

***Revisão Literária dos Modelos Clássicos  
de Avaliação da Qualidade de Vida no  
Trabalho: um Debate Necessário***

**Bruno Pedroso**

*Doutorando em Educação Física – UNICAMP*

**Luiz Alberto Pilatti**

*Professor do Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção – UTFPR*

Os desdobramentos produzidos pelo labor de homens num cenário crescentemente complexo, abalizado por diferentes aparelhos jurídicos próprios, permeiam profundamente o tecido social de diferentes países e produzem diversidade.

Na atualidade, fruto de um longo processo de transmutações ocorridas em seu curso histórico, o trabalho tornou-se singular. Convive-se, num mesmo cenário, com a alta tecnologia e condições subumanas – elementos diversos de uma peça que muitos chamam de pós-modernidade. Nessa peça, os sujeitos sociais são coisificados e alienados. O pano de fundo do enredo é a globalização, que derrubou fronteiras nacionais e produziu, em um mesmo palco, riqueza, melhoria na qualidade de vida (QV), sofrimentos e doenças para uma legião de trabalhadores.

Esse cenário perfez, com sinais crescentemente evidentes, que a QV passa a compor o discurso patronal nas últimas décadas. A visão holística do homem como um ser biopsicossocial passa a ser mais divulgada, ainda que, em muitos casos, a retórica não tenha sido materializada no cotidiano dos trabalhadores.

Essa reflexão se fortalece a partir da percepção de que os recursos humanos são o ativo mais importante das organizações.

Estudiosos das mais variadas áreas passaram a investigar o fenômeno da QV no ambiente laboral, que, posteriormente, desmembra-se da sua variável progenitora – a QV –, dando origem a um novo indicador: a qualidade de vida no trabalho (QVT).

A subjetividade na conceituação da (QVT) fomenta a existência de modelos teóricos distintos para a avaliação desta variável. Nessa perspectiva, o presente trabalho objetiva, através de uma fundamentação teórica a partir dos principais modelos de QVT encontrados na literatura, realizar uma analogia dos referidos. Os modelos pioneiros de avaliação da QVT, que serão abordados no presente estudo, são: Walton (1973), Hackman e Oldham (1974), Westley (1979), Werther e Davis (1981) e Nadler e Lawler (1983).

#### **Modelo de QVT de Walton (1973)**

É o modelo de QVT constituído pelo maior número de dimensões – oito, enfatizando o trabalho como um todo, não se limitando a abordar somente o ambiente laboral em si, fazendo menção, inclusive, a aspectos presentes na vida de não-trabalho.

Ao contrário dos demais modelos clássicos de QVT, Walton procura associar o máximo de dimensões relacionadas ao trabalho, incluindo as dimensões cuja influência na vida do trabalhador ocorra de forma indireta. Isto é, tal influência não é ocasionada pelo trabalho em si, mas pela forma como este é conduzido.

Para a avaliação dessa variável, Walton elenca oito categorias: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso ou desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e vida, e, relevância social. As categorias, por Walton denominadas como “critérios”, não são dispostas em ordem de prioridade, sendo atribuídas a cada uma delas, a mesma importância na QVT.

O modelo de Walton permanece, mesmo após quase quatro décadas da sua publicação, sendo um dos modelos mais utilizados para subsidiar pesquisas – quantitativas e qualitativas – na área da QV. No Brasil, o modelo de Walton é utilizado em grande escala, superando a utilização dos demais modelos. Este é considerado o mais completo modelo, sendo utilizado, principalmente, por estudiosos da administração de recursos humanos e da psicologia organizacional.

### **Modelo de Hackman e Oldham (1974)**

Teve a sua progênie associada ao modelo teórico de Hackman e Lawler, publicado em 1971. A reestruturação do modelo teórico predecessor, acrescida da operacionalização dos indicadores propostos neste modelo, resultou no instrumento de avaliação da QVT de Hackman e Oldham, publicado na forma de um relatório técnico em 1974, e, também, na forma de artigo científico em 1975.

Com base nos estudos de Hackman e Oldham (1974), pode se afirmar que há três fatores que influenciam na motivação no ambiente laboral, denominados Estados Psicológicos Críticos: conhecimento e resultados do seu trabalho; responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho e; significância percebida do seu trabalho.

Os Estados Psicológicos Críticos são processos individuais que não podem ser influenciados durante o gerenciamento do trabalho, portanto, é preciso determinar propriedades do trabalho que sejam passíveis de avaliação e mudança e que possuam influência direta nos Estados Psicológicos Críticos. Estas recebem a denominação de Dimensões Essenciais do Trabalho (CHANG JÚNIOR; ALBUQUERQUE, 2002).

A partir das Dimensões Essenciais do Trabalho – Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa, Autonomia e *Feedback* –, Hackman e Oldham formularam um escore denominado Potencial Motivador do Trabalho, que avalia as propriedades motivacionais do trabalho, indicando o quanto este é significativo, fomenta a responsabilidade e proporciona o conhecimento dos resultados.

