



# ConBRepro

XI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



01 a 03  
de dezembro 2021

## Qualidade De Vida No Trabalho (QVT): Modelos Produzidos Na Década De 1970

**Luís Eduardo Pilatti**

Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Claudia Tania Picinin**

Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Caroline Lievore Helmann**

Engenharia de Produção – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Celso Bilynkiewicz dos Santos**

Departamento de Odontologia – Universidade Estadual de Ponta Grossa

**Gabrielly de Queiroz Pereira**

Engenharia Elétrica – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Resumo:** Analisar os estudos de qualidade de vida no trabalho (QVT) desenvolvidos nos Estados Unidos da década de 1970. Trata-se um estudo documental com característica predominantemente qualitativa. Constatou-se que o primeiro modelo importante foi o de Walton. Os modelos seguintes foram mais específicos, aprofundando aspectos abordados de forma genérica por Walton. Em média, os estudos buscaram um equilíbrio entre o alcance dos objetivos das organizações e dos trabalhadores. Conclui-se que, apesar dos modelos seguintes, a principal referência no estudo da QVT é o estudo de Walton produzido em 1973.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho, Trabalho, Modelos.

## Quality of Life at Work (QVT): Models Produced in the 1970s

**Abstract:** Analyze the studies of quality of work life (QWL) developed in the United States in the 1970s. This is a documental study with a predominantly qualitative characteristic. It was found that the first important model was that of Walton. The sequential models were more specific, deepening aspects addressed in a generic way by Walton. On average, the studies sought a balance between achieving the goals of organizations and workers. It is concluded that, despite the sequential models, the main reference in the study of QWL is the study by Walton produced in 1973.

**Keywords:** Quality of life at work, Work, Models.

### 1. Introdução

Falar em qualidade de vida no trabalho (QVT) perpassa, em medida importante, em falar dos estudos de Walton. Mas, apesar do reconhecimento real do seu valor, Walton não se transformou, e provavelmente não se transformará, em um “clássico” no sentido conferido pela literatura científica ao termo. Ademais, situar os estudos de Walton em relação a uma ‘escola’ não é uma empreitada simples, por ser um pensador profundamente original.

Walton (1973) se debruçou na noção de QVT presente, de forma ampliada, no ambiente laboral da década de 1970. No estudo *Quality of working life: what is it?* define a QVT como o alcance das metas, necessidades, aspirações e o senso de responsabilidade social por parte do trabalhador. O modelo proposto teve sua construção alicerçada em oito dimensões, a maioria presente no trabalho e em seu ambiente, mas Walton (1973) transcendeu este espaço ao considerar elementos externos da vida do trabalhador e legais. Nenhum estudo sequente teve citações em números sequer próximos aos alcançados por Walton.

Na esteira do trabalho de Walton, um conjunto importante de modelos foram construídos. Os trabalhos foram desenvolvidos nos Estados Unidos e no contexto das crises do petróleo. Os trabalhos mais destacados construídos na década de 1970 foram os de: Hackman e Oldham; Huse e Cummings; Lippitt e Westley.

Os estudos sequentes foram mais específicos e, em linhas gerais, avançaram na leitura de um ou alguns poucos aspectos tratados superficialmente por Walton (PEDROSO; PILATTI, 2012). Do ponto de vista conceitual, nenhum estudo avançou fortemente na proposição de um conceito que posteriormente se tornou amplamente aceito, apesar dos estudos terem trabalhado como uma noção mais ou menos precisa. O presente estudo tem com objeto analisar os avanços produzidos na noção de QVT pelos modelos desenvolvidos nos Estados Unidos na década de 1970.

## 2. Modelos De Qualidade De Vida No Trabalho Produzidos Na Década De 1970

Entre os modelos de QVT amplamente utilizados no meio acadêmico, o de Walton pode ser considerado o mais importante e, até mesmo, o precursor. O número de citações recebidas pelo trabalho publicado em 1973 nas mais importantes bases internacionais sustenta a afirmação. Desenvolvido nos Estados Unidos, o modelo, apesar do foco no trabalho, transcendeu o ambiente, ao considerar aspectos externos, inclusive de forma indireta.

A construção feita por Walton partiu do suposto que a maioria dos trabalhadores, independente do posto ocupado, estavam insatisfeitos com sua vida no trabalho. Sendo a insatisfação prejudicial para o trabalhador e para a organização, Walton (1973) com o modelo construído buscou mecanismos para tornar trabalho mais satisfatório para os trabalhadores. A complexidade da tarefa residia, principalmente, na dificuldade de identificar e isolar as causas da insatisfação. Ademais, em um período marcado por importantes avanços tecnológicos e de produtividade e de intenso crescimento econômico, existia a ideia equivocada de que ações voltadas para a QVT eram prejudiciais ao faturamento da organização. A preocupação com trabalhador se restringia a “qualidade da experiência no ambiente de trabalho”.

