

DOI: 10.7819/rbgn.v15i48.1401

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Proposta de Artefato para Análise de Características Motivacionais do Trabalho

Proposal of Artifact for Motivational Analysis of Job Characteristics

Propuesta de Artefacto para el Análisis de Características de Motivación en el Trabajo

José Osvaldo De Sordi¹
Marcia Carvalho Azevedo²

Recebido em 6 de agosto de 2012 / Aprovado em 2 de agosto de 2013

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

A teoria para estudo do potencial motivador de postos de trabalho, denominada *job design*, foi desenvolvida para o contexto da sociedade industrial, bastante distinta da atual sociedade da informação. Esta pesquisa propõe um artefato voltado para discussão e análise de características centrais da motivação associadas aos postos de trabalho, segundo as teorias de *job design* e o contexto da sociedade da informação. Trata-se de uma pesquisa pragmática, com emprego da estratégia de pesquisa *Design Science*. A partir do inventário e da análise de conteúdo das pesquisas científicas sobre *job design*, publicadas no século XXI nas bases eletrônicas de artigos científicos PROQUEST e EBSCO, características motivacionais associadas às dimensões dessa teoria

são identificadas, estruturadas e apresentadas no artefato proposto.

Palavras-chave: Posto de trabalho. *Job design*. Melhoria de processo. Motivação do trabalhador. *Design science*.

ABSTRACT

The theory for studying the motivational potential of certain jobs – or job design – was developed for the context of an industrial society, one that is quite different from our current information society. This research proposes a device for discussing and analyzing the key characteristics of motivation referring to jobs, according to the theories of job design and to the information society context. This is a pragmatic research,

1. Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. Docente pesquisador das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU). [osdesordi@gmail.com]
Endereço do autor: Rua Taguá, 150, São Paulo – SP, CEP 01508-010 – Brasil
2. Doutora em Administração Fundação Getúlio Vargas – FGV. Professora da Universidade Federal do Estado de São Paulo (Unifesp). [marciacarvalhoazevedo@gmail.com]
Endereço da autora: Rua Angélica, 100, Osasco/SP, CEP 06110-295 – Brasil

which applies the Design Science research strategy. Based on an inventory and on content analysis of scientific research concerning job design – published in the twenty-first century in the electronic databases of PROQUEST and EBSCO scientific articles – the motivational characteristics that are associated to this theory were identified, structured and presented in the proposed device.

Keywords: Jobs. Job design. Process improvement. Worker motivation. Design science.

RESUMEN

La teoría para estudiar el potencial motivacional de puestos de trabajo, denominado Job Design, se desarrolló en el contexto de la sociedad industrial, muy diferente a la actual sociedad de la información. Esta investigación propone un artefacto desarrollado a partir del debate y análisis de las características centrales de la motivación asociada a los puestos de trabajo, de acuerdo con las teorías del Job Design y el contexto de la sociedad de la información. Se trata de un estudio pragmático, empleando la estrategia de investigación Design Science. Del inventario y análisis del contenido de la investigación científica del Job Design, publicado en el siglo XXI en las bases de datos electrónicos de artículos científicos PROQUEST y EBSCO, las características motivacionales asociadas con las dimensiones de la teoría del Job Design se han identificado, estructurado y presentado en el artefacto propuesto.

Palabras clave: Puesto de trabajo. Job design. Mejora de procesos. La motivación del trabajador. Design science.

I INTRODUÇÃO

Apesar de críticas associadas à pouca atenção dos projetos de melhoria de processos ao bem-estar e motivação dos colaboradores (MICKLETHLWAIT, WOOLDRIDGE, 1998) e de literaturas sugerirem a abordagem *Job Design* como fundamental ao sucesso de projetos de

melhoria de processos (BISSON, FOLK, 2000; KETTINGER, TENG, GUHA, 1997), observa-se a carência de literaturas científicas que abordem casos, pesquisas aplicadas ou discussões teóricas referentes à integração das abordagens de melhoria de processos e de redesenho de postos de trabalho. A carência de textos é facilmente observada ao se pesquisar em bases de artigos científicos, como PROQUEST e EBSCO, tendo como critério a associação de palavras-chave dos dois temas: *job design*, *work satisfaction*, *job satisfaction* ou *job motivation* em textos que também abordem os temas *process improvement*, *process redesign* ou *reengineering*.

A teoria do planejamento dos postos de trabalho, também conhecida como *job design*, propõe a estruturação dos postos considerando as dimensões importantes para motivação de seu executor. O modelo de características do trabalho de Hackman e Oldham (1976), também conhecido como *Job Characteristics Model* (JCM), é uma das teorias centrais da abordagem de *Job Design* (GRANT et al., 2010). As escalas desenvolvidas por Hackman e Oldham (1975) e por Sims, Szilagyi e Keller (1976) são importantes referências para a mensuração da motivação no trabalho, sendo bastante utilizadas para a mensuração do potencial motivador de postos de trabalho das organizações. Por serem os trabalhos seminais no tema e pela ampla difusão, essas duas escalas constituem as referências centrais desta pesquisa.

Em termos de ação gerencial, da prática dos conceitos referentes ao *job design* em campo, ou seja, de sua aplicação em projetos de (re)deseño de postos de trabalho nas organizações atuais, duas dificuldades são percebidas:

a) os modelos de Hackman e Oldham (1975) e Sims, Szilagyi e Keller (1976) datam do início da década de 1970, desenvolvidos e validados para a realidade industrial da época, marcada pela predominância de teorias e pensamentos associados à organização mecanicista, típicos da sociedade industrial (GOREY, DOBAT, 1996);

b) as teorias de *job design* não apresentam diretrizes práticas para criar (especificar) ou tornar (revisão de especificações já existentes) os postos de trabalho mais atrativos. O recurso mais

pragmático disponibilizado pelas teorias de *job design* é a equação para mensuração do potencial motivador (o IPM). Para melhoria de processos, a mensuração é parte do problema, há a carência de instrumentos gerenciais com fundamentação teórica adequada que permitam acompanhar o desempenho de atividades de criação ou revisão de postos de trabalho em termos motivacionais.

Essas dificuldades estimularam, respectivamente, a definição do problema e do objetivo da presente pesquisa. A questão a seguir expressa o problema de pesquisa: ao comparar pesquisas do século XX, que aplicaram a teoria *job design*, com pesquisas similares do início do século XXI, quais alterações são observadas em termos de características motivacionais dos postos de trabalho que possam indicar adequação dessa teoria para o contexto da atual sociedade da informação? A resposta a esse questionamento traz subsídios para a realização do objetivo dessa pesquisa: desenvolver um artefato voltado para a discussão e a análise de características centrais da motivação associadas aos postos de trabalho, segundo as teorias de *job design* e o contexto da sociedade da informação.

Esta pesquisa se enquadra no paradigma de pesquisa pragmático (CRESWELL, 2007), no sentido de colaborar com o desenvolvimento de artefatos para profissionais - neste caso, os analistas de processos e os analistas de negócios voltados para melhoria de processos. Adota-se a estratégia de pesquisa *Design Science* (HEVNER et al., 2004; VAN AKEN, 2005) para o desenvolvimento do artefato, caracterizado por um formulário que descreve características do cargo associadas à motivação nos postos de trabalho, estruturados a partir dos modelos de Hackman e Oldham (1974) e Sims, Szilagyi e Keller (1976). Para isso, esta pesquisa identificará e analisará as comunicações científicas recentes, publicadas no século XXI, que abordam aplicações dos modelos desses autores. A proposta é que esses modelos sejam adequados para a realidade dos novos postos de trabalho, os da atual sociedade da informação (GOREY, DOBAT, 1996), abrangendo dimensões e aspectos adaptados ou incluídos aos modelos originais do *job design*. É importante observar que os modelos de Hackman e Oldham (1974) e Sims, Szilagyi

e Keller (1976) datam do início da década de 1970, desenvolvidos e validados para a realidade da sociedade industrial da época.

