



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

RENATA FALCÃO CASTRO

**A liderança no Centro de Serviços Operacionais (CSO) Risco
União e sua influência na qualidade de vida no trabalho**

Brasília – DF

2011

RENATA FALCÃO CASTRO

**A liderança no Centro de Serviços Operacionais (CSO) Risco
União e sua influência na qualidade de vida no trabalho**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Professor Supervisor: Dra. Gisela Demo Fiuza

Professor Orientador: MSc. Magdalena Anunciato Depieri:

Brasília – DF

2011

Castro, Renata Falcão.

A liderança no Centro de Serviços Operacionais (CSO) Risco União e sua influência na qualidade de vida do trabalho / Renata Falcão Castro. - Brasília, 2011.

57 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. MSc Magdalena Anunciato Depieri, Departamento de Administração.

1. Administração. 2. Liderança. 3. Qualidade de Vida no Trabalho. I. Renata, Castro. II. -----, III. Universidade de Brasília, Departamento de Administração. IV. Título.

RENATA FALCÃO CASTRO

**A liderança no Centro de Serviços Operacionais (CSO) Risco
União e sua influência na qualidade de vida no trabalho**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Renata Falcão Castro

MSc. Magdalena Anunciatto Depieri
Professor-Orientador

Isabela Gomes Velasque Gama
Professor-Examinador

MSc. Magdalena Anunciatto Depieri
Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

A minha querida avó, Rosita, mãe, Sueile, e namorado, Adriano, pelo amor intenso e, principalmente, por acreditarem em mim. Sem vocês ao meu lado, nada teria sido possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por me sustentar a cada momento. A Ele, toda honra glória e louvor. A minha avó, Rosita, por me ensinar, com simplicidade, disciplina e amor, a lutar pelos meus ideais. Minha gratidão e reconhecimento a todos os amigos que compartilharam dessa trajetória.

“Aquilo que não se consegue medir, não se consegue melhorar. Poucas, muito poucas são as empresas que focalizam esta assertiva quando se trata de recursos humanos”.

Carlito Kerling

RESUMO

As transformações ocorridas na esfera social, política, econômica e cultural das últimas décadas têm influenciado as perspectivas das pessoas com relação ao trabalho, ocasionando mudanças significativas no âmbito organizacional e na política de gestão de pessoas. Nesse contexto, a Qualidade de Vida e a Liderança têm sido vistas como componentes essenciais das estratégias daquelas organizações interessadas em perpetuar seus negócios. O objetivo deste estudo foi analisar, através de abordagem quantitativa, a relação entre a Liderança e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos colaboradores do Centro de Serviços Operacionais (CSO) Risco União de um Banco localizado em Brasília, Distrito Federal. A amostragem consistiu de 31 funcionários de uma população de 44 e os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários estruturados a respeito de QVT e Liderança. Para a análise estatística dos dados foram utilizadas técnicas univariadas, onde cada variável é estudada isoladamente e de forma descritiva (média, moda, desvio-padrão) e bivariada, onde ocorre o cruzamento das variáveis. Tais resultados possibilitaram diagnosticar o nível de Liderança e a percepção dos colaboradores a respeito da Qualidade de Vida na instituição pesquisada, bem como as correlações entre essas variáveis, atingindo, assim, o objetivo proposto.

Palavras-chave: Administração; Liderança; Qualidade de Vida no Trabalho.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---------------------|----|
| Gráfico 4 – 1 | 37 |
| Gráfico 4 – 2 | 38 |
| Gráfico 4 – 3 | 38 |
| Gráfico 4 – 4 | 39 |

LISTA DE QUADRO

| | |
|----------------|----|
| Quadro 1 | 27 |
| Quadro 2 | 40 |
| Quadro 3 | 41 |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 | Formulação do problema | 16 |
| 1.2 | Objetivos gerais | 16 |
| 1.3 | Objetivos específicos | 16 |
| 1.4 | Justificativa | 17 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 18 |
| 2.1 | A origens e o conceito de liderança | 18 |
| 2.2 | Evolução sobre os estudos de liderança | 20 |
| 2.3 | Fundamentos da Qualidade de Vida no Trabalho | 22 |
| 2.4 | Qualidade de Vida no Trabalho | 23 |
| 2.5 | Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho | 26 |
| 2.5.1 | Modelo de Walton | 27 |
| 2.5.2 | Modelo de Belanger | 28 |
| 2.5.3 | Modelo de Hackaman e Oldham | 28 |
| 2.5.4 | Modelo de Westley | 29 |
| 2.6 | Planejamento Estratégico e QVT | 30 |
| 3 | Métodos e Técnicas de Pesquisa | 32 |
| 3.1 | Caracterização de organização objeto de estudo | 33 |
| 3.2 | População e amostra | 34 |
| 3.3 | Instrumentos de pesquisa | 35 |
| 3.4 | Procedimento de coleta e de análise de dados | 35 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 36 |
| 4.1 | Descrição da amostra | 36 |
| 4.2 | Descrição da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) | 36 |
| 4.3 | Descrição da análise de QVT | 39 |
| 4.4 | Análise estatística: correlação entre liderança e QVT | 40 |
| 5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 41 |
| | REFERÊNCIAS | 43 |
| | ANEXOS | 50 |
| | Anexo A | 50 |
| | Anexo B | 51 |
| | Anexo C | 55 |

1 INTRODUÇÃO

Falar de liderança é um tema recorrente dentro das organizações, pois o papel dos líderes é essencial para o desenvolvimento e retenção dos futuros talentos encontrados na organização.

Os estudos clássicos da liderança concentravam-se nas personalidades dos grandes líderes, considerando que os líderes já nascem líderes. Na Abordagem Clássica da Administração, a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. A atenção principal do líder focava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER & FREEMAN, 1995).