Para identificar e isolar as causas da insatisfação dos trabalhadores, Walton estabeleceu oito categorias conceituais (critérios) interrelacionadas, todas com a mesma ordem de importância, que influenciam a QVT. No quadro 1 são apresentados os critérios estabelecidos por Walton (1973) e os subcritérios identificados no modelo de Walton por Timossi et al. (2009).

**Quadro 1 – Modelo de Walton**

<b>Critério</b>	<b>Subcritério</b>
1. Compensação justa e adequada	Salário
	Comparação com o salário dos seus colegas
	Recompensas
	Auxílio alimentação, transporte, médico, dentista etc.
2. Condições de trabalho	Quantidade de horas trabalhadas
	Quantidade de trabalho
	Cansaço

	Equipamentos de segurança e proteção individual no trabalho
	Condições de trabalho
	Uso de tecnologia, máquinas e equipamentos no trabalho
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Oportunidade de tomar decisões
	Possibilidade de desempenhar várias tarefas
	Ter conhecimento do quanto bom ou ruim está o seu desempenho
	Responsabilidade de trabalho dada a você
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Importância do trabalho e atividade que faz
	Treinamentos e cursos que você faz
	Incentivo aos estudos
5. Integração social na organização	Possibilidade de crescimento profissional
	Possibilidade de demissão
	Discriminação (social, racial, religiosa, sexual etc.)
	Valorização de suas ideias e iniciativas
6. Constitucionalismo	Relacionamento com colegas e chefes
	Comprometimento da sua equipe e colegas
	Direitos respeitados
	Liberdade de expressão
7. O trabalho e o espaço total de vida	Normas e regras do seu trabalho
	Respeito as características individuais e particularidades
	Influência do trabalho sobre sua vida familiar
8. Relevância social do trabalho na vida	Possibilidade de lazer
	Horário de trabalho e descanso
	Imagem que esta empresa tem na sociedade
	Orgulho de realizar o seu trabalho
	Integração com a comunidade
	Qualidade dos produtos/serviços
	A forma de a empresa tratar os funcionários

**Fonte: Adaptado de Timossi et al. (2009)**

Na construção de Walton (1973) foram consideradas as conquistas da classe trabalhadora no século de 1900 e os fatores que contribuiriam com a satisfação do trabalhador e sua produtividade. Nestes termos, Walton (1974) entende que a QVT acontece com o trabalhador alcançando suas metas, necessidades, aspirações e o senso de responsabilidade social.

A relevância do estudo de Walton pode ser identificada na figura 1. A figura, extraída da base Scopus em 16 de agosto de 2021, entre outras informações, mostra o número de citações recebidas pelo autor:

**Figura 1 – Richard E. Walton no Scopus**

This author profile is generated by Scopus [Learn more](#)

## Walton, Richard E.

📍 University of Iowa, Iowa City, United States

🔗 [Connect to ORCID](#)

[Edit profile](#)

[Set alert](#)

[Potential author matches](#)

[Export to SciVal](#)

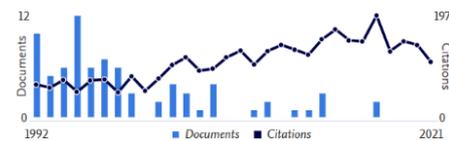
### Metrics overview

131  
Documents by author

3679  
Citations by 3012 documents

35  
h-index

### Document & citation trends



### Most contributed Topics 2016–2020

Nonvital Tooth; Cone-Beam Computed Tomography; Endodontics  
2 documents

[View all Topics](#)

131 Documents

Cited by 3012 Documents

0 Preprints

130 Co-Authors

Topics

0 Awarded grants

Beta

### Fonte: Base Scopus.

Depois do estudo Walton (1973), no período aproximado de uma década, foi divulgado um conjunto de outros modelos de QVT, todos desenvolvidos no contexto estadunidense das crises do petróleo. As crises do petróleo foram a pior crise vivenciada nos Estados Unidos desde a crise de 1929, e produziram a sensação de forte declínio após os frutíferos “anos dourados” do pós-guerra (ARRIGHI; SILVER, 2001). Com a economia fragilizada pela estagnação dos investimentos, em queda persistente na taxa média de lucro e desvalorização de capital na economia, vivenciava-se um aumento significativo da inflação e do desemprego.

Ainda que o modelo de Walton não tenha sido escrito no contexto das crises, o seu desenvolvimento ocorreu no período da decadência do sistema monetário internacional (1971-1973). A mudança de contexto, em alguma medida, produziu nos modelos futuros uma visão menos otimista. Os modelos de QVT das crises na década de 1970 são: Hackman e Oldham publicado em 1974; Huse e Cummings em 1975; Lippitt em 1978; e Westley em 1979.