A transição do modelo industrial para um modelo de organizações baseadas no conhecimento tem alterado de forma substancial as competências esperadas dos trabalhadores (DUTRA, 2004). Essas mudanças também têm influenciado as expectativas de carreira, que passa a ser uma construção pessoal, do eu, não sendo mais percebida como vinculada a organizações. O conceito de carreiras “sem fronteiras”, isto é, carreiras que transcendem as fronteiras das organizações, é bastante adequado para descrever as experiências de diversos profissionais que desempenham funções que fazem uso intensivo do conhecimento (COELHO, 2006). Esse cenário em transformação deve ter impactos tanto no ambiente da tarefa como também no desenho de cargos, especialmente em empresas intensivas em conhecimento.

O artigo inicialmente discute, no referencial teórico, os principais conceitos sobre o modelo de características do trabalho. A seguir são apresentados os procedimentos operacionais da pesquisa, com o detalhamento das operações realizadas para o desenvolvimento do artefato proposto e, na sequência, a análise e a discussão dos dados coletados. Ao final, são discutidas as principais conclusões, os limites do estudo e as proposições para futuras pesquisas.

2 MODELO DE CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

A melhoria de processos foi amplamente divulgada nas organizações ocidentais durante o último quarto do século XX, sendo as ações de *Total Quality Management* (TQM) um dos marcos teóricos e práticos desse movimento. Conceitos, técnicas, ferramentas e métodos associados à melhoria de processos estão presentes em diversas abordagens empresariais atuais, que se apresentam sob diferentes denominações: *business process improvement*, *business process management*, *business reengineering* e *business process (re)design*, entre outros. Davenport (1993) e Hammer (1997) foram

alguns dos autores que auxiliaram a difundir os conceitos da melhoria de processos de negócios.

A proposta de utilização da prática de *Job Design* como técnica importante aos projetos de melhoria de processos, para criação e adequação de postos de trabalho com o objetivo de torná-los mais atrativos aos colaboradores, está presente, por exemplo, nas pesquisas de Kettinger, Teng e Guha (1997). Apesar da pertinência e das recomendações de uso da técnica de *Job Design* para melhoria de processos, a literatura científica não apresenta comunicações referentes a pesquisas aplicadas que demonstrem o uso integrado e consistente dos dois temas: *job design* e *process improvement*. Projetos de reestruturação de equipes, na área de gerenciamento de equipes, estão entre as aplicações mais pragmáticas e próximas da aplicação da técnica de *job design* para melhoria de processos (MORGESON et al., 2006).

Job Design é uma prática frequentemente pesquisada na área de gestão de pessoas (FOSS et al., 2009). Relacionada com um desafio bem definido do contexto organizacional, – a motivação dos colaboradores –, a prática de *Job Design* está fortemente associada à pesquisa pragmática (CRESWELL, 2007). Segundo Grant et al. (2010), nas últimas três décadas as pesquisas referentes a *Job Design* desempenharam um papel fundamental na conexão entre teoria e prática no campo da gestão de pessoas. O modelo de características do trabalho (HACKMAN, OLDHAM, 1976), a teoria do sistema sociotécnico (TRIST, 1981) e o *framework* interdisciplinar do *work design* (CAMPION, McCLELLAND, 1993), caracterizam pesquisas referentes a *Job Design* que auxiliaram na identificação:

[...] da diversidade de tarefas, de conhecimentos e de características do trabalho; dos efeitos psicológicos e comportamentais dos postos de trabalho; dos mecanismos de mediação que explicam estes efeitos; e dos fatores individuais e contextuais que moderam estes efeitos. (GRANT et al., 2010, p. 145).

Os estudos da influência das características da tarefa foram iniciados por Turner e Lawrence

(1965), aprofundados por Hackman e Lawler (1971) e sistematizados por Hackman e Oldham (1975). Turner e Lawrence (1965) identificaram seis atributos da tarefa que são significativos ao estudo do comportamento do indivíduo no desempenho de suas funções no trabalho: variedade, autonomia, interação exigida, interação operacional, conhecimento, habilidade e responsabilidade. Eles sintetizaram características gerais do trabalho em quatro dimensões: autonomia, identidade da tarefa, variedade e *feedback*. Hackman e Lawler (1971) acrescentaram mais duas dimensões relacionadas ao ambiente social: convivência com os outros e oportunidade de amizade. Esse modelo teórico de Hackman e Lawler (1971) deu origem a um instrumento voltado à mensuração de características do trabalho. Hackman e Oldham (1974) utilizaram tanto o modelo teórico, como o instrumento desenvolvido por Hackman e Lawler (1971) como insumo para o desenvolvimento do instrumento de diagnóstico de do trabalho (JDS).

O modelo apresentado por Hackman e Oldham (1974) propõe que os resultados do trabalho estão relacionados com características do trabalho, com estados psicológicos críticos e são mediados por diferenças individuais. Para eles, as cinco dimensões essenciais do trabalho são: variedade de habilidades, identidade de tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*. Resultados pessoais e profissionais positivos, como alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alto desempenho, baixo absenteísmo e baixa rotatividade, são alcançados quando três estados psicológicos críticos estão presentes no trabalho: experimentar o significado do trabalho, experimentar a responsabilidade pelos resultados do trabalho e ter conhecimento dos resultados do trabalho. A Figura 1 apresenta e integra as principais abstrações contidas no modelo do enriquecimento das características do trabalho de Hackman e Oldham (1974).

As cinco dimensões essenciais ao trabalho, em termos de apresentar maior potencial para motivação, são assim definidas (HACKMAN, OLDHAM, 1974):

a) Variedade de habilidade – o quanto uma tarefa envolve diferentes atividades para

ser realizada. Pode ser entendida como o grau de habilidades requeridas do trabalhador para desempenhar determinado cargo;

b) Identidade da tarefa – o quanto uma tarefa é realizada do início ao fim pelo mesmo trabalhador. Compreende o grau de percepção que ele possui em termos da abrangência de seu trabalho de concluir a tarefa como um todo;

c) Significado da tarefa – o quanto uma tarefa tem impacto significativo para outras pessoas, para a organização e/ou para a sociedade;

d) Autonomia – o quanto a tarefa permite ao indivíduo de liberdade e independência para programar e executar seu trabalho;

e) *Feedback* – o quanto o trabalhador recebe de informações referente ao trabalho de sua responsabilidade. As fontes de informação podem ser os superiores, seus pares, os clientes ou o próprio trabalho.

