

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM RECURSOS HUMANOS**

ARISON CARDOSO SANTOS DA SILVA

**LIDERANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASO DE UMA
INDÚSTRIA DA REGIÃO DO SUDOESTE DO PARANÁ**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESPECIALIZAÇÃO

**PATO BRANCO
2018**

ARISON CARDOSO SANTOS DA SILVA

**LIDERANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: O CASO DE UMA
INDÚSTRIA DA REGIÃO DO SUDOESTE DO PARANÁ**

Trabalho de Conclusão de Especialização realizado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Pato Branco.

Orientadora: Profa. M.SC Audrey H. Merlin

**PATO BRANCO
2018**



TERMO DE APROVAÇÃO

Liderança e Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso de uma Indústria da Região Sudoeste do Paraná

Arison Cardoso Santos da Silva

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 9h10min, do dia 28 de julho de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof^a. M.Sc. Audrey Hausschildt Merlin
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Giovanna Pezarico
Avaliadora - UTFPR

Prof^a. Dr^a. Elizângela Mara Carvalheiro
Avaliadora - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

RESUMO

SILVA, Arison Cardoso Santos da. **Liderança e qualidade de vida no trabalho: o caso de uma indústria da região do Sudoeste do Paraná.** 2018. Folhas 51. Monografia (MBA em Recursos Humanos). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

Considerando que as pessoas sofrem influências diariamente pelo meio em que estão inseridas, O objetivo geral do presente estudo é verificar se o perfil de liderança dos supervisores influencia na qualidade de vida de seus subordinados. O trabalho caracteriza-se como estudo de caso e apresenta uma abordagem qualitativa-quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário nos funcionários de uma indústria do Sudoeste do Paraná. Foram analisados os perfis dos supervisores e clima organizacional da empresa. Os resultados desta pesquisa indicam que, o tipo de liderança dos supervisores não tem correlação positiva ou negativa com a qualidade de vida dos trabalhadores da Indústria.

Palavras-chave: Liderança. Qualidade de vida.

ABSTRACT

SILVA, Arison Cardoso Santos da. **Leadership and quality of life at work: the case of an industry from the Southwest region of Paraná. 2018.** Sheets 49. Monograph (MBA in Human Resources). Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2018.

What people have suffered influences throughout the year in which they are inserted, the present study is an initial result in order to supervise the influence of the quality of life of their subordinates. The work is presented as a case study and presents a quantitative approach. Data collection was performed through the questionnaire of employees of an industry in the Southwest of Paraná. The profiles of the supervisors and organizational climate of the company were included. The results of this research were of what type of leadership of the supervisors did not have positive or negative results with the quality of life of the workers of the Industry.

Keywords: Leadership. Quality of life.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 A importância do indivíduo para o sucesso das organizações	15
Figura 2 Definições de líder e de liderança baseadas em Fiedler.....	17
Figura 3 Agrupamento das dimensões básicas da tarefa	37
Figura 4 Enquadramento metodológico	39
Figura 5 Teste Chi-quadrado comparação Tabela 01 x Gráfico 01	45
Figura 6 Teste Chi-quadrado comparação Questão número 04 x Gráfico 01 ..	45

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Estilos de Liderança baseados em personalidade.....	24
QUADRO 2 Indicadores de QVT e as Necessidades do Trabalhador do Conhecimento	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Resultados da pergunta nº 2	44
Tabela 2 Resultados da pergunta nº 8	46
Tabela 3 Resultados finais	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Perfis dos supervisores.....	42
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivos Gerais	11
1.2.2	Objetivos Específicos.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
1.4	DELIMITAÇÃO.....	12
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	LIDERANÇA	14
2.2	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA, DEMOCRÁTICA E LIBERAL	22
2.3	PERFIS COMPORTAMENTAIS E OS ESTILOS DE LIDERANÇA DE ACORDO COM O DISC.....	26
2.3.1	Perfil Dominante – Líder por comando e prazos.....	27
2.3.2	Perfil Influente – Liderança por conexão e diálogo	28
2.3.3	Perfil Estável – Liderança por consenso e orientação	28
2.3.4	Perfil Cauteloso (Analítico) – Liderança por controle e especificações....	30
2.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	31
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	38
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	38
3.3	PROCEDIMENTO PARA COLETA DOS DADOS	39
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
4.1	PERFIS DOS SUPERVISORES.....	42
4.2	RESULTADOS DA PESQUISA E COMPARAÇÕES COM O PERFIL DE LIDERANÇA.....	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
6	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICE A – Questionário de Clima Organizacional	51

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentado: (i) contextualização do tema e problema de pesquisa; (ii) objetivos; (iii) justificativa da pesquisa; (iv) delimitação do tema e; (v) estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A liderança é um tema que têm demandado muitos estudos, devido a sua grande importância para as organizações, isto porque a liderança é o meio utilizado para a condução de uma equipe através da influência no comportamento das pessoas. Para a ocorrência da liderança, não é apenas necessário a existência da proximidade física, tendo em vista que o ser humano pode ser influenciado por pensamentos e modo de agir de outras pessoas, como por exemplo líderes religiosos e políticos, os quais têm capacidade de influenciar adeptos que estão muito distantes e com pouquíssimas chances de se encontrarem.

O processo de liderar pessoas no ambiente organizacional, é uma tarefa que requer muito preparo, isto porque fazer pessoas com visão e concepções distintas trabalharem em prol de um único objetivo é algo que requer do líder estrutura e conhecimento. Atrelado a liderança as organizações atualmente vêm se deparando com outro desafio, oferecer em seu ambiente de trabalho, a possibilidade de que os colaboradores gozem de uma boa Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A qualidade de vida no trabalho, pode ser vista como um processo de gestão, a qual requer das organizações preparo no ambiente físico, tecnológicos e sócio psicológicos, fatores estes que alteram e influenciam os climas organizacionais, com reflexo no qualidade de vida do trabalhador e, por consequência, na produção das empresas.

O fato é que os líderes são os grandes responsáveis pelos resultados das organizações, porém estes só são atingidos por conta das pessoas que trabalham em prol disto, ou seja os líderes tem papel de motivar, dirigir, delegar, realizar uma comunicação eficaz, gerenciar conflitos, para que assim consigam extrair de sua equipe os resultados almejados, associando a liderança a uma organização

preocupada e voltada a ofertar qualidade de vida no trabalho, o sucesso será o resultado.

No entanto, cabe ressaltar que se a liderança assertiva pode cooperar para os resultados da organização, o oposto ocorre quando a liderança é mal conduzida, pois a mesma poderá gerar ineficiência, conflitos e falta de foco da parte dos integrantes das equipes.

A pesquisa foi realizado em uma indústria da região do Sudoeste do Paraná, denominada como empresa X, que tem como finalidade a transformação do soja em óleo de soja degomado e farelo de soja, na época estudada a empresa possuía cerca de 90 funcionários.

No contexto apresentado, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: O perfil de liderança dos supervisores, de uma Indústria do Sudoeste do Paraná, influência na qualidade de vida de seus subordinados?

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico é apresentado o objetivo geral e os objetivos específicos a serem atingidos através da pesquisa.

1.2.1 Objetivos Gerais

O objetivo geral do presente estudo é identificar a relação entre o perfil de liderança dos supervisores e a qualidade de vida de seus colaboradores.

1.2.2 Objetivos Específicos

De forma a atender o objetivo geral da pesquisa, traçaram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os perfis de liderança através do programa DISC.
- b) Identificar os índices de qualidade de vida.
- c) Analisar a relação entre o perfil de liderança e qualidade de vida no trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nos dias atuais, um dos assuntos mais discutidos entre os gestores de recursos humanos é: liderança. Não existe uma receita de como liderar corretamente, pois cada gestor possui um estilo de liderança com aspectos positivos e negativos, e o grande desafio do RH é adequar esse estilo a realidade do setor ou da empresa.

A adequação é necessária, pois o mercado de trabalho está em constante mudanças com várias gerações com pensamentos e características diferentes, porém, em muitos casos, em sua maioria buscam satisfação dentro das organizações e a forma de liderança pode influenciar na qualidade de vida dos colaboradores.

Com base nesta realidade, este trabalho tem como finalidade apresentar a empresa estudada: o resultado da pesquisa de clima organizacional, os perfis de seus supervisores, e se a forma de liderar dos mesmos influencia de forma positiva ou negativa a qualidade de vida dos mesmos, trazendo informações úteis e relevantes para a direção na tomada de decisões.

1.4 DELIMITAÇÃO

O presente estudo abrange os colaboradores de uma indústria da região do Sudoeste do Paraná. As informações coletadas para esse trabalho são do 2º semestre do ano de 2017.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Divide-se este trabalho em cinco capítulos e corresponde aos requisitos instituídos na metodologia científica de forma geral, em termos de regras de apresentação, editoração e de referência.

No primeiro capítulo, realizou a introdução ao estudo, bem como a caracterização e a definição do problema, a especificação do objetivo geral e dos específicos.

No segundo capítulo realiza-se a abordagem teórica dos assuntos que são pertinentes ao estudo, compreendendo neste um referencial bibliográfico sobre a liderança, as formas de liderança, os perfis comportamentais e a qualidade de vida no

trabalho, visando assim criar uma base sobre os temas para uma melhor compreensão do assunto a ser debatido.

O terceiro capítulo descreveu a metodologia que conduziu a pesquisa e suas limitações.

O quarto capítulo descreveu a análise dos resultados do estudo realizado junto a indústria, objetiva-se neste capítulo levantar as informações necessárias para análise e conclusão deste estudo, atingindo assim as respostas aos objetivos.

O quinto capítulo trata os principais resultados e conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico embasa conceitualmente a discussão dos resultados encontrados no estudo. Neste contexto os temas que norteiam o estudo e fundamentam os resultados encontrados são:

2.1 LIDERANÇA

As pessoas têm seu comportamento influenciado pelo ambiente interno e externo os quais estão expostos. De acordo com Bergamini (1982) as variáveis que comprometem o comportamento podem ser descritas como individuais e ambientais. Descrevem-se como variáveis de ordem individual as que estão relacionadas a “toda a bagagem congênita, mais as experiências contraídas durante as diversas fases evolutivas, tais como a infância, a adolescência e a fase adulta de cada indivíduo” (BERGAMINI, 1982, p. 31). As variáveis ambiental compreendem todos os prováveis acontecimentos extrínsecos ao indivíduo, dentre eles estão o grupo social, cultura e outros fatores do meio ambiente físico. Sendo assim para se alcançar sucesso com as pessoas nas organizações é necessário envidar esforços. Bergamini (1982, p. 75) descreve que este sucesso tem relação com dois aspectos interdependentes sendo o primeiro as característica de personalidade de cada um dos dois sujeitos e, portanto, a percepção social que cada um deles emprega para avaliar o outro.

Visando conhecer os fenômenos interpessoais que acontecem nas organizações nasceu a teoria nomeada de Comportamento Organizacional, baseada nos estudos das Relações Humanas e da Administração de Pessoal. Conforme Minicucci (1995), estudos relacionados a este tema foi base para a criação da ciência do comportamento nas organizações.

