



ConBRepro

XI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO
ON-LINE

01 a 03
de dezembro 2021

Qualidade De Vida No Trabalho (QVT): Modelos Produzidos Na Década De 1980

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 Bilynkievycz dos Santos

Departamento de Odontologia – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Gabrielly de Queiroz Pereira

Engenharia Elétrica – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Resumo: O presente estudo tem como objetivo analisar os modelos de qualidade de vida no trabalho (QVT) de Werther Jr. e Davis e Nadler e Lawler, desenvolvidos durante as crises do petróleo, nos Estados Unidos da década de 1980. Trata-se um estudo documental com característica predominantemente qualitativa. Os modelos Werther Jr. e Davis e Nadler e Lawler aprofundaram aspectos abordados de forma genérica por Walton. O estudo de Werther Jr. e Davis avançou no projeto de cargo nas organizações e o de Nadler e Lawler ao colocarem como foco dos programas QVT o indivíduo e a produção de sentimentos positivos no trabalho. Conclui-se que os estudos Werther Jr. e Davis e Nadler e Lawler avançaram e complementam os estudos produzidos na década de 1970.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, Trabalho, Modelo de Werther Jr. e Davis, Modelo de Nadler e Lawler.

Quality Of Life At Work (QVT): Models Produced In The 1980's

Abstract: This study aims to analyze the quality of life at work (QWL) models by Werther Jr. and Davis and Nadler and Lawler, developed during the oil crises in the United States of the 1980s. with a predominantly qualitative characteristic. The Werther Jr. and Davis and Nadler and Lawler models deepened aspects generically approached by Walton. The study by Werther Jr. and Davis advanced the project of position in organizations and that of Nadler and Lawler by placing the individual and the production of positive feelings at work as the focus of QWL programs. It is concluded that the studies Werther Jr. and Davis and Nadler and Lawler advanced and complement the studies produced in the 1970s.

Keywords: Quality of life at work, Work, Model by Werther Jr. and Davis, Model by Nadler and Lawler.

1. Introdução

O termo qualidade de vida no trabalho (QVT), com a conotação atual, foi forjado nos Estados Unidos do final da década de 1960. No seu âmago, abstrações da realidade de caráter prospectivo voltadas para a humanização das condições ainda precárias de trabalho proporcionadas pelas organizações.

No começo da década seguinte, é publicado *Quality of working life: what is it?* (WALTON, 1973). No estudo, Walton (1973) define QVT como o alcance das metas, necessidades, aspirações e o senso de responsabilidade social por parte do trabalhador. O modelo proposto foi construído em oito dimensões, a maioria presente no trabalho e em seu ambiente, mas não apenas nestes. Elementos externos da vida do trabalhador e legais também foram considerados. Nenhum estudo sequente teve repercussão sequer próxima da alcançada por Walton.

Na sequência do trabalho precursor de Walton (1973), um conjunto de modelos foram construídos no espaço aproximado de uma década. Os trabalhos foram desenvolvidos também nos Estados Unidos, mas, diferente do de Walton, no contexto das crises do petróleo. Os trabalhos mais destacados construídos na década de 1970 foram os de: Hackman e Oldham (1974; 1975); Huse e Cummings (2013); Lippitt (1978) e Westley (1979). Na década de 1980, os de Werther Jr. e Davis (1996); e Nadler e Lawler (1983). Em comum, os trabalhos buscavam a resolução da complexa equação de produzir avanços simultâneos para as organizações e os trabalhadores.

O número de estudos, principalmente depois da década de 1990, cresceu de forma expressiva até atingir um ponto de inflexão. A tendência atual é de pequena redução nas publicações. Nas principais bases internacionais, a *Web of Science* (WoS) e a *Scopus*, em pesquisa realizada no dia 27 de agosto de 2021, com a utilização do descritor “*quality of work life*”, obteve-se o relato de 1230 artigos originais publicados.

No Brasil, apesar da presença da temática QVT, ainda não há de se falar de um modelo teórico contextualizado para a realidade brasileira. Os modelos construídos nos Estados Unidos, principalmente o de Walton (1973), são largamente utilizados. Para Limongi-França (2003), de maneira geral, os estudos desenvolvidos no Brasil buscam compreender situações individuais dos trabalhadores em seus locais de trabalho, e abarcam aspectos comportamentais e de satisfação individual.