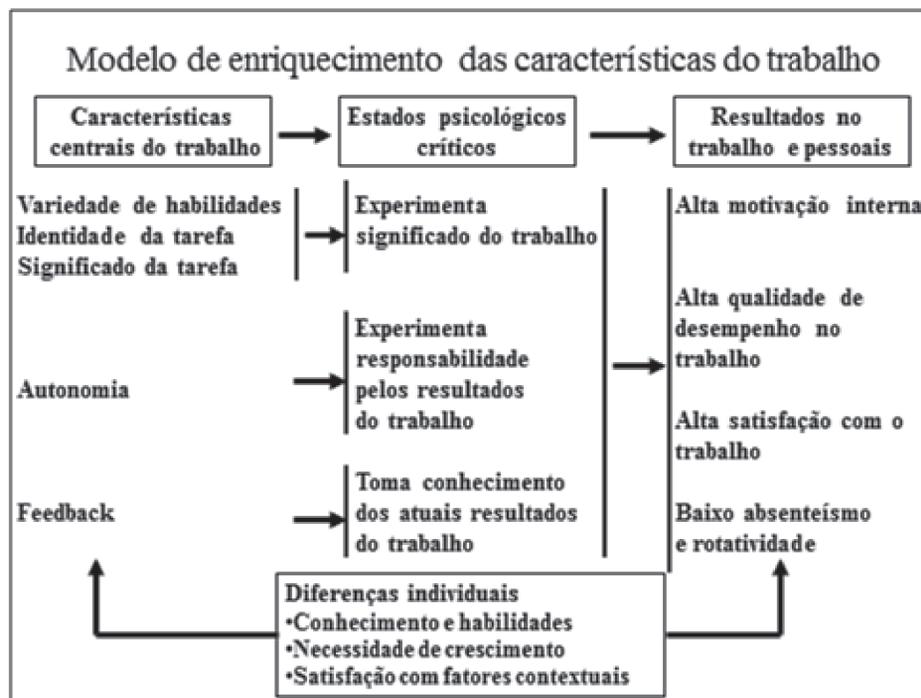


FIGURA 1 – Modelo de enriquecimento das características do trabalho

Fonte: Adaptado de Hackman et al. (1975, p. 58).

A pesquisa de Sims, Sziligy e Keller, publicada em 1976, foi concebida e planejada em 1973 e também utilizou o modelo de Hackman e Lawler (1971) como referencial teórico. O objetivo da pesquisa foi o desenvolvimento de um instrumento para avaliação de características de trabalho e as dimensões avaliadas foram exatamente as propostas por Hackman e Lawler (1971). O Quadro 1 apresenta as dimensões avaliadas pelos instrumentos desenvolvidos por Hackman e Oldham (1974) e Sims, Sziligy e Keller (1976). As dimensões avaliadas pelos dois instrumentos são bastante semelhantes; as únicas diferenças são

a subdivisão da dimensão *feedback* e inclusão da dimensão significado da tarefa por Hackman e Oldham (1974). As dimensões de lidar com outras pessoas e oportunidades de amizade dos dois instrumentos podem ser consideradas semelhantes para o objetivo deste trabalho, pois ambas envolvem o ambiente social existente para o desempenho do trabalho, estando relacionadas a aspectos extrínsecos da tarefa e não tão diretamente com o desempenho da tarefa em si, como ocorre com as dimensões autonomia, *feedback*, variedade de habilidades e identidade da tarefa.

Escola	<i>Job Diagnostic Survey (JDS)</i>	<i>Job Characteristics Inventory (JCI)</i>
Autores	Hackman e Oldham (1974)	Sims, Szilagyi e Keller (1976)
Dimensões	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Trato com outras pessoas • <i>Feedback</i> proveniente de agentes • <i>Feedback</i> proveniente do próprio trabalho • Variedade de habilidades • Identidade da tarefa • Significado da tarefa 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Trato com outras pessoas • Oportunidades de amizade • <i>Feedback</i> • Variedade de habilidades • Identidade da tarefa

QUADRO 1 – Dimensões da motivação consideradas por autores referências da teoria *job design*

Fonte: Dos autores.

A aplicação da teoria de Hackman e Oldham (1974) na avaliação do possível impacto motivador das características do cargo nas organizações ocorre por intermédio do cálculo do índice do potencial motivador (IPM), descrito na Figura 2. A dimensão trato com outras pessoas está relacionada a aspectos extrínsecos da tarefa (ambiente social de trabalho) e, portanto, não entra no cálculo do Índice do Potencial Motivador. O IPM auxilia a identificar a realidade de um cenário constituído, no caso do posto de trabalho,

perante a percepção do seu ocupante, o trabalhador que ocupa a posição. Em termos de ações que objetivem reestruturação dos postos de trabalho identificados com pouco atrativos, as teorias de *job design* não apresentam encaminhamento prático do que fazer para tornar o posto de trabalho mais atrativo. Este é o problema abordado pela presente pesquisa, que tem como objetivo a proposição de um artefato para discussão e análise das características centrais de dimensões associadas à motivação do posto de trabalho.

$\text{Pontuação do potencial motivador} = \frac{\text{Significância da tarefa} + \text{Identidade da tarefa} + \text{Variedade de habilidades}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$

FIGURA 2 – Fórmula para cálculo do Índice do Potencial Motivador de um posto de trabalho

Fonte: Hackman e Oldham (1975, p. 160).

Decorridos mais de 35 anos da proposição teórica do modelo de características do trabalho, este artigo tem como objetivo a análise de aplicações deste modelo no contexto das organizações atuais, típicas da sociedade da informação, observando evoluções e/ou adaptações que tenham ocorrido.

3 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DA PESQUISA

O artefato apresentado nesta pesquisa - *template* para sugestão e discussão de possíveis aspectos motivadores associados aos postos de

trabalho - é constituído por técnicas, conceitos e metodologia. No campo epistemológico da pesquisa pragmática (CRESWELL, 2007), a abordagem *Design Science* é a mais recente, tendo como objeto central a proposição e testes de artefatos voltados para profissionais (HEVNER et al., 2004; VAN AKEN, ROMME, 2009).

O método de pesquisa *design science* objetiva desenvolver conhecimento que possa ser usado por profissionais em seus campos de atuação para resolução de problemas (VAN AKEN, ROMME, 2009). A expressão *design science* é escolhida para destacar a orientação do novo conhecimento ao projeto (*design*) de soluções (artefatos) para

problemas específicos de comunidades de profissionais. Manson (2006) afirma que o processo de utilizar conhecimento para planejar e criar um artefato, de forma cuidadosa e sistemática, e com rigor na análise sobre a efetividade do artefato em alcançar a meta proposta, caracteriza uma das formas do conhecimento científico pragmático. Na área da administração, as pesquisas com abordagem *design science* concentram-se na área da gestão de sistemas de informação (TRUEX, CUELLAR, TAKEDA, 2009).

Hevner et al. (2004) sistematizaram um conjunto de sete diretrizes que se tornaram referência para pesquisadores, revisores, editores e leitores no que concerne a compreender e avaliar o método de pesquisa *design science*. Algumas das diretrizes são mais pertinentes ao momento da elaboração do projeto de pesquisa proposto, outras para análise dos resultados gerados pela pesquisa, porém todos os critérios aplicam-se à pesquisa independentemente de seu tempo de aplicação. As diretrizes consideradas são:

- a) o objeto de estudo da pesquisa deve ser um artefato;
 - b) o artefato deve estar associado a problemas relevantes a um grupo de profissionais;
 - c) deve haver rigor na demonstração da utilidade, qualidade e eficácia do artefato projetado e testado pelos praticantes;
 - d) deve haver geração de contribuições significativas para área de aplicação do artefato;
 - e) o método empregado na construção e validação do artefato devem ser rigorosos;
 - f) o emprego de recursos para alcance dos fins devem respeitar às leis do ambiente pertinente ao problema (eficaz, não gerar problemas colaterais);
 - g) os resultados da pesquisa *design science* devem ser expostos aos públicos tecnológicos e de negócios pertinentes ao artefato, ou seja, devem ser divulgados aos praticantes, não restrito a mídias científicas (HEVNER et al., 2004, p. 83).
- O escopo da pesquisa descrito neste artigo, em termos de diretrizes da abordagem *design science*, volta-se para as duas fases iniciais - introdução e análise -, mais especificamente a proposição do

artefato, abrangendo seu processo de desenvolvimento. O valor do artefato proposto está descrito no contexto da justificativa da pesquisa, presente na seção de introdução. O desenvolvimento é descrito nesta seção, em termos de procedimentos operacionais da pesquisa e a apresentação do artefato, resultante das análises dos dados coletados, ocorre na seção seguinte, denominada análise dos dados. Revela-se, como continuidade natural desta pesquisa, a execução das diretrizes iii, iv e v da abordagem *design science* descritas por Hevner et al. (2004).

