um maior enriquecimento dos cargos envolvidos.<sup>26</sup> No entanto, o custo destas mudanças tecnológicas será sempre relativo ao "custo de oportunidade" associado à não-mudança. Se os problemas trabalhistas se tornam bastante severos, esses custos de oportunidade tomarão um valor cada vez maior.

c) *Desenvolvimento de um corpo de conhecimentos sobre o processo de planejamento ocupacional*

Há falta de maiores conhecimentos sobre a dinâmica que faz funcionar ou falhar um esforço de planejamento ocupacional. A habilidade para redigir tarefas e medir os diversos efeitos psicossociais das mudanças é a chave para aperfeiçoar o conceito de planejamento ocupacional. Melhores pesquisas sobre o assunto nos permitiriam conhecer quais elementos do cargo podem mudar mais efetivamente dentro de quais restrições situacionais e com que tipos específicos de trabalhadores.

d) *Implementação do planejamento ocupacional e suas conseqüências na organização*

Há muitas características das organizações que ajudarão a determinar se o planejamento ocupacional será bem sucedido.

1. Os maiores problemas podem ser esperados nos escalões mais baixos da administração, tais como os cargos de supervisão, que não têm responsabilidade na tomada de decisão nem no planejamento. Num estudo que não foi publicado, Aldefer descobriu que nestes níveis de supervisão, a satisfação diminui depois de se enriquecer os cargos subordinados. Lawler<sup>27</sup> também descobriu que os supervisores do primeiro escalão tornaram-se mais autoritários quando os cargos de seus subordinados eram enriquecidos através da inclusão de algumas funções que antes eram de supervisão. Isto acontecia devido à conseqüente diminuição na importância dos cargos dos próprios supervisores. Estas descobertas assinalam a necessidade de se ver o planejamento dos cargos como um processo que envolve a análise organizacional em mais de um nível. O enriquecimento de um cargo pode significar o empobrecimento de outro.

2. Tem havido muito interesse em saber se cargos enriquecidos, no que tange ao aumento da sua responsabilidade, irão causar uma demanda salarial por parte dos empregados. Beer<sup>28</sup> relatou que os empregados estudados por eles reclamaram aumentos salariais depois de ter seus cargos enriquecidos. No entanto, numa experiência de "enriquecimento ocupacional" na Motorola, o tema de compensação salarial nunca surgiu como um tópico na conversação dos pesquisadores com os operários na linha de montagem que trabalhavam em cargos enriquecidos.

Há problemas até mesmo em saber se a administração deve ou não aumentar o salário de tais empregados. Por um lado, as desigualdades salariais podem irritar os empregados ocupando cargos não-enriquecidos. Por outro lado, o problema-chave pode estar no próprio sistema de avaliação de cargos utilizado na empresa. A rigor, em muitos sistemas de avaliação, pouca importância é dada a fatores tais como: a tomada de decisões ou a responsabilidade de planejamento e coordenação de atividades, no caso de cargos que pressupõem níveis menores de treinamento. Sem um sistema de avaliação adequado, então, a empresa simplesmente não saberia como remunerar cargos enriquecidos.

Um outro problema salarial é o de que, aumentados os salários para os responsáveis por cargos enriquecidos, diminuirá a diferença salarial entre eles e seus supervisores, a menos que sejam feitos ajustes adicionais, pelo menos para os supervisores de primeira linha.

3. A introdução de maiores mudanças no conteúdo do cargo é também um perigo potencial para aqueles que se sentem confortáveis no seu atual *status quo*.

Por isso, Sirota e Wolfson<sup>29</sup> assinalam que a educação dos níveis de gerência a respeito das possibilidades do enriquecimento dos cargos é a parte mais importante de toda a estratégia de replanejamento.

4. Finalmente, o problema mais importante é saber-se se é permitido a cada pessoa ter responsabilidades proporcionais às mudanças ocorridas no seu cargo. Diferentes indivíduos podem ter diferentes capacidades para assumir novas responsabilidades, porém, permitir índices diferenciais de mudanças pode criar desigualdades para aqueles que supostamente desempenham o mesmo cargo. Unidades de trabalho autônomas mas com flexibilidade para designar pessoas para diferentes cargos constituem um bom veículo para contornar o problema das diferenças individuais em aptidões para assumir cargos enriquecidos. Dentro dos limites dos trabalhos disponíveis, as pessoas que não desejarem cargos enriquecidos em dado momento seriam nomeadas para trabalhos de rotina. Outros membros, pelo contrário, poderiam aceitar novas responsabilidades à medida que adquirissem treinamento necessário ou sentissem a necessidade de novos desafios.

Comumente afirma-se que os empregados cujos cargos são enriquecidos não devem ser envolvidos no processo de replanejamento devido ao fato de serem assim levantadas algumas expectativas individuais de difícil cumprimento. Afinal, supõe-se que os supervisores em um ou dois níveis acima do cargo sujeito a replanejamento sabem tanto ou mais sobre este cargo em termos de seu ambiente organizacional (atual e potencial) que o próprio responsável. Eu prefiro incorporar a participação dos empregados no replanejamento ocupacional por ser uma maneira de se obter informações sobre o próprio cargo e/ou de ganhar confiança para desenvolver mudanças. Se esta participação precisa existir desde o começo do processo é discutível, porém ela deve vir antes que as mudanças sejam formalizadas. Expectativas irreais sobre mudanças ocupacionais podem ser controladas pela maneira como estas são apresentadas aos empregados.