O presente estudo tem como objetivo analisar os modelos de qualidade de vida no trabalho (QVT) de Werther Jr. e Davis (1996) e Nadler e Lawler (1983), desenvolvidos durante as crises do petróleo nos Estados Unidos da década de 1980.

2. Modelos De Qualidade De Vida No Trabalho Produzidos Na Década De 1980

Em 1981, Werther Jr. e Davis (1996), em seu livro *Human resources and personnel management*, inseriram a discussão da QVT. O modelo de QVT de Werther Jr. e Davis (1996) é centrado no projeto de cargo nas organizações. Com este foco, pode-se tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Apesar de fatores como a supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios, projeto do cargo, entre outros, serem intervenientes, Werther Jr. e Davis (1996) inferem que a QVT envolve e acontece na percepção do trabalhador. Partindo desta dedução, a rotina no cotidiano laboral é perspectivada como um fator negativo para as partes envolvidas. Não obstante, a reformulação de cargos, em determinadas situações, não permite a diminuição ou eliminação da insatisfação. A melhoria pode ocorrer com a mudança do cargo exercido.

Para Werther Jr. e Davis (1996), a combinação das necessidades humanas com as necessidades do cargo deve orientar a reformulação de cargos, e a reformulação facultar uma maior variedade de tarefas, autonomia na tomada de decisões e satisfação do

colaborador. Neste escopo, os desafios ambientais, organizacionais e comportamentais, que também afetam a QVT, necessitam ser considerados e exigem antecipação por parte da organização. No quadro 1 são apresentados os desafios e, no interior destes, os aspectos que devem ser considerados:

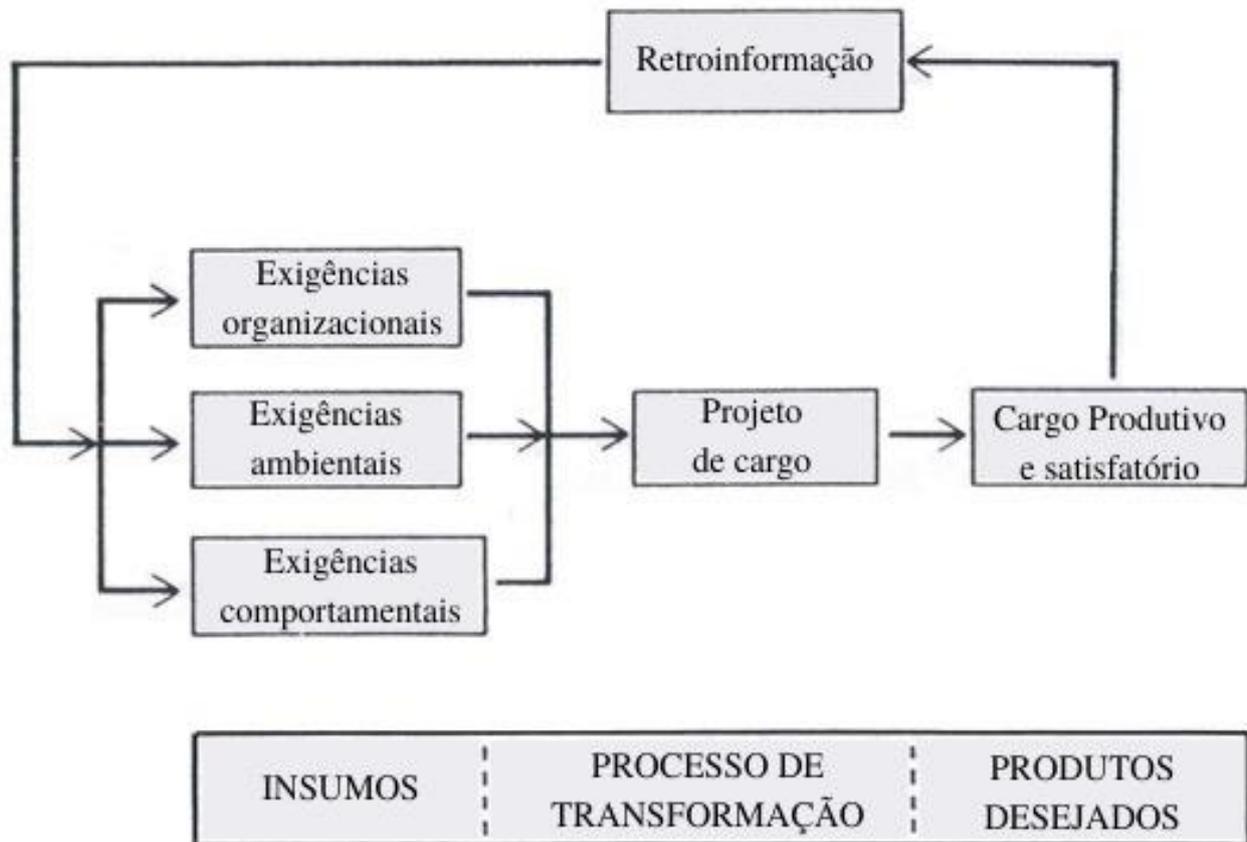
Quadro 1 – Desafios e aspectos considerados no modelo de Werther Jr. e Davis