Robbins (1998) avalia o Comportamento Organizacional como;

[...] um campo de estudo que pesquisa o ímpeto que indivíduos, grupos e a estrutura apresentam sobre o comportamento dentro das organizações com o desígnio de concentrar este conhecimento em prol do aperfeiçoamento da eficácia de uma organização (ROBBINS, 1998, p. 6)

No que refere-se ao comportamento organizacional, pode-se destacar como principais estudos ligados a esta área, os desenvolvidos por Cris Argyris (1960) e de

Rensis Likert (1961). Segundo a concepção de Argyris (1960) os indivíduos se frustram pelas reivindicações da organização, sendo que a aparição da insatisfação faria com que a organização aumentasse o controle sobre os empregados e isso provocaria um ambiente vicioso de restrições da organização e de reações dos empregados em analogia às restrições. Likert (1961) por sua vez deliberava que a motivação do empregado seria o segredo da eficácia total da organização e interrogava sobre o que as pessoas buscavam em seu trabalho, tendo como resposta a seus estudos, a reação favorável dos trabalhadores às experiências que lhe ofereciam apoio e que o auxiliavam a aumentar os sentimentos de importância e valor pessoal.

Minicucci (1995, p. 119) relata que ambas as teorias de Argyris (1960) como a de Likert (1961), estão embasada no valor e importância do ser humano na organização, tal afirmativa é visível na Figura 1:

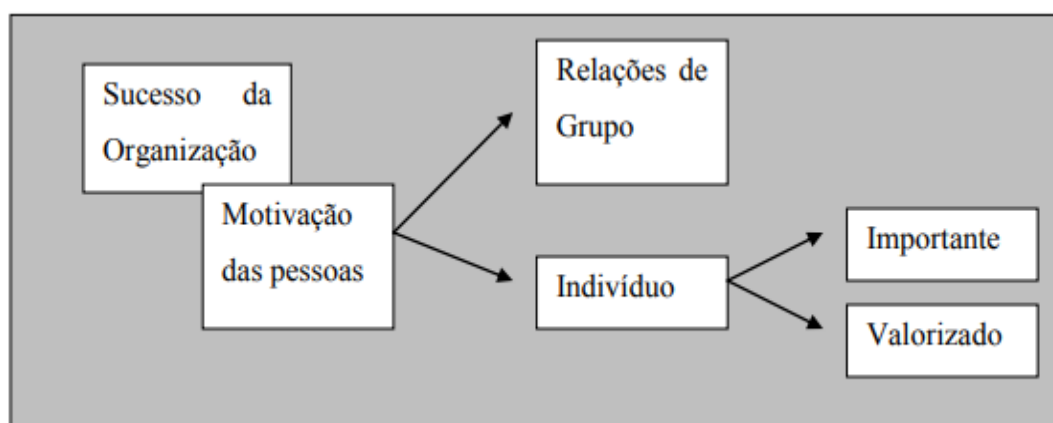


Figura 1 A importância do indivíduo para o sucesso das organizações
Fonte: Adaptado de Minicucci, 1995, p, 119

Observa-se, portanto, que o sucesso da organização está intensamente relacionado às questões motivacionais das pessoas neste envolvidas, em particular, a satisfação com o grupo que tem relação e com o tratamento que ganham como pessoa. Minicucci (1995) destaca que em sua visão as necessidades são as aspiração vivenciadas pelas pessoas, são denominadas, também, de reivindicações ou imprescindíveis. Já os estímulos consistem em os objetivos ou os comportamentos que atendem as necessidades.

Porem os termos motivo, motivação, mover, movimentar e motor são todas termos modernos que apresentam a mesma procedência e estão conectadas à

mesma ideia: a palavra latina *motivus*, que expressa aquela coisa que movimenta, que faz andar. A Palavra *motivação* sugere as causas ou pretextos que causam assentado comportamento, seja ele qual for (MAXIMIANO, 2008, p. 177).

No que diz respeito a *motivação*, Spector (2002) traz uma definição bastante compreensiva:

A *motivação* é comumente apresentada como um estado interior que leva uma pessoa a adotar apurados tipos de comportamento. Vista por um aspecto, ela tem relação com a direção, magnitude e constância de uma conduta ao longo do tempo. A direção diz respeito à preferência de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos Sucesso da Organização *Motivação* das pessoas Indivíduo Relações de Grupo Importante Valorizado possíveis [...] A amplitude faz referência a ao empenho que uma pessoa compele na realização de um serviço [...] A persistência diz respeito ao ininterrupto aliciação em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo [...] a *motivação* diz respeito ao anseio de contrair ou obter algum objetivo, ou seja, a *motivação* procede dos desejos, precisões ou vontades (SPECTOR, 2002, p. 198).

Na visão de Bergamini (2003, p. 64) duas pessoas nem sempre atuam pela mesma razão, e que o comportamento motivacional deixa claro as pessoas possuem objetivos distintos, assim como as fontes de energia que geram seu comportamento são muito variadas.

Os estudos de Robbins (1998) advertem que a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a satisfação dos empregados poderiam ser controlados através de atitudes motivacionais, como a verificação das necessidades dos empregados, determinação de metas, conservação da equidade no ambiente e zelo às perspectivas dos colaboradores. Para que tais pontos fossem constatados é fundamental a existência nas organizações de líderes aptos a conduzir as equipes para a captação destes objetivos. O fato é que atualmente os termos líder e liderança têm sido amplamente aplicados por executivos, trabalhadores e empregados em geral, sendo que os trabalhos iniciais entorno deste assunto estão direcionados para o próprio líder e a sua personalidade.

Minicucci (1995, p. 286) ressalta que a priori, tinha-se a ideologia de que a eficácia da liderança poderia ser esclarecida, separando-se as características psicológicas e físicas que distinguem o líder dos demais membros do seu grupo. Na visão de Tannenbaum (1970) a liderança opera como uma influência interpessoal numa ocasião, por interferência do processo de comunicação, para que seja alcançada uma meta, ou metas nomeadas. Desta forma a liderança sempre abrange

a influência por parte do líder visto como o influenciador, para influenciar a conduta de um seguidor ou seja o influenciado ou liderado. Robbins (1998, p. 219) deliberou sobre liderança como sendo a habilidade de influenciar um grupo à concretização de metas. Bergamini (1982, p. 96), transcorre algumas definições sobre líder e liderança e seus fundadores demonstrados no Figura 2, fundamentado nos estudos de Fiedler:

Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões.	Dublin, 1951
Liderança é dar início a atos que resultam em um padrão consistente de interação global voltada à solução de problemas que são mútuos.	Hemphill, 1954
O líder é a pessoa que mais de perto atende às normas e aos valores do grupo; essa conformidade dá a ela a mais alta posição, que atrai as pessoas e implica o direito de assumir o controle do grupo.	Homans, 1950
Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas.	Reuter, 1941
O líder é uma pessoa que tem sucesso em conseguir que as pessoas o sigam.	Cowlwy, em Hemphill, 1954
O líder é a pessoa que consegue as mudanças mais efetivas no desempenho do grupo.	Cattell, 1953
O líder é aquele que inicia e facilita a interação entre os membros do grupo.	Bales e Strodbeck, 1951
A liderança, numa discussão em grupo, diz respeito às atividades de iniciar, organizar, clarificar, questionar, motivar, resumir e formular conclusões, dessa forma, o líder é a pessoa que passa mais tempo falando ao grupo, desde que caiba a ele cumprir a maior parte dessas tarefas verbais.	Bass, 1949
A liderança é o processo de influenciar as atividades do grupo através da colocação e da chegada a objetivos.	Stogdill, 1950
O líder é aquela pessoa identificada e aceita como tal pelos seus seguidores.	Sanford, 1949

Figura 2 Definições de líder e de liderança baseadas em Fiedler.
 Fonte: Fiedler, 1967, apud Bergamini, 1982, p. 97

Através das definições apresentadas por Bergamini (1982) é possível verificar o quanto este assunto é forte em termos de visões, significados e doutrinas, o que explica os investimentos de estudiosos do mundo todo a procura respostas para o

enredamento do tema. Há outra definição que apresenta uma conotação de devoção à origem de liderar: “Liderança é a agilidade de influenciar pessoas para trabalharem de maneira entusiasmada buscando alcançar os objetivos estabelecidos como parte fundamental para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25). Ver a liderança por este ângulo é especialmente, oferecer ao líder o status de responsável pelo bem-estar dos que dele estar sujeito.

Spector (2002), explica que as acepções de liderança indicada pelos estudiosos não são unanimemente acolhidas, porém a liderança abrange: influenciar as atitudes, crenças, conduta e emoção de outras pessoas (p. 330). Ou seja, mesmo as pessoas que não tenham um cargo de liderança propriamente descrito, têm a capacidade de influenciar outras pessoas.

Deve-se ressaltar que em algumas situações o supervisor de uma empresa não consegue entusiasmar pessoas, em contrapartida os líderes informais, que estão alocados no meio do grupo, podem possuir maior capacidade de direção do grupo do que o líder formal, já que a influência mútua com os colegas de trabalho possibilita a aproximação do líder informal (SPECTOR, 2002).

Robbins (1998, p. 219) esclarece que nem todos os líderes são gerentes; bem como nem todo gerente é líder, aumentando ainda mais o dilema sobre o que é ser líder eficaz numa empresa, ou melhor, o que é verdadeiramente ser líder. Constata-se frequentemente que a ação do líder não está exclusiva e unicamente direcionada para aspectos internos do grupo, pois a ele são conferidas também atividades de adequação do grupo ao meio ambiente. Sendo assim, é necessário que o líder possua sensibilidade de entender e diagnosticar as variáveis ambientais tornando-se apto a causar distintas orientações ao destino do grupo. E, especialmente, é preciso que o líder perceba que um pequeno grupo não subsiste solitariamente, livre de outros grupos e de outros constituintes (BERGAMINI, 1982).

Robbins (1998) corrobora que é necessário desenvolver mais estudos sobre as influências das lideranças:

Ainda que quase todo mundo pareça aceitar que liderança abrange um processo de controle, as diferenças aspiram a centralizar-se em torno de se a liderança deve ser não-coercitiva (contrário de usar autoridade, gratificações e penalidade para desempenhar autoridade sobre os seguidores) e se é caracterizada de gerenciamento (ROBBINS, 1998, p. 219).

Percebe-se que o desafio principal é alcançar o equilíbrio entre a maneira de agir em termos de liderança. Para isto é fundamental o aprofundamento de conhecimentos, avaliando a liderança como um relacionamento, uma harmonia entre seguidores e líderes. Sennett (1998), descreve que entender o método de liderança é fundamental tendo em vista as modificações drásticas pelas quais a administração e a vida nas organizações estão enfrentando.