3.1 Operações realizadas para o desenvolvimento do artefato

Para identificação da evolução das escalas de avaliação do potencial de motivação dos postos de trabalho desenvolvidas por Hackman e Oldham (1975) e por Sims, Szilagyí e Keller (1976), pesquisaram-se nas bases eletrônicas de artigos científicos PROQUEST e EBSCO artigos publicados no período 2001 a 2011 que citassem os dois conjuntos de autores ao longo do texto. As duas bases eletrônicas de artigos científicos foram selecionadas em função da disponibilidade, ou seja, foram as duas que permitiram aos pesquisadores acesso amplo e irrestrito a todo o acervo de revistas científicas.

Os *softwares* de busca das duas bases eletrônicas de artigos científicos foram configurados da seguinte forma: a) seleção apenas de artigos científicos, ou seja, assinalou-se a opção de revistas com aplicação do processo “*double blind review*”; b) publicados no século XXI, assinalou-se a opção de período das publicações, declarando como data inicial “2001” e data final “2011”; e c) citação dos dois grupos de autores definidos como referência da abordagem *job design*, configuraram-se as palavras (*strings*) “Hackman”, “Oldham”, “Sims”, “Szilagyí” e “Keller” como obrigatórias ao longo do corpo de texto do artigo. A pesquisa ocorreu em dezembro de 2011 e resultou na identificação de 48 artigos científicos que atenderam aos três critérios de pesquisa descritos.

Os 48 artigos identificados pela pesquisa foram analisados utilizando a técnica de análise

de conteúdo (BARDIN, 2009) com execução das seguintes atividades:

a) reconhecimento inicial dos textos; pré-análise dos artigos por intermédio de uma leitura rápida ou, como denomina Bardin (2009), procedeu-se a “leitura flutuante”;

b) definição dos códigos para o desenvolvimento da identificação de conteúdo relevante. Segundo Bardin (2009), um dos papéis centrais do pesquisador está no trabalho de poda, aquele de delimitar as unidades de codificação ou registro. Na presente pesquisa, os códigos para análise foram obtidos pela análise conjunta: do entendimento inicial dos textos, oriundo da “leitura flutuante”, e da análise das dimensões das características motivacionais dos postos de trabalho propostas por Hackman e Oldham (1975) e por Sims, Szilagyi e Keller (1976), descritas no Quadro 1. Este trabalho resultou nos seguintes códigos: *autonomy*, *feedback*, *variety*, *identity* e *significance*, similares aos encontrados em textos didáticos que consolidam e descrevem as teorias de *job design*, como as dimensões centrais encontradas em Robbins, Judge e Sobral (2010);

c) identificação dos códigos no corpo de texto dos artigos. Para os 48 artigos da amostra realizou-se a operação de busca ao longo do texto da existência dos cinco códigos. Cada um dos cinco códigos foi pesquisado individualmente, via comando de pesquisa (*search*) disponível no *software* leitor de arquivos do tipo PDF (Acrobat Reader). Para cada aparição da palavra (código) ao longo do texto, procedia-se a leitura na íntegra do parágrafo no qual o código estava inserido. Muito comumente, cada código aparecia em mais de uma localidade; desta forma, para cada código diversos parágrafos do artigo foram lidos;

d) análise do conteúdo; para cada parágrafo que citava o código, verificava-se a pertinência do conteúdo em termos de aplicação de escala para análise de motivação de postos de trabalho. Observava-se, também, se havia o detalhamento da dimensão em termos de aspectos analisados, ou seja, verificava-se a existência de subcódigos ou subdimensões da escala de análise da motivação. O trecho do texto pertinente ao subcódigo era copiado e referenciado em uma planilha de

códigos e subcódigos. Se já existente, o trecho era copiado para uma planilha de código e subcódigo igualmente já existente; caso contrário criava-se uma nova planilha para o subcódigo ou mesmo para o código em algumas situações.

O procedimento de análise de conteúdo foi realizado por três analistas, que trabalharam isoladamente na análise do mesmo conjunto de textos: os 48 artigos da amostra. Em um segundo momento, os três profissionais analisaram, conjuntamente, as três planilhas de códigos e subcódigos geradas para todos os artigos. Os aspectos não comuns aos três analistas foram identificados e discutidos pelo grupo a fim de se chegar ao consenso dos códigos e subcódigos presentes nos artigos.

A atividade de consolidação dos códigos e subcódigos, identificados pelos analistas nos 48 artigos da amostra, gerou os subsídios necessários para o desenvolvimento do artefato: *template* para sugestão e discussão de possíveis aspectos motivadores de postos de trabalho em criação ou em redesenho.

É importante destacar que os pesquisadores, com o intuito de incluir pesquisas publicadas nos repositórios de revistas científicas brasileiras, realizaram pesquisas no *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e no *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell), este específico de revistas da área de administração. Esses repositórios não oferecem o recurso de pesquisa por palavra (*string*) presente ao longo do texto, conforme critérios estabelecidos para pesquisa: possuir as *strings* “Hackman”, “Oldham”, “Sims”, “Szilagyi” e “Keller” presentes no texto do artigo. Realizaram-se as pesquisas com base nas funções disponíveis, busca por palavras-chave: desenho do cargo ou *job design*. Dos artigos que retornaram desta pesquisa, nenhum atendeu aos requisitos para inclusão na amostra da pesquisa: citação dos dois grupos de autores definidos como referência da abordagem *job design*.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Algumas das pesquisas aplicadas referentes a *job design*, presentes nos 48 artigos da amostra

analisada, não apresentavam o questionário utilizado para coleta de dados, por ter sido adotado o mesmo instrumento desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) ou por Sims, Szilagyi e Keller (1976). Como exemplo, a pesquisa de Srivastava e Sinha (2011, p. 704) descreve: “*Job autonomy was measured through Autonomy scale adapted from Hackman and Lawler (1971), Hackman and Oldham (1974) and Sims, Szilagyi and Keller (1976)*”. Algumas pesquisas abordaram de forma genérica apenas as macrodimensões trabalhadas pelos dois grupos de autores referências das teorias de *job design*, como identificado no texto de Baral e Bhargava (2010, p. 281): “*They were measured using seven single items (one item for each characteristic) from larger measures originally created by Hackman and Oldham (1974) and Sims et al. (1976)*”. Por essas razões, as escalas descritas nos

dois textos referências de *job design* também foram analisadas e consideradas, a fim de comporem as dimensões e subdimensões do artefato proposto.

Algumas questões das escalas para análise de características motivacionais são muito genéricas, abordam apenas a dimensão de forma macro - portanto, pouco significativas em termos de características motivacionais a serem sugeridas aos trabalhos de redesenho de postos de trabalho. Essas questões em termos de escalas de motivação são importantes para avaliar as respostas como um todo, referências cruzadas, e estão presentes inclusive nas escalas de Hackman e Oldham (1974) e de Sims, Szilagyi e Keller (1976). O Quadro 2 apresenta alguns exemplos de questões macros de escalas encontradas na amostra da pesquisa e nos instrumentos dos dois textos de referência.