### 3. CONCLUSÃO

Tem-se dado um impulso ao desenvolvimento de teorias que relacionam características específicas do cargo à atitude e ao comportamento dos empregados, incluindo os seus estágios de motivação e satisfação. Está claro, a partir das evidências citadas que diferentes atributos do cargo e/ou combinações de atributos podem merecer respostas diferentes da parte do empregado, porém a tarefa apenas começou a respeito da especificação deste tipo de relacionamento.

As evidências coletadas até agora sugerem que, com algum conhecimento das características dos empregados e do próprio ambiente de trabalho, é possível sugerir mudanças nas dimensões dos cargos, obtendo, provavelmente, respostas específicas da parte dos primeiros. Por exemplo, certas características do cargo estão mais associadas à satisfação de necessidades intrínsecas que outras. Apenas este tipo de informações já é suficiente para que o empregador se preocupe com o planejamento sistemático de alguns cargos, a fim de obter respostas determinadas por parte dos seus responsáveis.

Quanto ao futuro do planejamento ocupacional, minha opinião é a de que as pressões dos empregados, muitas vezes aqueles da administração mais baixa e média, assim como dos operários, aumentarão vagarosamente nos próximos anos. No entanto, a pesquisa necessária para entender as conseqüências motivacionais de mudanças ocupacionais específicas para determinados tipos de pessoas, provavelmente não será feita nem transformada em tecnologias práticas de replanejamento ocupacional dentro deste período de tempo.

Em conseqüência, a maior esperança para o processo de "enriquecimento ocupacional" está no desenvolvimento de uma maior sensibilidade no planejamento inicial de tecnologia e cargos em novos empreendimentos. O progresso neste sentido, porém, tem sido vagaroso até agora, mesmo que apresentando pequenos sucessos, tal como a situação da Volvo na Suécia. Pode-se esperar, então, que as novas instalações industriais incorporem alguns conceitos de enriquecimento ocupacional dentro das suas restrições organizacionais e tecnológicas. ■

1 Rush, H. Job design for motivation, *NICB*, 1971.

2 Conant, E. H. & Kilbridge, M. D. An interdisciplinary analysis of job enlargement: technology, costs and behavioral implications. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 18, p. 377-95, 1965; Lawler, E. E. Job design and employees motivation. *Personnel Psychology*, v. 22, p. 426-35, 1969.

3 Hackman, J. R. Nature of the task as a determiner of job behavior. *Personnel Psychology*, v. 22, 1969.

4 Scott, W. Activation theory and task design. *Organization behavior and human performance*, v. 1, p. 3-30, 1966.

5 Atkinson, J. W. ed. *Motives in fantasy, action and society*. Princeton, N. J., D. Van Nostrand, 1958.

6 Hackman, J. R. & Lawler, E. E. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, v. 55, p. 259-86, 1971.

7 Lawler, E. E. Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, v. 22, p. 426-35, 1969.

8 Shepard, J. Functional specialization, alienation and job satisfaction, *ILR Review*, v. 23, n. 2, 1970.

9 Turner, A. N. & Lawrence, P. R. *Industrial jobs and the worker*. Cambridge, Harvard, 1965; Hulin, C. L. & Blood, M. R. Job enlargement, individual differences and worker responses. *Psychological Bulletin*, v. 69, n. 1, p. 41-55, 1968.

10 Hulin, C. L. & Blood, M. R. Job enlargement... op. cit.

11 Vroom, V. H. *Some personality determinants of the effects of participation*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1960.

12 Argyris, C. The individual and organization: an empirical test. *Administrative Science Quarterly*, v. 4, n. 2, p. 145-67, 1959.

13 Blood, M. R. & Hulin, C. L. Alienation, environment characteristics and worker responses. *Journal of Applied Psychology*, v. 51, p. 284-90, 1967.

14 Hulin, C. L. & Blood, M. R., Job enlargement... op. cit.

15 Susman, G. Job enlargement and alienation. *Industrial Relations*, v. 11, Feb. 1973.

16 Hackman, J. R. & Lawler, E. E. Employee... op. cit.

17 Hackman, J. R. & Lawler, E. E. Employee... op. cit.

18 Herzberg, F. L., Mausner, B. & Snyderman, G. *The motivation to work*. New York, Wiley, 1959.

19 House, R. J. & Wigdor, L. A. Herzberg's dual factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism. In: Cummings & Scott. *Readings in organization behavior and human performance*. Homewood, Irwin, 1969.

20 Argyris, C. The individual... op. cit.

21 McGregor, D. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960.

22 Maslow, A. H., *Motivation and personality*. New York, Harper & Row, 1954.

23 Beer, M. The technology of organization development, chapter in forthcoming publication; Dunnette ed. *Handbook of organizational behavior*, 1974; Shepard, J. Communications. *ILR Review*, v. 26, n. 2, 1972.

24 Conant, E. H. & Kilbridge, M. D. An interdisciplinary analysis of job enlargement: technology, costs and behavioral implications. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 18, p. 377-95, 1965.

25 Driscoll, James. Task is a four letter word. Artigo não publicado, 1972.

26 Blauner, R. *Alienation and freedom: the factory worker and his industry*. University of Chicago Press, 1964.

27 Lawler. Job design... op. cit.

28 Beer, M. The technology... op. cit.

29 Sirota, D. & Wolfson, A. Job enrichment: what are the obstacles? *Personnel*, May 1972.