Os novos conjuntos organizacionais aspiram a cuidar da flexibilidade e da colaboração entre suas partes, enaltecendo, por conseguinte, a forma do líder. Porém, redirecionando as responsabilidades de chefe para uma figura mais similar ao coach (aconselhador). Desta forma as empresas estruturadas para o trabalho em equipe, na qual as práticas internas são mais suscetíveis às influências externas, os líderes elevam sua importância, tornando-se taticamente imprescindíveis. Sendo que as responsabilidades que eram atribuídas apenas ao cargo de supervisão são então repartidas entre os elementos da equipe, o que significa uma nova forma de gerenciar pessoas (DAVEL, ROLLAND e TREMBLAY, 2000).

Portanto apresentar bom relacionamento e atentar do caráter tende a promover a aceitação dos líderes pelos liderados. Bennis e Nanus (1988) desenvolveram um estudo com 90 líderes de expressão e encontraram afinidades em algumas questões. Asseguraram que os líderes de sucesso contêm sabedoria emocional, que demonstram a partir de cinco aptidões primordiais: 1) a capacidade de acolher as pessoas como elas são, e não como adorariam que fossem; 2) a capacidade de tratar relacionamentos e dificuldade em termos do presente e não do passado; 3) a competência de abordar os que estão próximos com o mesmo zelo afetivo que confere a estranhos e pessoas que conhece casualmente; 4) a aptidão de acreditar nos outros, mesmo quando o risco é elevado e, 5) a habilidade de agir sem a aceitação e o reconhecimento permanente dos outros.

No que diz respeito aos valores pessoais e morais os mesmos passam a existir quando se estabelece o conceito do líder ideal. Ser honesto, antecipar-se aos fatos, ser inspirador e competente são as quatro peculiaridades que mais se enfatizam nos líderes apreciados, isso de acordo com análise feita por Kouzes e Posner (1997). Sendo que o líder na função de executivo precisaria: gostar de estudar, ser ético, estar disponível, ser determinado, repleto de energia, ser fidedigno, prudente, humilde, intenso e aprazível (CROSBY, 1991).

Pode-se considerar o líder um influenciador nos resultados das organizações, uma vez que seu desempenho é fundamental na concepção de novas competências e alcance de resultados em processos competitivos, como os que estão presentes nos dias atuais. O anseio de alcançar melhores resultados, seja em organizações comerciais ou não, parece ser o fator que impulsiona a realização de inúmeros estudos sobre liderança. Por isso, a procura por um modo apropriado de gestão é constante. Pode-se descrever estilo de gestão de acordo com a visão de Grzybovski; Boscarin e Migott (2002, p. 186).

[...] a atitude ou caráter peculiar de um gerente manifestar os pensamentos, modo de emanar em qualquer ocorrência de trabalho e que seja hábil de gerar a manutenção e desenvolvimento de empresas em ambientes de negócios globalizados. Função do conhecimento são colocação de trabalho não tradicionais nos quais as pessoas devem evidenciar capacidade de sobrepor um conhecimento em trabalho ou implicação específica, através do sua mente.

Existem vários fatores que expõem diferenças e semelhanças no estilo de liderar, no entanto, quando se discute as formas de atuar de grupos de líderes, deparam-se com algumas tendências. Bergamini (1994) desempenhou pesquisa no ano de 1979 no Brasil, utilizando o questionário americano LIFO (Life Orientation), o qual o estudo tendeu desvendar quatro principais orientações dos líderes em analogia aos seus liderados: se dá e apoia, aceita e controla, sustenta e guarda ou ajusta e negocia. Sendo que de acordo com a pesquisa os dois estilos que mais sobressaíam no país eram: dá e apoia e, em segundo lugar, aceita e controla. Estes resultados indicaram a apresentação de uma tendência claramente paternalista entre os líderes brasileiros do período.

Observa-se que tal disposição pode não ter alterado, tenha visto que o estudo realizado por Hersey e Campbell (2005), exposto durante o seminário “Integração Liderança Situacional” ocorrido em São Paulo, mostrou que, no Brasil, grande parte dos líderes crê que necessita usar um estilo de liderança com alto nível de deliberações e orientações para que os liderados alcancem resultados com eficácia.

A novidade apresentada pelos estudiosos foi que os liderados se expuseram com um bom nível de prontidão – consideração que aglomera a capacidade, confiança, disponibilidade, disposição, compromisso e motivação - para realizar trabalhos.

Cabe ainda descrever que Behrens (2010), admite que as peculiaridades dos brasileiros influenciem na maneira de liderar, e menciona que as características da culturais brasileiras acabam por dar maior credibilidade ao modo de liderança mais próximo da realidade do liderado, desta forma um estilo mais amigo teria disposição de ser mais bem sucedido. Seus estudos apontam que os brasileiros são favoráveis ao modo de liderança paternalista, que pauta a ação do gestor com compreensão, protecionismo e afeto.

Ponderando estas conclusões, percebe-se que as oportunidades de que as lideranças das corporações, de maneira especial as encontradas em cidades interioranas, ainda não tenham compreendido as novas normas para gestão de pessoas, é elevada, principalmente, pelo fato do país ficar em total processo de desenvolvimento, tanto econômico como social. Circunstância que se alarga mediante as notórias resistências às mudanças, que são mais vivas em localidades ligadas às tradições, algo corriqueiro de se encontrar em cidades de menor porte. No entanto, dificuldades pautadas à liderança podem ser encontrada em qualquer organização, estejam elas onde estiverem tendo em vista o enredamento do papel do líder.

Bergamini (1982) ratifica a dificuldade de se liderar:

A falta de agilidade em conduzir verdadeira e naturalmente o pessoal que completava posições inferiores tem aproximado a gerar sérios problemas, tais como danos quantitativo e qualitativo da produção, representativo problema de comunicação entre as pessoas, rumores prejudiciais, resistências passivas, falta integral de iniciativa e assim por diante. Tudo isso tem originando um ambiente bem complexo, onde o convívio humano se tem feito dentro de uma falta de comodidade às vezes até total para aqueles que passam a maior parte de suas vidas dentro do ambiente de trabalho (BERGAMINI, 1982, p. 99).

Por vezes, os liderados almejam que seu líder lhes proporcione um futuro apropriado. Kouzes e Posner (1997, p. 32), ao sintetizar o pensamento dos liderados em relação aos líderes, asseguram que “ambicionamos que sejam aceitáveis e que tenham um senso de direção. Os líderes precisam ser aptos de se pôr à nossa frente e explanar de modo confiante uma imagem fascinante do futuro – e nós precisamos ser hábeis de crer na capacidade deles para nos gerir até lá”. A declaração sobre o líder ideal tem suas restrições, já que, mesmo dentro de uma única instituição, ocorrências distintas demandam diferentes qualidades de liderança.

Isto torna-se de fácil entendimento e aceitação, ao realizar-se comparações entre fantásticos líderes industriais em vários períodos históricos, tendo em sua volta condições diferentes. Assim, as condições de liderança em uma empresa jovem, que ainda busca se afirmar, por exemplo, são totalmente distintos daqueles estabelecidos por uma grande firma já tradicionalmente instituída (BERGAMINI, 1982).

Bergamini (1982) ressalta que não existem regras gerais para a liderança, sendo que cada caso é um caso característico, sendo que a liderança sofre influência tanto pelas características individuais, quanto pelas ambientais, portanto a liderança deve avaliá-las na totalidade, além disso a autora descreve que atualmente é possível se fazer de uma pessoa comum, um líder, sendo que as características de liderança avaliadas fundamentais, em última análise, não distinguem o líder capaz dos outros incapazes.

2.2 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA, DEMOCRÁTICA E LIBERAL

Estudos de liderança realizados em 1939, pelos pesquisadores Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White da Universidade de Iowa, desenvolvidos durante oito meses com seis grupos de crianças de 10 anos são alguns dos precursores do tratamento sobre estas lideranças. O estudo realizado, ocorreu através da supervisão destas crianças por três líderes adultos, um com estilo autocrático, outro democrático e outro observador, que buscava não intervir nas atividades das crianças, representando então o líder com perfil *laissez-faire* ou seja o qual deixa livre para fazer. Estes adultos que constituíam o grupo do estudo realizavam uma rotatividade entre os grupos de crianças a cada seis semanas, através desta prática procuraram demonstrar o conflito oriundo de cada um dos estilos de liderança e os ambientes sociais resultantes.

Após este período de observação, pode-se dizer que não apenas pela ação dos líderes adultos, mas, especialmente pela forma com que agiram as crianças com perfis de liderança distintos, Lewin e seu grupo confirmaram: (a) a existência destes três tipos de líderes: Autocrático, Democrático e Liberal e (b) sua maneira de agir têm influência sobre a conduta do grupo, principalmente, quanto à agressividade, oposição e indiferença que se fizeram presentes nos grupos supervisionados pelos líderes autocráticos. Os autores esclareceram que, estas reações nem sempre ficaram em

ênfase durante a supervisão do líder autocrático, e por vezes acontecia depois, quando este líder já não permanecia à frente do grupo.

Lewin et al (1939, p. 298) evidenciaram este fato nas experiências e descreveram que “as detonações de agressividade ocorriam nos dias de passagem para um ambiente mais livre” e que possuía “um aumento elevado de agressão quando o autocrata deixava a sala”. Ficando assim explicito que o medo da reação do líder autocrático impedia a manifestação de descontentamento com sua maneira de liderar. Deste modo, a conduta negativa do grupo conduzido por um líder autocrático pode reincidir sobre outro líder que liderar o grupo na sequência, que pode não ser autocrático, mas, pode ter como resultados a conduta negativa de seu antecessor. Outro ponto que merece destaque é a impressão de que o líder democrático é mais benquisto pelo grupo de liderados, tal fato foi afirmado através desta pesquisa, isto porque de acordo com a pesquisa 19 de 20 meninos gostaram mais de seu líder democrático do que de seu líder autocrático. O líder liberal também foi bem conceituado pelos jovens, isto porque de 10 meninos 07 também gostaram do seu líder liberal (LEWIN et al, 1939, p. 298-299).

As experiências desenvolvidas pelos autores foram precursoras para o estudo do conhecimento do controle dos distintos estilos de liderança no comportamento emocional e desenvolvimento dos grupos, suas repercussões transcorreram o tempo e persistem sendo mencionadas até os dias de hoje, isto porque, a constatação destas características nos líderes nas organizações é de fácil observação.

No Quadro 1 descrito a seguir, são apresentados os três estilos de liderança abordados pelos autores.

AUTORITÁRIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
O líder determina as tarefas.	Os membros são livres para trabalhar, podem escolher e a divisão das tarefas é deixada ao grupo.	O líder não participa da atribuição de tarefas.
As execuções das atividades são ditadas pela autoridade, uma de cada vez, de modo que futuros passos ficam, em grande parte, incertos.	A atividade é discutida. Os passos gerais para as metas do grupo são esquematizados e, quando o aconselhamento técnico é necessário, o líder sugere dois ou mais procedimentos alternativos, entre os quais o grupo pode escolher.	Subsídios são oferecidos pelo líder, que deixa claro que ele fornecerá informações quando solicitadas. Fora isso, o líder não toma parte na discussão.
O líder determina as tarefas específicas e quem as executará em cada grupo.	Os membros têm liberdade de escolher com quem trabalhar e,	Completa ausência do líder nas decisões.

	a divisão das tarefas, cabe ao grupo decidir.	
Pessoal nos elogios e críticas do trabalho de cada um, contudo, permanece distante da participação ativa.	O líder é "objetivo" ou "orientado aos fatos" em seus elogios e críticas. Participa do trabalho mantendo atenção geral ao grupo.	Evita fazer comentários sobre as atividades dos membros, a não ser quando interrogado. Não toma a iniciativa para avaliá-los. Não interfere no curso dos acontecimentos.

