

Work Design: características da tarefa na perspectiva de gestores e não-gestores

Silvana Regina Ampessan Marcon^{1,a}, Lília Aparecida Kanan^b, João Ignacio Pires Lucas^a, Magda Macedo Madalozzo^a

Universidade de Caxias do Sul (UCS), Rio Grande do Sul, Brasil^b; Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC), Brasil^b

Palavras-chaves:

Desenho do trabalho,
Características da Tarefa,
Gestores.

Resumo

Na contemporaneidade, estudos sobre Design do Trabalho aumentam em relevância por ampliar conhecimentos sobre fatores de salubridade individual e organizacional. O estudo objetivou conhecer o Design do Trabalho na perspectiva de gestores e não-gestores, especificamente sobre as 'Características da Tarefa'. Estudo se caracteriza como quantitativo, tipo survey. Foi realizado em sete organizações públicas e privadas brasileiras. Foram participantes 1262 trabalhadores; destes, 18% eram gestores. Questões relativas a categoria 'Características da Tarefa' do Work Design Questionnaire foram utilizadas à coleta de dados. Como resultados encontrou-se que as 'Características da Tarefas' não são consideradas em sua totalidade, sob a mesma perspectiva de entendimento de gestores e não-gestores. Há diferenças entre ambos nas dimensões "Autonomia na Planificação do trabalho", 'Autonomia de decisão e realização', 'Variedade de tarefas' e 'Significado da tarefa'. Entretanto, gestores e não-gestores perspectivam a 'Identificação da Tarefa' e o 'Feedback do Trabalho' de modo semelhante.

Work Design: job characteristics from the perspective of managers and non-managers

Keywords:

Job Design,
Job Characteristics,
Managers.

Abstract

In contemporary times, studies on work design increase in relevance by expanding knowledge about individual and organizational health factors. The study aimed to understand work design from the perspective of managers and non-managers, specifically about 'Job Characteristics'. This study is characterized as quantitative, survey type. It was conducted in seven Brazilian public and private organizations. Participants were 1,262 workers; of these, 18% were managers. Questions concerning the category 'Job Characteristics' of the Work Design Questionnaire were used for data collection. Its findings were that the 'Job Characteristics' are not considered entirely from the same perspective of understanding of managers and non-managers. There are differences between the two in the dimensions 'Autonomy in Work Planning', 'Decision and Achievement Autonomy', 'Variety of Tasks', and 'Meaning of the Job'. However, managers and non-managers view 'Job Identification' and 'Work Feedback' in a similar way.

Work Design: características de la tarea según la perspectiva de gestores y no-gestores

Palabras claves:

Diseño del Trabajo,
Características de la Tarea,
Gestores.

Resumen

En la contemporaneidad, estudios sobre Diseño del Trabajo aumentan su relevancia por ampliar conocimientos sobre factores de salubridad individual y organizacional. El estudio tuvo como objetivo conocer el diseño del trabajo según la perspectiva de gestores y no gestores, específicamente sobre las 'Características de la Tarea'. El estudio se caracteriza como cuantitativo, tipo survey. Se realizó en siete organizaciones públicas y privadas brasileñas. Participaron 1262 trabajadores; de entre ellos, el 18% eran gestores. Las cuestiones relativas a la categoría 'Características de la Tarea' del Work Design Questionnaire se utilizaron para la recolección de datos. Los resultados revelaron que las 'Características de las Tareas' no son consideradas en su totalidad, bajo la misma perspectiva de entendimiento de gestores y no-gestores. Hay diferencias entre ambos en las dimensiones "Autonomía en la Planificación del trabajo", "Autonomía de decisión y realización", "Variedad de tareas" y "Significado de la tarea". Sin embargo, los gestores y los no gestores tienen en cuenta la "Identificación de la Tarea" y el "Feedback del Trabajo" de manera similar.

¹ Endereço para correspondência:

Rua José de Alencar, 201, Centro, São Marcos (RS), CEP 95190-000. E-mail: sramarco@gmail.com

Como citar este artigo:

Marcon, S. R. A., Kanan, L. A., Lucas, J. I. P., & Madalozzo, M. M. (2019). Work Design: características da tarefa na perspectiva de gestores e não-gestores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 809-817. doi:10.17652/rpot/2019.4.17500

No contexto do trabalho contemporâneo, mudanças tecnológicas e sociais estão constantemente em curso. Estas mudanças afetam o conteúdo e a organização das tarefas de trabalho dos gestores e dos não-gestores, bem como atividades, relacionamentos e responsabilidades, aspectos que segundo Parker (2014) representam o Design do Trabalho. Todavia, gestores e não-gestores têm o mesmo entendimento a respeito das tarefas executadas no contexto laboral? Decorre desta questão, o objetivo principal deste estudo: caracterizar o entendimento sobre o Design do Trabalho na perspectiva de gestores e não-gestores, especificamente sobre as características gerais das tarefas de trabalho. O objetivo secundário é verificar se existem diferenças de entendimento entre os gestores e não-gestores em dimensões mais específicas das características das tarefas, tais como sobre a autonomia na planificação do trabalho, a autonomia de decisão e realização, a variedade de tarefas, o significado da tarefa, a identificação da tarefa e o *feedback* do trabalho. Para tanto, parte-se da hipótese de que existem diferenças de entendimento entre gestores e não-gestores quanto a essas seis dimensões mais específicas: autonomia na planificação do trabalho, autonomia de decisão e realização, variedade de tarefas, significado da tarefa, identificação da tarefa e *feedback* do trabalho.

Ainda que o *status quo* descrito anteriormente se mantenha, trabalho com significado e ambiente respeitoso e responsivo continuam sendo valores/condições imutáveis às pessoas (Rego et al., 2015) e imprescindíveis à salubridade organizacional (Zanelli & Kanan, 2018). Portanto, compreender e ter evidências sobre estas forças que comprometem o projeto de trabalho, inclusive dos gestores, parece ter relevada importância à ciência e à sociedade.

Contribui para a sustentação de tal importância o entendimento de Parker, Van den Broeck e Holman (2016), quando esses destacam que o papel dos gestores no processo de Design de Trabalho tem sido subestimado, negligenciado; afinal, suas escolhas e ações, mesmo inconscientes, podem desempenhar papel poderoso. Entretanto, os autores destacam que relativamente pouco se conhece sobre o que impulsiona os conhecimentos, as atitudes e habilidades gerenciais e as suas motivações.