Desafios	Aspectos Considerados
Ambientais	Sociais; culturais; históricos; competitivos; econômicos; governamentais; tecnológicos.
Organizacionais	Propósito; objetivos; organização; departamentos; cargos; atividades.
Comportamentais	Necessidades de recursos humanos; motivação; satisfação

Fonte: Pedroso, Pilatti e Cantorani (2009), adaptado de Werther Jr. e Davis (1996).

De forma virtuosa, o modelo desenhado por Werther Jr. e Davis (1996) é ilustrado na figura 1. A desconsideração do ciclo completo determina problemas.

Figura 1 - Modelo de QVT de Werther Jr e Davis



Fonte: Pedroso, Pilatti e Cantorani (2009), adaptado de Werther Jr. e Davis (1996).

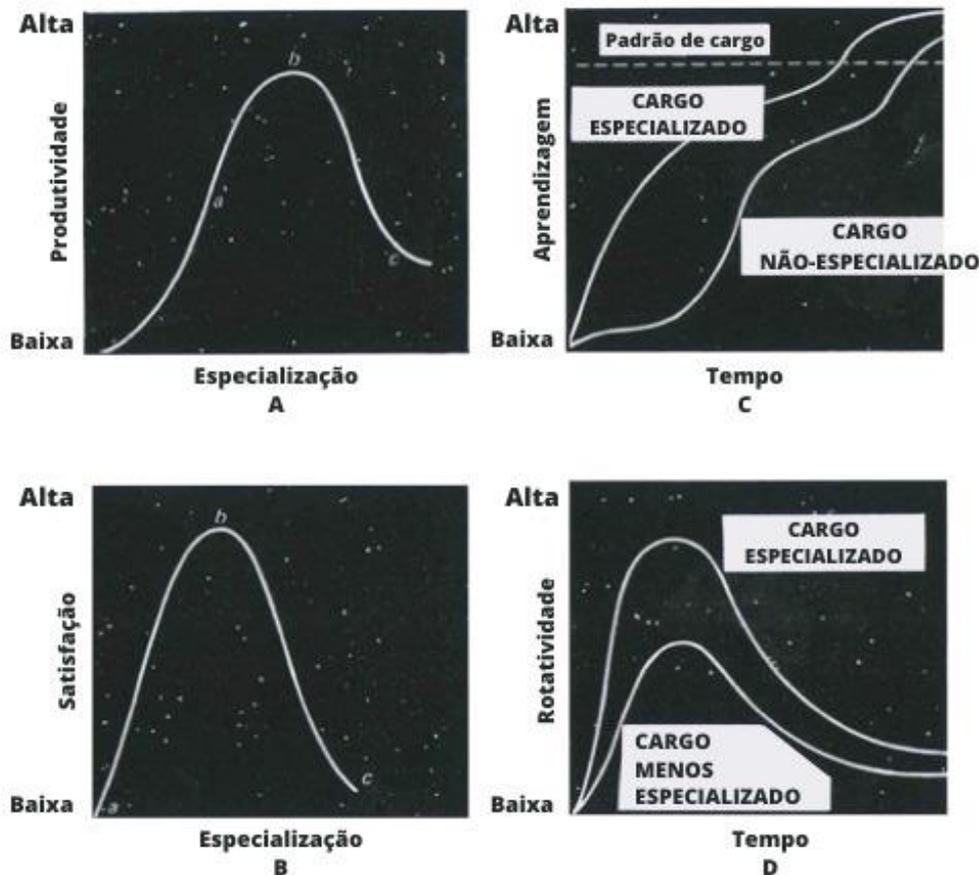
Sendo os cargos o elemento que conecta os trabalhadores com as organizações, faz-se necessária a existência de estrutura administrativa voltada para os recursos humanos. Esta estrutura deve ser responsável pelo balanceamento entre a força de trabalho desejada com o projeto de cargo na organização. Para Werther Jr. e Davis (1996), a estrutura responsável pelo pessoal deve focar no atingimento dos objetivos sociais, organizacionais, funcionais e pessoais. Com este foco, deve ser feita a associação de seis categorias: (i) fundamentos e desafios; (ii) preparação e seleção; (iii) desenvolvimento e avaliação; (iv) desempenho, remuneração e proteção; (v) relações trabalhistas e administrativas; e (vi) administração do pessoal em perspectiva.