Atualmente, na literatura organizacional sobre liderança, existem definições ilimitadas, incontáveis artigos e polêmicas. Entretanto, mesmo com as múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos.

BENNIS (1996) diz que “administradores são pessoas que fazem as coisas de forma certa e líderes são aqueles que fazem a coisa certa”. Além disso, ele ressalta a importância das pessoas se relacionarem, quando tanto o líder quanto o liderado despertam o que há de melhor um no outro. Isso denota que eles devem transacionar entre si e aqui “transação” tem o sentido de negociação.

Segundo BENNIS (1996) os líderes de hoje são instrutores, micro-administradores; exigem mais compromisso do que submissão e se concentram em qualidade e no serviço ao cliente, mais do que em números. Para ele, as empresas hierarquizadas e burocráticas terão grandes dificuldades em se readaptar às mudanças tão aceleradas dos tempos atuais. A chave da vantagem competitiva de qualquer organização, hoje em dia, é sua capacidade de criar uma estrutura ágil, flexível, compacta, interativa e capaz de gerar capital intelectual (BENNIS, 1996).

Fernandes (2005) afirma: “liderança é um conjunto de práticas, habilidades e capacidades que se pode observar, aprender e desenvolver”. Realmente, as habilidades e competências de liderança não são necessariamente inatas. Podem, sim, ser objetivamente identificadas, desenvolvidas e aperfeiçoadas pelos ocupantes de cargos de chefia, por meio de ações especificamente voltadas para esse fim, aumentando, dessa forma, a efetividade e a eficiência da organização.

De acordo com SILVA & KOVALESK (2006) o aumento da competitividade, tem colocado as organizações e os profissionais frente a novos desafios, tornando a gestão mais complexa e dinâmica, requerendo atuação de seus gestores e sustentada no aumento da competência e uso de técnicas de gestão até então não usadas. As empresas estão se preocupando em contratar pessoas que tenham perfil de líderes, que possam estar conduzindo as estratégias da organização, que sejam líderes do futuro.

A liderança, portanto, tem como papel provocar as pessoas, sua capacidade criativa e de comprometimento. Inseridos em um grupo, queremos realizar coisas notáveis, produzir algo, sermos ouvido. Um líder competente tem esse tipo de visão, que é estratégica, percebendo que as pessoas são assim e tornando essa energia em algo renovador e produtor de resultados. Estes são líderes que vêem o futuro e estão prontos para ele.

Liderança e qualidade de vida no trabalho são assuntos cada vez mais essenciais na linguagem administrativa moderna. Uma organização que estimule o questionamento do que é feito é uma organização viva. Está sempre vivendo o conflito: das idéias em uso com as novas idéias. Por isso mesmo tendem a inovar as coisas, criar novos produtos, satisfazer os clientes, etc; são as organizações do futuro. Esta prática exige uma postura de liderança que proporcione aos seus funcionários um ambiente saudável de trabalho; exige líderes participativos que estimulem pessoas e que proporcionem qualidade de vida para que elas possam trabalhar.

A importância desse tema para as pessoas é que a liderança consiste em um processo no qual uma pessoa influencia outras pessoas, para que se comprometam com a busca de objetivos comuns. O líder exerce papel fundamental na vida de sua equipe,

possibilitando que os funcionários de uma unidade de trabalho alcancem um objetivo e desempenhem, adequadamente, uma função.

Com as mudanças tão aceleradas dos tempos atuais, as organizações buscam vantagens competitivas para se manterem no mercado. A incorporação da qualidade de vida dos funcionários no ambiente de trabalho tem sido encarada como fonte de vantagem competitiva.

O século XXI remete a uma grande reflexão sobre a maneira pelas quais as organizações devem ser administradas, por causa das constantes mudanças e turbulências do cenário atual.

1.1 Formulação do problema

Como a liderança no Centro de Serviços Operacionais (CSO) Risco União tem influenciado a qualidade de vida no ambiente de trabalho?

1.2 Objetivos gerais

Identificar qual a influência da liderança na qualidade de vida dos funcionários do Centro de Serviços Operacionais Risco União.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar liderança no Centro de Serviços Operacionais Risco União;
- Identificar QVT no Centro de Serviços Operacionais Risco União;
- Correlacionar as duas variáveis.

1.4 Justificativa

A competitividade é um instrumento indispensável para o crescimento das organizações, sendo necessários líderes talentosos e capazes de revolucionar e disseminar o conhecimento através do capital intelectual dentro da empresa.

A velocidade dos acontecimentos e transformações ocorridas na esfera social, política, econômica e cultural das últimas décadas têm influenciado as perspectivas das pessoas com relação ao trabalho, ocasionando mudanças marcantes no âmbito das organizações e na política de gestão de pessoas. As empresas passaram a desejar profissionais mais flexíveis, inovadores e proativos, e estes, por sua vez, a reivindicarem um trabalho mais humano e compensador.

A questão da liderança efetiva gera comprometimento e entusiasmo entre os liderados para alcance dos objetivos comuns. O líder é o principal responsável por estabelecer um ambiente de trabalho sadio e harmonioso, prezando pela qualidade de vida de seus liderados. É grande o interesse em questões relacionadas as liderança e qualidade de vida no trabalho, pois apesar da vasta literatura sobre os temas, novos estudos provocam novas descoberta sobre esses assuntos necessários a sobrevivência das organizações.