A gestão é compreendida como uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto onde ocorre, conforme afirma Mintzberg (2014). A gestão não é uma ciência, mas aplica as ciências. Para Mintzberg (2010), os gerentes precisam usar todo o conhecimento que puderem e fazer uso da análise a partir de um método científico. O gerente é alguém responsável por toda uma organização ou alguma unidade (ou setor, ou departamento) desta. Para o autor, os gerentes lidam com diversas questões que são diferentes conforme o tempo transcorre, mas os aspectos básicos do comportamento humano continuam relativamente estáveis.

Ao pesquisar o trabalho dos gestores, Mintzberg (2010) apresenta algumas evidências referente às práticas da gestão que são: o ritmo implacável da gestão, a brevidade e variedade de suas atividades, a fragmentação e descontinuidade do trabalho, a orientação para a ação, a preferência por modos informais e orais de comunicação, a natureza lateral do trabalho (colegas e sócios) e o controle no trabalho implícito do que explícito.

Consoante a esse entendimento, Gaulejac & Hanique (2015) contextualizam breve gênese do quadro macroeconômico mundial e das decisões nos campos da produção, consumo e política. A partir disto, dão destaque aos métodos de gestão capitalistas contemporâneos e suas ferramentas de gestão que, em razão das demandas da economia e das novas tecnologias, têm sido caracterizados por um sistema permeado de paradoxos. Neste sistema, conforme os autores, o pensamento positivista e utilitário (por exemplo, 'fazer mais, melhor e com menos', 'respeitar as normas'

e 'fazer um trabalho excelente' quando não são fornecidas as condições para tal) confronta os trabalhadores, os aliena e adocece porque manipula sua capacidade de pensar. Neste cenário, é válido depreender que as tarefas tornam-se ilegítimas, porque não são razoáveis e representam uma ameaça à identidade profissional do trabalhador (Semmer et al., 2015).

O trabalho tem, de fato, uma importante função psicológica: as pessoas procuram satisfazer a sua necessidade de realização quanto estão ativas e implicadas na produção de bens e serviços (Guichard, 2016, Zanelli & Silva, 2008); este desejo de realização e autorrealização que o trabalho enseja torna possível aos gestores desenvolver intervenções que contribuam para minimizar as condições desgastantes a que Mintzberg (2010), Gaulejac e Hanique (2015) e Semmer et al, (2015), por exemplo, se referem. Para tanto, uma possibilidade já descrita por vários pesquisadores (Bayona, Caballer, & Peiró, 2015; Grant & Parker, 2009; Morgeson, Dierdorff, & Hmurovic, 2010; Morgeson & Humphrey, 2006; Parker, Morgeson, & Johns, 2017, entre outros) é o Desenho do Trabalho.

Desenho do trabalho, organização do trabalho e características do trabalho são termos que, na literatura internacional são traduzidos como *Work Design* e considerados sinônimos, pois dizem respeito aos mesmos processos e conceito (Bastos, Souza, Peixoto, Jesus, & Costa, 2018). Todavia, é pertinente esclarecer o que representa o construto Job Design, uma vez que pode ensejar incompreensão ante o construto *Work Design*. Assim, *Job Design* é um construto descrito em termos do trabalho em si e das técnicas e habilidades necessárias ao desempenho das tarefas que são descritas previamente, algo que influencia o sucesso das organizações e o bem-estar dos trabalhadores (Gonçalves, 2015, Morgeson, & Humphrey, 2006). *Work Design*, por sua vez, abarca a ampliação desse construto, pois envolve o ambiente de trabalho, as relações sociais que neste ambiente são entabuladas, o engajamento do trabalhador e as atividades desenvolvidas (Morgeson & Humphrey, 2006).

A descrição dos trabalhos, tarefas e papéis e como são estruturados, promulgados e modificados, bem como o impacto destas nos resultados individuais, de grupo e organizacionais integram o conceito de Design do Trabalho (Grant & Parker, 2009). Esse conceito tem sua dimensão e importância ampliadas quando se observa que em termos de implicações sociais, o *Design* do Trabalho prioriza a motivação e o apoio dos funcionários e vincula isso à qualidade do trabalho e ao bem-estar dos stakeholders (Moussa, Bright, & Varua, 2017). Além disto, de um projeto de trabalho adequado decorre maior qualidade do trabalho, baixo absenteísmo, bem como menor probabilidade do trabalhador deixar o emprego (Florence & Weiyan, 2014).

O *Design* do Trabalho, enquanto prática de gestão, é descrito por Munyiri (2018) como a estruturação de métodos, a relação e ao conteúdo dos postos de trabalho, que se voltam à satisfazer as necessidades organizacionais e tecnológicas, além de exigências sociais inseridas no contexto laboral. Encontra-se ainda, que a adoção do *Design* do Trabalho enquanto prática de gestão se associa a melhoria dos graus de satisfação e desempenho no trabalho e isto incluiu impactos na rotatividade, ampliação e enriquecimento do trabalho (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012).

Quanto ao alcance do constructo em produções científicas, muitas variáveis dependentes próprias de estudos das áreas da psicologia e gestão como por exemplo, "produtividade, bem-estar / tensão, absenteísmo, presenteísmo, satisfação no trabalho, organização, comprometimento, desempenho no trabalho, criatividade e muito mais" (Parker et al., 2017, p. 412) têm como principal antecedente, o Design do Trabalho. Para além destas áreas, a "ergonomia,

saúde, medicina, epidemiologia, economia, engenharia, gestão de operações, relações industriais e sociologia” também são pródigas na produção de estudos cujo principal conceito associado é o de Design do Trabalho (Parker et al., 2017, p. 413).

A partir desta perspectiva e interesses multidisciplinares, há entre cientistas e profissionais a constatação da necessidade de um instrumento válido e confiável à avaliação das características do trabalho em ambientes organizacionais.

Nos últimos 30 anos, foram desenvolvidos questionários como o Job Diagnostic Survey (JDS, Hackman & Oldham, 1975) e o Questionário de Design de Emprego (MJDQ; Campion & Thayer, 1985) com o objetivo de avaliar as características de projeto do trabalho. Os instrumentos apresentaram duas desvantagens: (a) propriedades psicométricas questionáveis relacionadas à baixa consistência interna do JDS (Kulik, Oldham, & Langner, 1988; Taber & Taylor, 1990) e problemas com a estrutura do fator do MJDQ (Edwards, Scully, & Brtek, 1999, 2000), e (b) um descompasso entre as características de trabalho avaliadas pelos instrumentos e as características reais apresentadas nos contextos organizacionais.

