

# ANÁLISE DO POTENCIAL MOTIVADOR DO TRABALHO DE HACKMAN E OLDHAM: UMA REVISÃO LITERÁRIA

BRUNO PEDROSO<sup>1,2</sup>

LUIZ ALBERTO PILATTI<sup>1</sup>

JOSÉ ROBERTO HERRERA CANTORANI<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Ponta Grossa – PR – Brasil

<sup>2</sup>Faculdades Integradas de Itararé – Itararé – SP – Brasil

[brunops3@brturbo.com.br](mailto:brunops3@brturbo.com.br)

## 1. Introdução

A preocupação com a qualidade de vida no ambiente laboral tem sua progênie na Revolução Industrial. Reivindicações originadas de trabalhadores crescentemente organizados, no curso de uma história que nasceu nas “Usinas de Satã”, fez com que o trabalho se tornasse mais humanizado ou, principalmente nas fases iniciais, menos desumanizado. A transmutação ocorreu de forma lenta, forjada por pequenas conquistas advindas de difíceis entraves, quase sempre acompanhado de um aparato legal.

O trabalho ocupa uma parcela significativa da vida das pessoas. Fato esse que justifica as intervenções na vida pessoal do trabalhador. Ainda que permeados por variáveis muito semelhantes e grande inter-relação, os conceitos de qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho apresentam uma distinção que vem se acentuando com a vida societária que ganhou muito em complexidade.

A constatação de que as vivências no ambiente laboral têm influencia direta e significativa na qualidade de vida do trabalhador conduz ao questionamento se existe um índice mensurável sobre a influência do trabalho na qualidade de vida.

Na tentativa de mensurar o nível de motivação gerado pelo trabalho, Hackman e Oldham (1974) propõem um escore denominado “Potencial Motivador do Trabalho”. O presente estudo atém-se em analisar o instrumento quantitativo de avaliação da qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham.

## 2. O modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham

O modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham 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 qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham, publicado na forma de um relatório técnico em 1974, e, também, na forma de artigo científico em 1975.

A década de 60 foi marcada por significativos avanços no contexto do trabalho. Fatos como as manifestações civis clamando por igualdade social e a inserção da mulher no mercado de trabalho desenharam um cenário de reestruturação do labor. Após um afluente período de expansão econômica, o contexto se reverte nos Estados Unidos. O cenário que se desenhava instigou o desenvolvimento de pesquisas direcionadas à solvência da crise que emergia.

Com base nos estudos de Hackman e Oldham (1974, 1975), Chang Júnior e Albuquerque (2002) e Davis e Newstrom (2004), 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. Estes recebem a denominação de Dimensões Essenciais do Trabalho (CHANG JÚNIOR; ALBUQUERQUE, 2002).

Há, também, fatores secundários que influenciam nas dimensões do trabalho e nos resultados, denominados Resultados Pessoais e do Trabalho: motivação interna ao trabalho; satisfação geral com o trabalho; satisfação com a sua produtividade e; absenteísmo e rotatividade. Por fim, existe a Necessidade de Crescimento Individual, correlacionada diretamente com as Dimensões Essenciais do Trabalho e Resultados Pessoais e do Trabalho.

O instrumento para a determinação do Potencial Motivador do Trabalho avalia as propriedades motivacionais do trabalho, através 15 questões fechadas. As questões possuem enfoque nas cinco Dimensões Essenciais do Trabalho propostas por Hackman e Oldham: Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa, Autonomia, *Feedback*.

Dessa forma, o Potencial Motivador do Trabalho "indica o grau até o qual o trabalho é considerado Significativo, fomenta a Responsabilidade e promove o Conhecimento dos Resultados" (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 154). É um instrumento com questões objetivas, com respostas dispostas em uma escala tipo Likert, de sete elementos. Na maioria dos casos, não demanda mais do que 10 minutos para seu preenchimento.