Dimensão	Extratos de textos com questões amplas que não indicam subdimensão
Autonomia	Eu tenho bastante liberdade para realizar meu trabalho (COELHO; AUGUSTO, 2008, p. 171, tradução nossa); Eu sou totalmente responsável pela forma como eu faço meu trabalho (LLOYD, 2008, p. 34, tradução nossa).
Feedback	A oportunidade de descobrir o quão bem eu estou me saindo em meu trabalho (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 200, tradução nossa).
Identidade	Sem perguntas amplas e generalizantes encontradas nas amostras.
Significância	Até que ponto você sente que está contribuindo com algo significativo para sua organização? (HIRSCHFELD; SCHMITT; BEDEIAN, 2002, p. 558, tradução nossa).
Variedade	Quanta variedade tem em seu trabalho? (HACKMAN; OLDHAM, 1974, p. 48, tradução nossa)

QUADRO 2 – Exemplos de questões amplas encontradas nas escalas dos artigos da amostra

Fonte: Dos autores.

As próximas figuras apresentam as características dos postos de trabalho identificadas a partir da análise da amostra, ou seja, das pesquisas de motivação associadas à teoria de *job design*. As características contidas nessas figuras estão associadas, respectivamente, as dimensões: autonomia, descritas no Quadro 3; *feedback*, descritas no Quadro 4; identidade, descritas no Quadro 5; significância, descritas no Quadro 6; e variedade, descritas no Quadro 7. Algumas características do trabalho foram associadas a mais de uma dimensão, este é o caso da característica “realizar o trabalho independentemente de outros”, destacado por Foss et al. (2009) como pertinente à dimensão identidade e, também, identificada por Lloyd

(2008) como pertinente à dimensão autonomia. Nesses casos, a característica é associada às duas dimensões, por considerar que o aspecto relevante do artefato é indicar o potencial motivacional associado ao posto de trabalho, independentemente de ter uma ou duas dimensões que possam auxiliar o analista de negócio a compreender à importância da característica do posto de trabalho em questão.

Das cinco dimensões do trabalho associadas à motivação, a dimensão autonomia foi a mais citada nas 48 pesquisas da amostra analisada. Essa dimensão também foi a que apresentou a maior quantidade de características identificadas, conforme se observa no Quadro 5, o que está coerente com a percepção dos pesquisadores da

área de que autonomia é uma dimensão do trabalho que tem recebido muita atenção na literatura (LLOYD, 2008). Das 37 características descritas no “*Template* para sugestão e discussão de possíveis aspectos motivadores de postos de trabalho em

criação ou em redesenho”, identificadas a partir da análise da amostra da pesquisa (desconsiderando as três destacadas em itálico e negrito, não originárias da amostra da pesquisa), 14 delas (38%) estão associadas à dimensão autonomia.

Dimensão motivacional: Autonomia	
Característica identificada	Extratos de artigos associados à característica
Para julgar e resolver problemas	Eu sou encorajado a encontrar soluções para resolver os problemas (COELHO; AUGUSTO, 2008, p. 171, tradução nossa); chance de usar minha iniciativa pessoal ou juízo na realização do trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1975, p. 50, tradução nossa).
Para escolha de procedimentos / atividades a realizar	e decidir sobre os procedimentos a serem seguidos (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197, tradução nossa); Eu sou capaz de escolher o caminho a seguir com meu trabalho (os procedimentos a utilizar) (COELHO; AUGUSTO, 2008, p. 171, tradução nossa).
Para escolha da grade / programação de trabalho	empregados têm uma palavra decisiva sobre a programação de seu trabalho (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197, tradução nossa); Controle sobre os horários e a sequência de atividades de trabalho da pessoa (SEKHAR, 2011, p. 31, tradução nossa).
Para definir horário do trabalho	Em meu trabalho eu tenho controle sobre minhas horas de trabalho (LLOYD, 2008, p. 34, tradução nossa).
Para definir o ritmo no qual o trabalho será realizado	O controle que tenho sobre o ritmo de meu trabalho (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 200, tradução nossa).
Para escolha dos equipamentos / ferramentas	selecionando o equipamento que eles vão usar (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197, tradução nossa).
Para escolha do método de trabalho	Discrição sobre os procedimentos e os meios de fazer o trabalho (SEKHAR, 2011, p. 31, tradução nossa); Estou autorizado a decidir como proceder para realizar meu trabalho (o método a utilizar) (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718, tradução nossa).
Para escolha dos critérios de avaliação do trabalho	A habilidade de escolher metas alternativas em termos das quais o desempenho de uma pessoa é julgado (SEKHAR, 2011, p. 31, tradução nossa); Meu trabalho me permite modificar a forma normal que somos avaliados para que eu possa enfatizar alguns aspectos de meu trabalho e desenfaturar outros (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718, tradução nossa).
Para tomar as decisões necessárias	Meu trabalho me permite tomar um monte de decisões por conta própria (LLOYD, 2008, p. 34, tradução nossa); À medida que foram dados aos funcionários direitos explícitos e específicos de tomada de decisão (SEKHAR, 2011, p. 31, tradução nossa).
Para definir quando realizar atividades pessoais	Meu trabalho é tal que eu posso decidir quando fazer atividades específicas de trabalho (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718, tradução nossa).
Para definir os objetivos do trabalho	Sou capaz de modificar o que são os meus objetivos de trabalho (o que eu deveria realizar) (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718, tradução nossa).
Para definir o escopo de meu trabalho	Eu tenho algum controle sobre o que eu deveria fazer (o que meu supervisor vê como meu trabalho) (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
Para realizar o trabalho independentemente de outros	Eu sou capaz de fazer meu trabalho de forma independente dos outros (LLOYD, 2008, p. 34, tradução nossa).
Para controlar as condições físicas do ambiente de trabalho	Você pode controlar as condições físicas de sua estação de trabalho (por exemplo, iluminação, temperatura)? (PIERCE, O'DRISCOLL, COGHLAN, 2004, p. 519, tradução nossa)

QUADRO 3 – Características motivacionais, identificadas na literatura recente, associadas à dimensão Autonomia da teoria *job design*

Fonte: Dos autores.

Entre as características dos postos de trabalho, com potencial para motivação de seus executores, há algumas que estão alinhadas com outras importantes teorias contemporâneas

associadas à motivação do trabalhador. Para as características associadas à dimensão *feedback*, descritas no Quadro 4, há duas pertinentes com a teoria da justiça organizacional; são elas:

“O retorno dado é concebido de forma justa” e “O retorno é dado de forma respeitosa”. A teoria da justiça organizacional trabalha com quatro variáveis associadas aos seguintes temas e percepções do colaborador: justiça atributiva, “o que recebi é justo?”; justiça processual, “o processo (lógica) utilizado para determinar o resultado é justo?”; justiça informacional, “os dados (insumos) utilizados no processo de cálculo e tomada de decisão são justos?”; e a justiça interacional, “sou tratado com dignidade e respeito?”. A última dessas dimensões da teoria

da justiça organizacional, a justiça interacional, vincula-se com a característica “O retorno é dado de forma respeitosa” da dimensão *feedback*, assim como as outras três dimensões da teoria da justiça organizacional (justiça atributiva, processual e informacional) constituem o detalhamento da característica “O retorno dado é concebido de forma justa”. São características importantes do trabalho, que podem ser analisadas a partir de diferentes temas e, portanto, estar vinculadas a diferentes teorias da motivação.