Ao longo do tempo, as mudanças das economias de manufatura para economias de serviços e conhecimento foram alterando a natureza do trabalho nas organizações (Grant & Parker, 2009). Com base nessas limitações, Morgeson e Humphrey (2006) desenvolveram o Questionário de Design de Trabalho (WDQ), que apresenta psicométrica altamente confiável e leva em consideração modelos atuais de Design do Trabalho (Grant, Fried, & Juillerat, 2010; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Assim, é questionável se os instrumentos de Design do Trabalho antigos são apropriados para as organizações no contexto atual.

O WDQ, na afirmação de Bertolino (2015), é considerado até o momento, o instrumento de medida mais completo, em razão de cobrir com qualidade a avaliação das características do trabalho. Conforme a autora, foi validado em uma amostra de 540 funcionários e 243 diferentes tipos de empregos; além disto, apresenta excelente confiabilidade e validade. “De fato, a profundidade total da estrutura considera os mecanismos psicológicos pelos quais o projeto de trabalho afeta os resultados” (Bertolino, 2015, p. 03).

Para medir o Design do Trabalho, no WDQ Morgeson e Humphrey (2006) utilizaram quatro categorias, a saber: características das tarefas, características do conhecimento, características sociais e contexto do trabalho. Todas estas categorias foram divididas em subcategorias, o que facilita a pesquisa e a compreensão destas questões. Na categoria “características do trabalho”, foram desenvolvidas as subcategorias autonomia no planejamento do trabalho, autonomia na tomada de decisão, variedade de tarefas, significado da tarefa, identidade da tarefa e *feedback* do trabalho. A categoria “características do conhecimento” foi subdividida nas subcategorias: complexidade da função, processamento da informação, resolução de problemas, variedade de competências e especialização. A categoria “características sociais” está dividida nas subcategorias apoio social, interdependência iniciada, interdependência recebida, interação da organização e *feedback* de outras pessoas. Quanto a categoria “contexto do trabalho”, foram desenvolvidas as subcategorias ergonomia, exigências físicas, condições do trabalho e uso de equipamentos.

Neste estudo, é interesse aprofundar os conhecimentos sobre as características das tarefas, tanto do trabalho dos gestores, como também dos não-gestores, que para Morgeson e Humphrey (2006) estão relacionadas a como a forma com que o trabalho em si é realizado e a natureza das tarefas associadas a um trabalho específico. Em outras palavras, se traduz pelo alcance e a caráter das tarefas

associadas a um determinado trabalho e como o trabalho em si é realizado (Gonçalves, 2015).

A característica do trabalho que parece ser a mais estudada é a autonomia. Hackman e Oldham (1975) definiram inicialmente a autonomia como a quantidade de liberdade e independência que um indivíduo tem em termos de realizar o seu trabalho.

Autonomia significa governo próprio, autodeterminação, auto-gestão e envolve a conotação de liberdade, escolha individual, livre de coação (Freitas & Seidl, 2011). Assim, “o princípio da autonomia incorpora a capacidade que o indivíduo possui de deliberar e decidir sobre o que lhe diz respeito, sobre a conveniência e oportunidade dos atos que atentem aos seus interesses e assumir as consequências dessa decisão” (Freitas & Seidl, 2011, p. 122).

Pesquisas, conforme destacam Breugh (1985), Wall, Jackson e Davids (1992) e Wall, Jackson e Mullarkey (1995), expandiram a definição anterior de autonomia, para sugerir que ela reflete até que ponto um emprego permite liberdade, independência e discrição para agendar o trabalho, tomar decisões e escolher os métodos usados para executar as tarefas. Destas pesquisas resultaram os três aspectos interrelacionados centrados na liberdade que estão incluídos no conceito de autonomia: agendamento de trabalho, tomada de decisão e métodos de trabalho.

Outro conceito que surge é o de variedade de tarefas, que refere-se ao grau em que um trabalho exige que os funcionários executem uma diversidade de tarefas no trabalho. Sims, Szilagyi e Keller (1976) afirmam que trabalhos que envolvem o desempenho de várias atividades diferentes, tendem a ser mais interessantes e agradáveis de se realizar.

No quesito ‘Características da Tarefa’ é pertinente considerar ainda, a importância da tarefa. Hackman e Oldham (1975) defendem que o significado da tarefa tem relação com o grau em que um trabalho influencia a vida ou o trabalho das pessoas, seja na organização ou mesmo externo a ela. Em 1980, estes autores afirmaram que quando as tarefas realizadas por uma pessoa têm efeito psicológico ou físico que afetam o bem-estar de outras pessoas, provavelmente este trabalho tem um significado maior.

Identidade da tarefa é outro aspecto considerado na categoria ‘Características da Tarefa’. Para Sims et al. (1976), esta identidade reflete o grau em que as tarefas envolvem todo um trabalho, cujos resultados podem ser identificados facilmente. Para Hackman (1980), trabalhos que envolvem uma tarefa completa, como exemplo, montar um produto completo, são mais interessantes de realizar do que aqueles trabalhos que envolvem apenas uma parte do todo.

Feedback do trabalho consiste em proporcionar aos trabalhadores informações a respeito dos resultados de suas ações e desempenho (Martínez, 2001). Ou seja, é uma técnica ou recurso que se traduz na realização de retornos sistemáticos ao trabalhador, por meio do qual os gestores promovem a consciência de seus desempenhos, quer sejam positivos ou negativos (Missel, 2012). Para Hackman e Oldham (1976) *feedback* reflete o grau em que o trabalho oportuniza informações diretas e claras sobre a eficácia do desempenho da pessoa na tarefa. Seu foco está diretamente no próprio trabalho para assim, contribuir na melhoria do conhecimento a respeito dos resultados do trabalho

A partir dessa revisão da literatura acerca do construto Design do Trabalho, suas implicações e características, a seguir é apresentado percurso metodológico que orientou este estudo quanto aos entendimentos de gestores e não-gestores referentes às características do trabalho: autonomia na planificação do trabalho, autonomia de decisão e realização, variedade de tarefas, significado da tarefa, identificação da tarefa e *feedback* do trabalho.

Método

Trata-se de uma pesquisa de campo, de natureza aplicada, transversal, cuja forma de abordagem do problema é quantitativa, pois se valeu de técnicas estatísticas. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva. Assume o design de survey (levantamento).

