

mentos, minimizando assim a coordenação e controle da complexa estrutura produtiva de Ford, e permitindo também a intercambialidade dos homens e das máquinas:

*"Uma operação em nossa usina de Barcelona deve ser executada do mesmo modo que em Detroit, pois não podemos sacrificar o lucro da nossa experiência. Um homem que trabalha na rede de montagem de Detroit deve poder ocupar instantaneamente o lugar correspondente na de Yokohama ou São Paulo. Cada uma de nossas máquinas só executa a sua operação, embora no caso das máquinas automáticas esta operação se desdobre em diversas. Os planejadores de máquinas têm a tendência de as estabelecer sem atenção a uma outra. Cerca de 90% das nossas são estandarizadas e a adaptação delas a uma só operação é coisa de detalhes."*²⁵

Foram essas algumas das inovações técnicas e organizacionais que permitiram a introdução da produção maciça por meio da linha de montagem. O paradigma lançado por Ford, por meio de seus princípios, foi até pouco tempo inquestionável na literatura sobre o assunto.

1.3. O ENRIQUECIMENTO DE CARGOS

1.3.1. Motivação para o trabalho

A preocupação básica da Administração Científica é estruturar totalmente o trabalho, "racionalizando" a tarefa e formalizando as características dos cargos do setor produtivo. Tal proposta tem características eminentemente técnicas, mecanicistas até, não só desconsiderando qualquer aspecto do ser humano que não o fisiológico, como ainda tomando precauções para que, no sistema de produção, não se manifestassem sinais de processos sociais. Subjacente a esta proposta estão duas hipóteses sobre o comportamento humano: 1) que cada homem busca maximizar sua produtividade, em termos econômicos, e 2) que a ambição individual é um fator de motivação que predomina sobre qualquer outro sentimento. Não obstante, tais hipóteses se mostraram inadequadas e a sua contestação levou ao encaminhamento de outras propostas para a organização do trabalho na produção.

Em 1927, a Western Electric, empresa americana do setor eletroeletrônico, desenvolvia uma pesquisa, bem nos moldes da Administração Científica, que buscava correlacionar nível de iluminação do ambiente de trabalho à produtividade. Nesta experiência ficou constatado que os fatores psicológicos têm grande influência sobre a produtividade, talvez maior que os fatores fisiológicos, e observou-se também que o maior "inconveniente" disso é que o sentimento do trabalhador em relação ao seu "grupo de trabalho" sobrepuja qualquer outro fator motivador.²⁶

Com isto, as hipóteses de Taylor sobre motivação e produtividade foram questionadas. Diversas propostas surgiram, então, no sentido de explorar esses fatores psicológicos para que o operário atingisse maior produtividade. Assim surgiram:

1. Cursos de treinamento para supervisores — Uma das conclusões da pesquisa foi que o método de supervisão é fundamental para que os fatores psicológicos não venham a acarretar ineficiências no processo produtivo. Criaram-se, então, cursos de treinamento de supervisores com o intuito de ensiná-los a "compreender" os aspectos psicológicos dos trabalhadores.
2. Atividades integrativas na empresa — Para os pesquisadores da Western Electric, uma das formas básicas de orientar os fatores psicológicos para a produtividade é fazer com que o operário se identifique com a empresa. Para isto, é necessário que esta faça com que ele se sinta importante para a sua própria sobrevivência. Criaram-se, então, atividades integrativas na empresa, tais como reuniões sociais, clubes, jornais de circulação interna e "caixinhas de sugestão".

Alguns desses esquemas subsistem até hoje. Entretanto, o que é importante observar é que as idéias colocadas em prática não alteram, de forma alguma, o modo como o trabalho é organizado: são modificações periféricas.

Hipóteses mais consistentes sobre o problema da motivação no trabalho só foram formuladas a partir da década de 40. Em sua grande maioria estas hipóteses são derivadas de pesquisas empíricas em organizações. Três teorias são tidas como as mais influentes; por isso, iremos apresentá-las um pouco mais detalhadamente. A primeira é a Teoria da Hierarquia de Necessidades, de Maslow.

De suas pesquisas, Maslow formulou a seguinte tese: "Aparentemente, nós funcionamos melhor quando estamos lutando por alguma coisa que necessitamos, quando desejamos alguma coisa que não temos. O objetivo desta luta varia de acordo com as circunstâncias."²⁷ E admitiu que haveria uma "hierarquia de necessidades" que orientaria o comportamento das pessoas, de tal maneira que um indivíduo não passaria a perseguir as necessidades de nível mais elevado, enquanto não tivesse satisfeito as necessidades de nível mais baixo. As necessidades primárias são de caráter fisiológico, vindo a seguir as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as de auto-estima e finalmente as de auto-realização.