Avançando no estudo de Hackman e Lawler, publicado em 1971, Hackman e Oldham apresentam em 1974 um modelo teórico de QVT centrado na motivação. Os autores identificaram três fatores que influenciam a motivação no trabalho: significância percebida do seu trabalho; responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho; e conhecimento e resultados do seu trabalho. Este conjunto de fatores foi denominado por Hackman e Oldham (1974) como Estados Psicológicos Críticos estão no centro do modelo.

O modelo de Hackman e Oldham (1974) parte da suposição que os Estados Psicológicos Críticos, enquanto processos individuais, não podem ser influenciados durante o gerenciamento do trabalho. As possibilidades de influência estão situadas nas propriedades do trabalho, as quais antecedem e interferem nos Estados Psicológicos Críticos. Estas propriedades, denominadas de Dimensões Essenciais do Trabalho, são suscetíveis de avaliação e mudança.

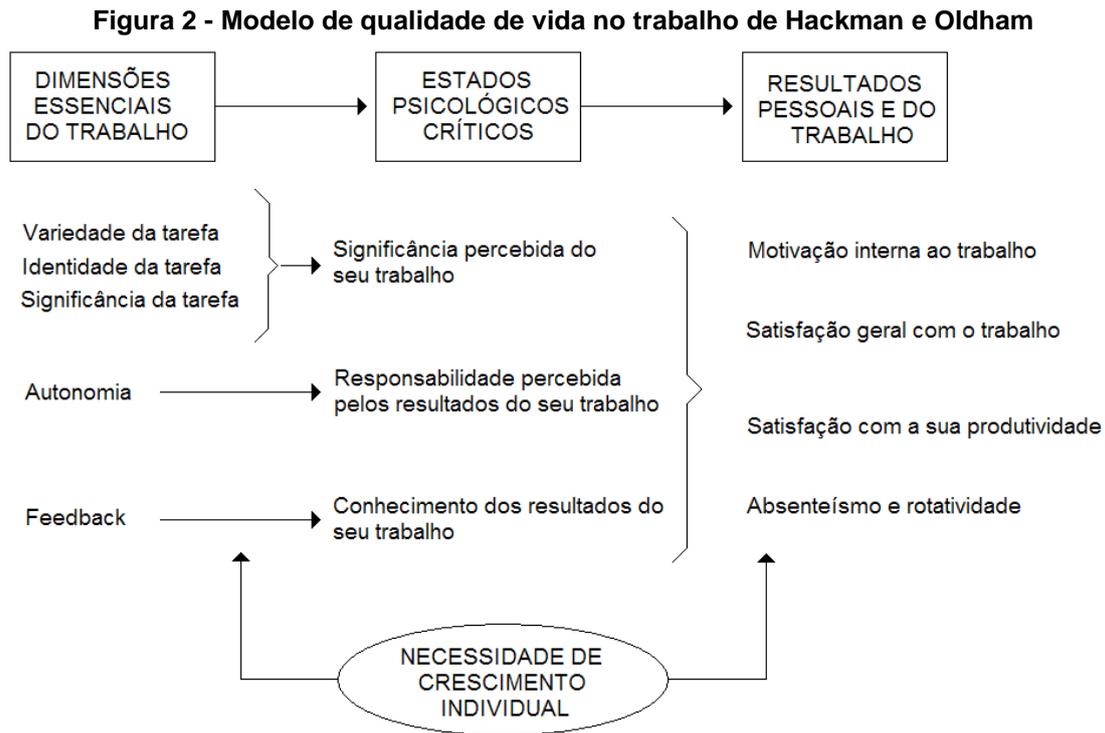
As dimensões essenciais do trabalho identificadas por Hackman e Oldham (1974) são: a variedade do trabalho, a identidade da tarefa e a significância da tarefa; a autonomia; e o feedback. Com o primeiro conjunto de dimensões tem-se o conhecimento e resultados do trabalho por parte do trabalhador. Com a dimensão autonomia, a responsabilidade

percebida pelos resultados do trabalho. Com a dimensão feedback, a significância percebida do trabalho.

Os Estados Psicológicos Críticos, por sua vez, produzem os Resultados Pessoais e do Trabalho: motivação interna ao trabalho; satisfação geral com o trabalho; satisfação com a sua produtividade; e absenteísmo e rotatividade.

Ainda, no modelo, é considerada a Necessidade de Crescimento Individual, A Necessidade tem ligação com as Dimensões Essenciais do Trabalho e com os Resultados Pessoais e do Trabalho e são passíveis de ações gerenciais.

Esquemáticamente, o modelo de Hackman e Oldham (1974) pode ser representado da seguinte forma (figura 2):



**Fonte: Pedroso et al. (2010)**

Hackman e Oldham (1975), alicerçados no modelo construído, desenvolveram um instrumento de diagnóstico de empregos e avaliação de projetos de redesenho de empregos, o *Job Diagnostic Survey* (Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho).