Participantes

Participaram da pesquisa 1.262 trabalhadores de sete organizações, sendo 79% funcionários públicos e 21% funcionários de organizações privadas oriundas dos ramos do serviço/comércio (73%), da indústria (9%) e de outros setores (18%).

O perfil sócio demográfico dos participantes, como a idade, o sexo, a escolaridade e o local de trabalho/moradia, apresenta dados com as seguintes características: a idade média verificada foi de 39,2 (EP = 12,1); o sexo ficou distribuído em 55% de feminino e 45% de masculino; a escolaridade dos participantes foi de 17% com o ensino médio completo, outros 47% tinham o ensino superior completo e, por fim, participaram da pesquisa cerca de 36% de pessoas com a pós-graduação completa. Quanto a região do local de trabalho e moradia, 28% deles moravam no Nordeste, outros 26% eram do Centro-Oeste, cerca de 21% moravam no Sudeste e 25% moravam na região Sul.

Quanto ao vínculo empregatício, a quase totalidade dos funcionários públicos eram concursados/estatutários (cerca de 90%), enquanto que os trabalhadores das organizações privadas regidos pela CLT somaram 68%, os estagiários ou jovens aprendizes atingiram 16%, e os participantes com outro tipo de vínculo somaram 16%. Com relação ao tempo de trabalho nas organizações, verificou-se a média de 10,2 anos (Erro Padrão - EP - de 9,93).

Instrumento

O instrumento utilizado à coleta de dados teve como base o *Work Design Questionnaire*. Ele é integrado por duas partes: a primeira contempla informações sócio demográficas e a segunda parte é composta por 4 categorias com 18 subcategorias e 71 itens (em forma de escala tipo Likert). Este estudo se restringiu a análise de uma destas categorias, 'Características da Tarefa', composta de 6 subcategorias com 24 itens no total. As seis subcategorias são: autonomia na planificação do trabalho, autonomia de decisão e realização, variedade de tarefas, significado da tarefa, identificação da tarefa e *feedback* do trabalho. Os resultados das respostas múltiplas dessas seis categorias, tendo como base as vinte e quatro perguntas são apresentadas em formato de tabelas. A Tabela 1 apresenta as categorias, a quantidade de itens de cada uma delas e o Alfa de Cronbach realizado.

Procedimentos de Coleta de Dados

Os participantes foram contatados por e-mail e convidados a participar da pesquisa. Os e-mails foram enviados pelos setores responsáveis pela tecnologia e comunicação das diferentes organizações a trabalhadores e estudantes trabalhadores de sete organizações públicas e privadas do Brasil. A coleta ocorreu no primeiro semestre de 2018.

Procedimentos de Análise de Dados e Cuidados Éticos

Foi utilizado o Statistical Package for Social Science-SPSS, versão 21, para a realização dos testes de verificação da normalidade e homogeneidade das variâncias das sete variáveis dependentes que resultaram da recodificação a partir do somatório dos itens. As novas variáveis são: 'Características da Tarefa' (Vct), com a soma

dos vinte e quatro itens (total); e as variáveis relacionadas às subcategorias: autonomia na planificação do trabalho (Vapt), com a soma de três itens; autonomia de decisão e realização (Vadr), com a soma de seis itens; variedade de tarefas (Vvt), com a soma de quatro itens; significado da tarefa (Vst), com a soma de quatro itens; identificação da tarefa (Vit), com a soma de quatro itens; e *feedback* do trabalho (Vft), com a soma de três itens. A normalidade foi avaliada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) com correção de Lilliefors, além de uma avaliação dos resultados da assimetria e curtose para a verificação das curvas normais, e a homogeneidade foi avaliada a partir do teste de Levene (Marôco, 2007). Os resultados foram obtidos em relação ao total da amostra e para os dois grupos da variável-fator (gestores e não-gestores).

Tabela 1
Especificações do Instrumento

Categoria	Itens	Alfa de Cronbach
Autonomia na planificação do trabalho	Três itens sobre o trabalho, decisão e planejamento	0,79
Autonomia de decisão e realização	Seis itens sobre autonomia, iniciativa, decisão, independência e liberdade	0,90
Variedade de tarefas	Quatro itens sobre variedade e conjunto de tarefas	0,92
Significado da tarefa	Quatro itens sobre os resultados do trabalho na vida de outras pessoas e num contexto mais amplo	0,84
Identificação da tarefa	Quatro itens sobre o término das tarefas	0,83
Feedback	Três itens sobre informações sobre o desempenho	0,89

Nota. Respostas em escala do tipo Lickert de 5 pontos (1=Discordo Fortemente, 2=Discordo, 3=Não discordo nem concordo, 4=Concordo, 5=Concordo Fortemente).

Dispensada a aprovação de Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos em razão dos dispositivos da Resolução CNS 510/2016, Artigo 1, Parágrafo único (não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP), inciso VII (pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito). Todavia, em todas as fases do processo os cuidados éticos foram respeitados. Ainda, o estudo não recebeu financiamento e não apresenta quaisquer conflitos de interesses.

Resultados

Para a testagem das hipóteses foram separados dois grupos (duas amostras), o grupo de gestores e o grupo de não-gestores. Dentre os 1.262 participantes, 226 ou 18% se declararam gestores no momento da coleta de dados, como pode ser conferido na Tabela 2, a seguir. É pertinente destacar que 264 participantes ou 21% não responderam a esta questão, o que pode sugerir que o quantitativo de gestores possa ser maior que 18%. Todavia, os resultados foram analisados a partir das respostas afirmativas à questão, ou seja, considerou-se 18% de gestores.

Quanto à análise dos dados e teste das hipóteses, a distribuição das variáveis, especialmente das variáveis dependentes, desautorizou o uso de estatísticas paramétricas para a análise das variáveis em questão. As distribuições desviaram da normalidade, segundo os testes, sendo significativamente diferentes de distribuições normais. Os resultados para os dois grupos (gestores e não-gestores) seguiram o mesmo padrão dos resultados para a amostra total, pois

para todas das variáveis dependente a hipótese nula foi rejeitada (que indicaria normalidade).