Dimensão motivacional: <i>Feedback</i>	
Característica identificada	Extratos de artigos associados à característica
<i>Feedback</i> do superior	<i>Feedback</i> de meu superior sobre meu desempenho no trabalho (FOSS et al., 2009, p. 881, tradução nossa); O <i>feedback</i> de meu superior sobre o quão bem eu estou fazendo (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 200, tradução nossa)
<i>Feedback</i> de colegas de trabalho (dos pares)	E colegas de trabalho quase nunca me dão qualquer <i>feedback</i> (HACKMAN; OLDHAM, 1975, p. 50, tradução nossa)
<i>Feedback</i> de outros da organização além do superior	A extensão do <i>feedback</i> que você recebe de outros indivíduos além de seu supervisor (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 200, tradução nossa)
Reconhecimento formal ou institucional	Reconhecimento formal (FOSS et al., 2009, p. 881, tradução nossa);
O retorno é dado de forma respeitosa	O grau de respeito e tratamento justo que eu recebo da gestão (GALUP, KLEIN, JIANG, 2008, p. 63, tradução nossa)
O retorno dado é concebido de forma justa	O grau de respeito e tratamento justo que eu recebo da gestão (GALUP, KLEIN, JIANG, 2008, p. 63, tradução nossa)
A qualidade do retorno dado pela organização	A qualidade global da supervisão que eu recebo no meu trabalho (GALUP, KLEIN, JIANG, 2008, p. 63, tradução nossa)

QUADRO 4 – Características motivacionais, identificadas na literatura recente, associadas à dimensão *Feedback* da teoria *job design*

Fonte: Dos autores.

A importância da dimensão de *feedback* tem sido bastante discutida na área de gestão de pessoas, em especial na função de avaliação de desempenho. De acordo com Latham e Wexley (1994), essa função é um elemento chave para o aumento da produtividade. Nos últimos anos tem havido uma ampliação dos sistemas de avaliação de desempenho com a incorporação de informações provenientes de diversas fontes. Um exemplo desse tipo de sistema é o modelo de avaliação de desempenho 360°, que é um método no qual o funcionário recebe *feedback* de seu desempenho de múltiplas fontes (internas e externas à organização).

O Quadro 5 apresenta a dimensão de Identidade. A percepção da identidade da tarefa é um elemento fundamental para a atribuição de sentido ao trabalho por parte do trabalhador. Esse foi um desafio importante para os cargos da era industrial em função da aplicação dos princípios de Taylor no desenho das tarefas, o que comprometeu profundamente a percepção de identidade nas tarefas realizadas. Esse desafio continua bastante atual, considerando o crescimento expressivo dos postos de trabalho no setor de serviços em países desenvolvidos e em desenvolvimento (KLETZNER, 2005), bem como a maior estruturação e organização desse setor, impactando no desenho das tarefas.

Dimensão motivacional: Identidade	
Característica identificada	Extratos de artigos associados à característica
Realizar uma parte completa do trabalho	Eu tenho a oportunidade de fazer uma parte inteira de trabalho (COELHO; AUGUSTO, 2008, p. 171, tradução nossa); A oportunidade de completar o trabalho que comecei (FOSS et al., 2009, p. 881, tradução nossa); A oportunidade de fazer um trabalho do início ao fim (ou seja, a chance de fazer um trabalho inteiro) (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 200, tradução nossa).
Realizar mais de uma parte completa do trabalho	Eu faço bastante trabalho do início ao fim (COELHO, AUGUSTO, 2008, p. 171, tradução nossa).
Visualizar as outras partes que compõem o trabalho como um todo	Neste trabalho eu tenho uma visão completa sobre as fases do trabalho (COELHO, AUGUSTO, 2008, p. 171, tradução nossa).
Realizar o trabalho independentemente de outros	A oportunidade de fazer meu trabalho de forma independente dos outros (FOSS et al., 2009, p. 881, tradução nossa).
Perceber o resultado final do trabalho	e pode identificar claramente o resultado de seus esforços (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197, tradução nossa).

QUADRO 5 – Características motivacionais, identificadas na literatura recente, associadas à dimensão Identidade da teoria *job design*

Fonte: Dos autores.

Morin (2005) aponta que, mesmo com as mudanças significativas no mundo do trabalho, com o desaparecimento de empregos permanentes e o aparecimento de novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho, o trabalho permanece um valor importante e um elemento estruturante em nossa sociedade. Dessa forma, a

percepção de que o trabalho executado é provido de sentido permanece como um elemento fundamental no comportamento do trabalhador. Nesse contexto, a dimensão motivacional de Significância é particularmente importante. Os resultados para essa dimensão são apresentados no Quadro 6.

Dimensão motivacional: Significância	
Característica identificada	Extratos de artigos associados à característica
Trabalho que permita influenciar na vida de outras pessoas (beneficiárias)	o grau em que o trabalho tem um impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas - seja na organização imediata ou no exterior (HACKMAN, OLDHAM, 1975, p. 161, tradução nossa); Impacto do trabalho sobre os beneficiários é o grau em que um trabalho oferece oportunidades para os empregados afetarem a vida dos beneficiários (GRANT, 2007, p. 397, tradução nossa).
Trabalho que permita ter contato com as pessoas beneficiadas pelo trabalho	Contato com os beneficiários é o grau em que um trabalho é estruturado em termos relacionais de forma a oferecer oportunidades para os funcionários interagirem e se comunicarem com as pessoas afectadas pelo seu trabalho (GRANT, 2007, p. 398, tradução nossa). Até que ponto seu trabalho requer que você trabalhe perto de outras pessoas (HACKMAN; OLDHAM, 1974, p. 48, tradução nossa).
O trabalho deve permitir ao trabalhador perceber o impacto de seu trabalho na vida dos beneficiários	Impacto percebido para os beneficiários é o grau em que os funcionários estão cientes de que suas ações afetam os outros (GRANT, 2007, p. 399, tradução nossa).
O trabalho deve permitir estabelecer relações informais com outras pessoas da empresa	estabelecer relações informais com outras pessoas no trabalho (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197, tradução nossa)
O trabalho deve permitir conversar com outros durante o trabalho	o trabalho permite que os funcionários de falem uns com os outros no trabalho (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197, tradução nossa).
O trabalho deve demandar interação com pessoas	o trabalho requer que os funcionários lidem com outras pessoas (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197, tradução nossa); o trabalho requer bastante trabalho cooperativo com outras pessoas (HACKMAN; OLDHAM, 1974, p. 50, tradução nossa).

QUADRO 6 – Características motivacionais, identificadas na literatura recente, associadas à dimensão Significância da teoria *job design*

Fonte: Dos autores.

O aumento da multifuncionalidade ao longo dos últimos anos pode ter tido impacto na variedade de tarefas dos postos de trabalho. De qualquer forma, essa dimensão permanece muito

importante para o desenho dos cargos e nesta pesquisa foram identificadas cinco características associadas à dimensão Variedade, destacadas no Quadro 7.

Dimensão motivacional: Variedade	
Característica identificada	Extratos de artigos associados à característica
De atividades	Eu executo diferentes tarefas frequentemente (COELHO; AUGUSTO, 2008, p. 171, tradução nossa); o trabalho requer que os funcionários executem uma ampla variedade de operações (SIMS, SZILAGYI, KELLER, 1976, p. 197, tradução nossa).
De habilidades	Eu uso diferentes habilidades e talentos neste trabalho (COELHO, AUGUSTO, 2008, p. 171, tradução nossa); Eu uso as habilidades relevantes para realizar meu trabalho de forma eficaz (LLOYD, 2008, p. 34, tradução nossa).
De conhecimentos	Eu tenho um bom conhecimento de todas as facetas de meu trabalho (LLOYD, 2008, p. 34, tradução nossa).
De equipamentos/ferramentas	o grau em que os trabalhadores precisam usar uma variedade de equipamentos (SIMS, SZILAGYI, KELLER, 1976, p. 197, tradução nossa).
De desafios / complexidade do trabalho	O trabalho requer que eu use diversas habilidades complexas ou de alto nível (HACKMAN, OLDFHAM, 1975, p. 50, tradução nossa); Uma característica do trabalho que parece encorajar comportamentos proativos é a complexidade do trabalho, o que pode estimular a criatividade, a flexibilidade intelectual, e sentimentos de responsabilidade (GRANT; PARKER, 2009, p. 345, tradução nossa).