QUADRO 1 Estilos de Liderança baseados em personalidade

Fonte: Adaptado de Lewin, Lippitt e White, 1939, p. 273

É perceptível através do estudo descrito por Lewin et al (1939) que os três estilos de liderança, têm características positivas e negativas. Pode-se por exemplo verificar que o Autocrático é muito controlador, mas tem como ponto favorável o fato de ser um estável em suas decisões. Enquanto o Democrático é admirado por examinar sua equipe, por outro lado, pode demorar a deliberar e tornar-se confuso em momentos decisivos. O Liberal por sua vez acredita no grupo, e isso o valoriza diante de seus liderados, porém, sua ausência exagerada dos fatos pode originar conflitos pela falta de um adequado direcionamento.

Minicucci (1995), desenvolveu estudos fundamentados em Lewin e seus colegas, e obteve como resultado quatro tipos de ambiente de grupo.

Estrutura Autocrática: no ambiente autocrático, o líder, encarregado da chefia do grupo por algum comando, opera como dirigente e adota as decisões em nome do grupo, não consente ao grupo participação alguma nas decisões. Este tipo de líder define os programas do grupo, faz os planejamentos, só ele tem informações sobre a sequência nas atividades do grupo, só ele delibera as atividades dos membros e o modelo de inter-relações entre estes. É o designado de recompensa e punição (MINICUCCI, 1995).

O modo de liderança autoritária nas organização entre os militares, o industrial que com afeição fala de sua "família empresarial", o administrador do colégio que enfatiza o ambiente familiar de sua instituição. Passar a existir ainda quando alguma pessoa tem extensa experiência, bem maior que a de seus comandados. Trivial em nosso país, por desvalorizar os liderados, gerando assim liderados imaturos e inseguros, isto porque desde crianças são impedidos de optar em vista da constante submissão, quando homens desenvolvidos, abafam a força de liderar as suas próprias vidas (MINICUCCI, 1995).

Estrutura Paternalista: É um tipo de liderança autocrática, muito comum em governos, empresas e religião. O líder é amável, paternal, afável ante as

necessidades do seu liderado, mas entende que precisa assumir as decisões mais respeitáveis em nome do grupo e pelo bem do grupo. Esse tipo de liderança atalha desavenças e determina uma ação de grupo feliz e eficaz. Defeitos desse tipo de liderança são o desenvolvimento e reconhecimento unicamente dos líderes, que têm oportunidades de assumir decisões, cometerem erros e aprender com a própria experiência (MINICUCCI, 1995).

Esse tipo de líder tem receio em deixar suas atribuições a outra pessoa porque não tem segurança em outro líder, e acha que sua equipe não será bem conduzida senão por ele, tanta dedicação, eficiência e proteção como ele. Tem como características ser trabalhador, exclusivista e perfeccionista, em discussões é comum ver esse tipo de líder dando conselhos paternais e espalhando ideias muito convincentes e sendo conclusivo na discussão, de forma categórica e respeitável. Têm o respeito e apreço do grupo e é avaliado como pai. A liderança paternalista sugere que as cabeças mais velhas são as mais ajuizadas (MINICUCCI, 1995, p. 294).

Estrutura Permissiva (Laissez-Faire): Ocorre de uma sociedade em mudança. No meio da incerteza de uma democracia em ação de desenvolvimento, acredita-se que a melhor maneira de conduzir é não conduzir, consentindo que as pessoas maduras apresentem uma completa liberdade, sem direção, sem domínio ou apoio. Nesta circunstância, a vida do grupo, dentro deste formato de trabalho incontrolado, está direcionado a várias experiências frustrantes (MINICUCCI, 1995).

A insatisfação provém do fato de ter predominância da característica individualista na tradição moderna, pois os membros do grupo dificilmente estudam disposições de socialização, tolerância às pendências individuais e importância pelo bem comum, aptidões indispensáveis para uma ação essencial de grupo (MINICUCCI, 1995).

Liderança Participativa ou Democrática: Aonde ocorre a atuação por participação, as pessoas trabalham em conjunto e se importam com o crescimento e o desenvolvimento de todos os que ao grupo pertencem. Não unicamente de um líder, isto porque a liderança está difundida.

Desta forma, o grupo trabalha adotando o princípio da concordância e procura constantemente a participação de todos em busca dos objetivos, o que provoca um alto grau de relações interpessoais, preferencialmente, agradáveis para uma adequada base da resolução de problemas (MINICUCCI, 1995).

Segundo Minicucci (1995) pode vir a ocorrer em determinado lugar ou período, resistência à liderança democrática. Tal postura comprova que o comportamento democrático na liderança pode exigir um processo de aprendizagem e ampliação do grupo. Minicucci (1995, p. 296) ressalta que “têm provas que, quando estão numa posição social duvidosa e difícil, ou há um caso de tensão estabelecida, as pessoas tendem a acolher mais convenientemente a liderança autoritária [...] uma condição de tensão pode transformar o estilo da liderança”.

Uris (1972) aconselham modificação na forma de liderar. E assegura que é necessário conhecer o perfil do liderado e, em consenso com o perfil de cada um, exercer o estilo de liderança mais apropriado.

Desta forma o autor propôs que:

- Autocrático com: pessoa agressiva, que tem necessidade de defrontar-se com manifestações de autoridade; pessoa submissa, que se mostra insegura, sente-se confortável com ordens firmes.

- Democrático: pessoa que coopera, este não carece de domínio; pessoa que se adequa aos grupos com destreza e rende mais se dirigido por um líder democrático.

- Método livre: o individualista, a melhor maneira de lidar com este é deixando que o mesmo aja da forma que optar, ao menos que ocasione mal-estar no grupo; o reservado da sociedade, pela aversão a contatos sociais pode alimentar oposição e trabalha melhor sozinho (URIS, 1972).

2.3 PERFIS COMPORTAMENTAIS E OS ESTILOS DE LIDERANÇA DE ACORDO COM O DISC

São muitos os perfis comportamentais existentes, e muitas vezes algumas atitudes que não são avaliadas como de líderes e sim de gestores, podem ser sim imputadas à grandes geradores de aliciação – Líderes, isso tudo tem relação com o ambiente no qual o líder está operando.

Segundo o site *atools*, a ferramenta DISC (Dominance Influence Steadiness Compliance), foi criada pelo Dr. William Moulton Masrton, tem como cujo objetivo, inicialmente era sistematizar modelos de interação humana a partir da interdependência das emoções, das ações e dos ambientes, para tanto, estudando a forma como as pessoas se comportam para realizarem seus prazeres e evitarem a

dor, utilizando estilos mais hostis ou amigáveis, de acordo com o ambiente e suas necessidades externas e internas, de acordo com o Marston (1828), estimulando quatro variáveis comportamentais: Dominante (D), Influyente (I), Estável (S) e Conformidade (C).

De acordo com Albrecht (2017) podemos encontrar quatro perfis comportamentais são eles: **Dominante (D)**, **Influente (I)**, **Estável (S)** e **Analítico – alguns chamam de Conforme ou Cauteloso(C)**. O perfil **Dominante** é constituído por pessoas que costumam ser mais diretos, gostam de determinar o ritmo das coisas, e são muito direcionados ao objetivo a ser alcançado; O perfil **Influente** é composto por pessoa mais sociáveis e amigáveis, adoram ter relacionamentos e criar vínculos enquanto se desenvolvem para os seus objetivos; O perfil **Estável** também têm bons relacionamentos no entanto desejam maior consonância e pacificação nos relacionamentos e ambientes, enquanto os indivíduos emoldurados no perfil **Analítico – ou Conforme** – são muito detalhistas, metódicos, gostam de regras e controles.

A lógica é a de que se existem perfis diferentes, existem estilos de liderança mais peculiares de cada um deles, a seguir descreve-se cada um dos perfis de acordo com a visão de Albrecht (2017).

2.3.1 Perfil Dominante – Líder por comando e prazos

Este profissional tem como suas principais características:

- Têm facilidade e naturalidade para gerir pessoas com autoconfiança e posicionamento fundamentado;
- São resolvidos e focalizados nos objetivos e prazos a serem desempenhados e, por isso, têm um senso de urgência aguçado e costumam imprimir um ritmo mais acelerado para si mesmo e para a sua equipe;
- Também preferem tomar suas decisões de forma rápida e mais individual;
- São exigentes, questionadores e possuem senso crítico apurado que facilita encontrar falhas e problemas;
- Gostam de inovações e lidam bem com mudanças e situações de pressão;
- São mais ousados e dispostos a correr riscos fazendo análises rápidas com critérios racionais e pragmáticos;

- Podem alcançar um equilíbrio entre qualidade e velocidade para chegarem ao padrão exigido sem requerer muito tempo;
- Quando otimistas, seu ritmo e energia podem motivar a equipe.

2.3.2 Perfil Influente – Liderança por conexão e diálogo

Este profissional possui segundo Albrecht (2017) como principais características:

- Costumam liderar de forma mais descontraída, positiva e liberal;
- Buscam estabelecer uma conexão e desenvolver uma relação de influência positiva com os seus liderados;
- Buscam melhorar os resultados da equipe valorizando o diálogo como forma de aproximar o grupo e solucionar possíveis ruídos nas relações interpessoais;
- Possuem uma facilidade nata para motivar sua equipe com dinamismo, otimismo e entusiasmo;
- O seu dinamismo tende a melhorar o ritmo e a aumentar a velocidade de seus liderados;
- Não apresentam dificuldades para delegar ações, preferindo delegar aquelas que exijam mais concentração e atenção aos detalhes;
- Se encarregam de deixar os ambientes mais positivos e de promover atividades em grupos para agregar e aproximar os membros da equipe;
- São extrovertidos, ótimos argumentadores e possuem facilidade para convencer e influenciar seus liderados;
- Costumam levar em consideração os aspectos emocionais e os sentimentos de seus liderados em suas decisões;
- São mais intuitivos e possuem facilidade para gerenciar possíveis situações imprevistas e lidar com mudanças não planejadas.