O instrumento para a determinação do Potencial Motivador do Trabalho é composto por 15 questões objetivas com repostas dispostas em uma escala do tipo Likert de sete alternativas. O escore do Potencial Motivador do Trabalho é obtido através da seguinte fórmula:

$$\frac{(\text{Variedade da Tarefa} + \text{Identidade da Tarefa} + \text{Significado da Tarefa}) \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}}$$

3

O Potencial Motivador do Trabalho pode variar entre 1 e 343, sendo que os autores proponentes do referido indicador preconizam que os valores acima de 125 são considerados satisfatórios, enquanto os valores inferiores a 125 são considerados insatisfatórios.

### **Modelo de Westley (1979)**

Publicado em 1979, nos Estados Unidos, com ênfase na abordagem sociotécnica, o modelo de QVT de Westley realiza uma retrospectiva histórica do ambiente laboral, inserindo as dimensões abordadas em seu modelo no contexto do trabalho, articulando-as paralelamente à QVT.

De acordo com Westley (1979), os problemas oriundos do ambiente de trabalho podem ser de ordem política (insegurança), econômica (injustiça), psicológica (alienação) e sociológica (anomia). Cada uma dessas categorias deve ser analisada individualmente para a busca de soluções para os problemas existentes.

Nessa perspectiva, a QVT é alcançada quando os postos de trabalho são humanizados a ponto de minimizar as quatro problemáticas-chave: insegurança (instabilidade no emprego), injustiça (desigualdade salarial), alienação (baixa autoestima) e anomia (carência de uma legislação trabalhista).

Em seu estudo, Westley (1979) associa quatro problemáticas originadas na sociedade industrial e discute a forma como estas interferem no labor dos colaboradores. É realizada uma analogia temporal da metade do Século XIX até o final da década de 70, justificando os motivos pelos quais tais problemáticas são importantes no contexto do trabalho. Westley atenta-se

em identificar as causas e conseqüências de cada problemática, além de inferir possíveis soluções para que estas se extingam.

Entretanto, Westley aborda somente a principal problemática das dimensões econômica, política, psicológica e sociológica, sem a preocupação de levantar demais indicadores da QVT para tais dimensões. Outrossim, Westley também conduz ao entendimento de que a qualidade de vida é uma condição binária, podendo esta existir ou não, impossibilitando a existência de classificações intermediárias.

### **Modelo de Werther e Davis (1981)**

Foi publicado pela primeira vez em 1981, nos Estados Unidos. Sua publicação ocorreu na forma de um capítulo do livro *Human resources and personnel management*, intitulado *Quality of work life*. A versão em português do referido livro foi publicada em 1983, sob o título “Administração de pessoal e recursos humanos”.

De acordo com Werther e Davis (1983), muitos fatores afetam a QVT, como a supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e o projeto do cargo. No entanto, é o cargo que “envolve mais intimamente o trabalhador”. Por mais que os colaboradores possuam um bom salário, boas condições de trabalho e uma boa supervisão, as atividades que estes desenvolvem podem, sob a ótica dos mesmos, ser tediosas.

Segundo Werther e Davis (1983), os desafios ambientais, organizacionais e comportamentais influenciam diretamente na QVT. Mudanças nesses fatores devem ser previstas com antecipação, ao passo que estas podem desestruturar a QVT dos colaboradores de uma organização.

Para que haja a satisfação mútua na relação colaborador-organização, faz-se necessário que as exigências organizacionais, ambientais e comportamentais, sejam combinadas a um projeto apropriado de cargo.

Para prevenir a criação de cargos que promovam elevado grau de insatisfação, os gestores não devem projetar cargos para suprir seus objetivos pessoais, mas sim, os objetivos or-

ganizacionais. Assim, a criação de um projeto de cargo deve levar em consideração os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais presentes no cargo. Um projeto de cargo criado considerando-se tais elementos proporciona maiores índices de motivação e satisfação, e, por conseguinte, uma melhor QVT aos ocupantes deste cargo.

Todavia, os elementos comportamentais do projeto de cargo sugerem que seja concedida maior autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação, ao passo que os elementos organizacionais pregam uma maior especialização e menor autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação. Nessa perspectiva, os cargos mais eficientes serão insatisfatórios, enquanto os cargos satisfatórios serão ineficientes. Esse imbróglio constitui um grande problema aos projetistas de cargo.

Ao se projetar um cargo, as permutas existentes entre os elementos comportamentais e organizacionais devem ser levadas em consideração, de forma a evitar que um fator anule o outro. É preciso, portanto, haver um equilíbrio entre os elementos comportamentais e organizacionais, de forma que ambos possam proporcionar índices satisfatórios de QVT aos colaboradores.

### **Modelo de Nadler e Lawler**

Nadler e Lawler (1983) partem do preceito de que a variável QVT deveria ser claramente definida em um conceito que expresse o seu real significado e que por sua vez deve abarcar o que é a QVT, quais resultados esta pode proporcionar, quais os benefícios e quais as condições para que esta produza os resultados desejados.