Ainda em 1975, Huse e Cummings lançam a primeira edição do livro *Organization development and change*. O livro representou uma importante contribuição ao integrar perspectivas tradicionais do desenvolvimento organizacional com abordagens mais recentes. Entre as abordagens apresentadas, a QVT, o design organizacional, a gestão de recursos humanos e a mudança estratégica. Entre as inovações, a proposição de intervenções para gerenciar as relações entre a organização e o meio ambiente e para realizar a transformação da organização.

Ao tratar da QVT, Huse e Cummings (2013) indicam que o termo foi difundido nos Estados Unidos do final da década de 1960 para mostrar a precária QV proporcionada pelas organizações para os trabalhadores. No interior das organizações, os trabalhadores enfrentavam a falta de estabilidade e exigências crescentes quanto à renovação de conhecimentos e desempenho com limitadas oportunidades de evolução.

A conscientização da necessidade de bem-estar e o aumento das responsabilidades sociais da empresa contribuíram para a difusão da ideia de QVT. Com a difusão, a noção foi

transformada em mecanismo de mudança e desenvolvimento que envolve as pessoas, o trabalho e a organização. O mecanismo é fundado em dois processos distintos: precaução com o bem-estar do trabalhador e com a eficiência organizacional; e participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

O conceito apresentado por Huse e Cummings (2013) advém deste cenário em transformação. Para os autores, QVT é uma forma de pensamento que envolve pessoas, trabalho e organização. O conceito transcende ideia até então vigente de que a QVT era a percepção individual do indivíduo em relação ao trabalho. Tem-se, assim, a transição conceitual dos resultados individuais para o coletivo.

Na terceira edição da obra, Huse e Cummings (2013) identificam o ano de 1979 como importante baliza temporal. Neste ano, a QVT passou a vivenciar uma nova fase de desenvolvimento de suas abordagens com a disseminação no ocidente de técnicas de administração utilizadas no Japão. Entre as técnicas, os Ciclos de Controle de Qualidade (CCQ).

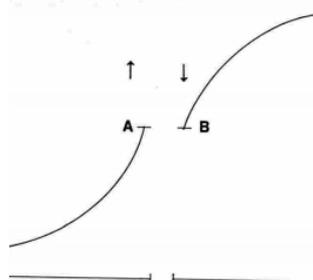
A originalidade da abordagem de Huse e Cummings (1985) reside na proposta de operacionalização da QVT através de quatro aspectos: (i) participação dos trabalhadores em vários níveis organizacionais com a possibilidade de decisões, análises e resoluções dos problemas que lhes são pertinentes; (ii) projeto do cargo feito com o desenho dos cargos de acordo com as necessidades do trabalhador e o seu enriquecimento do trabalho com autonomia, trabalhos em grupos autônomos e variedade das tarefas; (iii) inovação no sistema de recompensas, com maior equidade salarial e hierárquica entre os trabalhadores, condicionado a produtividade; (iv) melhoria do ambiente de trabalho, no que tange as condições físicas e ambientais para torná-lo mais adequado à produtividade por intermédio do aumento na satisfação dos trabalhadores.

A ideia central do modelo de Huse e Cummings (2013) é que o trabalhador, realizando uma atividade prazerosa e um ambiente agradável, apresentará uma QVT mais satisfatória. Assim, a flexibilização da estrutura, da tarefa e das decisões são mecanismos essenciais ao aumento da QVT e produzirão performances superiores no trabalho.

Às vésperas dos anos de 1980, Lippitt (1978) anteviu que, se as organizações não renovassem seu funcionamento e melhorassem as condições proporcionadas para seus trabalhadores, a próxima década, em plena transição da sociedade industrial para a pós-industrial, seria marcada por uma grave ameaça social, a patologia organizacional. A renovação da organização reivindicada por Lippitt (1978), em um período de turbulência causada pelo aumento da complexidade das missões e tecnologia das organizações e por mudanças no ambiente contemporâneo, preconizava um funcionamento organizacional diferente do passado para responder aos desafios de um futuro desconhecido.

A proposta formulada por Lippitt (1978) partiu do modelo de crescimento biológico utilizado por Jonas Salk em *The survival of the Wisest* (1973). No livro, o mundo é situado em uma área de transição entre o estágio A e B de uma curva sigmoide (figura 3).

**Figura 3 – Modelo de crescimento biológico**



**Fonte: Salk (1973)**

No estágio A, todo feedback indicava: “cresça, expanda, aumente”. Na área de transição, o feedback estava sendo confuso: “cresça, não cresça, mude, não mude.” Quando se chegar no estágio B, a transição será completada e a estabilização alcançada. A aplicação virtuosa do modelo nas organizações antevista por Lippitt (1978) permitirá a transição da “quantidade” do estágio A para a “QV” do trabalhador no estágio B. No estágio B as organizações poderão ir para além da imobilização corretiva das fraturas institucionais causadas por rigidez excessiva.