2.3.3 Perfil Estável – Liderança por consenso e orientação

Pode-se descrever com o principais características e ponto forte como líder de acordo com Albrecht (2017):

- São mais abertos às opiniões de seus liderados e tomam suas decisões de forma mais compartilhada. Desse modo, são maiores as possibilidades de participação e co-criação, situação que contribui para que o grupo se sinta mais valorizado;
- São mais conciliadores, valorizam a harmonia no grupo e o trabalho em equipe, contribuindo para a ocorrência de atitudes mais colaborativas;
- São mais prestativos e tolerantes com as falhas de seus liderados. Portanto, possuem mais paciência para reorientar e acompanhar a execução das tarefas e evitam que eles sintam receio de solicitar esclarecimentos ou pedir ajuda;
- São equilibrados e raramente agem com impulsividade ou autoritarismo. Dessa maneira, costumam criar um ambiente mais pacífico e seguro que os aproxima de seus liderados;
- Tendem a cativar sua equipe com sua natureza acolhedora, atenciosa e frequentemente disposta a ajudar;
- São bons ouvintes e possuem uma maior capacidade de se colocar no lugar de seus liderados, compreendendo melhor suas dificuldades, sentimentos e necessidades;
- Possuem facilidade para aconselhar e passar a sua experiência e conhecimentos com paciência e dedicação;
- Frente aos possíveis desafios ou adversidades, costumam reagir com mais equilíbrio e ser perseverantes;
- Gostam de fazer planejamentos com orientações claras e de construir métodos que contribuam para o bom direcionamento da equipe, evitando dúvidas e erros processuais. Possíveis comportamentos a serem trabalhados:
- Tendem a ser mais passivos e a ter dificuldades para liderar com mais firmeza quando necessário. Por isso é provável que não se sintam à vontade para corrigir pontualmente os comportamentos negativos de seus liderados;
- São mais previsíveis e rotineiros, podendo cair em uma monotonia que, com o passar do tempo, tende a desestimular a sua equipe, principalmente se ela for composta por pessoas mais dinâmicas.
- Tendem a ser mais permissivos, complacentes e podem acabar perdendo o controle de comportamentos abusivos que, por sua vez, podem gerar um

sentimento de injustiça nos liderados mais comprometidos e cumpridores de suas obrigações;

- São mais conservadores e menos ambiciosos e, por isso, podem ficar mais acomodados com a situação atual e não estipular novos desafios para si mesmo e sua equipe;
- Tendem a impor um ritmo constante para si mesmo e sua equipe. Entretanto, se sua tranquilidade, hesitação e preocupação com as necessidades alheias estiverem em excesso, acabam contribuindo para que as coisas aconteçam de forma mais lenta;
- São mais introspectivos, contidos e, principalmente em situações de conflito, tendem a reprimir seus sentimentos e ponto de vista;
- Se sua dependência ou preocupação com as opiniões alheias forem muito constantes ou exageradas, podem lhe faltar, quando necessário, mais iniciativa própria com tomada de decisões mais rápidas e individuais;
- Podem ficar muito presos a orientações, planejamentos e métodos, perdendo a oportunidade de agir com mais rapidez e dinamismo.

2.3.4 Perfil Cauteloso (Analítico) – Liderança por controle e especificações

Albrechet (2017) descreve como principais características deste perfil:

- São mais autodisciplinados, sérios e se concentram nas tarefas e atividades relacionadas ao trabalho, esperando a mesma atitude de seus liderados. Desse modo, costumam criar ambientes mais formais e se incomodam quando seus liderados perdem o foco ou exageram na descontração;
- São mais racionais, cautelosos e preferem tomar suas decisões baseadas em fatos concretos e com segurança. Assim, acabam evitando riscos não calculados e desnecessários;
- Possuem um pensamento lógico e estruturado com uma capacidade analítica acima da média para conduzir projetos de maior complexidade, encontrar falhas, solucionar problemas e revisar os trabalhos, propostas e relatórios entregues por seus liderados;

- São mais habilidosos, precisos e possuem padrões elevados de qualidade. Portanto, acabam exigindo o mesmo de seus liderados que, por sua vez, passam a se preocupar mais com os detalhes e com a exatidão de seus trabalhos e tarefas;
- São mais cuidadosos, organizados e específicos. Dessa forma, evitam possíveis maus entendimentos, erros e atrasos em decorrência da falta de controle, preparo, logística, sistematização, ordenação e clareza nas orientações.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Embora a qualidade de vida seja presença diária na sociedade, apenas a algumas décadas a mesma vem sendo estudada. Minayo *et al* (2000) enfatizam que a expressão Qualidade de Vida (QV) é polissêmica, provocando diversos significados para este termo. Assim, ao dizer Qualidade de Vida, pode-se estar querendo sugerir bem-estar pessoal, detenção de bens materiais, conhecimento em decisões grupais dentre outras.

Gonçalves e Vilarta (2004, p. 4) explanam que Qualidade de Vida tem inúmeros significados prováveis e que “é daquelas palavras que, desejando falar muito, acabam pouco expressar”.

Na visão de Roeder (2003, p. 40-41) a Qualidade de Vida é entusiasmada pelo ambiente e que é envolvido como um conjunto de analogias sociais, biológicas, culturais, econômicas, religiosas, políticas e ecológicas, que desenvolvem um conjunto que interage com o ser humano onde, a partir desta influência mútua, os dois podem ser transformados ou alterados.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), por meio do Grupo de Qualidade de Vida *THE WHOQOL GROUP* (1995), buscou orientar o assunto Qualidade de Vida, sendo a mesma associada a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores em que vive e em relação aos seus objetivos, perspectivas, amostra e apreensões (*THE WHOQOL GROUP*, 1995, *apud* GONÇALVES e VILARTA, 2004, p. 32-33).

Gonçalves e Vilarta (2004), ressaltam que existem várias abordagens de qualidade de vida, dentre estas encontra-se a qualidade de vida no trabalho, isto

porque a necessidade de proporcionar ao homem condições apropriadas de trabalho remonta de muito tempo.

Rodrigues (2009, p. 26) descreve que no século XVIII as condições de trabalho eram cruéis, chegando a 18 horas de trabalho sem que existisse assistência aos direitos dos trabalhadores.

Rodrigues (2009) esclarece que para Robert Owen:

A simples comunicação entre os trabalhadores dos diferentes níveis, a explicitação imutável dos amplos objetivos das rodovias construídas, os salários adequados a atuação de cada trabalhador e uma atmosfera de trabalho, que levava liberdade e desbravamento, perpetraram com que os trabalhadores experimentassem que estavam desempenhando algo expressivo e que eram sendo valorizados. Fator que motivou e deu alguma contentamento ao trabalhador (RODRIGUES, 2009, p.27).

Rodrigues (2009, p. 44) ressalta ainda sobre os ambientes de trabalho das organizações

[...] a menos que o próprio emprego seja suficiente, a menos que se instituem ocasiões na ocorrência de trabalho, que admitam fazer dele próprio uma passatempo, jamais conseguiremos que o pessoal conduza voluntariamente seus esforços em designo dos objetivos organizacionais (RODRIGUES, 2009, p. 44).

Em consonância ao pensamento de vários autores, a busca pela compreensão da influência da gestão de pessoas nas organizações estão entusiasmando a Qualidade de Vida (QV) dos trabalhadores. Se considerarmos que o avanço das condições de vida e da saúde tem sido um assunto de crescente estima, por impactar indireta ou diretamente a operosidade das pessoas, e, por implicação, os resultados alcançados pelas organizações têm-se discutido muito sobre a qualidade de vida no trabalho (FERNANDES, GUTIERREZ, 1998; *apud* OLIVEIRA, LIMONGI-FRANÇA; 2005, p. 9).

De acordo com Oliveira e Limongi-França (2005, p. 9) embora exista um limite discreto entre os assuntos de trabalho e de vida na família e na comunidade, todos discutem questões pautadas a gerar e garantir a qualidade do bem-estar comum do ser humano. Neste contexto surge a necessidade de se zelar do trabalhador, pois é dele que procede o trabalho e os resultados para as organizações.

Na visão de Gonçalves e Vilarta (2004) falta maturidade para se entender de forma efetiva as responsabilidades sobre o bem-estar do trabalhador:

A sociedade, a empresa e o próprio trabalhador pouco se interrogam quanto as responsabilidades da saúde dos submergidos no método de produção. De acordo com o discernimento trivial, tais responsabilidades são conferidas ao governo e ao aparelho de assistência, como hospitais e mais atualmente, aos convênios médicos no caso daqueles que têm acesso. Almeja-se do trabalhador, inicialmente, que ele não adoça e, que empregue sua energia no cumprimento de tarefas ou concentre seu conhecimento à produção hábil de bens e serviços, geração de ganho e conservação da saúde corporativa. (GONÇALVES e VILARTA, 2004, p. 103-104).

Porém as pressões sociais e culturais atuam sobre as relações que acontecem entre os empregados e as empresas, isto porque são constantes as mudanças no mundo empresarial, principalmente no que diz respeito as relações humana. (LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 33).

Segundo Limongi-França (2010, p. 33), esse processo de aperfeiçoamento da relação empresa colaborador, é uma nova forma de administrar o bem-estar, pois induz à construção de idoneidades difíceis que acarretam uma nova gestão nas empresas, que necessitam então passar com fatores difíceis, tai como conceito de QVT, produtividade, validade, perfil do gestor, práticas e importância e aptidão de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.

Na concepção de Limongi-França (2010), pode-se definir a Qualidade de Vida no Trabalho como m conjugado de ações, programas e costumes que intervêm em toda a organização, independentemente dos cargos de seus cooperadores. (LIMONGIFRANÇA, 2010, p. 149).

Rodrigues (2009) define Qualidade de Vida no Trabalho da seguinte maneira:

Percebemos aqui por Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – a resultante direta da concentração de distintas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não condicionado inteiramente a tarefa, aptos de causar motivação e contentamento em diversos níveis, além de implicar em distintos tipos de atividades e procedimentos dos indivíduos pertencentes a uma empresa (RODRIGUES, 2009, p. 21).

Walton (1975), utilizado como fonte para Rodrigues (2009) e Limongi-França (2010), assegura que a Qualidade de Vida no Trabalho vem ganhando ênfase como forma de restaurar valores humanísticos e ambientais que vêm sendo descuidados em favor do avanço tecnológico, da operosidade e do crescimento econômico.

Estudos desenvolvidos por Rabia e Christopoulos (2008) organizaram os estudos desenvolvidos por Walton (1973) que enfocaram as necessidades do

trabalhador do conhecimento em termos Qualidade de Vida no Trabalho, os quais tem as conclusões descritas Quadro 2.