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido centro de discussões em todas as áreas da sociedade. Diversos estudos e análises sobre o assunto foram realizados por renomados autores com o escopo de identificar as causas da satisfação ou insatisfação das pessoas em relação à sua ocupação, os fatores relacionados à motivação e ao nível de desempenho no trabalho, dentre outros, e, muito têm se enfatizado sobre os resultados positivos obtidos quando a organização prestigia as pessoas que emprega, oferecendo-lhes condições adequadas e tratamento equânime.

O propósito de um programa de qualidade de vida no ambiente de trabalho é facilitar mudanças no estilo de vida do ser humano, conscientizando-o sobre como sua saúde está diretamente relacionada ao seu desenvolvimento e, conseqüentemente, à produtividade. A missão é das mais difíceis, requerendo compromisso e cooperação mútua do empregado e empregador.

Consoante LIMONGI-FRANÇA & MORILHA (2010), o aprimoramento das ações corporativas de qualidade de vida tem sido impulsionado pela humanização do trabalho e o movimento da responsabilidade social, incrementado pelo conceito de sustentabilidade. Muitas empresas concretizam ações destinadas à qualidade de vida no trabalho, mas sem uma avaliação de sua efetividade e, muitas vezes, sem sequer compreender o que seja QVT.

Conhecer a opinião dos colaboradores sobre suas condições de trabalho é relevante, pois possibilita auferir dados que poderão ser de grande valia aos gestores no mapeamento de necessidades, bem como de pontos de alavancagem e oportunidades. Este tipo de sondagem vem sendo cada vez mais prestigiada pelas instituições, sejam elas públicas ou privadas, nas investigações sobre o trabalho humano.

Esta pesquisa tem o intuito de descobrir como a liderança tem influenciado na qualidade de vida dos funcionários do Centro de Serviços Operacionais Risco União, uma área que enfrenta um processo de reestruturação. Assim, este trabalho justifica-se pela necessidade da área em avaliar o comportamento dos seus líderes nas tomadas de decisão e sua influência em fatores ligados a qualidade de vida no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos e estudos encontrados na literatura que apresentam relação com o tema abordado. A revisão da literatura está segmentada em tópicos para melhor leitura e compreensão.

2.1 As origens e o conceito de liderança

As primeiras discussões sofisticadas do processo de liderança talvez sejam oferecidas por Maquiavel que analisa o equilíbrio entre princípio e oportunismo que, sob seu ponto de vista, proporciona a melhor orientação para as ações de um príncipe nas cidades-estado medievais italianas.

A liderança eficaz segundo MAQUIAVEL (1973) era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e ao

mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas de modo a permitir que ações decisivas fossem tomadas.

De acordo com STONER & FREEMAN (1995), liderança é considerada como o processo de direção e influência das atividades relacionadas com as tarefas de membros de grupos.

Segundo Fernandes (2005, p.7):

O líder de ontem era um forte, bravo, um guerreiro, um homem de ação rápida o tempo todo. O de amanhã será sábio, um guru, um regente de orquestra, um artista, um jardineiro que cuidara bem do crescimento do seu jardim.

Conforme MERCHO (2007) dentro da liderança existe quatro dimensões que são essenciais para alcançar um objetivo concreto através de uma fonte primária em nossas vidas que são: poder, segurança, orientação e sabedoria. Essas dimensões nos fazem enxergar o poder que temos dentro de nós, ou seja, o líder é um ser humano movido por essas forças que ultrapassam hábitos e fazem cultivar a capacidade de agir a força e coragem para alcançar o inalcançável.

O líder tem o papel de facilitador, não é sempre que o líder se depara com uma equipe motivada. É preciso criar um ambiente propício no qual o trabalhador desperte o seu potencial motivacional (BERGAMINI, 1994 e NAMIKI et. al., 2000).

NAMIKI et. al. (2000) descreve que a definição da liderança é preocupação com o que o líder é, para ser um bom líder tem que ter os seguintes atributos lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção.

Conforme MERCHO (2007) liderar é lidar com aquilo que alguém faça, em face de uma dificuldade, mudança ou crise a qual ninguém houvesse dedicado atenção. Liderança tem a ver com a relação entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que escolhem seguir seu líder – liderança é sempre uma aspiração.

O líder eficiente precisa mudar constantemente sua forma de se expressar para atingir os seus ouvintes e a linguagem que usa com as pessoas deve focalizar os

benefícios e satisfazer a necessidade de participação, de reconhecimento, de segurança econômica e acima de tudo emocional.

De acordo com Silva e Kovaleski (2006, p.2):

O fator chave na liderança situacional é a necessidade do líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipe para que possa definir como irá se comportar, pois em qualquer situação em que uma equipe possa estar à liderança sempre deverá realizar suas funções básicas de gerir com atenção concentrada nos objetivos e resultados.

As organizações procuram profissionais que saibam traçar as metas e conduzir seus liderados aos resultados positivos, extraindo o melhor de cada colaborador. Estas querem líderes que motivem, envolvam e inspirem o grupo, que consigam lapidar os talentos e que descubram novos potenciais, numa relação onde todos são vencedores.

Conforme GRONKOSKI (2007), liderança é a interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações percepções e expectativas desses indivíduos.