Para a construção de um projeto de cargo adequado aos objetivos organizacionais e que motive e satisfaça os trabalhadores, Werther Jr. e Davis (1996) indicam elementos a serem considerados no interior dos desafios identificados. Os elementos são: a abordagem mecânica, o fluxo de trabalho e práticas de trabalho nos desafios organizacionais; habilidades e disponibilidade de empregados e expectativas sociais nos desafios ambientais; e autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação para os desafios comportamentais.

A complexidade do projeto de cargo reside na contradição existente entre os elementos comportamentais e organizacionais. Por um lado, os elementos comportamentais do projeto de cargo reivindicam maior autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação. Por outro, os elementos organizacionais demandam maior especialização e menor autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação. Na prática, cargos mais eficientes serão insatisfatórios para o trabalhador, enquanto os cargos satisfatórios são ineficientes para as organizações.

Para a construção do projeto de cargo, Werther Jr. e Davis (1996) apresentam correlações entre produtividade e especialização, satisfação e especialização, aprendizagem e tempo e rotatividade e tempo (figura 2):

Figura 2 - Correlações entre elementos comportamentais e organizacionais nos cargos



Fonte: Werther Jr. e Davis (1996)

Denota-se dos gráficos que: (a) Até determinado ponto, a especialização permite o aumento da produtividade. Após o ponto de inflexão, os elementos comportamentais decrescem com o tempo sem retroagir ao nível inicial; (b) A especialização eleva rapidamente a satisfação. Após o ponto de inflexão, o decréscimo é rápido em função da falta de autonomia, variedade e identidade; (c) O tempo para a aprendizagem e de treinamento para cargos altamente especializados é menor do que para os cargos não especializados. O nível de

aprendizagem que pode ser alcançado nos cargos altamente especializados é maior do que nos cargos não especializados; (d) Cargos altamente especializados apresentam maior rotatividade do que os cargos não especializados. Alta rotatividade é um indicativo importante para a reformulação de um cargo.

Para Werther Jr. e Davis (1996), o projeto de um cargo deve considerar estas relações. A consideração permite acentuar e prolongar a fase ascendente e minimizar o decréscimo quando existe um ponto de inflexão. Destarte, níveis mais elevados de QVT são alcançados com o equilíbrio dos elementos comportamentais e com os organizacionais.

Outro modelo amplamente utilizado de QVT foi apresentado por Nadler e Lawler (1983). Os autores partem da constatação que, com a entrada em cena da QVT, na década de 1960, as organizações progressivamente começaram a se ajustar aos novos tempos. Em paralelo, a ideia de QVT foi sendo atualizada. É nesta atualização que Nadler e Lawler (1983) se debruçam para propor um modelo, cientes de que os valores alcançados com os programas de QVT no local de trabalho corriam o risco de serem perdidos. Para reverter esta projeção de futuro, desmascaram várias "noções" que, segundo os autores, "erraram o alvo", e propuseram para a QVT um modelo preciso, indicando maneiras de usá-la com sucesso no ambiente laboral.

Um dos erros identificados por Nadler e Lawler (1983) foi a conotação de inovação dada a QVT. Com esta conotação, inferem os autores, quando perder a condição de novidade, a QVT será minimizada rapidamente pelos gestores. Trata-se de um erro grotesco que produzira retrocessos e perdas.

Na construção de uma noção com alta aderência com a realidade, Nadler e Lawler (1983) enxergam a necessidade de uma delimitação clara, a exposição dos resultados que podem ser alcançados, os benefícios produzidos e as condições necessárias para que haja QVT. Para tal, os autores resgatam na história o surgimento dos programas de QVT. Dois ciclos distintos foram identificados no contexto norte-americano.