Tabela 2
Distribuição da Frequência e Percentual de Respostas dos Participantes Quanto ao Perfil/Atividades de Gestão

Participantes	f	%
Gestores	226	18
Não-Gestores	772	61
Não Respondeu	264	21
Total	1262	100

A avaliação da assimetria e curtose das setes variáveis dependentes reforçou a dificuldade da utilização de estatísticas paramétricas para a análise e teste das hipóteses das sete variáveis em questão. Todos os resultados da assimetria foram negativos (negatividade assimétrica), tanto para a amostra em geral quanto para os dois grupos (gestores e não-gestores). Mesmo a padronização dos resultados da assimetria em escores-z não mudou o diagnóstico. Todos os escores-z são maiores do que 1,96 (ultrapassando os 5% de confiança). E todos os resultados também são maiores do que 0,001% (3,29) para a amostra geral. Para o grupo dos não-gestores,

apenas um escore-z da assimetria não foi superior a 3,29 (para a Vadr, $Z_{\text{assimetria}} = 2,51$). Para os gestores, três resultados ficaram um pouco abaixo de 3,29, o resultado das variáveis Vct (-2,46), Vit (-2,88) e Vft (-2,46). Ou seja, sem condições para que as distribuições fossem consideradas normais.

Os resultados da curtose para as distribuições amostrais das sete variáveis não produziram um efeito diferente que permitisse o uso de estatísticas paramétricas para a análise das variáveis em questão. Os resultados relacionados aos dois grupos de análise (gestores e não-gestores) foi contraditório, pois para algumas variáveis a padronização em escores-z verificou valores menores do que 1,96 (5% de confiança). Dos 14 escores-z, a metade ficou abaixo de 1,96, e oito tiveram resultados positivos (curtose leptocúrtica, mais em forma de pico). Mesmo assim, esses resultados desautorizaram o reconhecimento das distribuições como normais.

Quanto à homogeneidade das variáveis, os testes de Levene foram realizados a partir da definição das sete variáveis teste (categoria e subcategorias das 'Características da Tarefa') e da definição da variável de agrupamento gestão (dividida em dois grupos: gestores e não-gestores). Dos sete resultados do teste, em quatro

Tabela 3
Distribuição do Percentual de Respostas aos Itens das 'Características da Tarefa'

Itens	Discordo Fortemente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Fortemente	Total
O meu trabalho possibilita que eu decida sobre quando fazer minhas atividades.	15%	17%	23%	31%	14%	100%
O meu trabalho possibilita que eu decida a ordem em que as tarefas são feitas.	10%	14%	19%	38%	19%	100%
O meu trabalho possibilita que eu planeje como fazer minhas tarefas.	6%	8%	17%	44%	25%	100%
O meu trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na sua realização.	6%	8%	20%	41%	23%	100%
O meu trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria.	17%	20%	25%	27%	11%	100%
O meu trabalho me proporciona autonomia para tomar decisões.	14%	19%	25%	31%	11%	100%
O meu trabalho me permite tomar decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.	8%	11%	21%	42%	18%	100%
O meu trabalho me dá independência e liberdade de escolher como realizá-lo.	11%	14%	28%	33%	14%	100%
O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.	12%	17%	27%	31%	14%	100%
O meu trabalho envolve uma grande variedade de tarefas.	3%	5%	10%	38%	44%	100%
O meu trabalho consiste em fazer muitas coisas diferentes.	4%	8%	13%	37%	38%	100%
O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.	3%	5%	14%	39%	39%	100%
O meu trabalho envolve a realização de uma variedade de tarefas.	3%	5%	12%	39%	41%	100%
É provável que os resultados do meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.	4%	5%	12%	34%	45%	100%
O meu trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização.	7%	8%	23%	30%	33%	100%
O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.	7%	8%	21%	34%	30%	100%
O meu trabalho envolve completar uma parte da tarefa que tem começo e fim claros.	7%	6%	18%	40%	29%	100%
O meu trabalho está organizado de forma que eu possa realizar atividades completas do início ao fim.	8%	10%	21%	36%	25%	100%
O meu trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.	6%	9%	22%	38%	25%	100%
O meu trabalho me possibilita concluir o que comecei.	4%	8%	20%	42%	26%	100%
As atividades do meu trabalho fornecem, por si só, informações diretas e claras sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho.	9%	11%	25%	36%	19%	100%
O meu trabalho, por si só, fornece feedback sobre o meu desempenho.	11%	11%	24%	35%	19%	100%
O meu trabalho, por si só, me fornece informação sobre meu desempenho.	9%	11%	23%	36%	20%	100%

as variâncias foram significativamente diferentes (o que viola a homogeneidade) e em três resultados a hipótese não foi rejeitada (de que as variâncias são provavelmente semelhantes). Os resultados com significância foram: [Vct, $F(1,996) = 5,016$; $p = 0,025$]; [Vapt, $F(1,996) = 12,098$; $p = 0,001$]; [Vadr, $F(1,996) = 7,502$; $p = 0,001$]; [Vvt, $F(1,996) = 8,503$; $p = 0,004$]. Os resultados sem significância foram: [Vst, $F(1,996) = 1,566$; $p = 0,211$]; [Vit, $F(1,996) = 0,318$; $p = 0,573$]; [Vft, $F(1,996) = 0,001$; $p = 0,981$].

Nesse sentido, apesar dos resultados díspares para a homogeneidade, e pelas conclusões sobre a normalidade, a decisão para a análise estatística dos dados foi pela escolha de testes não-paramétricos, ainda que o teste-t independente para duas amostras (grupos) seja robusto o suficiente para menosprezar a não-normalidade. E como opção não-paramétrica, optou-se pelo teste Mann-Whitney para duas amostras independentes.

De modo geral, a Tabela 3, a seguir, possibilita visualizar a frequência de concordâncias e discordâncias para os vinte e quatro itens da categoria 'Características das Tarefas', manifestas pelos 1.262 participantes. Para quase todos os itens, pode-se perceber que predominam as concordâncias em relação às discordâncias.

A análise dos resultados, de maneira geral, possibilita identificar que a média das concordâncias foi de 63% e as discordâncias 18% para os 24 itens. Destaque é dado a 4 itens que apresentam resultados acima de 80% de concordância, sendo eles 'o meu trabalho em si é muito significativo e importante num contexto mais amplo' (85% concordância); 'o meu trabalho envolve uma grande quantidade de tarefas (82%)'; 'é provável que os resultados do meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas' (81%) e 'o meu trabalho envolve a realização de uma variedade de tarefas' (80%).