A mudança requer maturação, e maturação é conseguida com adaptabilidade, flexibilidade, saúde e identidade, principalmente numa era marcada por inovações tecnológicas e sociológicas e pela impessoalidade. Ademais, além de ser uma mudança humana e gerencial, é também uma mudança filosófica que requer novos conceitos de pessoas, poder e organização.

O interesse em saber a melhor forma de melhorar a QV quando se está trabalhando foi despertado por três condições inter-relacionadas:

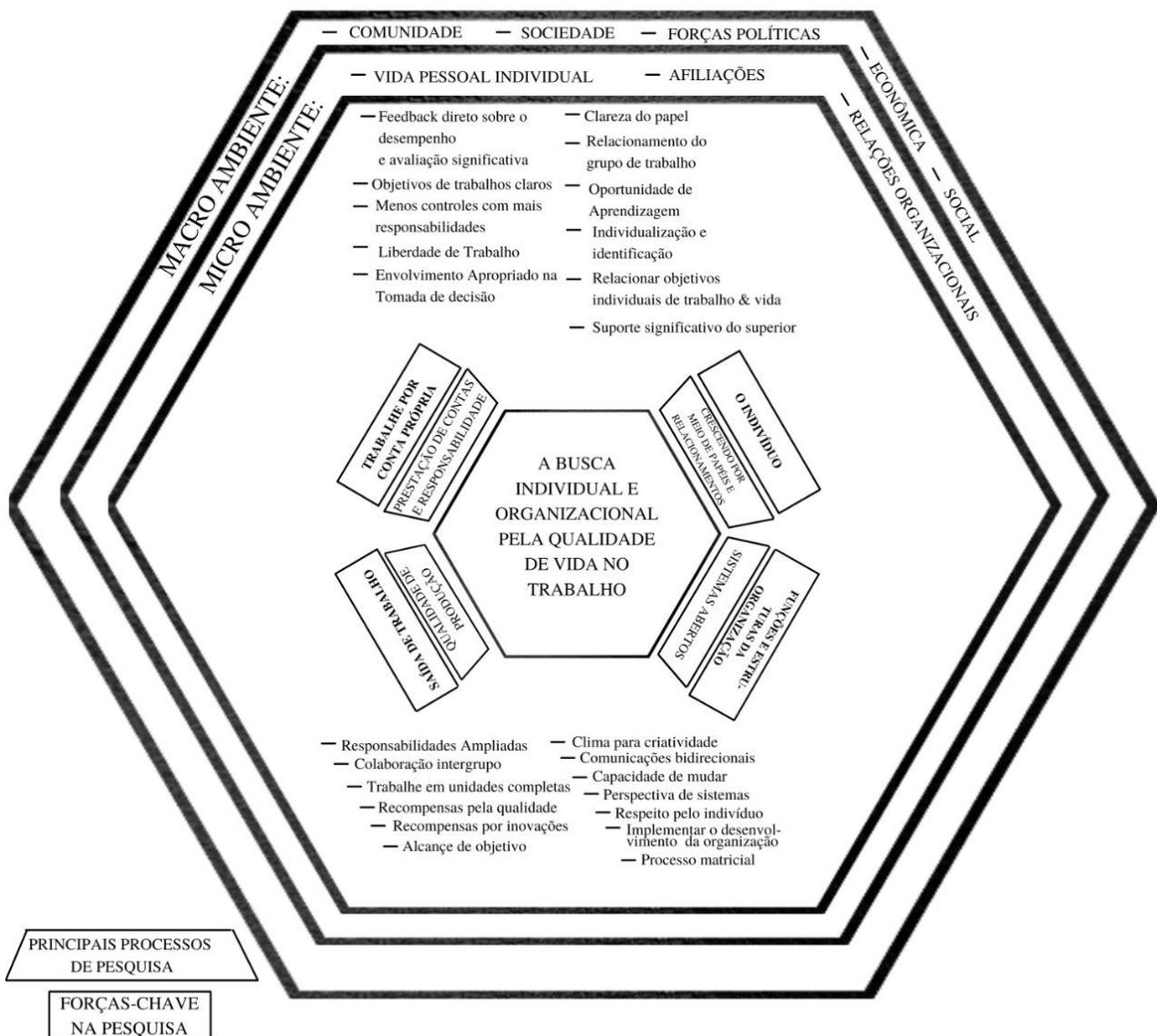
- 1) A crescente possibilidade de o indivíduo escolher onde trabalhará, e que essa escolha ocorra baseada em suas próprias necessidades e objetivos;
- 2) A importância cada vez maior atribuída à dignidade humana na sociedade e um maior reconhecimento de que o trabalho deve ser organizado e administrado de forma a levar a dignidade humana;
- 3) Os avanços nas ciências comportamentais mostram que o trabalho que é organizado para atender às necessidades das pessoas, bem como para atingir os requisitos organizacionais, tende a produzir a maior produtividade e a mais alta qualidade de trabalho.