2.2 Evolução sobre os estudos de liderança

A fim de facilitar o entendimento o panorama seguirá em ordem cronológica, sendo que deve estar claro que os estudos sobre o tema não evoluíram da forma organizada que serão apresentados. O panorama sobre os estudos liderança que será apresentado a seguir é baseado no trabalho de MELO (2004):

- a) Tendência dos traços: considerava os líderes pessoas dotadas de qualidades que os diferenciavam dos demais e então os analisava buscando traços em comum.
- b) Tendência comportamental: passou-se a dar mais atenção ao comportamento do líder, destacando a grade gerencial de Blake e Mouton, um plano cartesiano no qual o eixo X representa a preocupação do gerente com a produção e no eixo Y sua preocupação com as pessoas.
- c) Tendências contingenciais: passa-se então a considerar a situação em que a liderança é exercida. Dentre elas destacam-se a abordagem caminho-objetivo de Robert House (1971) *apud* MELO (2004) a qual afirma que “é trabalho do

líder ajudar os seguidores a atingir as suas metas e fornecer a direção e/ou apoio necessários para assegurar que as metas sejam compatíveis com os objetivos gerais do grupo ou organização”, e também a abordagem participação-líder de Vroom e Yetton (1973) apud MELO (2004), a qual pressupõe que o “líder pode ajustar o seu estilo a diferentes situações, de modo a refletir a estrutura da tarefa”.

Em abordagens mais recentes, nas quais a liderança passa a ser estudada mais da forma como é percebida externamente, MELO (2004) destaca:

- a) Liderança carismática: conforme MELO (2004) nesta abordagem os líderes “são percebidos mais como agentes de mudança radical do que como gerentes do ‘status quo’”.
- b) Liderança Transacional x Transformacional: para MELO (2004) esta abordagem considera líderes transformacionais como líderes carismáticos. Os líderes transacionais mais se assemelham com a ação dos gerentes nas organizações. No entendimento de Melo esta abordagem retorna a origem, sendo muito semelhante à tendência dos traços. A conclusão mais significativa destes estudos é a de que a percepção do subordinado em relação à liderança está mais ligada às atitudes do líder do que qualquer outro componente.

Para Isidro-Filho (2006) a discussão sobre o fenômeno da liderança se baseia nos comportamentos dos líderes, especificamente sobre o comportamento orientado para tarefas ou orientado para relacionamento, sendo que no contexto em que a liderança é exercida, existem pessoas, atividades a serem cumpridas e metas a serem alcançadas.

HERSEY & BLANCHARD (1986) apud MELO (2004) desenvolvem o modelo de liderança situacional, o qual considera que o gerente pode alterar sua orientação, para tarefa ou para relacionamento, de acordo com a maturidade do subordinado. O modelo de Hersey e Blanchard é descrito a seguir.

A abordagem de Hersey e Blanchard pertence à tendência contingencial e, de certa forma, concatena os principais pontos de abordagens anteriores sobre liderança. O trabalho foi adotado por MELO (2004) com o objetivo de “*verificar se o estilo gerencial situacional, empiricamente, se diferencia dos outros dois (tarefa e relacionamento), de acordo com a percepção dos empregados sobre a atuação das suas chefias*”. Hersey e

Blanchard combinam as duas dimensões de Fielder (conforme ROBBINS 1999), tarefa e relacionamento, com intensidade, “alto” e “baixo”, e definem quatro comportamentos:

- Determinar (tarefa alto – relacionamento baixo) – a ênfase está no comportamento diretivo, o líder diz o que deve ser feito;
- Persuadir (tarefa alto – relacionamento alto) – além de fornecer o comportamento diretivo o líder também fornece comportamento de apoio;
- Compartilhar (tarefa baixo – relacionamento alto) – o líder e o seguidor partilham da tomada de decisões e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar;
- Delegar (tarefa baixo – relacionamento baixo) – o líder fornece pouca direção e apoio.

O fator situacional é a maturidade dos liderados, que relaciona capacidade e disposição para realização de uma tarefa: capaz e disposto, capaz e não-disposto, incapaz e disposto e incapaz e não-disposto.

2.3 Fundamentos da Qualidade de vida

Qualidade de vida sempre foi objeto de discussão pelo ser humano e tem recebido uma variedade de concepções ao longo dos anos, todavia, como destacam Souza e Carvalho (2003 *apud* SANTOS, Juliana Alexandrino, 2008, p. 19), sua definição ainda é imprecisa, inexistindo um consenso teórico a respeito do assunto. Trata-se de tema com alta carga valorativa; cada indivíduo o analisa a partir de seus conhecimentos, experiências, nível cultural, tornando-se, assim, um argumento vasto, pois, além de envolver diferentes domínios da vida relacionada às mudanças sociais, políticas e ideológicas, implica, também, o modo como o indivíduo interage com o meio.

CARLINI (2001 citado por BARTOSKIM & STEFANO, 2007) preceitua qualidade de vida como condições que podem influenciar a percepção do indivíduo, seus sentimentos e comportamentos, incluindo, mas não se limitando, à sua condição de saúde e às intervenções médicas.

MAYA (1984, p.2) destaca:

O conceito de qualidade de vida compreende uma série de variáveis, tais como: a satisfação adequada das necessidades biológicas e a conservação de seu equilíbrio (saúde), a manutenção de um ambiente propício à segurança pessoal, a possibilidade de desenvolvimento cultural, e, em último lugar, o ambiente social que propicia a comunicação entre os seres humanos, como base de estabilidade psicológica e da criatividade.

Na opinião de KAHN (1984, p. 20 *apud* RODRIGUES, 2001, p. 98):

Uma crescente quantidade de atenção tem sido dada às necessidades de renda das pessoas, cuidados médicos e outros serviços. Entretanto a Qualidade de Vida é definida não só pelo que é feito para pessoas, mas também pelo que elas fazem por si próprias e pelos outros.

Considerando o ponto de vista pessoal, qualidade de vida é “a percepção de bem estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativas de vida” (LIMONGI-FRANÇA, 2001, p. 5). Sob a ótica profissional, representa a necessidade de valorização das condições de trabalho, definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamentos (*ibidem*).