O cálculo desse escore está calçado na idéia de que "antes que um programa de enriquecimento de trabalho [Qualidade de Vida no Trabalho] tenha início, um empregador precisa estudar tarefas para avaliar quanto elas contêm variedade, identidade, significância, autonomia e feedback" (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 154). Sob esse enfoque, ressalta-se a importância da existência de uma ferramenta para a determinação, através de uma abordagem quantitativa, do nível de motivação proporcionado pelo trabalho.

### **3. Modelo precursor de Hackman e Lawler**

O modelo proposto por Hackman e Oldham (1974) deriva de um estudo anterior realizado por Hackman e Lawler (1971). Neste estudo anterior, foi realizado um levantamento das características presentes no trabalho, de forma a estabelecer condições que motivam os trabalhadores. Os indivíduos tendem a apresentar uma satisfação pessoal significativa quando vivenciam no trabalho elevados índices de Variedade, Autonomia, Identidade da Tarefa e *Feedback*. Esses quatro fatores foram denominados de Dimensões Essenciais do Trabalho.

De acordo com Hackman e Lawler (1971), as Dimensões Essenciais do Trabalho são variáveis passíveis de mensuração que apresentam as seguintes definições:

- Variedade: o quanto é exigido que os trabalhadores apresentem uma variedade de operações em seu trabalho e/ou utilizem uma variedade de equipamentos e procedimentos em seu trabalho;
- Autonomia: o quanto os trabalhadores possuem de autoridade para programar as suas atividades, podendo escolher o equipamentos que serão utilizados e decidir os procedimentos que serão empregados;
- Identidade da Tarefa: o quanto os trabalhadores realizam atividades completas em seu trabalho e podem identificar claramente o resultado de seus esforços;
- *Feedback*: o quanto os trabalhadores recebem informações sobre o seu desempenho no trabalho e/ou o quão corretamente este vem sendo realizado.

Foi convencionado que o nível máximo de motivação é obtido somente quando um trabalho apresenta, simultaneamente, o escore máximo em todas as Dimensões Essenciais do Trabalho. Nesse contexto, para que um trabalho seja motivador, a percepção do trabalhador com relação às cinco Dimensões Essenciais do Trabalho deve ser positiva.

Entretanto, foi constatado a necessidade de determinar se todas as dimensões deveriam apresentar escores elevados para que o trabalhador apresentasse elevada motivação. Assim, o nível de motivação foi correlacionado com as quadro Dimensões Essenciais do Trabalho de três diferentes formas: somando-se os escores das quatro dimensões; cada dimensão sendo tratada independentemente; através do produto dos escores das quatro dimensões.

Os resultados da pesquisa empírica realizada por Hackman e Lawler (1971) demonstraram que o nível de satisfação diminui significativamente quando o escore de uma das dimensões é relativamente baixo em relação às demais dimensões. Fato que não ocorre

quando os escores das quatro dimensões são reduzidos na mesma proporção. Assim sendo, as quatro Dimensões Essenciais do Trabalho possuem pesos igualmente distribuídos na determinação da motivação proporcionada pelo trabalho, sendo que a motivação poderia ser calculada através da seguinte fórmula:

Variedade X Autonomia X Identidade da Tarefa X Feedback

Através da aplicação do instrumento, Hackman e Lawler constataram que, para um trabalho proporcionar elevado nível de motivação, as quatro Dimensões Essenciais do Trabalho devem apresentar escores moderadamente elevados.

Para a determinação do nível motivacional proporcionado pelo trabalho, foi utilizado um questionário composto por 12 questões, seccionado em duas seções. A primeira seção contempla uma avaliação direta do trabalho através de questões fechadas, com respostas baseadas em uma escala de Likert de sete alternativas. Cada questão possui sua própria escala, de forma que o indicador 1 representa o pior resultado, o indicador 4 representa o resultado intermediário, e o indicador 7 representa o melhor resultado. Cada dimensão é contemplada com uma única questão na seção 1.