Estas condições impuseram aos líderes organizacionais um dilema: como criar condições para mobilizar os esforços humanos no atingimento dos objetivos da organização e, ao mesmo tempo, tornar o trabalho tão significativo e gratificante para que os trabalhadores tenham satisfação com seu esforço.

Com as necessidades de sobrevivência e segurança mais ou menos satisfeitas, com um tratamento imparcial e razoavelmente garantido para todos, com maior mobilidade profissional, os trabalhadores em todos os campos de atuação passaram a se preocupar com o que veio a ser chamado de “QVT”. A tendência representou a passagem da satisfação pelo mero emprego, não importando o quão maçante ou sem sentido esse emprego fosse, para o ressentimento por ter que realizar atividades que exigem menos do que uma demanda total de suas capacidades.

Lippitt (1978), utilizando o modelo de Walton, indica que pode haver uma sobreposição substancial das necessidades individuais e organizacionais. Com esta lógica, elabora um esquema conceitual baseado em quatro fatores: o trabalho, o indivíduo, a melhoria da qualidade e de funções e estruturas organizacionais construídas em sistema aberto (figura 4).

**Figura 4 – Esquema conceitual de Lippitt**



Fonte: Adaptado de Lippitt (1978)

O esquema conceitual proposto por Lippitt (1978) é assentado na remoção da hierarquia autoritária baseada nas relações entre superiores e dependentes e sua substituição por outra forma de disciplina e controle. A substituta pensada é a autodisciplina individual decorrente do próprio interesse criado por um mecanismo de mercado competitivo. Este tipo de hierarquia produz um relacionamento construído na confiança que as pessoas têm na integridade umas das outras, na orientação de metas e no compromisso com um processo de resolução de problemas. Sem esta renovação a QVT será ilusória.

Muitos fatores no padrão organizacional tradicional faziam com que as pessoas em uma organização fossem vistas como “executores do trabalho”. A tarefa foi sempre a primeira preocupação do supervisor.

Na nova abordagem, o supervisor tem como responsabilidade o desenvolvimento de outros padrões adultos de autocontrole, realização e responsabilidade. Nesta abordagem, as metas para tornar uma organização satisfatória enquanto local de trabalho podem ser desenvolvidas. Para Lippitt (1978), as metas são: (i) diversidade na atribuição de trabalho para cada trabalhador; (ii) oportunidade de aprender e aprendizado contínuo; (iii) poder de

tomada de decisão; (iv) reconhecimento; e (v) oportunidade de se relacionar com o que faz ou produz.

Assim, o funcionamento eficaz do trabalho terá foco nas necessidades “centradas na pessoa” para “liberar” em vez de controlar o potencial dos outros. Essa abordagem ajustaria o cargo à pessoa, em vez de adequar a pessoa ao cargo. O gerente criará oportunidades para que a pessoa defina suas próprias “metas” de realização, padrões de trabalho e crescimento pessoal. Por meio da experiência de “definição de metas”, o indivíduo atinge as metas da tarefa ao vincular seus próprios impulsos, padrões e necessidades aos objetivos da organização. O efeito deve ser aumentar a responsabilidade e a responsabilização do indivíduo e do grupo de trabalho.

Para Lippitt (1978), a renovação da organização está condicionada ao atendimento de determinadas condições. São dez as condições apontadas (quadro 2):

**Quadro 2 – Condições para o alcance de qualidade de vida no trabalho propostas por Lippitt**

<b>Condição</b>	<b>Descrição</b>
Condição 1	Aproximação do parâmetro: a primeira condição é que os líderes da organização devem identificar e comprometer a organização com um conjunto de valores, normas e objetivos que irão reger suas atividades, padrões de liderança e modo de resolução de problemas. Isso pode ser chamado de “Renovação da Organização”.
Condição 2	Insatisfação reduz o estado atual das coisas: A organização deve estar disposta a proteger e confrontar os dados de sua própria organização. Ele deve estar disposto a examinar as implicações desses dados para a mudança organizacional. A renovação da organização não ocorre a menos que a administração enfrente sua própria necessidade de melhorar. Confrontar os dados significa enfrentar a realidade. Aqueles que são desenvolvedores de recursos humanos precisam pensar em maneiras de encorajar a insatisfação construtiva por parte da administração para trazer o tipo de mudança e a preocupação com a mudança que é necessária.
Condição 3	Sistemas abertos de comunicação: Para alcançar ativamente a mudança e renovação organizacional, faz-se necessário tornar os sistemas de comunicação eficazes, seguros e bidirecionais com a comunicação aberta. Este tipo de comunicação rompe com a comunicação unidirecional prevalente no pensamento e nas práticas de gestões anteriores. A comunicação deste tipo avança do “diga como é” para as pessoas querem “falar como é”.
Condição 4	A mudança e renovação da organização ocorrerão onde ocorrer a formação da equipe. A tecnologia mais antiga de mudança - começar com os indivíduos - não tem muito impacto na organização por si só. Os profissionais de recursos humanos precisam projetar programas que gerem ação em grupo, bem como treinar indivíduos em conceitos modernos de gestão.
Condição 5	Responsabilidade da Gestão de Linha: A renovação do trabalho ou da organização está nas mãos dos gestores de linha. Os funcionários sindicalistas, mesmo especialistas em desenvolvimento de recursos humanos, não mudarão as organizações. Aqueles com autoridade e responsabilidade devem se comprometer com as etapas necessárias. Os especialistas da equipe podem consultar, ajudar e aconselhar, mas o gerente de linha é o principal implementador. O papel do especialista em desenvolvimento de recursos humanos é ajudar a resolver problemas reais que afetam os “resultados financeiros”.
Condição 6	Concepção organizacional matricial: O uso de grupos de projetos e grupos temporários está se tornando mais aceito. A indústria aeronáutica, a Nasa e as Forças Armadas estão caminhando para a gestão por projetos. O desenho organizacional matricial deve ser uma alternativa às estritas estruturas hierárquicas.
Condição 7	Experimentação, inovação e risco: As demandas das organizações atuais exigem que a administração lide com novos problemas por meio da experimentação. As respostas não são conhecidas. Novos fóruns, processos e estruturas são primordiais. Novas abordagens para a utilização de recursos humanos serão necessárias para atender às necessidades da sociedade pós-industrial.