Nos últimos anos, o homem tem dado uma atenção especial a essa questão, e isso não se restringe apenas à vida pessoal. É possível encontrar executivos que abdicam de altos salários ou benefícios atraentes para se dedicarem aos cuidados com a sua saúde, com a família e desfrutar de algumas horas de lazer. Se por um lado o ser humano está mais preocupado consigo, por outro, as instituições buscam alternativas que mitiguem o *stress* causado pelas pressões do trabalho. Afinal, sem a presença dos talentos corporativos nenhuma organização sobrevive.

2.4 Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência; com outros nomes, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa (RODRIGUES, 2001, p. 76).

Não se pode aviltar, por exemplo, os preceitos de Euclides de Alexandria sobre os princípios de geometria, que foram utilizados, há 300 anos a.c, para melhorar o método de trabalho empregado pelos agricultores à margem do rio Nilo, ou a “Lei das Alavancas”, de Arquimedes, que em 287 anos a.c veio reduzir o esforço físico de muitos trabalhadores. Entretanto, foi somente nos séculos XVIII e XIX, com a sistematização dos métodos de produção, que as condições de trabalho e a influência destas na produção e moral do trabalhador vieram a ser analisadas cientificamente (*ibidem*).

Com estudos iniciados na década de 50, o assunto qualidade de vida no trabalho é visto como complexo e necessário para as organizações. Essa competência foi desenvolvida de disciplinas do campo da saúde, evoluindo para englobar dimensões da Psicologia, Sociologia e Administração, e, em sua essência, é discutida dentro de enfoque multidisciplinar humanista (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 20).

Para HANDY (1978) & RODRIGES (2001), o trabalho assume proporções enormes na vida do homem contemporâneo. Diz o autor que “talvez as organizações sejam atualmente o meio principal para o homem adquirir sua identidade, buscar seu ego ideal”. O trabalho é vital e pode ser visto como parte inseparável da vida humana. Logo, faz-se necessária uma análise da vida do trabalhador além do universo corporativo, para que a importância e interligação destas “duas vidas” possam ser medidas.

As características do mundo moderno, cuja tônica é a celeridade, precisão, excesso de atividades, informações instantâneas e exigências de alto nível de qualificação profissional, têm causado profundas transformações na contextura empresarial, afetando a maioria dos trabalhadores e provocando transtornos para a sua saúde física e mental. Intensifica-se, então, a preocupação com a qualidade de vida no universo corporativo. Mas, qual a conceituação de *Qualidade de Vida no Trabalho*?

O tema tem sido tratado como um leque amplo e geralmente confuso. As definições de QVT variam desde cuidados médicos e de segurança até atividades voluntárias nas áreas de lazer e motivação, sendo que, a maioria desses conceitos leva à discussão das condições de vida e de bem-estar de pessoas, grupos e comunidades (LIMONGI-FRANÇA & MORILHA, 2003, p. 22).

FERNANDES (1996), defende que “não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho”.

WALTON (1975 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2001, p. 6) conceitua QVT como sendo “valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Para Nadler e Lawler (1983 citado por FERNANDES, 1996, p. 44), “qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações”.

Segundo CHIAVENATO (1996), “a qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais através de suas experiências na organização”. Ela não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas), mas pela atuação sistêmica de ambas.

FERNANDES (1996) frisa que, não obstante a qualidade de vida dependa de condições favoráveis de trabalho, existem outros aspectos – organizacionais, ambientais e comportamentais – que, tecnicamente bem administrados e corretamente combinados, influenciam o projeto dos cargos, refletindo-se beneficentemente na satisfação e na produtividade.

E conclui a autora, afirmando que:

A tecnologia de QVT refere-se a esforços no sentido de melhorar ou humanizar a situação de trabalho, orientados por soluções mais adequadas que visem à reformulação do desenho dos cargos, tornando-os mais produtivos em termos de empresa e mais satisfatórios para os executores. (p. 44).

A qualidade de vida no trabalho, na visão de Fernandes e Gutierrez (1998 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 32), é afetada, ainda, por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente corporativo, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

Nos últimos tempos, a qualidade de vida no trabalho adquiriu novo impulso, pois os gestores têm buscado combater os efeitos negativos sobre os trabalhadores de uma economia globalizada. De características essencialmente operacionais e legisladas, a QVT ascendeu, gradativa e sistematicamente, para ações corporativas estratégicas. A responsabilidade dos profissionais envolvidos com o tema tem início em questões de

saúde e segurança, expandindo-se para qualidade pessoal, qualificação profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário e cidadania. (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Considerando-se a QVT como a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho que necessitam ser construídos, não apenas para incorporar as novas tecnologias, mas também para aproveitar o potencial humano – individual e em equipe – o tema é tratado como um fator a ser explorado e propagado.

Não obstante os autores apresentem enfoques diferenciados, a revisão da literatura especializada no assunto mostra que a maioria se volta para algo comum – a conciliação dos interesses individuais com os da organização. Destarte, a Qualidade de Vida no Trabalho representa uma temática de profunda relevância, pois possibilita ações assertivas de desenvolvimento do capital humano para fazer frente às perspectivas de futuro dos negócios e da evolução dos profissionais.

2.5 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Fernandes (1996, p. 46) esclarece que há agentes intervenientes na qualidade de vida das pessoas quando em situação de trabalho que, dependendo do seu competente gerenciamento, proporcionarão condições favoráveis ao melhor desempenho e produtividade. Especialistas no assunto, WALTON (1973), BELAGER (1973), HACKAMAN e OLDHAN (1975), WESTLEY (1979), WERTHER e DAVIS (1983), LIMONG-FRANÇA (2001 e 2003), dentre outros, estruturaram modelos que identificam fatores e indicadores determinantes da QVT nas organizações, oferecendo-lhes, assim, orientação e subsídios para a promoção de melhorias nas condições de vida de seus recursos humanos.