Visto que o grande número de conceitos gerados para definir QVT estavam interligados ao contexto em que os mesmos se inseriram, Nadler e Lawler (1983) buscaram no período de 1959 até 1982, um conceito particular para cada contexto. Nesse período, a QVT estava inserida em seis contextos distintos, conforme ilustrado no Quadro 1:

**Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT**

<b>CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT</b>	<b>CARACTERÍSTICAS OU VISÃO</b>
1. QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972-1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos "administração participativa" e "democracia industrial" eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979-1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (1983, apud FERNANDES, 1996)

Em síntese, Nadler e Lawler (1983) preconizam que a efetividade de um programa de QVT está inter-relacionada a uma série de fatores, e, nessa perspectiva, apresentam uma estruturação que deve ser conduzida na implantação dos referidos programas. Seguindo um modelo em cascata, estes sugerem atividades que devem ser exploradas nos programas de QVT, fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT, e, por fim, os pontos centrais que devem ser gerenciados.

Nadler e Lawler priorizaram conceituar teoricamente a variável QVT através de uma análise espaço-temporal, em diferentes contextos. São apresentadas distintas concepções

que a QVT apresentou no curso da História. O objeto mais valorizado do trabalho de Nadler e Lawler é a retrospectiva histórica das concepções da QVT, que aborda as perspectivas associadas ao conceito desta, desde 1969 até 1982, acrescidas de um conceito da QVT projetando um futuro próximo.

A profecia de que a qualidade de vida no trabalho se torne “nada”, com sucessivos fracassos dos programas de qualidade de vida no trabalho, não ocorreu. Os testes da História responderão se o devir projetado aconteceu ou, ainda, acontecerá. Entretanto, a tendência é de que a predição seja equivocada. A qualidade de vida no trabalho tornou-se um elemento organizacional, que apresenta possibilidades reais de transcender o simples modismo.

### **Considerações Finais**

Com a humanização do trabalho, a preocupação com a saúde e o bem-estar do trabalhador se intensificou. Mesmo que o ambiente produtivo tenha sofrido uma revolução, a melhoria da QVT tem sido restrita. Na tentativa de mensurar essa variável surgiram os modelos de avaliação da QVT. O presente trabalho debate os principais modelos teóricos de avaliação da QVT.

As constatações provenientes do presente estudo aferem que o modelo de Walton aborda a QVT de forma global e abarca o maior número de critérios, mas não avalia a esfera biológica/fisiológica do trabalhador. O modelo de Hackman e Oldham é o único que se apresenta na forma de um instrumento de avaliação quantitativo, mas limita-se a avaliar a motivação proveniente do ambiente laboral. O modelo de Westley enfatiza quatro grandes e importantes esferas da vida, mas aponta um único indicador majoritário para a avaliação de cada uma destas esferas. O modelo de Werther e Davis prevê que há um limiar para cada indicador, onde, ao se ultrapassar tal limítrofe, o aumento de nível de determinado indicador passa a prejudicar outro indicador, mas, por sua vez, foca exclusivamente o projeto de cargo. O modelo de Nadler e Lawler é sustentado por uma concepção evolutiva



do conceito da QVT amplamente utilizada na literatura, mas prioriza o apontamento de fatores que determinam o sucesso nos programas de QVT, não apresentando indicadores para a avaliação da QVT.

Ainda que se tratem de modelos pioneiros e amplamente utilizados, esses foram propostos há pelo menos duas décadas, abrindo margem para a indagação sobre a atualidade de tais modelos. Há de se reconhecer, também, que estes modelos foram validados a partir da população estadunidense, cuja cultura difere-se demasiadamente da sociedade brasileira.

Frente ao estudo apresentado, exprime-se a existência de um embate no que diz respeito à escolha de um modelo de avaliação da QVT. Cada um dos referidos modelos apresenta suas respectivas vantagens e desvantagens, as quais devem ser analisadas antes da opção de utilização por um dos modelos. Todavia, a inexistência de um modelo adequado para a fomentação de determinados estudos perfaz com que se faça necessário a construção de instrumentos específicos, condizentes com as populações a serem examinadas.

### **Referências Bibliográficas**

- CHANG JÚNIOR, J.; ALBUQUERQUE, L. G. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM HOLÍSTICA E SIMULTÂNEA DOS DETERMINANTES ENVOLVIDOS NO PROCESSO. *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE*, SÃO PAULO, v. 3, n. 2, p. 13-38, 2002.
- FERNANDES, E. *QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: COMO MEDIR PARA MELHORAR*. SALVADOR: CASA DA QUALIDADE, 1996.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. *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.
- NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. QUALITY OF WORK LIFE: PERSPECTIVES AND DIRECTIONS. *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

WALTON, R. E. QUALITY OF WORKING LIFE: WHAT IS IT? *SLOW MANAGEMENT REVIEW*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WERTHER, B. W; DAVIS, K. *ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E RECURSOS HUMANOS: A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO*. SÃO PAULO: MCGRAW-HILL DO BRASIL, 1983.

WESTLEY, W. A. PROBLEMS AND SOLUTIONS IN THE QUALITY OF WORKING LIFE. *HUMANS RELATIONS*, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979.