O primeiro apresenta como balizas temporais os anos de 1969 e 1974. Nesta janela, diferentes autores (pesquisadores, lideranças sindicais e representantes governamentais) começaram a identificar os fatores que influenciava no desempenho dos trabalhadores no ambiente laboral. A identificação era alicerçada na preocupação com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e sua relação com a satisfação no trabalho. O movimento foi concomitante com iniciativas que produziam inovações no trabalho no espaço europeu. O foco do período foi a qualidade do trabalho e seus efeitos para o trabalhador.

O segundo ciclo teve início em 1979. O ciclo, ainda permeado pela grave crise vivenciada na década, foi uma espécie de resposta à competição econômica global em curso. O fator desencadeador do movimento no solo norte-americano foi a identificação de novas e importantes experiências fundadas na reestruturação da gestão do trabalho com resultados altamente positivos. As principais experiências foram produzidas no Japão, mas não se limitaram a este espaço geográfico. Ademais, os programas implantados no ciclo anterior nos Estados Unidos também produziram resultados. Com efeito, novamente, a QVT entra novamente em cena e passa a ser buscada pelas organizações estadunidense.

Inserido neste ciclo, Nadler e Lawler (1983) fazem o uso da história para ir além do que aconteceu com a QVT nos Estados Unidos. O período examinado foi o de 1959 até 1982. Com o resgate histórico realizado e tendo como preocupação central a questão conceitual, foram localizadas seis perspectivas e as noções presentes em cada período (quadro 2).

Quadro 2 - Evolução da noção qualidade de vida no trabalho

Perspectiva	Noção
-------------	-------

1. Qualidade de vida no trabalho como uma variável (1959-1972)	O indivíduo reage as condições de trabalho. O foco das investigações era melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo. Indicadores como produtividade, satisfação e saúde mental são associados ao trabalho.
2. Qualidade de vida no trabalho como uma abordagem (1969-1974)	O bem-estar do indivíduo passa a ser priorizado, inclusive em relação aos resultados organizacional, sem, no entanto, desconsiderar a produtividade.
3. Qualidade de vida no trabalho como um método (1972-1975)	Conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo mais produtivo e satisfatório. Inovações como grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica passaram a produzir a ideia de qualidade de vida no trabalho.
4. Qualidade de vida no trabalho como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Ideias como a “administração participativa” e a “democracia industrial” são trazidas para o cotidiano do trabalho. A qualidade de vida no trabalho, em meio as crises do petróleo, foi colocada em segundo plano.
5. Qualidade de vida no trabalho como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas entre outros problemas organizacionais. Ocorre a popularização da qualidade de vida no trabalho.
6. Qualidade de vida no trabalho como nada (futuro)	Se os projetos fracassarem e não alcançarem os objetivos traçados, a qualidade de vida no trabalho será apenas um “modismo” que passou, uma ilusão.

Fonte: Pedroso e Pilatti (2009), adaptado de Nadler e Lawler (1983).

Deste resgate histórico, Nadler e Lawler (1983) identificam duas condições presentes nas experiências bem-sucedidas: o foco dos programas QVT no indivíduo e na produção de sentimentos positivos no trabalho, e não apenas em formas deste indivíduo trabalhar melhor; participação dos trabalhadores no processo de tomada das decisões organizacional. Para atender esta dupla condição, os programas de QVT mais bem-sucedidos previam a participação do trabalhador na resolução de problemas, a reestruturação do trabalho, inovação no sistema de recompensas e melhoria no ambiente de trabalho.

Como proposição, Nadler e Lawler (1983) delineiam seis fatores para a construção de um programa de QVT bem-sucedidos: (i) os membros da organização realmente percebem a necessidade de um problema ser enfrentado; (ii) o problema enfrentado é importante para a organização como um todo; (iii) é criada uma estrutura para a identificação e resolução do problema; (iv) recompensas são fornecidas tanto para os processos quanto para os resultados positivos das atividades de QVT; (v) os vários níveis de gerenciamento e indivíduos envolvidos deve estar motivados no longo prazo; (vi) a QVT envolve todos os membros da organização de uma forma que evita rivalidades o "nós-eles".