QUADRO 7 – Características motivacionais, identificadas na literatura recente, associadas à dimensão Variedade da teoria *job design*

Fonte: Dos autores.

As dimensões de Variedade, Identidade e Significância estão associadas à atribuição de sentido ao trabalho, tendo uma influência considerável na motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores. São essas dimensões que possibilitam que o trabalhador tenha a vivência que seu trabalho tem significado.

O enfraquecimento dos vínculos de trabalho permanentes, com o conseqüente aumento da rotatividade, é elemento essencial no novo ambiente de trabalho e tem um impacto significativo no conceito de carreira. Atualmente, a concepção de carreira tende a ser associada à trajetória profissional de cada indivíduo, descolando-se da organização e da área de formação. Nesse contexto, Balassiano e Costa (2006) identificam que os profissionais vivem em constante estado de transformação e aprendizado, numa perspectiva individual de gestão de carreira. O desenho do cargo, sua complexidade e desafios inerentes, são peças chave na promoção do desenvolvimento

dos trabalhadores. Esse é um elemento particularmente relevante em uma sociedade baseada na informação, em especial para *knowledge workers* e para empresas intensivas em conhecimento.

5 CONCLUSÕES

Da atividade de análise de conteúdo das pesquisas descritas nos artigos da amostra, identificaram-se as características do trabalho com potencial para motivar seus executores. Para o analista de negócio ou analista de processo, que discute a criação ou redesenho de processos nas organizações, essas características são subsídios importantes para geração de ambientes de alta eficácia que requerem profissionais motivados. Por essa razão, essas características identificadas são apresentadas como *template* para sugestão e discussão de possíveis aspectos motivadores dos postos de trabalho em criação ou em redesenho,

todas associadas a sua respectiva dimensão, conforme destacado pelas colunas do Quadro 8.

A gestão tradicional das organizações, oriunda da criação e desenvolvimento da sociedade industrial (GOREY, DOBAT, 1996), fundamenta-se em um modelo mecanicista de organização, caracterizado por: elevada especialização; departamentalização rígida; cadeia de comando clara; amplitude de controle limitada; elevada centralização e elevada formalização (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010). A inovação tecnológica e o surgimento da sociedade do conhecimento (GOREY, DOBAT, 1996) impulsionaram o modelo organizacional orgânico, caracterizado por: equipes multifuncionais, equipes multi-hierárquicas, livre fluxo de informações, abrangência da autonomia dos colaboradores, elevada descentralização e reduzida formalização (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010). Considerando que a fundamentação teórica da *job design* foi concebida na sociedade industrial, era esperado pelos pesquisadores que a pesquisa identificasse muitas características associadas às subdimensões motivacionais ainda não abordadas nos textos de referência da abordagem, o que de fato ocorreu. Parte significativa das características encontradas na pesquisa e citadas no *template* não está mencionada nos textos de referência.

É importante destacar a natureza e a distinção dos conhecimentos gerados pelos trabalhos seminais de *job design* (HACKMAN, OLDFHAM, 1975; SIMS, SZILAGYI, KELLER, 1976) e os desenvolvidos por esta pesquisa. Os trabalhos seminais são exploratórios no sentido de inventariar os possíveis aspectos associados à motivação. As questões da escala de item utilizadas nestas pesquisas foram formuladas para investigar a partir da perspectiva do ocupante do cargo, exemplos: “Até que ponto você começa o trabalho que será acabado por outro funcionário?” e “Até que ponto você conclui o trabalho que tenha sido iniciado por outro empregado?” (SIMS, SZILAGYI, KELLER, 1976, p. 200). Nesta pesquisa, essas duas questões estão associadas ao primeiro aspecto motivador da dimensão identidade do *template* (Quadro 8): “Deve abranger uma parte completa do trabalho”. A percepção dessas distinções é importante para destacar a aplicabilidade do

conhecimento científico gerado pela abordagem *design science*, neste caso pelo direcionamento do *template* aos praticantes, ou seja, analistas de processos, analistas de negócios e demais profissionais voltados à melhoria de processos. Outro aspecto importante dessa analogia entre instrumentos é a quantificação de novos tópicos motivadores dos postos de trabalho identificados por esta pesquisa. Conforme destacado pelos elementos da legenda do Quadro 8, dos 37 tópicos identificados no *template* apenas 15 foram abordados pelos instrumentos de Hackman e Oldham (1975) e de Sims, Szilagyi e Keller (1976). Isso caracteriza o maior detalhamento das características motivacionais associadas às cinco dimensões da teoria *job design*, mais adequado ao ambiente organizacional atual da sociedade da informação. Como resultado, este artigo propõe um *template* que pode auxiliar os gestores na análise do potencial motivador dos atuais postos de trabalho da sociedade da informação. A utilização do *template* pode também apontar possíveis modificações a serem feitas no desenho dos cargos com o objetivo de tornar o posto de trabalho mais motivador.

Como limitação da presente pesquisa, é interessante observar que as características identificadas nas pesquisas aplicadas, relatadas nos artigos da amostra, são associadas a diferentes contextos de negócio: empresas de diferentes portes, de diferentes segmentos de negócio, de diferentes culturas organizacionais, dentre outros aspectos distintos das organizações. Deve-se considerar que uma característica motivadora para determinado contexto organizacional pode não ser igualmente motivadora para outro contexto. Essas diferenças foram observadas inclusive nos trabalhos seminais, Sims, Szilagyi e Keller (1976) não validaram o mesmo grupo de características motivadoras para os dois grupos amostrais: manufaturas e empresas da área de saúde. Em suma, o *template* é uma proposição inicial que deve ser contextualizada antes de sua aplicação nas organizações. Gestores cientes da teoria da contingência, bem como as organizações com modelo de gestão influenciado por ela, observam naturalmente as circunstâncias e as adaptações necessárias às técnicas, ferramentas e abordagens administrativas, antes da aplicação efetiva de tais recursos.

Dimensões dos postos de trabalho				
Autonomia	Feedback	Identidade	Significância	Variedade
Para julgar e resolver problemas	Feedback do superior [a, b]	Deve abranger uma parte completa do trabalho [a, b]	Trabalho que permite influenciar na vida de outros (beneficiários) [a, b]	De atividades [a, b]
Para escolha de procedimentos / atividades a realizar	Feedback de colegas de trabalho (dos pares) [a]	Deve abranger mais de uma parte completa de trabalho [a]	Trabalho que permite ter contato com os beneficiários	De habilidades [a]
Para escolha da grade / programação de trabalho	Feedback de outros da organização além do superior	Permitir visualizar as outras partes que compõem o trabalho como todo [b]	Permite perceber o impacto na vida dos beneficiários	De conhecimentos
Para definir horário do trabalho	Reconhecimento formal ou institucional	Realizar o trabalho independentemente de outros [b]	Permitir estabelecer relações informais com outras pessoas da empresa [b]	De equipamentos / ferramentas
Para definir o ritmo no qual o trabalho será realizado [b]	O retorno é dado de forma respeitosa	Perceber o resultado final do trabalho	Permitir conversar com outros durante o trabalho [b]	De desafios / complexidade do trabalho
Para escolha dos equipamentos / ferramentas	O retorno dado é concebido de forma justa		Demanda interação com pessoas [a, b]	
Para escolha do método de trabalho	A qualidade do retorno dado pela organização			
Para escolha dos critérios de avaliação do trabalho				
Para tomar as decisões necessárias [a]				
Para definir quando realizar atividades pessoais				
Para definir os objetivos do trabalho				
Para definir o escopo de meu trabalho				
Para realizar o trabalho independentemente de outros [a]				
Para controlar as condições físicas do ambiente de trabalho				

Legenda: [a] característica abordada na pesquisa de Hackman e Oldham (1975) [b] característica abordada na pesquisa de Sims, Szilagyi e Keller (1976)

QUADRO 8 – *Template* para sugestão e discussão de possíveis aspectos motivadores de postos de trabalho em criação ou em redesenho

Fonte: Dos autores.