Também se verifica existir cinco itens por meio dos quais os participantes indicam menos de 50% de concordância: 'o meu trabalho permite tomar muitas decisões por conta própria' (38%); 'o meu trabalho proporciona autonomia para tomar decisões' (42%); 'o meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria' (44%); 'o meu trabalho possibilita que eu decida quando fazer minhas atividades' (45%); e 'o meu trabalho me dá independência e liberdade de escolher como realizar' (47%).

Quanto ao teste da hipótese sobre as diferenças entre os gestores e os não-gestores, a Tabela 4, a seguir, exara o resultado dos testes de Mann-Whitney para a variável gestão (Variável Independente - VI) e para as variáveis da categoria 'Características da Tarefa' (Variáveis Dependentes - VD).

Tabela 4

Teste Mann-Whitney e Valor de p Para a Variável Gestão

Dimensão	U de Mann-Whitney	Valor de p
Categoria "Características das Tarefa"	66622,5	0,000
Subcat. Autonomia na planificação do trabalho	69620,5	0,000
Subcat. Autonomia de decisão e realização	63678	0,000
Subcat. Variedade de Tarefas	67098	0,000
Subcat. Significado da Tarefa	74222,5	0,001
Subcat. Identificação da Tarefa	85227,5	0,596
Subcat. Feedback do Trabalho	86933	0,936

Os resultados do teste apontam para duas situações diferentes. No âmbito geral da categoria "Características das Tarefas", o resultado revela a rejeição da hipótese nula em relação às diferenças de visões entre os gestores e não-gestores, o que implica, de outro lado, na possibilidade de que os gestores detenham uma visão diferente sobre as 'tarefas' dos que os não-gestores. Já em

relação aos resultados das seis subcategorias, há diferenças nos valores de p , pois as quatro primeiras subcategorias confirmam o resultado da categoria geral, de rejeição da hipótese nula (que implica na possibilidade de diferença entre os grupos de gestores e não-gestores), enquanto que os resultados das duas últimas subcategorias (identificação da tarefa e *feedback* do trabalho) apontam para a aprovação da hipótese nula (não diferença entre os grupos de gestores e não-gestores). Nesse sentido, os testes revelaram que é possível a verificação da diferença na perspectiva de gestores e de não-gestores em relação à categoria geral ('Características da Tarefa') e de quatro das seis subcategorias ('autonomia na planificação do trabalho', 'autonomia de decisão e realização', 'variedade de tarefas' e 'significado das tarefas'), enquanto que as duas últimas subcategorias ('identificação da tarefa' e 'feedback do trabalho') os resultados foram pela existência de não-diferença).

Tabela 5

Medianas da Categoria e das Subcategorias e Gestão, 2018

Dimensão	Gestor Mediana	Não-Gestor Mediana
Categoria 'Características das Tarefa'	92,0	86,0
Subcat.: Autonomia na planificação do trabalho	12,0	10,0
Subcat.: Autonomia de decisão e realização	22,0	19,0
Subcat.: Variedade de Tarefas	18,0	16,0
Subcat.: Significado da Tarefa	16,5	16,0
Subcat.: Identificação da Tarefa	15,0	15,0
Subcat.: Feedback do Trabalho	11,0	11,0

Se os testes citados anteriormente revelam certas diferenças entre a perspectiva de gestores e não-gestores, a Tabela 5, a seguir, possibilita visualizar o sentido das diferenças em relação aos graus de concordância e discordância que os participantes tiveram sobre os itens do instrumento.

Conforme a Tabela 5, as medianas dos resultados da categoria 'Características das Tarefas' e das seis subcategorias, depois de somados os valores dos itens do instrumento formulado dentro da escala Likert, de 1 a 5) permitem verificar que para a categoria geral e para as quatro primeiras subcategorias as medianas dos resultados dos gestores é maior (significando "mais concordância") do que as medianas dos resultados dos não-gestores, enquanto que há empates para os resultados das últimas duas subcategorias (uma vez que o teste de hipótese já havia revelado a aprovação da não-diferença entre os grupos).

A diferença é que os gestores concordam mais com os itens do que os não-gestores, para os resultados com teste que rejeitaram a hipótese inicialmente formulada.

Discussão

Os resultados apurados parecem estar coerentes com o que o trabalho de gestão anuncia, isto porque, segundo Mintzberg (2014), a gestão é prática aprendida com a experiência e envolve lidar com questões diferentes conforme as situações se apresentam, ou seja, requer autonomia de planejamento, de decisões e de ação. Tais características são mais evidentes em cargos de gestão do que nos demais.

É preciso considerar ainda, que o trabalho é passível de mudanças não apenas em razão das características da tarefa, como também quando se consideram as interações sociais entabuladas, o contexto onde o trabalho se realiza e os conhecimentos necessários ao desempenho das atividades (Morgeson & Humphrey, 2006). As pessoas, acompanhando as mudanças estruturais, conjunturais e sociais da humanidade também mudaram. Uma das principais mudanças que se observa ao longo dos anos é o maior desejo

das pessoas por autonomia no trabalho (Rego et al, 2015). Talvez por esta razão a autonomia é uma das características do trabalho que tem recebido significativo interesse de pesquisadores. Está relacionada a liberdade e independência na realização do trabalho (Hackman & Oldham, 1975) e é considerada como a capacidade de governo próprio, escolha individual (Freitas & Seidl, 2011), algo presente nos cargos de gestão. Assim, a concordância maior nesta subcategoria pelos gestores é coerente com a natureza das tarefas que realizam, ainda que se considere que pouco se conhece sobre o que impulsiona os conhecimentos, atitudes e habilidades gerenciais e sua motivação, conforme afirmam Parker et al. (2016).

No que se refere a 'Variedade de Tarefas', os dados encontrados cuja predominância é de maior concordância por partes dos gestores, encontram explicação em Mintzberg (2010). Este autor identificou, ao pesquisar sobre trabalho dos gestores no que diz respeito ao ritmo de trabalho da gestão, características como brevidade de ações, a exigência de autonomia no planejamento e variedade de atividades presentes no seu cotidiano.

Bastos et al. (2018) ao pesquisarem o desenho do trabalho numa instituição universitária pública do Nordeste brasileiro, identificaram que as características da tarefa foram avaliadas de forma diferente no que se refere a natureza do cargo, em concordância com o que foi encontrado como resultado nesta pesquisa, uma vez que se constata diferença nas concordâncias entre gestores e não-gestores na subcategoria 'Variedade de Tarefas'.