Pautados nesses fatores, Nadler e Lawler (1983) concluem que três componentes principais dos esforços de QVT devem ser bem gerenciados para que os programas tenham sucesso: (i) desenvolvimento de projetos em diferentes níveis; (ii) mudanças nos sistemas e estrutura de gestão; e (iii) mudanças no comportamento da alta administração – os

esforço de QVT devem ser confiáveis para os membros da organização; deve haver alguma atividade específica e tangível de QVT da qual participem os gerentes seniores.

De forma sintética, o quadro 3 apresenta os elementos estruturantes contidos nos dois modelos examinados.

Quadro 3 – Elementos estruturantes dos modelos de qualidade de vida no trabalho de Werther Jr. e Davis; Nadler e Lawler

PROPONENTE(S)	ELEMENTOS ESTRUTURANTES
Werther Jr. e Davis	Desafios ambientais; Desafios organizacionais e Desafios Comportamentais.
Nadler e Lawler	Desenvolvimento de projetos em diferentes níveis; Mudanças nos sistemas e estrutura de gestão; e Mudanças no comportamento da alta administração.

Fonte: Adaptado de Werther Jr. e Davis (1996); Nadler e Lawler (1983).

Colocando os modelos de QVT em um continuum com o específico e o geral nas extremidades, pode-se inferir que os dois modelos desenvolvidos durante a década de 1980 nos Estados Unidos, tendo como referência o modelo precursor de Walton, estão mais próximos do polo específico. Nem o modelo mais generalista, o de Werther Jr. e Davis, não apresenta a amplitude do modelo de Walton. Werther Jr. e Davis (1996) mesmo considerando de forma bastante ampla os aspectos ambientais, ao olhar os desafios organizacionais e comportamentais, o faz de forma pontual.

A especificidade pode ser lida, no caso dos modelos examinados, como o aprofundamento de aspectos que não foram ou foram contemplados de forma superficial nos modelos mais gerais.

É, ainda, bastante factível considerar que os modelos surgidos depois de Walton trouxeram avanços, podendo ser bastante úteis para a leitura de cenários que demandem considerações mais aprofundadas de determinados aspectos, e empurraram a fronteira do conhecimento para além dos limites demarcados inicialmente. Os modelos de Werther Jr. e Davis (1996) e Nadler e Lawler (1983) certamente apresentam esta conotação.

O contexto da criação não pode ser desconsiderado por aqueles que fazem uso de determinado modelo. O modelo de Walton (1973) foi construído ainda permeado pelos anos dourados da economia. Os modelos seguintes no contexto das crises do petróleo. Ainda que desejável, não é possível pensar na alienação completa dos construtores dos modelos às crises. Ainda dentro do contexto, o fato de todos os modelos terem sido construídos considerando a realidade dos Estados Unidos não pode ser desconsiderado. A realidade dos Estados Unidos é bastante distinta da maioria dos países do globo, principalmente aqueles que ofertam mão de obra barata e estão em desenvolvimento.

3. Conclusão

Na esteira do trabalho de Walton, Hackman e Oldham, Huse e Cummings e Lippitt, produzidos na década de 1970, tem-se na década de 1980 os modelos Werther Jr. e Davis e Nadler e Lawler. Os modelos aprofundaram aspectos abordados superficialmente por Walton. O estudo de Werther Jr. e Davis avançou no projeto de cargo nas organizações e o de Nadler e Lawler ao colocar o foco dos programas QVT no indivíduo e na produção de sentimentos positivos no trabalho. Os estudos Werther Jr. e Davis e Nadler e Lawler, assim, avançaram e complementaram os estudos produzidos na década de 1970.

Referências

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, 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.; OLDFHAM, 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.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

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.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983. DOI: [10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7).

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Os elementos do projeto de cargo e a qualidade de vida no trabalho: analogia do modelo de Werther e Davis. **EfDeportes**, Buenos Aires, v. 14, n. 136, 2009. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd136/qualidade-de-vida-no-trabalho-modelo-de-werther-e-davis.htm>. Acesso em 14 set. 2021.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Um olhar crítico sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Nadler e Lawler. **EfDeportes**, Buenos Aires, v. 14, n. 139, 2009. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd139/modelo-de-qualidade-de-vida-no-trabalho.htm>. Acesso em 14 set. 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.

WERTHER JR., W. B.; DAVIS, K. **Human Resources and Personnel Management**. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Humans Relations**, London, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872677903200202>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872677903200202>. Acesso em 14 set. 2021.