A segunda seção faz menção a uma série de aspectos relacionados às quatro Dimensões Essenciais do Trabalho, sendo que o respondente deve assinalar, em uma escala de Likert de sete alternativas, o quanto cada atributo está presente em seu trabalho. O indicador 1 representa “nada ou minimamente”, o indicador 4 representa “moderadamente” e o indicador 7 representa “freqüentemente”. Os indicadores 1 e 7 sempre representam, respectivamente, o pior e o melhor resultado. Cada dimensão apresenta duas questões na seção 2.

Mesmo que Hackman e Lawler (1971) afirmem que para que o nível de motivação ocasionado pelo trabalho seja alto deve haver equilíbrio entre as quatro Dimensões Essenciais do Trabalho, estes não propõem um escore padronizado para o cálculo do nível de motivação proporcionado pelo trabalho.

#### **4. Modelo final de Hackman e Oldham**

Em um estudo subsequente à Hackman e Lawler (1971), Hackman e Oldham (1974) propuseram uma reformulação do modelo anterior. O novo modelo considera que o trabalho apresenta cinco dimensões essenciais, ao invés de quatro, como proposto no instrumento precedente. A dimensão adicional é chamada de Significância da Tarefa. As Dimensões Essenciais do Trabalho propostas por Hackman e Oldham (1975) são:

- Variedade da Tarefa: o quanto um emprego requer variedade atividades na execução do trabalho, utilização de diferentes habilidades e talentos do trabalhador;
- Identidade da Tarefa: o quanto é exigido que os trabalhadores realizem atividades completas, isto é, atividades que possuem um início em um fim lógico;
- Significância da Tarefa: o quanto o resultado de um emprego impacta na vida ou no trabalho de outras pessoas, tanta na própria organização ou externamente a esta;
- Autonomia: o quanto um trabalho fornece liberdade, independência e privacidade, de forma que o trabalhador possa programar o seu trabalho e determinar os procedimentos que serão empregados para realizá-lo;
- *Feedback*: grau com o qual a execução das atividades laborais proporcionam ao trabalhador a retroação de informações precisas e claras sobre o seu desempenho no trabalho.

Assim como no modelo de Hackman e Lawler (1971), o modelo proposto por Hackman e Oldham (1974) não trata as Dimensões Essenciais do Trabalho isoladamente e não fundamenta a motivação proporcionada pelo trabalho através da média aritmética das mesmas, mas sim, através do produto das dimensões. Entretanto, o cálculo do nível de motivação do

trabalho de ambos os estudo difere-se devido ao fato de Hackman e Oldham (1974) terem atribuído pesos diferenciados às dimensões.

Através da média aritmética entre os escores das dimensões Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa, seguido de uma multiplicação pelos escores das dimensões Autonomia e *Feedback*, obtém-se um escore que determina o nível de motivação proporcionado por um trabalho. Este escore é denominado Potencial Motivador do Trabalho.

(Variedade da Tarefa + Identidade da Tarefa + Significado da Tarefa) X Autonomia X Feedback

3

Nesse novo modelo, o cálculo é realizado por uma medida geométrica, onde, diferentemente do modelo de Hackman e Lawler (1971), as dimensões Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa, possuem peso menor do que as dimensões Autonomia e *Feedback*.

Seguindo o modelo de Hackman e Lawler (1971), o questionário para determinação do Potencial Motivador do Trabalho é composto duas seções, sendo este acrescido de três itens que contemplam a nova dimensão, a Significância da Tarefa. Assim, o instrumento proposto por Hackman e Oldham possui 15 questões.

Da mesma forma que a Seção 1 do modelo de Hackman e Lawler (1971), esta primeira seção contempla uma avaliação direta do trabalho através de questões fechadas, com respostas baseadas em uma escala de Likert de sete alternativas. A escala de resposta é diferenciada em todas as questões, sendo que as alternativas fazem menção direta à dimensão do trabalho abordada em cada questão. Em todas as questões, indicador 1 representa o pior resultado, o indicador 4 representa o resultado intermediário, e o indicador 7 representa o melhor resultado. Cada dimensão do trabalho é contemplada com uma questão.