Os gestores participantes deste estudo também concordaram mais com as questões referentes a subcategoria 'Significado da Tarefa'; quanto a isto, de acordo com Hackman e Oldham (1980), pessoas que desempenham atividades que têm efeito sobre outras pessoas tendem a encontrar um significado maior nas suas tarefas. O resultado dessa categoria encontra sustentação no fato de que são intrínsecas aos cargos de gestão atividades que envolvam explicações completas do trabalho, esclarecimentos dos objetivos a serem alcançados, de sua utilidade e importância e relação com o trabalho realizado por outras pessoas, entre outras. Tais atividades representam atribuir significado às tarefas que devem ser realizadas (Hackman & Oldham, 1976). Todavia, tais resultados diferem dos achados de Dialamícu (2014), pois a autora encontrou valores maiores de mediana para 'Significado das Tarefas' entre colaboradores que exercem funções de chefia, do que entre os demais.

Outro resultado considerado importante é o fato de não existirem diferenças significativas nas concordâncias quanto as subcategorias 'Identificação da Tarefa' e 'Feedback do Trabalho'. É possível afirmar que tanto gestores quanto não-gestores demonstram estar identificados com os trabalhos que executam (Sims et al., 1976), e que assinalam poder identificar os resultados daquilo que fazem. Sob a perspectiva dessas duas variáveis, os resultados também diferem do estudo realizado por Dialamícu (2014), pois encontrou que as correlações mais elevadas estão localizadas nos cargos de chefia e as variáveis 'Identificação da Tarefa' e 'Feedback do Trabalho'. Afinal, quando a função enseja autonomia e é fornecido feedback a respeito do desempenho profissional, o trabalhador sente-se mais responsável pelos resultados alcançados (Oldham & Hackman, 2005).

No que se refere ao 'Feedback do Trabalho', na Tabela 5 é apresentada a mediana das respostas nesta subcategoria tanto dos gestores quanto dos não-gestores, e nela é possível identificar concordância. A mediana encontrada foi de 11,0, que pode ser considerada baixa. Missel (2012) refere-se ao feedback como uma técnica de retornos ao trabalhador referente ao seu trabalho e estes dados indicam que tanto gestores como não-gestores parecem não estar recebendo retornos conforme seria esperado. A este

respeito, encontra-se que gestores parecem sentir carga maior em razão de suas responsabilidades e ter menos autonomia e feedback de trabalho quanto gostariam (Silva, 2018).

Assim, de modo geral os respondentes gestores evidenciaram maior concordância do que os não-gestores quanto ao reconhecimento da grande variedade de tarefas e da autonomia para planejar e decidir sobre os métodos para realizar suas tarefas. O estudo não permite avaliar, porém, se esses fatores são percebidos pelos gestores como fatores de bem-estar no trabalho. Tampouco permite supor se tal autonomia é percebida por eles como possibilidade de ter maior controle sobre o próprio trabalho e se isso pode ser percebido como fonte de bem-estar, o que fica como sugestão para a ampliação de estudos sobre os temas aqui abordados.

Considerações Finais

A procura por formas mais saudáveis de trabalho é inquestionável e urgente e tem despertado interesse de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento. Os avanços tecnológicos têm trazido modificações substanciais nas formas de organização do trabalho, ora ampliando as possibilidades de satisfação das pessoas, ora comprometendo a saúde individual, organizacional e ambiental. Uma das consequências é que as mudanças comportamentais não acontecem na mesma velocidade das mudanças tecnológicas. Isso reforça a relevância de pesquisas que ampliem conhecimentos sobre a influência da complexidade dos contextos de trabalho nos níveis de saúde dos trabalhadores, sejam gestores ou não-gestores. Os estudos sobre Design do Trabalho contribuem para desvelar essa multifacetada complexidade de fatores de risco e de proteção psicossocial presentes no cotidiano do mundo do trabalho (Zanelli & Kanan, 2018).

Neste estudo, os resultados indicam que a categoria 'Características das Tarefas' apresenta mais concordâncias do que discordâncias entre gestores e não-gestores. E, em síntese e em resposta à questão e objetivos inicialmente formulados, destaca-se que as 'Características das Tarefas' não são consideradas em sua totalidade, sob a mesma perspectiva de entendimento de gestores e não-gestores. Há diferenças entre ambos grupos de participantes nas dimensões "Autonomia na Planificação do trabalho", 'Autonomia de decisão e realização', 'Variedade de tarefas' e 'Significado da tarefa'. Entretanto, gestores e não-gestores perspectivam a 'Identificação da Tarefa' e o 'Feedback do Trabalho' de modo semelhante.

Em termos de implicações à prática, os resultados deste estudo podem auxiliar gestores organizacionais no entendimento e desenvolvimento de estratégias para intervir nas ações que podem resultar em maior autonomia na planificação do trabalho, em maior autonomia de decisão e realização, na variedade de tarefas, no significado da tarefa, na identificação da tarefa e no feedback do trabalho. Conforme os resultados, as subcategorias, 'Identificação da Tarefa' e o 'Feedback do Trabalho', possibilitam verificar que há mais concordâncias na maneira como gestores e não-gestores as percebem, com escores baixos e este achado também é significativo e passível de intervenção uma vez que são aspectos que contribuem significativamente com a função psicológica que o trabalho exerce na vida das pessoas. Considerando que estas variáveis envolvem ambiente de trabalho e as relações sociais entabuladas neste ambiente, e ainda que influenciam a salubridade organizacional ou podem originar adoecimento, é desejável e prescritível então realizar intervenções com o objetivo de minimizar possíveis condições geradoras de desgastes. Ter clareza da descrição das tarefas e papéis de cada trabalhador no contexto laboral contribui para a

motivação, apoio dos funcionários e isto repercutirá na qualidade do trabalho e ao bem-estar dos stakeholders (Moussa et al., 2017).

Os resultados da presente pesquisa precisam ser compreendidos e consideradas suas limitações metodológicas, como por exemplo, maior concentração de participantes numa categoria de trabalho com predominância de pessoas com alta escolaridade, fato que não representa concretamente a realidade dos trabalhadores brasileiros.