Condição 8	Orientação pela Teoria Geral dos Sistemas: outra série de atividades ou processos que podem auxiliar no desenvolvimento e renovação da organização girará em torno da abordagem de sistemas gerais para a organização. O conceito de sistemas sociotécnicos baseia-se na realidade de que qualquer sistema de produção e serviço requer tanto tecnologia como estruturas de relações de trabalho que relacionem os recursos humanos com os recursos tecnológicos.
Condição 9	Uma abordagem situacional: Em vez de uma abordagem rígida para as práticas de liderança gerencial, defende-se uma postura flexível ou situacional. A preocupação nas escolas de negócios com o “gerenciamento de contingência” é bem fundada. Vários tipos de liderança se encaixam em várias combinações de líderes, seguidores e situações. Até a Teoria X pode ser apropriada! Os desenvolvedores de recursos humanos devem ser capazes de ajudar sua administração a decidir e reconhecer o estilo de liderança mais adequado para eles.
Condição 10	Compromisso de Recursos: Um dos maiores prejuízos para alguns na incorporação de conceitos de QVT e renovação organizacional é a escala de tais compromissos. A alta administração deve estar não apenas disposta a comprometer recursos para um esforço de mudança de longo prazo em toda a organização, mas também preparada para aceitar e acomodar o impacto que o aumento da participação dos funcionários na tomada de decisões terá sobre o papel gerencial tradicional em todos os níveis. A perda de controle é um medo muito real para os supervisores de primeiro nível, bem como para a alta administração. O especialista em recursos humanos precisará ajudar a garantir seu comprometimento de tempo, dinheiro e pessoas antes de implantar qualquer resultado de um processo de recursos humanos.

**Fonte: Adaptado de Lippitt (1978)**

Ademais, a renovação exige considerar o sistema total (LIPPITT, 1978). O sistema total é um sistema social composto por uma fábrica, planta ou organização, o conjunto total das atividades do indivíduo, as inter-relações das atividades com os recursos físicos e os processos para fazer e entregar o serviço ou o produto. Pensar em uma organização como um sistema técnico-social ajuda a viabilizar o homem-máquina relações, bem como para integrar o conceito de sistemas sociais oriundos da sociologia. Outra maneira de ver os sistemas técnico-sociais é vê-los como sistemas de troca de energia.

À guisa da conclusão, Lippitt (1978) coloca que não será uma tarefa fácil.

Em 1979, Westley propõe um modelo de QVT alicerçado na abordagem sociotécnica. A construção do modelo parte da identificação de problemas produzidos pela sociedade industrial no ambiente de trabalho. No resgate foram identificados como problemas os de ordem política, a insegurança, de ordem econômica, a injustiça, de ordem psicológica, a alienação, e de ordem sociológica, a anomia.

Estes problemas são decorrentes do fato que a maioria dos empregos não proporciona estabilidade e justa remuneração, produzindo alienação e a anomia no trabalhador. Os problemas identificados por Westley (1979) estão sumarizados no quadro 3:

**Quadro 3 – Dimensões da qualidade de vida no trabalho propostas por Westley (1979)**

Reivindicação	Problema	Mecanismo	Consequências	Ações
Econômica (1850-1950)	Injustiça	Sindicatos	Insatisfação; greves; queda da produtividade.	Descentralização do poder; compensação justa; participação nos lucros e resultados.
Política (1850-1950)	Insegurança	Partidos políticos; II Guerra Mundial.	Insatisfação; greves; queda da produtividade.	Autonomia; feedback.
Psicológica (1950-?)	Alienação	Agentes de mudança	Descompromisso; absenteísmo; rotatividade.	Enriquecimento do trabalho.
Sociológica	Anomia	Equipes de alta	Sentimento de	Grupos de