Poder-se-ia, então, encarar o trabalho como um meio pelo qual as pessoas procuram satisfazer as suas necessidades. Em outras palavras, o trabalho só teria sentido para as pessoas à medida que algum tipo de necessidade estivesse sendo satisfeito.

25. *Idem*, p. 268.

26. HOMANS, G. C. As pesquisas na Western Electric. In: BULCAO, Y. F. & CORDEIRO, L. L. (orgs.). *O comportamento humano na empresa*. São Paulo, FGV, 1967.

27. MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. New York, Harper and Row, 1970, p. 15.

Se nos utilizarmos desta colocação para analisar a Administração Científica, veremos que os fatores que estão sendo enfatizados são os fisiológicos e os de segurança, e que não existe lugar para o surgimento dos outros tipos de necessidade; neste caso, de acordo com a proposta de Maslow, não haverá motivação depois de o operário passar a receber um salário satisfatório.

O trabalho de Maslow marcou a início de uma nova fase de trabalho para os psicólogos industriais, que deixaram de preocupar-se unicamente com os testes de seleção e treinamento de pessoal, características da Administração Científica, e passaram a preocupar-se com as consequências do trabalho sobre a personalidade das pessoas. As pesquisas de Argyris, denominadas Teoria de Organização e Personalidade, são as mais representativas desta corrente.²⁸

Para Argyris existe uma incongruência básica entre as necessidades dos indivíduos e os requisitos das organizações formais. No sentido de ilustrar o seu argumento, no Quadro 1.1 apresenta-se a concepção do autor sobre o que caracteriza a personalidade infantil e o que caracteriza a personalidade dos adultos.

Quadro 1.1. *Características da personalidade infantil e adulta.*

As crianças começam	→	E como adultos procuram
1. sendo dependentes e submissas aos pais (ou outros adultos)	→	relativa independência, autonomia, controle relativo ao ambiente próximo
2. tendo poucas habilidades	→	desenvolver muitas habilidades
3. tendo habilidades pouco desenvolvidas	→	desenvolver muitas habilidades a fundo
4. tendo uma perspectiva de curto prazo	→	desenvolver uma perspectiva de longo prazo

Fonte: ARGYRIS, C. Ob. cit. p. 142.

A partir deste esquema, Argyris examina as atuais organizações de trabalho para concluir que elas se fundamentam no modelo do homem imaturo, exigindo comportamentos típicos de personalidade ainda infantis. Conseqüentemente, as organizações não podem ser eficientes, pois os indivíduos experimentarão: 1. frustração; 2. problemas psicológicos; 3. perspectiva de curto prazo e 4. conflito. As reações esperadas seriam as seguintes: 1. combater a organização, procurando replanejá-la e ganhar controle sobre ela, 2. abandonar a organização permanente ou periodicamente

²⁸ ARGYRIS, C. Personality and organization theory revisited. *Administrative science quarterly*, 18:141. Jun. 1973.

te, 3. continuar na organização, mas abandoná-la psicologicamente, alienando-se, tornando-se apático e indiferente, para reduzir a importância intrínseca do trabalho e 4. aumentar a importância das recompensas recebidas pelo trabalho sem sentido ou tornar-se orientado para o consumo.²⁹

Para Argyris, a solução para este problema estaria na modificação das organizações de forma que permitissem que as pessoas desenvolvessem suas características de adultos no processo de trabalho.

Para complementar, é importante citar a pesquisa de Herzberg.³⁰ Esta pesquisa levou Herzberg e seus colaboradores à conclusão de que os fatores determinantes da satisfação profissional são diferentes dos fatores que levam à insatisfação profissional. Assim, numa situação de trabalho, existem fatores que, se presentes, levam o trabalhador a ficar satisfeito, mas que, se não estiverem presentes, não o levam a ficar insatisfeito. Do mesmo modo, existem fatores que, se não estiverem presentes, levam o trabalhador à insatisfação, mas que se estiverem presentes inibem a insatisfação, mas não conduzem à satisfação. Herzberg chamou o primeiro grupo de fatores motivadores e o segundo de fatores de higiene, numa analogia com medicina preventiva.

Os fatores motivadores são os que propiciam o crescimento psicológico da pessoa, e são todos eles relacionados à organização do trabalho: realização, interesse intrínseco pelo trabalho, reconhecimento pela realização, responsabilidade e promoção. Por sua vez, os fatores higiênicos estão voltados para "evitar o sofrimento", e não estão ligados diretamente ao trabalho que a pessoa desenvolve: política da companhia e práticas administrativas, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário.