De acordo com LIMONG-FRANÇA (2001, p. 12), indicadores para Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT):

São ferramentas de planejamento e decisão que permitem clareza de critérios, objetividade de avaliação, facilidade de levantamento de informações, visibilidade de dados, efeitos de determinadas ações. A idéia é - através de indicadores - viabilizar maior capacidade estratégica, gerencial e operacional para questões de qualidade de vida no trabalho.

Ainda que existam muitos modelos teóricos disponíveis, expõe-se, a seguir, uma síntese dos que mais se destacam.

2.5.1 Modelo de Walton

WALTON (1975) é o primeiro autor norte-americano que fundamenta, explicitamente, um conjunto de critérios sob a óptica organizacional, iniciando importante linha de pesquisa de satisfação em qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 25).

Para Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 2001, p. 81):

A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente freqüência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

O autor propõe um modelo dividido em oito categorias de medição, com o intuito de aferir o nível de qualidade de vida no trabalho do indivíduo nos mais diferentes aspectos relativos ao trabalho. O Quadro 1 indica os critérios presentes no instrumento de QVT:

Quadro 1 – Categorias conceituais de QVT

| FATORES | DIMENSÕES |
|--|--|
| 1. Compensação justa e adequada | Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários |
| 2. Condições do trabalho | Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade |
| 3. Uso e desenvolvimento de capacidades | Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho |
| 4. Oportunidade de crescimento e segurança | Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego |
| 5. Integração social na organização | Ausência de preconceitos Igualdade |

| | |
|--|---|
| | Mobilidade Relacionamento Senso comunitário |
| 6. Constitucionalismo | Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas |
| 7. O trabalho e espaço total de vida | Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família |
| 8. Relevância social do trabalho na vida | Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego |

Fonte: Walton (1973 *apud* Fernandes, 1996. p. 48).

2.5.2 Modelo de Belanger

Belanger considera os seguintes aspectos para análise da qualidade de vida nas organizações: o trabalho em si, o crescimento pessoal e profissional, tarefas com significado, funções e estruturas abertas (FERNANDES, 1996, p. 55).

2.5.3 Modelo de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham (1975 citado por FERNANDES, 1996 p. 55), propõem um modelo apoiado em características objetivas do trabalho. Segundo eles, a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada em termos de: dimensões da tarefa, identificando seis atributos importantes para a satisfação no trabalho, como: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e *feedback*; estados psicológicos críticos, envolvendo a percepção do significado do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados; resultados pessoais e de trabalho, incluindo a satisfação geral, a motivação interna para o trabalho, o absentismo e rotatividade baixa.

2.5.4 Modelo de Westley

De acordo com FERNANDES (1996, p. 52) e RODRIGUES (2001, p. 886), outro modelo que tem sido apontado pela literatura é o de WESTLEY (1979), segundo o qual a avaliação da qualidade de vida nas organizações pode ser examinada basicamente através de quatro indicadores fundamentais: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico. Os problemas políticos trariam como consequência, a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação; e o sociológico, a anomia.

2.5.5 Modelo de Werther e Davis

Neste modelo, os autores especificam elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como aspectos que influenciam o projeto de cargos em termos de qualidade de vida no trabalho (FERNANDES, 1996, p. 54).

2.5.6 Modelo de Limongi-França

Limongi-França (2004 *apud* BARTOSKI, C.; STEFANO, S.R., 2006) destaca a interdependência de fatores biológicos, psicológicos sociais e organizacionais na avaliação da QVT, denominando o modelo de Biopsicossocial e Organizacional. O fator biológico relaciona-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida; o fator psicológico refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou não; a dimensão social incorpora os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e participa e que possam interferir na realização das atividades dentro da organização; e o fator organizacional foca o investimento em pessoas, o humanismo e a competitividade.

2.6 Planejamento estratégico e QVT

Observe-se, ancorado em Limongi-França (2003, p.147), a crescente consciência ou percepção da importância de Qualidade de Vida no Trabalho para o administrador, independente de sua área de atuação ou nível de formação; o chão da fábrica é o tradicional alvo de programas de saúde ocupacional e de segurança no trabalho, porém, QVT passa a englobar outras categorias de colaboradores, incluindo a gerência e alta direção.

A autora acrescenta:

Embora, historicamente, QVT esteja mais associada a questões de saúde e segurança no trabalho, seu conceito passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e integração social (p. 147).

Cabe ressaltar que:

O ser humano traz consigo sentimentos, ambições; cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Então, é preciso que deixemos de lado aquela idéia de que o homem trabalha tão somente para a obtenção do salário, que nega seus sentimentos, que não se frustra com a falta de crescimento, que não se aborrece com o total descaso dos seus gestores que apenas lhe cobram a tarefa e não o orientam para a real situação da empresa, que lhe negam o acesso às informações, que o tratam apenas como uma peça a mais no processo de produção. É necessário que saibamos que, cada vez que ele entra na empresa, está entrando um “ser” integrado e indivisível, com direito a todos os sonhos de auto-estima e auto-realização (MORETTI, 2005).

Na era pós-industrial, o sucesso de uma empresa consiste mais em suas capacitações intelectuais e sistemas do que em seus ativos físicos. A capacidade de gerenciar o intelecto humano – e de convertê-lo em produto e serviço útil – está se tornando a habilidade executiva fundamental do momento (LIMONGI-FRANÇA, 2003 p. 79).

Juntamente com as ações de gestão da qualidade de processos e produtos e a evolução da consciência social e do direito à saúde, reforçada pela necessidade de renovação do estilo de vida, multiplicam-se as pesquisas, práticas e esforços gerenciais na direção da qualidade pessoal e, nesse cenário, são construídos novos desenhos de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2001, p. 6).