Crítérios	Indicadores de QVT	Outras necessidades do Trabalhador do Conhecimento
Compensação Justa e Adequada	Equidade interna e externa; Justiça na compensação; Partilha de ganhos de produtividade;	Ser ouvido e reconhecido; Ser surpreendido positivamente; Ter acesso a fontes de conhecimento quando necessário;
Condições de Trabalho	Jornada de Trabalho; Ambiente físico seguro e saudável; Ausência de Insalubridade;	Trabalhar em qualquer lugar
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia; Autocontrole relativo; Qualidades múltiplas; Informação sobre o processo total do trabalho;	Lidar com ambiguidades; Ser capaz de exercer várias atividades simultaneamente; Economizar tempo e evitar atividades de baixo valor; Gerenciar excesso de informação; Publicar informações e compartilhar conhecimentos com públicos selecionados; Aprender continuamente;
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de Carreira; Crescimento Pessoal; Perspectiva de avanço salarial; Segurança no emprego;	Autonomia e Gerenciamento de sua própria carreira;
Integração Social na Organização	Ausência de preconceitos; Igualdade; Mobilidade; Relacionamento; Senso Comunitário;	Equilibrar trabalho individual e em grupo; Colaborar com outros de seu próprio departamento, de outros departamentos e de outras organizações;
Constitucionalismo	Direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial	Saber o que e em quem confiar
O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho; Estabilidade de horários; Poucas mudanças geográficas; Tempo de lazer e família;	Equilibrar vida pessoal e profissional; Manter-se conectado em redes relevantes virtuais e físicas;
Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa; Responsabilidade social da empresa; Responsabilidade pelos produtos; Práticas de emprego	Desenvolver uma identidade própria

QUADRO 2 Indicadores de QVT e as Necessidades do Trabalhador do Conhecimento
Fonte: Adaptado de Walton, 1973, *apud* Rabia e Christopoulos, 2008, p. 39

Conforme descrito por Rabia Christopoulos (2008) analisando os estudos realizados por Walton (1973), observa-se que o autor apresentou claramente as necessidades do trabalhador e suas perspectivas e o que deve ser mensurado para desvendar se existe ou não o aspecto de QVT no ambiente empresarial.

De acordo Limongi-França (2010, p. 34) atualmente os estudos e as iniciativas relacionadas a qualidade de vida no trabalho, tem despertado o interesse de empresários e administradores isto porque os mesmos contribuem para que as organizações consigam oferecer benefícios que irão contribuir para a satisfação do empregado e a produtividade empresarial.

Limongi-França (2010, p. 34) ressalta que a qualidade de vida no trabalho é conquistada através de oito pontos fundamentais que são;

[...] contrapartida eqüitativa e apropriada, condições de trabalho afiançadas e equilibradas, ensejos próximas para desenvolver e usar as capacidades humanas, propriedades futuras para o crescimento continuado e a garantia de emprego, conexão social na organização, constitucionalismo, trabalho e ambiente total na vida do indivíduo, e grande valor social do trabalho (WALTON, 1975, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 34).

Segundo ainda Limongi-França (2010), a qualidade de vida esta relacionada as condições de trabalho humanas e justas, pode-se dizer que uma das condições é a ergonomia. Limongi-França (2010) limita ergonomia com foco em meios físicos, cognitivos, ambientais e psicossociais, percebe-se que o ímpeto da ergonomia não se restringe aos estudos habituais do tipo de móveis e adaptação física ao trabalho, oferecendo a esta questão uma abordagem mais extensa, ou seja, que as más condições ergonômicas no trabalho comprometem além disso as condições sociais dos trabalhadores.

Um exemplo citado por Limongi-França (2010) são as pessoas que padecem com as implicações das DORT (distúrbios osteomusculares relacionados com o trabalho), observa-se que o entrave no trabalho nem sempre é compreendida. E o colaborador tem sua situação ampliada quando passa por forte pressão para produzir, não existe interrupções necessárias para recuperação da boa condição física, tem a obrigação de adotar um *script* para receber clientes, há reserva à livre movimentação, precisão de conservar a memória em alta atividade, estímulo exagerado à competitividade com os colegas, constantes tumultos com superiores e fragmentação das tarefas de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Observa-se que a Qualidade de Vida no trabalho é uma teoria que ainda está em fase de desenvolvimento, sendo que a partir do momento em que vêm acontecendo uma melhora no estilo de vida das pessoas, e com a percepção atual das organizações que o seu maior e mais precioso patrimônio é o capital humano, as organizações viram a necessidade de proporcionar aos seus colaboradores a Qualidade de Vida no Trabalho, sendo está praticamente uma obrigação organizacional. Observa-se o investimento na qualidade de vida no trabalho como uma maneira de valorizar o potencial humano que fatalmente regressar a organização resultados concretos e ininterruptos, usando os conhecimentos da engenharia de produção, economia, administração estratégica e psicologia do trabalho, pode-se procurar a aquisição da QVT, sustentando a produtividade em elevados níveis (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

É notório a existência de conflitos entre a eficiência organizacional expressa em seus dados e a necessidade de se desenvolver aos colaboradores uma condição adequadas no que diz respeito a segurança e saúde no trabalho. Limongi-França (2010, p. 153) as decorrer sobre seus estudos, assegura que os dados expõem conflito potencial entre os empregados e administradores, de um lado, e a classe de Empregadores, de outro [...] a partir de tal subversão é que precisarão ser direcionadas as maneiras de implementação das ações e programas de qualidade de vida no trabalho. O fato é que tais investimentos são geradores de melhores resultados, pois, ao proporcionar um bom estado de saúde seja físico ou emocional, ao colaborador o mesmo como consequência tenderá a produzir mais e melhor.

Rodrigues (2009) descreve que ao perceber e estar inserido em um ambiente com melhor qualidade de vida no trabalho, os resultados refletiram na realização das tarefas, de forma a trazer ao trabalhador satisfação e, portanto, melhor percepção na Figura 3 o autor ilustra as dimensões básicas da tarefa.

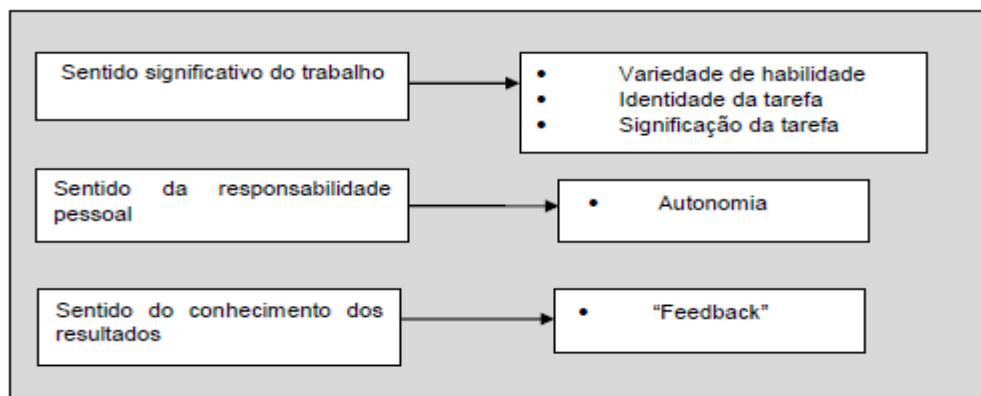


Figura 3 Agrupamento das dimensões básicas da tarefa
Fonte: Hackman *et al*, 1975, p. 59, *apud* Rodrigues, 2009, p. 121

Observando a figura 5, no campo do trabalho, o mesmo faz parte do assunto da Qualidade de Vida no Trabalho e requer atenção dos gestores das organizações, isto porque adaptar as tarefas adequadas para cada tipo de trabalhador e dar significado às suas atividades são características de aptidão gerencial. Ainda de acordo com Rodrigues (2009), alguns pontos respeitáveis nas extensões referentes à tarefa, já que estas se arrolam positivamente com o contentamento total do trabalhador, com a motivação interna no trabalho, com a diferença de aptidões e analogia com a tarefa, sendo que a aceção da tarefa se relaciona positivamente com o valor do trabalho. A autonomia se relaciona positivamente com a responsabilidade compreendida pelos resultados do trabalho. O feedback se arrola positivamente com o conhecimento dos resultados do trabalho, e os estados psicológicos se incluem positivamente com o contentamento universal e com a motivação Interna ao trabalho.

Segundo Rodrigue (2009), o anseio pela Qualidade de Vida no Trabalho é regida basicamente por duas fontes, a primeira é a oriunda do trabalhador, uma vez que a qualidade de vida no trabalho afeta diretamente sua vida, e a segunda fonte é a oriunda das organizações, sendo que o que leva a mesma a investir nisto são os interesses próprios, isto porque as organizações têm apresentado a visão de que trabalhadores mais bem cuidados produzem mais, ou, por ações determinadas de administradores empresariais que espontaneamente desejam que seus sócios, no caso os trabalhadores, possuam uma boa condição de vida também no ambiente de trabalho. Existem ainda as ações governamentais, principalmente, através do conjunto de leis que tendem a proteção do trabalhador.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são abordados: (i) enquadramento metodológico, (ii) seleção de amostra e (iii) coleta de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A natureza do objetivo, deste estudo se classifica como exploratório, pois como bem conceitua Gil (1988, p. 38), “as pesquisas de cunho exploratório têm como principal foco —desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”.

Com relação a natureza do trabalho, o mesmo é identificado como prático em razão de aplicar um estudo de caso em uma organização específica. Segundo Mendes (2002), o estudo de caso — representa uma estratégia de investigação que examina um fenômeno em seu estado natural, empregando múltiplos métodos de recolha e tratamento de dados sobre uma ou algumas entidades.

Como a abordagem do problema, será utilizado o método quantitativo. A pesquisa quantitativa, de acordo com Oliveira e Freitas (1998), afirma a exatidão dos resultados obtidos e desta forma impede distorções de interpretação e de análise.

A coleta de dados, foi realizada em dados primários, que de acordo com Churchill (2003) são aqueles “coletados especificamente para uma determinada investigação”. Quando se aplica um questionário, serão levantadas questões específicas para aquele determinado estudo, sendo assim classificado como primários.

A Figura 4 apresenta como está estruturado metodologicamente o presente estudo.

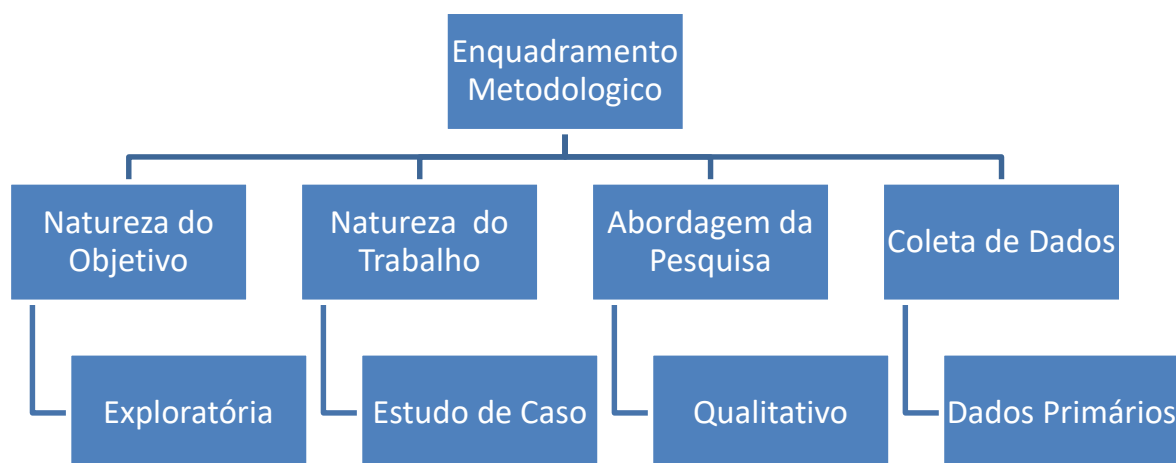


Figura 4 Enquadramento metodológico
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

3.2 SELEÇÃO DE AMOSTRA

Para esta pesquisa, a amostra utilizada foram os funcionários de uma indústria do Sudoeste do Paraná, denominada como X, cujo sua produção é focada no óleo de soja degomado e no farelo de soja, onde atende o mercado interno e externo, possuindo uma matriz e 6 filiais, entre o Estado do Paraná e Santa Catarina.