Desta maneira, a colocação de Herzberg vem corroborar a teoria de Argyris de que o único modo de se terem pessoas satisfeitas no trabalho — o que seria o mesmo que pessoas produtivas no trabalho — é estruturando os cargos de maneira adequada à personalidade das pessoas, adequada aos requisitos de pessoas maduras. Isto porque, quando se trata de satisfação, as únicas variáveis influentes estão relacionadas intrinsecamente à situação do trabalho.

1.3.2. Enriquecimento de cargos

A solução proposta para a questão acima colocada é apresentada num conjunto de idéias que se convencionou chamar Enriquecimento de Cargos.

"Um modo de se definir Enriquecimento de Cargos é concebê-lo como uma ampliação do trabalho de tal forma que isto traga maiores oportunidades para que os trabalhadores desenvolvam um trabalho que

²⁹ ARGYRIS, C. Ob. cit. p. 144.
³⁰ HERZBERG, F.; MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. New York, John Wiley, 1959.

os levem a atingir as características de personalidade de pessoas maduras.³¹

Isto poderia ser alcançado através dos seguintes métodos:

1. Rotação de Cargos — implica somente o revezamento entre as pessoas envolvidas nas tarefas de um processo produtivo; embora cada pessoa tenha de desenvolver várias tarefas, ela só tem uma tarefa para desenvolver por um considerável espaço de tempo, quando, então, troca de posição.
2. Ampliação Horizontal — neste caso, agrupam-se diversas tarefas, de mesma natureza num único cargo; por exemplo, em vez de um operário montar apenas um componente de um produto, ele passaria a montar vários componentes; com isto se aumentaria o número de habilidades requeridas do operário.
3. Ampliação Vertical — é o caso em que se atribuem tarefas de diferentes naturezas para um cargo; por exemplo, um operador de torno seria também responsabilizado pela inspeção do produto e pela manutenção da máquina; com isto existiria maior autonomia e controle do operador sobre o conteúdo do cargo.
4. Enriquecimento de Cargos — este é o caso em que a ampliação horizontal e a ampliação vertical seriam aplicadas a um único cargo; somaria, então, os efeitos benéficos das duas.

Comparativamente à proposta da Administração Científica, a implantação de um esquema de Enriquecimento de Cargos afigura-se mais difícil, à medida que suas hipóteses básicas são menos intuitivas e ainda não cientificamente comprovadas. A primeira, em função de suas hipóteses lógicas e operacionais, permitiu o desenvolvimento de um grande aparato de técnicas, inclusive quantitativas, que lhe conferem uma auréola de legitimidade, além de uma suposta facilidade de aplicação. Mesmo assim, existem algumas tentativas de se sistematizar a abordagem pelo método de Enriquecimento de Cargos. A mais interessante foi desenvolvida na A. T. & T. e relatada por Robert Ford,³² que recomenda que o esquema de implantação do Enriquecimento de Cargos se dê através de mudanças em (a) o módulo de trabalho, (b) o controle do módulo e (c) a definição de *feedback* quando algo for realizado.

Um módulo é um conjunto de tarefas que dão ao empregado "uma área natural de responsabilidade", ou seja, o módulo é definido de maneira a criar (ou recriar) um "produto" para o trabalhador, podendo este produto ser relacionado: a) a um cliente (alguém fora da empresa), b) a um usuário (alguém dentro da empresa, que vai servir como um cliente) e c) uma tarefa (por exemplo, a produção de itens completos). O controle do módulo deve ser gradualmente delegado pelos supervisores para o trabalhador, à medida que este ganha experiência, até que passe a controlar o módulo todo.

31. ARGYRI, C. Ob. cit. p. 150.

32. FORD, R. Job enrichment lessons from A. T. & T. *Harvard Business Review*, jan./mar. 1973.

Robert Ford ressalta, ainda, que a definição do módulo e a delegação do controle serão úteis, a menos que os resultados dos esforços dos trabalhadores sejam discerníveis e sejam comunicados diretamente ao lugar onde geram motivação — o próprio empregado. Seria este o processo de *feedback*.

Como se pode observar, é difícil generalizar algo mais detalhado que isto, pois existem vários condicionantes para a aplicação do método, principalmente as características do próprio trabalhador, variável não considerada na Administração Científica.

1.3.3. Análise crítica do Enriquecimento de Cargos

Observa-se, desse modo, que o esquema de Enriquecimento de Cargos se baseia em duas hipóteses sobre o comportamento do homem no trabalho:

1. que a produtividade de uma pessoa é tanto maior quanto mais ela estiver satisfeita; e
2. que a satisfação é decorrente de fatores intrínsecos ao trabalho.