(1950-?)		performance	insignificância; Absentéismo; Rotatividade	trabalho fundamentados na abordagem sociotécnica.
----------	--	-------------	--	--

**Fonte: Pedroso; Pilatti; Picinin (2010), adaptado de Westley (1979)**

Na sua construção Westley (1979) infere que o termo QVT abarca diversos fatores presentes no ambiente de trabalho. Assim, a QVT apresenta uma amplitude significativa de sentidos e limites pouco precisos. Com a proposta formulada, avanços na QVT acontecem com a solução dos problemas identificados. A individualização dos problemas, tanto na análise como no enfrentamento, é o caminho indicado e o limite estabelecido. Em termos práticos, tem-se QVT quando os postos de trabalhos estão humanizados. O entendimento de humanizar está no alcance de soluções para a insegurança, a injustiça, a alienação e a anomia.

Pedroso e Pilatti (2012), ao discutirem o modelo, buscaram o sentido dado aos problemas por Westley (1979). Para os autores, a busca foi necessária na medida em que os termos possuem sentidos polissêmicos. Na identificação, a insegurança foi definida como instabilidade no emprego; a injustiça como desigualdade salarial; a alienação como baixa autoestima; e a anomia como carência de legislação trabalhista. Para os problemas não são levantados indicadores.

No modelo teórico apresentado por Westley (1979), a insegurança e a injustiça são tratadas em conjunto. A justificativa apresentada é a de que os problemas estão correlacionados e apresentam uma raiz comum. Os outros dois problemas, a alienação e a anomia, são tratados de forma isolada. Com efeito, a resolução de um problema não minimiza os outros, que são independentes, e todos são necessários para a QVT.

Diferente da lógica dos modelos que antecederam, Westley (1979) trabalha com indicadores negativos. Para haver QVT, os indicadores (problemas) que fazem parte do modelo devem ser suprimidos. Pedroso e Pilatti (2012) inferem que, no modelo de Westley, os indicadores estabelecidos e a abordagem proposta convergem para a não medição ou mensuração da QVT. O raciocínio é estabelecido com o entendimento da condição binária dada por Westley para os problemas que determinam a QVT. No modelo, o problema existe ou não, sem a possibilidade de classificações intermediárias.

### 3. Conclusão

Em termos de QVT existe um estudo que está à frente do seu tempo, o de Walton (1973). Quase cinco décadas depois de sua publicação, o estudo se mantém atual. Nenhum estudo seguinte teve repercussão sequer próxima.

Na esteira do trabalho de Walton, no contexto dos Estados Unidos das crises do petróleo, foram produzidos na década de 1970 os modelos de Hackman e Oldham, Huse e Cummings e Lippitt. Os modelos seguintes podem ser caracterizados como mais específicos quando comparados com o de Walton. Tem-se, assim, avanços pontuais na resolução da complexa equação de produzir avanços simultâneos para as organizações e os trabalhadores.

### Referências

ARRIGHI, G.; SILVER, B; J. **Caos e governabilidade no moderno sistema mundial**. Rio de Janeiro: UFRJ; Contraponto, 2001.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, East Lansing, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HACKMAN, J. R.; OLDDHAM, G. R. The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. **Technical Report n. 4**. New Haven, Connecticut: Yale University, 1974.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. 10. ed. Stanford: Cengage Learning, 2013.

LIPPITT, G. L. Quality of work life: organization renewal in action. **Training and Development Journal**, Training and Development Journal, v. 32, n. 7, p. 4-10, 1978. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ186388>. Acesso em: 12 ago. 2021.

PEDROSO et al. Potencial motivador do trabalho: tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman e Oldham. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 10, n.3, p. 670-697, 2010.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; PICININ, C. T. Os germes da destruição da qualidade de vida no trabalho: análise do modelo de Westley. **EfDeportes**, Buenos Aires, v. 15, n. 144, 2010. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd144/qualidade-de-vida-no-trabalho-modelo-de-westley.htm>. Acesso em 14 set. 2021.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. **Guia de avaliação da qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho**. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2012.

SALK, J. **The survival of the Wisest**. New York: Harper & Row, Publishers, 1973.

TIMOSSI, L. da S. et al. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Journal of Physical Education**, Maringá, v. 20, n. 3, p. 395-405, 2009. DOI: [10.4025/reveducfis.v20i3.5780](https://doi.org/10.4025/reveducfis.v20i3.5780). Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/view/5780>. Acesso em 07 ago. 2021.

WALTON, R. E. Improving the quality of work life. **Harvard Business Review**. Cambridge, v. 52, n. 3, p. 12-16, 1974.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Humans Relations**, London, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872677903200202>. Acesso em: 8 ago. 2021.