O estudo foi focado nos funcionários da matriz, pelo maior número de colaboradores e supervisores, sendo um total de 75 respondentes de um total de 90 colaboradores, a pesquisa foi realizada no final do segundo semestre de 2017, no mês de novembro.

3.3 PROCEDIMENTO PARA COLETA DOS DADOS

Os dados obtidos para este estudo, foram baseados no questionário de clima organizacional criado pela equipe de recursos humanos da indústria X, o questionário continha 09 perguntas fechadas, com a finalidade de medir a qualidade de vida no trabalho. Antes do início da pesquisa, o questionário foi validado pela gerente

administrativa, no mês de outubro de 2017, com o intuito de verificar se as perguntas eram condizentes com a realidade da empresa e objetivas.

Após a estruturação do questionário, o setor de RH divulgou aos colaboradores, que a empresa estaria realizando uma pesquisa de clima organizacional, via aviso no mural, reuniões e comunicados reforçados pelos supervisores de cada área, sempre reiterando a importância da participação de todos.

Para que colaboradores pudessem responder com mais veracidade as perguntas, a pesquisa foi realizada de forma anônima. Entretanto, para que os aplicadores conseguissem agrupar e analisar os dados obtidos na pesquisa posteriormente, os questionários foram separados em 05 grupos: administrativo, indústria, laboratório, manutenção e recepção-expedição, ou seja, o colaborador não precisava se identificar para responder, porém no rodapé do questionário indicava qual grupo o mesmo pertencia de acordo com o seu setor.

A entrega dos questionários foram repassadas no momento em que os colaboradores compareciam ao setor de Recursos Humanos para assinatura das folhas de pagamento e cartão ponto, uma forma de abranger uma maior participação na pesquisa. A participação não foi obrigatória.

Quando o colaborador aceitava participar, era convidado a responder o questionário na sala de reunião ou na própria sala do RH, para ficarem mais à vontade. Durante o momento do preenchimento do questionário, a equipe de RH tomou um cuidado para que não houvessem mais de dois colaboradores na mesma sala para se evitar um efeito manada ou manipulação nos resultados, também foram informados que qualquer dúvidas sobre o questionário ou a forma de respondê-lo deveria ser direcionada aos aplicadores. A média que os 75 participantes levaram para responder os questionários variou entre 2 à 5 minutos e demorou cerca de 4 dias no total, entre os dias 06 a 09 de novembro de 2017.

Realizado de forma paralela, a identificação dos perfis dos supervisores, ocorreu devido ao projeto interno da empresa X, com o intuito de conhecer e entender melhor o perfil dos membros com poderes de decisões, a obtenção dos resultados se deu ao questionário pago do DISC da empresa atools, um site especializado nos estudos do Dr. William Moulton Marston, que tem como finalidade identificar o perfil de liderança, sendo quatros (dominante, influente, estável e analítico), neste trabalho não será discutido a forma em que o site distribui as perguntas ou modo delas, e sim,

o resultado o perfil. Todos os supervisores estudados, responderam o questionário no site da empresa, em suas residências, e seus resultados foram apresentados e explicados pela psicóloga terceira da empresa X.

Os resultados das questões foram tabulados e analisados no software Excel 2013 e no programa PSPP que realiza análises estatísticas sobre as matrizes dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos objetivos propostos e a partir da metodologia de estudo definida, esse capítulo apresenta os resultados encontrados na pesquisa. O capítulo está estruturado em: (i) perfis dos supervisores e comparações.

4.1 PERFIS DOS SUPERVISORES

Para identificação do perfis dos supervisores da matriz, foram utilizados os resultados obtidos na ferramenta DISC do site *Atools*, conforme gráfico 1 abaixo:

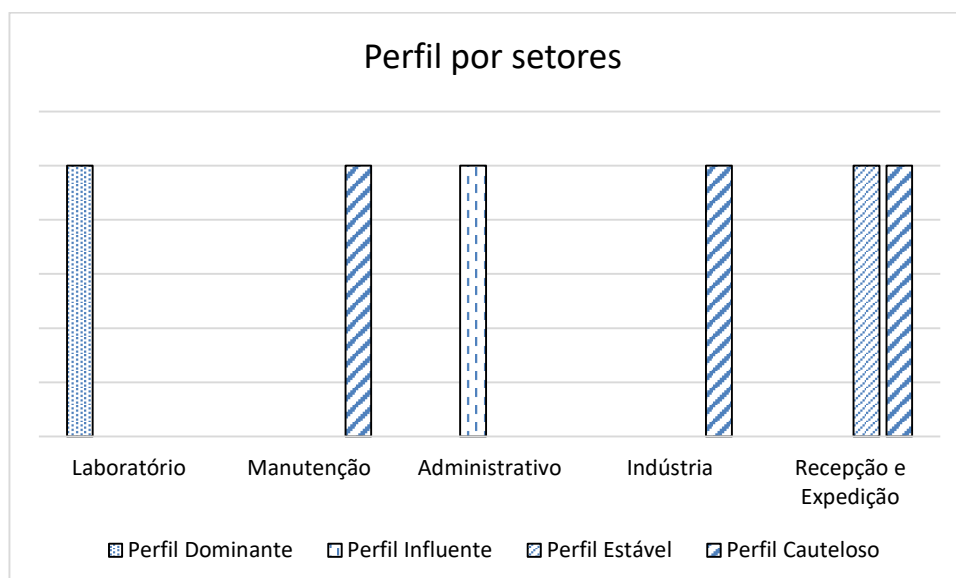


Gráfico 1 Perfis dos supervisores
Fonte DISC Atools (2017)

Na época do referido resultado, a equipe era formada por um supervisor na área de laboratório, um na manutenção, um no administrativo, um na indústria e dois na recepção e expedição.

O perfil que mais se destacou entre os supervisores estudados foi do perfil cauteloso, que de acordo com a ferramenta DISC da empresa Atools significa, que este perfil realiza suas tarefas baseando-se nas circunstâncias que existem, priorizando a qualidade e precisão da ação. Pessoas com esse perfil são mais precisas e valorizam os detalhes ao trabalharem num ambiente que pede qualidade e precisão. Além disso, é organizado e toma decisão de forma mais analítica e tende a

observar e controlar fatores que possam afetar seu próprio desempenho e gosta de mostrar seu feito e ser reconhecida por suas habilidades.

Ainda sobre o perfil cauteloso, os mesmos gostam de questionar o porquê das coisas. Gostam do desafio de procurar entender os problemas antes mesmo de trabalhar neles. Depois de esclarecer todos os detalhes sobre a tarefa, e utilizam uma abordagem sistemática para encontrar a solução, buscando sempre resultados melhores. Albrechet (2017), ainda completa informando que estes possuem um pensamento lógico e estruturado com uma capacidade analítica acima da média para conduzir projetos de maior complexidade, encontrar falhas, resolver problemas e revisar os trabalhos.

Os setores que possuem a liderança predominante nesse perfil são: manutenção (com 08 subordinados que responderam o questionário), indústria (com 22 subordinados respondentes) e um dos líderes da expedição e recepção (27 subordinados que participaram do estudo), e são setores que exigem precisão, indo de acordo com o resultado encontrado nos perfis.

No setor do laboratório, o perfil encontrado foi o dominante, que de acordo com o teste do DISC tem a necessidade de buscar oportunidades para progredir e realizar-se, e tende a buscar posições de poder e autoridade. Tem objetivo de alcançar resultados, ter controle e tomar decisões rapidamente. E podem assumir tarefas variadas, na verdade, as adversidades e até mesmo a oposição a essas pessoas podem gerar uma vontade maior de superação, o desafio se encontra, justamente, relacionado ao controle, já que estes indivíduos possuem dificuldades em serem controlados ou podados por outros. Albrechet (2017), ainda completa que podem alcançar um equilíbrio entre qualidade e velocidade para chegarem ao padrão exigido sem requerer muito tempo

Já na área administrativa, o perfil do supervisor predominante foi o influente que busca objetivos por meio dos demais, gosta da liberdade de expressão e baseia-se no instinto e na emoção para tomar decisões. Buscam objetivos por meio dos demais, gosta da liberdade de expressão e baseia-se no instinto e na emoção para tomar decisões, de acordo com o DISC, outra característica de destaque é que buscam melhorar os resultados da equipe valorizando o diálogo como forma de aproximar o grupo e solucionar possíveis ruídos nas relações interpessoais, segundo Albrechet (2017).

E por último o perfil estável, encontrado em uns dos líderes da recepção e expedição, que é o estável, uns dos pontos levantados pelo DISC é que são pessoas que demonstram uma forte necessidade de agir de forma previsível e consistente, sem causar nenhum problema. Elas gostam de saber que são apreciadas e, onde quer que estejam, gostam de utilizar habilidades especializadas para ajudar os demais. E para complementar Cobero et al (2016), informa que são pessoas metódicas, demonstram interesses em uma conversa e são constantes, porém tem dificuldades em aceitar mudanças. Desse modo, costumam criar ambientes mais formais e se incomodam quando seus liderados perdem o foco ou exageram na descontração;

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA E COMPARAÇÕES COM O PERFIL DE LIDERANÇA

Visando verificar a correlação dos perfis de liderança com os resultados obtidos no questionário de clima organizacional, umas das perguntas do questionário (a número dois) era: Como você avalia o trabalho de liderança do seu supervisor, e o resultado conforme tabela abaixo foi:

Setor	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Administrativo	0,00%	16,67%	50,00%	33,33%
Indústria	4,55%	9,09%	68,18%	18,18%
Laboratório	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%
Recepção e Expedição	0,00%	14,82%	40,74%	44,44%
Manutenção	0,00%	12,50%	50,00%	37,50%

Tabela 1 Resultados da pergunta nº 2
Fonte dados da pesquisa (2017)

Os setores que tiveram os supervisores mais bem avaliados foram o de Laboratório, cujo o perfil do supervisor é dominante e o Recepção e Expedição cujo os perfis encontrados foram estável e cauteloso. Para verificar se existe alguma correlação entre os resultados (tabela 1) com o perfil por setores (gráfico 1), foi utilizado o sistema de PSPP, cujo a hipótese nula nesta comparação é de que as variáveis são estatisticamente independentes, utilizando um nível de 5%. Se por

acaso o p- valor for menor que 0,05 a hipótese não será nula e as relações serão dependentes. No resultado encontrado, o (asyp sig.) é maior que 0,05, ou seja, a hipótese nula é aceita, ou seja, não correlação entre os perfis dos supervisores com a forma que os seus subordinados avaliam os seus respectivos trabalhos, conforme a imagem abaixo:

Teste Chi-quadrado

<i>Estatística</i>	<i>Valor</i>	<i>df</i>	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>
Chi-quadrado de Pearson	2,92	3	,405
Likelihood Ratio	3,96	3	,266
Linear-by-Linear Association	2,09	1	,149
N de casos válidos	5		

Figura 5 Teste Chi-quadrado comparação Tabela 01 x Gráfico 01

Para verificar se existe alguma relação da qualidade do ambiente do trabalho (questão número 4, como é o seu ambiente de trabalho) com os perfis dos supervisores, foi realizado um outro teste Chi- quadrado.