A segunda seção do instrumento é composta por afirmações relacionadas às cinco Dimensões Essenciais do Trabalho, sendo que o respondente deve assinalar, em uma escala de Likert de sete alternativas, qual é o nível de exatidão de cada uma das afirmações, ou seja, o quanto estas estão corretas. O indicador 1 representa “discordância total”, o indicador 4 representa “indecisão” e o indicador 7 representa “concordância total”.

Ao contrário das Seções 1 e 2 de Hackman e Lawler (1971) e da Seção 1 de Hackman e Oldham (1974), os indicadores 1 e 7 nem sempre representam os respectivos pior e melhor resultado. Nessa seção há questões onde a escala de resposta é invertida. Ou seja, o indicador 1 representa a melhor resposta, enquanto o indicador 7 representa a pior resposta. Cada dimensão é representada por dois itens, de forma que um item de cada dimensão está disposto em escala de respostas normal e o outro item está disposto em escala de respostas invertida. É evidente que o modelo de Hackman e Oldham (1974) teve embasamento no modelo anterior proposto por Hackman e Lawler (1971). As questões pertencentes aos referidos modelos podem ser visualizadas no quadro 1:

DIMENSÕES	HACKMAN E LAWLER (1971)	HACKMAN E OLDHAM (1974)
Variedade	Qual é o nível de variedade presente no seu trabalho?	Qual é o nível de variedade presente no seu trabalho? Isso é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?
	A quantidade de variedade presente em meu trabalho.	Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.
	A oportunidade de realizar uma variedade de atividades.	<i>O trabalho é bastante extenso e repetitivo.</i>

Autonomia	Qual é o nível de autonomia existente em seu trabalho; o quanto você pode decidir de que forma será realizado o seu trabalho?	Qual é o nível de autonomia existente no seu trabalho? Isso é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?
	A liberdade para realizar as atividades da forma que eu quero.	Em meu trabalho possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir.
	A oportunidade para pensar e agir independentemente.	<i>Em meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.</i>
Identidade	O quanto você desenvolve em seu trabalho, atividades que são iniciadas e terminadas por você (ao invés de realizar tarefas que são terminadas por outras pessoas)?	O quanto você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Isso é, uma atividade que possui início e fim óbvio? Ou é apenas uma etapa de uma atividade, finalizada por outras pessoas ou máquinas?
	A oportunidade de terminar as atividades que eu iniciei.	Em meu trabalho tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei.
	A oportunidade de realizar atividades do início ao fim, isto é, realizar uma atividade completa.	<i>Meu trabalho é organizado de forma a não me possibilitar a realização de atividades completas, do início ao fim.</i>
Feedback	O quanto seu trabalho fornece informações que permitem avaliar a qualidade das atividades que você executa?	O quanto você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho? Isso é, você tem conhecimento se o seu trabalho tem sido bem executado-através de algum "feedback" que colegas de trabalho ou supervisores fornecem?
	A oportunidade de descobrir o quão corretamente eu venho realizando o meu trabalho.	O simples fato de realizar o trabalho me proporciona muitas chances para compreender o quão bem eu venho o fazendo.
	A percepção de que o meu trabalho está sendo realizado de forma boa ou ruim.	<i>Meu trabalho fornece poucas informações sobre o desempenho com o qual eu o realizo.</i>
Significância		De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?
		A qualidade com que realizo o meu trabalho pode afetar muitas pessoas.
		<i>Meu trabalho, em si, não é muito importante ou significativo para a empresa de forma global.</i>

Quadro 1: Dimensões do trabalho de Hackman e Lawler e Hackman e Oldham  
Fonte: Hackman e Lawler (1971); Hackman e Oldham (1974), adaptado pelo autor

As questões presentes na Seção 1 no modelo de Hackman e Lawler (1971) tornam-se mais específicas e diretas no modelo da Hackman e Oldham (1974). Na Seção 2, percebe-se que os dois itens relacionados à mesma dimensão, são muito semelhantes. Na tentativa de diferenciá-los, sem que estes assumam sentidos distintos, Hackman e Oldham (1974) propuseram a inversão da escala de respostas em um dos itens de cada dimensão. Ainda na Seção 2, enquanto Hackman e Lawler (1971) questionam o quanto cada um dos aspectos mencionados está presente no trabalho, Hackman e Oldham (1974) preferem transformar tais aspectos em afirmações, questionando o quanto estas são verdadeiras, do ponto de vista do respondente.