Como continuidade natural da presente pesquisa, sugere-se a aplicação e o teste do *template* junto aos praticantes. Na abordagem *design science*, após o desenvolvimento do artefato, o mesmo deve ser testado pelos “praticantes”, ou seja, o público usuário do artefato. Dessa forma,

o artefato deve ser utilizado por analistas de processos ou analistas de negócio responsáveis por ações de melhoria organizacionais. Devem ser considerados projetos abrangentes que permitam, inclusive, desenho ou redesenho de postos de trabalho. Dentro das variações e medições

necessárias, recomenda-se identificar o IPM dos postos de trabalho antes e depois dos esforços de redefinição, parte dos esforços com a aplicação do artefato e outra parte sem a aplicação do artefato.

REFERÊNCIAS

- BALASSIANO, M.; COSTA, I. **Gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARAL, R.; BHARGAVA, S. Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. **Journal of Managerial Psychology**, Bradford, v. 25, n. 3, p. 274-300, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Ed. 70, 2009.
- BISSON, B.; FOLK, V. Case study: how to do a business process improvement. **Journal for Quality & Participation**, Milwaukee, v. 23, n. 1, p. 58-64, Jan./Feb. 2000.
- CAMPION, M. A.; McCLELLAND, C. L. Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. **Journal of Applied Psychology**, Washington, D.C., v. 78, n. 3, p. 339-351, June 1993.
- COELHO, F.; AUGUSTO, M. Organizational factors associated with job characteristics: evidence from frontline service employees. **Journal of Strategic Marketing**, London, v. 16, n. 2, p. 157-172, May 2008.
- COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M; COSTA, I. S. A. (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 94-108.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DAVENPORT, T. H. **Process innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FOSS, N. J. et al. Encouraging knowledge sharing among employees: how job design matters. **Human Resource Management**, New York, v. 48, n. 6, p. 871-893, Nov./Dec. 2009.
- GALUP, S. D.; KLEIN, G.; JIANG, J. J. The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees. **Journal of Computer Information Systems**, [Macon], v. 48, n. 4, p. 58-68, Summer 2008.
- GOREY, R. M.; DOBAT, D. R. Managing in the knowledge era. **The Systems Thinker**, Waltham, v. 7, n. 8, p. 1-5, Oct. 1996.
- GRANT, A. M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 32, n. 2, p. 393-417, Apr. 2007.
- _____ et al. Putting job design in context: introduction to the special issue. **Journal of Organizational Behavior**, Binghamton, v. 31, n. 2/3, p. 145-157, Feb. 2010.
- _____; PARKER, S. K. Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. **Academy of Management Annals**, Colchester, v. 3, n. 1, p. 317-375, 2009.
- HACKMAN, J. R. et al. A new strategy for job enrichment. **California Management Review**, Berkeley, v. 17, n. 4, p. 57-71, Summer 1975.
- _____; LAWLER, E. E. Employer reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology Monograph**, Dordrecht, v. 55, n. 3, p. 259-286, June 1971.
- _____; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, Dordrecht, v. 60, n. 2, p. 159-170, Apr. 1975.
- _____; _____. **The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the**

evaluation of job redesign projects. Technical report n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, May 1974.

_____; _____. Motivation through the desing of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, San Diego, v. 16, n. 2, p. 250-279, Aug. 1976.

HAMMER, M. **Além da reengenharia**: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. 3. ed. São Paulo: Campus, 1997.

HEVNER, A. R. et al. Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 28, n.1, p. 75-105, Mar. 2004.

HIRSCHFELD, R. R.; SCHMITT, L. P.; BEDEIAN, A. G. Job-content perceptions, performance-reward expectancies, and absenteeism among low-wage public-sector clerical employees. **Journal of Business and Psychology**, New York, v. 16, n. 4, p. 553-564, Summer 2002.

KETTINGER, W. J.; TENG, J. T. C.; GUHA, S. Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 21, n. 1, p. 55-80, Mar. 1997.

KLETZER, L. G. Globalization and job loss, from manufacturing to services. **Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 29, n. Q II, p. 38-46, 2005.

LATHAM, G. P.; WEXLEY, K. N. **Increasing productivity through performance appraisal**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.

LLOYD, R. Discretionary effort and the performance domain. **Australian & New Zealand Journal of Organisational Psychology**, [Toowong QLD], v. 1, n. 1, p. 22-34, Aug. 2008.

MANSON, N. J. Is operations research really research? Operations Research Society of South Africa, [Stellenbosch], v. 22, n. 2, p. 155-180, Nov. 2006.

MICKLETHLWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**: como se localizar na babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGESON, F. P. et al. Understanding reactions to job redesign: a quasi-experimental investigation. **Personnel Psychology**, Bowling Green, v. 59, n. 2, p. 333-363, Summer 2006.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. In: WOOD JR., T. (Coord.). **Gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 63-71.

PIERCE, J. L.; O'DRISCOLL, M. P.; COGHLAN, A. Work environment structure and psychological ownership: the mediating effects of control. **Journal of Social Psychology**, Washington, D.C., v. 144, n. 5, p. 507-534, 2004.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SADLER-SMITH, E.; EL-KOT, G.; LEAT, M. Differentiating work autonomy facets in a non-western context. **Journal of Organizational Behavior**, Binghamton, v. 24, n. 6, p. 709-731, Sept. 2003.

SEKHAR, S. Correlates of work autonomy. **The IUP Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 26-40, July 2011.

SIMS, H. P.; SZILAGYI, A. D.; KELLER, R. T. The measurement of job characteristics. **Academy of Management Journal**, New York, v. 19, n. 2, p. 195-212, June 1976.

SRIVASTAVA, M.; SINHA, A. K. Task characteristics & group effectiveness in Indian organizations. **Indian Journal of Industrial Relations**, New Delhi, v. 46, n. 4, p. 699-712, Apr. 2011.

TRIST, E. L. The sociotechnical perspective. In: VAN DE VEN, A. H.; JOYCE, W. F. (Eds.). **Perspectives on organization design and behavior**. New York: Wiley, 1981. p. 19-75.

TRUEX, D.; CUELLAR, M.; TAKEDA, H. Assessing scholarly influence: using the hirsch indices to reframe the discourse. **Journal of the Association for Information Systems**, Atlanta, v. 10, n. 7, p. 560-594, July 2009.

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

VAN AKEN, J. E. Management research as a design science: articulating the research products

of mode 2 knowledge production in management. **British Journal of Management**, Oxford, v. 16, n. 1, p. 19-36, Mar. 2005.

_____; ROMME, G. Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies. **Organization Management Journal**, Springfield, v. 6, n. 1, p. 2-12, 2009.