Por fim, ainda que se considere o quantitativo de participantes deste estudo relativamente alto, o conjunto de dados analisados é insuficiente e impeditivo da proposição de um conjunto teórico mais significativo, fato que impossibilita a generalização dos resultados. Portanto, sugerem-se novas pesquisas que consigam equilibrar os participantes em função das variáveis sociodemográficas e da natureza do trabalho. É sugerido também o cruzamento dos resultados descritos quanto às características das tarefas (autonomia no planejamento do trabalho, autonomia na tomada de decisão, variedade de tarefas, significado da tarefa, identidade da tarefa e feedback do trabalho) com as demais categorias propostas no WDQ: características do conhecimento, características sociais e contexto do trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006). Dessas relações podem derivar novas pesquisas como relações entre autonomia e interdependência de funções e sua influência no Design do trabalho e na promoção de saúde e bem-estar laboral. Por exemplo, a interdependência entre funções tende a aumentar ou diminuir a sensação de autonomia? Isso, por sua vez tende a ampliar ou reduzir fatores de saúde no local de trabalho? Outra sugestão para ampliação dos estudos se refere a pesquisas sobre a existência/limite de variedade das tarefas que pode ser considerado como saudável no trabalho de gestores e não-gestores.

Referências

- Bastos, A. V. B., Souza, G. C. D., Peixoto, A. D. L. A., Jesus, N. C. C. D., & Costa, T. D. (2018, outubro). Desenho do trabalho e desempenho do servidor: um estudo em uma Universidade Federal brasileira. *Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária*. Loja, Equador, 17. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190668>
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2015). The Work Design Questionnaire: Spanish version and validation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 187-200. doi:10.1016/j.rpto.2015.06.001
- Bertolino, M. (2015). Job Design and Redesign. *The Encyclopedia of Adulthood and Aging*, 1-5. doi:10.1002/9781118521373.wbeaa112
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570. doi:10.1177/001872678503800604
- Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 29-43. doi:10.1037/0021-9010.70.1.29
- Dialâmica, M. O. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado de http://dspace.lis.ulisiada.pt/bitstream/11067/1109/1/mgrhao_maquiesse_dialam%C3%ADcua_dissertacao.pdf
- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the Multimethod Job Design Questionnaire. *Personnel Psychology*, 52(2), 305-334. doi:10.1111/j.1744-6570.1999.tb00163.x
- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 860-868. doi:10.1037/0021-9010.85.6.860
- Florence, Y. Y. L., & Weiyang, T. (2014). Boosting facility managers personal and work outcomes through job design. *Facilities*, 32(13/14), 825-844. doi:10.1108/F-04-2013-0031
- Freitas, A. F., & Seidl, E. M. F. (2011). Estudo sobre a heteronomia na assistência em saúde a crianças e adolescentes com necessidades especiais. *Revista Bioética*, 19(1), 122-140. Recuperado de http://revistabioetica.cfm.org.br/index.php/revista_bioetica/article/view/580/628
- Gaulejac, V., & Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant: un système qui rend fou*. Paris: Éd. du Seuil.
- Gonçalves, M. T. (2015). *Job Design in consultancy sector and its relationship with consultants' wellbeing*. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia. Universidade do Porto, Porto, Portugal. Recuperado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/81492/2/37273.pdf>
- Grant, A. M., Fried, Y., & Jullerat, T. (2010). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317-375. doi:10.1080/19416520903047327
- Guichard, J. (2016). Life-and working-design interventions for constructing a sustainable human (e) world. *Journal of Counseling*, 5, 179-190. Retrieved from http://www.studiaporadonawcze.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/Studia_Poradonawcze/2016_15.pdf
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455. doi:10.1037/0735-7028.11.3.445
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159. doi:10.1037/h0076546
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (v. 72). Reading: Addison-Wesley.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332-56. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Langner, P. H. (1988). Measurement of job characteristics: Comparison of the original and the revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 462-466. doi:10.1037/0021-9010.73.3.462
- Martínez, H. (2001). Estudios sobre transferencia en comportamiento humano. Em G. Mares & Y. Guevara, *Psicología Interconductual: Avances en la investigación básica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Marôco, J. (2007). *Análise estatística: com utilização do SPSS (3ª ed)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2014). *Managing essencial: a essência do premiado managing para gerentes com pouco tempo*. Porto Alegre: Bookman.
- Missel, S. (2012). *Feedback Corporativo: Como saber se está indo bem*. 1ed. São Paulo: Saraiva.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., & Hmurovic, J. L. (2010). Commentary Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 351-360. doi:10.1002/job.642
- Moussa, M., Bright, M., & Varua, M. E. (2017). Investigating knowledge workers' productivity using work design theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 822-834. doi:10.1108/IJPPM-08-2016-0161
- Munyiri, J. W. (2018). *Job design and employee performance of insurance companies in nyeri county, Kenya*. (Dissertação de mestrado). Business Administration (Human Resource Management Option). Kenyatta University. Kahawa, Nairobi County, Kenya. Recuperado de <https://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/18798/Job%20design%20and%20employee%20performance%20of%20insurance....pdf?sequence=1>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2005). How job characteristics theory happened. Em K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 151-170). New York: Oxford University Press.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, 65, 661-691. doi:10.1146/annurev-psych-010213-115208
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of applied psychology*, 102(3), 403-420. doi:10.1037/apl000010
- Parker, S. K., Van den Broeck, A., & Holman, D. (2016). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, 11(1), 267-308. doi:10.5465/annals.2014.0054

- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3ª ed.). Lisboa: Silabo Recuperado de <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/430/1/MANUAL%20DE%20GESTAO%20DE%20PESSOAS.pdf>
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32-39. doi:10.9790/487X-0513239
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29(1), 32-56. doi:10.1080/02678373.2014.1003996
- Silva, W. F. D. (2018). *How do work motivation aspects impact software developer turnover? A quantitative study with Brazilian developers*. (Dissertação de mestrado). Centro de Engenharia Elétrica e Informática, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, Brasil. Recuperado de <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/1658>
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195-212. doi:10.5465/255772
- Taber, T. D., & Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel psychology*, 43(3), 467-500. doi:10.1111/j.1744-6570.1990.tb02393.x
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of applied Psychology*, 77(3), 353. doi:10.1037/0021-9010.77.3.353
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of organizational behavior*, 16(5), 431-455. doi:10.1002/job.4030160505
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2008). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Zanelli, J. C., & Kanan, L. A. (2018). *Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam*. Lages: Ed. Uniplac.

Informações sobre o artigo

Recebido em: 14/01/2019

Primeira decisão editorial em: 12/08/2019

Versão final em: 16/08/2019

Aceito em: 16/08/2019