Em se tratando de uma adaptação de um estudo anterior, a principal contribuição de Hackman e Oldham (1974) foi a determinação de parâmetros para se calcular o nível de motivação provinda do trabalho. Nível esse que foi representado pelo escore batizado de Potencial Motivador do Trabalho.

O cálculo dos escores das dimensões do trabalho é realizado através da média aritmética simples entre as três questões que compõem cada dimensão. É preciso inverter as questões cuja escala de respostas é invertida. Quanto ao Potencial Motivador do Trabalho (PMT), este é calculado através da média entre os escores das dimensões Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa e Significado da Tarefa, multiplicado pela escore média da dimensão Autonomia e multiplicado pelo escore da dimensão *Feedback*.

A pontuação do Potencial Motivador do Trabalho varia entre 1 e 343, sendo que, de acordo com Hackman e Oldham (1974), é utilizado o valor 125 como ponto de referência. Os valores iguais ou superiores a 125 são considerados satisfatórios, enquanto os valores inferiores a 125 são considerados insatisfatórios.

## **5. Considerações sobre o modelo da Hackman e Oldham**

O cenário pós-década de 60 dava início a um declínio na economia norte-americana, o que suscitou pesquisadores a inferirem sugestões para se repetir êxito econômico conquistado na década anterior. Na tentativa de corroborar com a situação econômica, que gradativamente se agravava, Hackman e Oldham concentraram seus estudos na construção de um instrumento que mensurasse o índice de motivação oriundo das atividades laborais.

Uma exclusividade do modelo de qualidade de vida no trabalho de Hackman e Oldham é a estruturação da teoria em um instrumento de avaliação quantitativo. Enquanto os modelos demais modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho são teóricos qualitativos, Hackman e Oldham operacionalizaram os indicadores propostos em seu modelo em uma escala polarizada do tipo Likert. A operacionalização proposta resultou em um instrumento de avaliação que possibilita uma análise quantitativa dos indicadores que o compõem.

Ressalta-se que a elaboração do instrumento quantitativo seguiu uma metodologia criteriosamente elaborada. A utilização de questões com escala de respostas invertida, a transparência das dimensões para os respondentes; a criação de um escore global resultante de todas as dimensões propostas; a atribuição de pesos diferenciados para as dimensões; e a criação de um ponto limítrofe para indicar os limiares de satisfação e insatisfação, constituem aspectos que contribuem significativamente para a fidedignidade do instrumento.

Ainda que o modelo em exame apresente pioneirismo no que diz respeito à quantificação da variável qualidade de vida no trabalho, o mesmo apresenta fragilidades. Não houve, por parte de Hackman e Oldham, nenhuma intenção de estudar o ambiente laboral em si, mas sim, apenas a abordagem comportamental do trabalho propriamente dito.

As cinco dimensões essenciais do trabalho são ramificações de um exclusivo aspecto progenitor, que enaltece unicamente uma característica proveniente do ambiente laboral: a satisfação. Mesmo se tratando de um aspecto importante para a avaliação da qualidade de vida no trabalho é pertinente salientar que a multidimensionalidade dessa variável transcende a satisfação do indivíduo.

## Referências

- 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.
- DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional – volume 2. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2004. 147 p.
- HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employee Reactions to Job Characteristics. **Journal of Applied Psychology**, v.55, n.3, p. 259-286, 1971.
- 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.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.

BRUNO PEDROSO  
Rua Osmar Luis Motin, 70  
CEP: 84030-385  
Ponta Grossa - PR