Em entrevista a RH.com.br (6 agosto 2007), Mario César Ferreira, psicólogo, professor adjunto do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília e doutor em Ergonomia pela *École Pratique des Hautes Etudes* (Paris/França) declara:

Há duas perspectivas de QVT, que, no fundamental, opõem-se. De um lado, a QVT do tipo assistencialista - ofurô corporativo - que se caracteriza por um cardápio de atividades do tipo *anti-estresse*, como, por exemplo, dança de salão, ioga, massagens terapêuticas. De outro lado, uma QVT do tipo preventiva que se caracteriza por uma política cujo foco de atuação reside nas mudanças das condições da organização e das relações sócio-profissionais de trabalho. Nesse caso, a QVT é um instrumento fundamental de gestão organizacional e a possibilidade de sucesso depende, principalmente, de um novo modelo de gestão do trabalho. Essa perspectiva, certamente, é a que veio para ficar.

A Qualidade de Vida no Trabalho deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente e é contingencial, pois depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se para fatores físicos, já que os aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados. (FERNANDES, 1996, p. 46).

Os paradigmas de gestão organizacional do novo século seguramente assestam para uma atuação gerencial socialmente responsável e muito mais preocupada com as condições de trabalho de seu principal ativo: os colaboradores. "(...) afinal, são eles os protagonistas da produção de riquezas – monetárias, materiais, simbólicas", sinaliza Mario César Ferreira, em matéria publicada no RH.com. br, em 2007.

Todavia, FERNANDES (1996, p. 106) alerta que muitas estratégias inadequadas de implantação da Qualidade de Vida no Trabalho geralmente são oportunistas e imediatistas e não passam de modismos freqüentemente experimentados. Sabe-se que o trabalhador é considerado parte importante da organização, especialmente na implantação dos programas de Qualidade Total, porém, alguns dirigentes têm subestimado a necessidade de uma estratégia orientada para o monitoramento de itens de controle na gestão de Recursos Humanos.

Assim sendo, um dos aspectos primordiais é desenvolver tecnologias que permitam a qualificação de itens de controle para o devido monitoramento; torna-se essencial mensurar a QVT com o intuito de se programar ações corretivas, evitando a repetição de causas e a potencialização de fatores intervenientes no nível de satisfação, o que se reflete diretamente na produtividade das empresas, podendo mesmo ser considerado uma das barreiras mais freqüentes para o fracasso dos programas de Qualidade Total implantados nas organizações. (*ibidem*).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para a realização deste estudo. Serão expostos os critérios e procedimentos empregados para seleção e caracterização da amostra, os instrumentos de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise dos dados.

Segundo Zanella (2006), método é um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação, ou seja, é o procedimento geral, o caminho percorrido em uma investigação. O método “concretiza-se como o conjunto das diversas etapas ou passos que devem ser dados para a realização da pesquisa” (CERVO & BERVIAN, 2002 *apud* ZANELLA, 2006).

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por VERGARA (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, a presente pesquisa classifica-se em descritiva, na medida em que “expõe determinadas características de determinada população ou de determinado fenômeno” (p. 47) e aplicada, pois possui finalidade prática na medida em que se busca identificar a existência de correlação entre as variáveis.

No tocante aos meios de investigação, o trabalho valeu-se de análise bibliográfica, documental e de campo. Utilizou-se abordagem quantitativa - que se preocupa com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados - com aplicação de escalas onde as informações foram registradas individualmente pelos participantes, tendo como finalidade medir as relações entre as variáveis: estilo gerencial e qualidade de vida no trabalho.

Buscou-se também comparar vários autores sobre o assunto. Além de livros foram consultados também *sites*, artigos científicos e dissertações de mestrado que contribuíram auxiliando na compreensão dos instrumentos de liderança e qualidade de vida nas organizações. Essa escolha foi fundamentada pela necessidade de oferecer ao local proposto uma pesquisa que encerre densa base conceitual aliada à constatação fática de como a liderança vem influenciando a vida dos funcionários participantes e poderá constituir-se num elemento essencial na conquista da tão almejada qualidade de vida.

3.1 Caracterização de organização objeto de estudo

A organização escolhida foi o Banco do Brasil, em especial o CSO Brasília, área Risco União. O cenário da pesquisa foi uma instituição bancária brasileira, fundada há mais de 200 anos, atuando no mercado nacional e nos principais centros financeiros do mercado internacional, sendo considerado o maior conglomerado financeiro da América Latina. A empresa é reconhecida pela adoção de modernas práticas de gestão de pessoas, além de ser um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do País.

Enquanto empresa de economia mista, a organização busca conciliar o desempenho um banco comercial com o de uma instituição pública vinculada às políticas do Governo Federal, seu acionista majoritário. Tal particularidade produz efeitos singulares em seu corpo funcional e na imagem perante o público externo.

Atendendo às reivindicações do funcionalismo pela melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional, o Banco lançou um programa voltado para a qualidade de vida, denominado Programa Qualidade de Vida no Trabalho. Este consiste em investimentos em ações que proporcionem a melhoria da qualidade de vida no trabalho, a partir da promoção de estilo de vida saudável. Para isso, o Banco disponibiliza recursos financeiros – a verba QVT – a cada dependência, proporcionalmente ao número de funcionários, estagiários e adolescentes trabalhadores.

Com o auxílio de uma equipe formada por funcionários voluntários de diversos setores e níveis hierárquicos das dependências, a verba é utilizada para estimular hábitos saudáveis através de parcerias com academias de ginásticas, contratação de

profissionais qualificados para condução de práticas *antiestresse* durante a jornada de trabalho, como massagem, ginástica laboral, relaxamento, aulas de dança e ioga, dentre outras atividades.