Teste Chi-quadrado

<i>Estatística</i>	<i>Valor</i>	<i>df</i>	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>
Chi-quadrado de Pearson	1,88	3	,599
Likelihood Ratio	2,23	3	,526
Linear-by-Linear Association	,30	1	,586
N de casos válidos	5		

Figura 6 Teste Chi-quadrado comparação Questão número 04 x Gráfico 01

O resultado encontrado, o (asyp sig.) é maior que 0,05, assim sendo, a hipótese nula é aceita, ou seja, não correlação entre os perfis dos supervisores com o ambiente de trabalho dos colaboradores. Sobre os resultados obtidos na questão 04, mostra o quanto a empresa está engajada na busca continua da qualidade de vida no trabalho, uma vez que 47,27% do total dos respondentes informaram que o ambiente de trabalho era bom e 45,45% era ótimo.

Uma outra pergunta, com ótimos resultados foi a de questão número 08, Qual a imagem que você tem da indústria, onde os resultados mais uma vez, ficaram entre bom e ótimo, conforme a tabela abaixo:

Setor	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Administrativo	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
Indústria	0,00%	9,09%	45,45%	45,46%
Laboratório	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
Recepção e Expedição	0,00%	7,41%	29,63%	62,96%
Manutenção	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%

Tabela 2 Resultados da pergunta nº 8

Para verificar a média geral das respostas das 9 questões por setor, foi realizado a tabela 3.

	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Recepção e Expedição	3,70%	15,23%	47,32%	33,74%
Administrativo	4,88%	16,84%	41,91%	36,37%
Industria	4,55%	18,18%	56,57%	20,71%
Manutenção	6,94%	16,67%	48,61%	27,78%
Laboratório	3,70%	16,67%	40,74%	38,89%

Tabela 3 Resultados finais

Os resultados finais demonstram o nível de satisfação geral dos colaboradores, onde as maiores porcentagens se encontra no nível denominado como bom, esse resultado demonstra a preocupação em melhoria da direção da empresa, juntamente com os trabalhos de desenvolvimento do recursos humanos, é necessário notar que há um longo trabalho pela frente, mas que segundos os estudos de qualidade de vida apresentado anteriormente, a empresa possui bons resultados, indo de encontro com os estudos de Walton (1975).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido ao ritmo constante de mudanças no mercado de trabalho, é importante que a empresa busque treinar seus líderes e melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores, sendo esta ação uma forma de retenção no número do quadro de seus colaboradores.

Esta pesquisa teve por objetivo geral verificar se o perfil de liderança dos supervisores influencia na qualidade de vida de seus subordinados. Assim a pesquisa busca identificar o nível de qualidade de vida dos colaboradores e comparar com os perfis dos supervisores de cada área.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário fechado, com 09 perguntas, tendo a participação de cerca de 67% do total de colaboradores da indústria pesquisada.

Analisando os dados obtidos na pesquisa, o perfil predominante nos supervisores da indústria estudada é o perfil Cauteloso, que tem como as principais características: serem analíticos, críticos e diretos, sendo estas importantes nos setores que lideram (manutenção, indústria e recepção e expedição). Foi verificado a correlação existente entre os índices qualidade de vida, apurados no questionário, com os perfis das lideranças, apurados no programa atools, conforme resultados apresentados não há correlação entre o perfis dos supervisores com os resultados da pesquisa de clima organizacional, ou seja, a forma de liderar não afeta negativamente os colaboradores.

Os piores resultados encontrados foram nas perguntas sobre: ginástica laboral (número 07), cujo o resultado regular 45,12%, e atendimento do técnico de segurança do trabalho (número 03), sendo o resultado bom 38,83%, seguido de regular 36,35% índices que devem ser avaliados pela equipe de RH, uma vez que são questões ligadas a qualidade de vida no trabalho, incluindo segurança e bem estar. No contexto geral, a pesquisa indica um bom resultado de clima organizacional, uma vez que os resultados encontrados variam entre bom e ótimo nos setores estudados.

Como sugestão para pesquisa futura, que a empresa realize pelo menos a cada ano, uma pesquisa de clima organizacional e compare os resultados obtidos em anos anteriores, para verificar se há melhorias na qualidade de vida de seus colaboradores.

6 REFERÊNCIAS

ALBRECHT, F. **Perfis Comportamentais e Seus Estilos de Liderança**. Disponível em: <http://www.rhthink.com.br/perfis-comportamentais-e-seus-estilos-de-lideranca/>. Acesso em 07/11/2017.

ARGYRIS, C. **Understanding organizational behavior**. Oxford, England: Dorsey. xii, pp. 179 pp.1960.

BEHRENS, A. **Profuturo - Programa de Estudos do Futuro**. FIA - Fundação Instituto de Administração. Disponível em << <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/brasileiroprefere-estilo-de-lideranca-paternalista-revela-pesquisa/31740/>>> Acesso em 30 junho 2018.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. Tradução de Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Habra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. RAE Executivo, vol. 1, nº 2, Nov 2002 a Jan 2003.

CHURCHILL, Gilbert. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBERO, Claudia.; SOUZA, Karen Roberta Machado.; ALEXANDRINI, Melissa.; TORRICELLI, Telma Aline. **Análise do perfil comportamental dos colaboradores de uma empresa de construção civil do interior de São Paulo**. XIXSEGeT, Seminário de Excelência em Gestão e Tecnologia, 26 e 27 de outubro de 2016.

CROSBY, P. B. **Liderança: a arte de tornar-se um executivo**. Tradução de Antonio Carlos Rodrigues Serrano. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

DAVEL, E; ROLLAND, D; TREMBLAY, D.G. **A nova distribuição de responsabilidades na organização do trabalho em equipe em Quebec**. In: III Congresso Latino Americano de Sociologia Del Trabajo (2000: Buenos Aires). Buenos Aires, 2000.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador: BA: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo, Atlas, 1988

GONÇALVES, A.; VILARTA, R. **Qualidade de vida e atividade física**. Barueri, SP: Manole, 2004.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. **Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas**. Revista de Administração Contemporânea, RAC, v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2002:185-207

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, P.; CAMPBELL, R. **Integração Liderança Situacional**. Amcham – Câmara Americana de Comércio e Brimberg Associados, São Paulo, 10 de maio de 2005.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. Tradução por Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IDEIA SUSTENTÁVEL. **Líderes Sustentáveis**. Disponível em <<http://www.ideiasustentavel.com.br/líderes/os-líderes/quem-e-o-liderustentavel/perfil-dos-líderessustentaveis-2/>> Acesso em 02 julho 2018.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Tradução de Ricardo Inojosa. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climates"**. The Journal of Social Psychology, S. P. S. S. I. Bulletin, 1939, 10, 271-299.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LIKERT, Rensis. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MENDES, J. C. **A abordagem qualitativa e quantitativa no estudo de caso**. Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de tecnologia e Gestão de Felgueiras, Casa do Curral - 4610 Felgueira. 2002.

MINAYO, M. C. S.; HARTZ, Z. M. A.; BUSS, P. M. **Qualidade de Vida e saúde: um debate necessário**. Ciências Saúde Col. 5 (1): 7-18, 2000.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Marcelle Collares. **Análise Dos Periódicos Brasileiros de Contabilidade**. Revista Contabilidade & Finanças – USP. n 29, p. 68 –86, São Paulo, maio/ago. 2002.

OLIVEIRA, Mirian; FREITAS, Henrique. **Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento**. Revista de Administração. v. 33, n.3, p. 82-91, São Paulo, julho/setembro, 1998.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho**. Revista de Administração de Empresas - RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 9, jan./jul.2005

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 2002.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 12 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

ROEDER, M. A. **Atividade Física, Saúde Mental & Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Shape, 2003.

SENNETT, R. **The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism**. New York: Norton, 1998.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Solange Aparecida Visconde; Revisor técnico Maria José Tonelli, São Paulo: Saraiva, 2002.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. **How to Choose a leadership Pattern**. In: Harvard Business Review, 36. Jg. 1958, nr. 2, S. 95-101.

TANNENBAUM, R. **Liderança e organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

URIS, A. **Liderança**. Tradução de Maria Thereza Quintella. 5ª edição. São Paulo: IBRASA, 1972.

APÊNDICE A – Questionário de Clima Organizacional

Pesquisa Organizacional

Sua Opinião é de extrema importância para nós, lembramos também que devemos avaliar o profissional de cada pergunta e deixar de lado os assuntos pessoais.

1) Como Você Avalia o Trabalho do Departamento de Recursos Humanos?

(Atendimento, Comunicação, Cartão Ponto/Folha de Pagamento)

RUIM		REGULAR		BOM		OTIMO	
------	--	---------	--	-----	--	-------	--

2) Como Você Avalia o Trabalho da Liderança do seu setor?

(Comunicação, Instruções, Acompanhamento, Treinamentos e Feedback)

RUIM		REGULAR		BOM		OTIMO	
------	--	---------	--	-----	--	-------	--

3) O Trabalho da Segurança do Trabalho está?

(Comunicação, Instruções, Acompanhamento, Treinamentos e Feedback)

RUIM		REGULAR		BOM		OTIMO	
------	--	---------	--	-----	--	-------	--

4) Como é o seu Ambiente de Trabalho?

(Organização, Limpeza, Relacionamento, Companheirismo Etc...)

RUIM		REGULAR		BOM		OTIMO	
------	--	---------	--	-----	--	-------	--

5) Como Você vê a perspectiva de crescimento dentro da Empresa?

(Alteração de Função para Níveis Crescentes)

RUIM		REGULAR		BOM		OTIMO	
------	--	---------	--	-----	--	-------	--

6) Qual é a sua opinião em relação aos Benefícios que a Empresa Oferece?

(Plano Dentário, Vale Alimentação, 40% Plano de Saúde)

RUIM		REGULAR		BOM		OTIMO	
------	--	---------	--	-----	--	-------	--

7) Como Você Classifica o Trabalho da Ginastica Laboral?

(Preparo de Séries, Horário, Frequência, Acompanhamento)

RUIM		REGULAR		BOM		OTIMO	
------	--	---------	--	-----	--	-------	--

8) Qual a imagem você tem da Empresas?

RUIM		REGULAR		BOM		OTIMO	
------	--	---------	--	-----	--	-------	--

9) Como você avalia o trabalho da Gerência (Gerente Industrial e Direção)?

RUIM		REGULAR		BOM		OTIMO	
------	--	---------	--	-----	--	-------	--