As críticas a essas premissas são muitas e se voltam principalmente para a metodologia utilizada na pesquisas em que se chegou a essas hipóteses. A questão é que, do mesmo modo que é difícil validá-las cientificamente, também é difícil negá-las cientificamente, de maneira que a aceitação das hipóteses é assunto subjetivo, que depende de uma série enorme de condições. Por exemplo, existem restrições sérias quanto à possibilidade de enriquecer cargos, oriundas da própria tecnologia que a empresa utiliza. Emery³³ observa que existem sistemas onde as tarefas são por demais complexas para serem desenvolvidas por uma única pessoa e, assim, qualquer ampliação da tarefa não vai permitir que um trabalhador tenha o sentimento da realização de todo um produto; a única solução seria a formação de grupos.

Aliás, esta é outra crítica comum à idéia do enriquecimento: muito embora a grande importância do grupo de trabalho no desempenho de um trabalhador já tivesse sido colocada no estudo da Western Electric, um dos precursores do movimento, o Enriquecimento de Cargos continua projetando cargos individuais, sequer cogitando a idéia de grupos, mas ressaltando sempre a preocupação de permitir ao trabalhador "contato com outras pessoas e oportunidades para formar amizades".³⁴

Em suma, o método de Enriquecimento de Cargos deve ser visto como uma espécie de corretivo para as técnicas da Taylorização, inclusive à medida que depende da aplicação deste método para então poder ser

33. EMERY, F. E. Characteristics of socio-technical systems. Londres, Tavistock Institute of Human Relations, p. 17. (mimeo.)

34. HACKMAN, R. & LAWLER, F. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55: 259-86, 1971.

introduzido; o Enriquecimento pressupõe que exista alguma coisa não enriquecida. A aplicação deste corretivo depende, fundamentalmente, da aceitação de suas hipóteses básicas, e o caráter exploratório destas provoca grande resistência para a introdução do método.

Esta resistência é, de certo modo, abrandada por uma característica básica do processo de enriquecer cargos: ele não envolve o próprio trabalhador. Em outras palavras, o cargo é enriquecido para o operário, sem que ele participe do processo.³⁵ Com isso, a distribuição de poder dentro da empresa sofre modificações de pouca monta. Como bem frisa Jenkins: ³⁶ "O Enriquecimento de Cargos de algum modo satisfaz às necessidades de autonomia dos indivíduos, mas é uma técnica 'segura' — não abortece ninguém e 'não sacode o barco'."

1.4. GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS

As duas propostas para organização do trabalho já analisadas originam-se de diferentes concepções do sistema produtivo. A Administração Científica, como já frisado, parte de concepção eminentemente técnica; por outro lado, o Enriquecimento de Cargos enfatiza o sistema social, praticamente desconsiderando as condicionantes técnicas da produção.

O esquema de Grupos Semi-Autônomos é fruto da concepção socio-técnica para a análise das organizações, que coloca que os dois enfoques acima são importantes, e não exclusivos. Sustenta também que o sistema produtivo só atingirá o seu máximo de produtividade quando se otimizar o funcionamento conjunto do sistema técnico e do sistema social.

A idéia de Grupos Semi-Autônomos passou a ser difundida a partir de diversas experiências acerca de organização de trabalho. A primeira delas desenvolveu-se nas minas de carvão em Durham, Inglaterra, por volta de 1948, e as mais recentes e famosas são aquelas que estão sendo desenvolvidas nos países escandinavos, e mais especificamente as experiências da Volvo e da Saab.

Um grupo semi-autônomo (GSA) é uma equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma predefinição de funções para os membros. As justificativas para este esquema contemplam tanto o aspecto social como o aspecto técnico do trabalho.

Sob o aspecto social, admite-se que o ponto mais relevante é a cooperação requerida entre os elementos constituintes do grupo, ou seja, o suporte para o inter-relacionamento entre as pessoas são relações de trabalho, e não relações espontâneas de amizade como colocam os defensores

35. Para Argyris, o processo de Enriquecimento deve ser desenvolvido "por especialistas em diferentes disciplinas, especialmente Psicologia e Sociologia". Cf. ob. cit. p. 143.

36. JENKINS, D. *Job Power*. Middlesex, Penguin Books, 1973. p. 159.

introduzido; o Enriquecimento pressupõe que exista alguma coisa não enriquecida. A aplicação deste corretivo depende, fundamentalmente, da aceitação de suas hipóteses básicas, e o caráter exploratório destas provoca grande resistência para a introdução do método.

Esta resistência é, de certo modo, abrandada por uma característica básica do processo de enriquecer cargos: ele não envolve o próprio trabalhador. Em outras palavras, o cargo é enriquecido para o operário, sem que ele participe do processo.³⁵ Com isso, a distribuição de poder dentro da empresa sofre modificações de pouca monta. Como bem frisa Jenkins:³⁶ “O Enriquecimento de Cargos de algum modo satisfaz às necessidades de autonomia dos indivíduos, mas é uma técnica ‘segura’ — não aborrece ninguém e ‘não sacode o barco’.”