Os Centros de Suporte Operacional (CSO) foram criados em 2007 e atualmente estão localizados em cinco estados do país : Brasília, Curitiba, São Paulo, Recife e Belo Horizonte. Com a implantação desses centros, o BB buscou reduzir despesas e reforçar o foco das agências em negócios. Os CSO's são subordinados a Dinop (Diretoria de Novos Negócios e Operações) que é vinculada a Vice Presidência de Varejo (VIVAR).

O CSO Brasília tem um quadro funcional de aproximadamente 2.000 funcionários espalhados nos estados do DF, AM, PA, MA, GO, MT e MS. Conta com diversas áreas dentre elas: Compensação, Valores, Serviços, Crédito, TAA , Monitoria e Risco União.

O estudo foi realizado na área Risco União do CSO, unidade responsável por desenvolver soluções de recuperação de créditos com risco da união, distribuídos em equipes de produção e protocolo.

3.2 População e amostra

A pesquisa foi realizada com uma população composta por 44 (quarenta e quatro) colaboradores efetivos de um banco, lotados na área Risco União, localizada em Brasília, no Distrito Federal.

Considerando a margem de segurança de 95% e a margem de erro de 5%, a amostra recomendada é de 40 funcionários, calculada através do software Raosoft Sample Size Calculator (Anexo A), no entanto, da totalidade dos questionários distribuídos, somente 31 foram devolvidos.

3.3 Instrumentos de pesquisa

A coleta de dados deu-se por meio da aplicação de dois instrumentos: a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG), construída e validada por Melo, Eleuni Antonio de Andrade (2001), composta por 19 itens e a Escala Qualidade de Vida no Trabalho elaborada com base na teoria de Walton (1999), composta por 31 itens.

Segundo MELO (2004) três são os estilos evidenciados nos estudos sobre liderança: orientado para tarefa, orientado para relacionamento e o estilo situacional, no qual o líder altera sua orientação conforme a maturidade do liderado.

Para mensurar a percepção dos colaboradores em relação a liderança, foi utilizada uma escala polarizada em cinco pontos, onde (1 = Nunca age assim, 2 = Raramente age assim, 3 = Ocasionalmente age assim, 4 = Frequentemente age assim, 5 = Sempre age assim). A proposta desta escala é avaliar o julgamento que os subordinados tem em relação a sua chefia imediata.

Na elaboração da EAEG, MELO (2004) incluiu itens referentes a estes três estilos gerenciais, sendo 9 itens referentes ao fator relacionamento, 6 itens do fator tarefa e 4 itens do fator relacional, totalizando 19 itens. A EAEG, em seu processo de construção e validação passou pelas seguintes etapas: elaboração da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG), validação semântica da EAEG, análise de consistência dos itens e sua validação fatorial.

O instrumento proposto por Walton trata-se de uma escala intervalar, contínua, crescente e de cinco pontos (0 = Discordo, 1 = Concordo pouco, 2 = Concordo razoavelmente, 3 = Concordo muito, 4 = Concordo totalmente).

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Após a autorização prévia da organização, os instrumentos foram distribuídos *in loco*, estipulando-se o prazo de quatro dias para a sua devolução. Aos sujeitos da pesquisa foram esclarecidos, em linhas gerais, os objetivos e escopo da pesquisa acadêmica, a relevância de sua participação espontânea e a confidencialidade das suas respostas.

A análise e interpretação dos dados se deram por meio das orientações de SIQUEIRA et al (2008), para tanto foram utilizados métodos e técnicas estatísticas como: média, moda e desvio padrão. Para o processamento dos dados foi utilizado o software Microsoft Office Excel.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentam-se, a seguir, os resultados obtidos na pesquisa e suas devidas análises.

4.1 Descrição da amostra

De acordo com os dados sóciodemográficos, tem-se que, dos 31 respondentes, 48% são do gênero feminino e 52% do gênero masculino, sendo a maioria solteira (79%), com predominância da faixa etária de 25 a 31 anos de idade (48%); 35% possuem idade entre 14 a 24 anos e 17% tem de 32 a 38 anos. Em relação à escolaridade, verificou-se que dos respondentes, 38% possui curso superior completo e 38% nível médio, seguido por 24% pós-graduados.

Já sobre o tempo de empresa, observou-se que 48% dos bancários possuem até 5 anos de serviço, 38% de 6 a 10 anos de serviço e 14% entre 11 a 20 anos. Em relação ao vínculo, a maioria são assistentes (48%), seguido de 19% de escriturários, 19% de estagiários e 14% de aprendizes.

4.2 Descrição da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)

Nas tabelas abaixo observa-se os resultados em relação à Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais, construída e validada com o intuito de se avaliar o grau de satisfação dos subordinados com seus superiores. Os respondentes pontuaram os aspectos atuais do seu trabalho, utilizando uma escala de frequência de 1 a 5, sendo: 1 = nunca age assim; 2 = raramente age assim; 3 = ocasionalmente age assim; 4 = frequentemente age assim; 5 = sempre age assim.

A análise dos dados obtidos pela EAEG será realizada por meio do agrupamento das questões referentes a cada estilo gerencial: voltado para o relacionamento, para tarefa ou o estilo situacional. Os avaliados pela EAEG são os gerentes de equipe.

O gráfico 0-1 apresenta o resultado dos itens referentes ao estilo gerencial voltado para o relacionamento. É possível perceber uma alta ocorrência em todos os itens, demonstrando que, de forma geral, os gerentes desta gerência valorizam o relacionamento com seus subordinados. A média do fator relacionamento foi de 3,64.

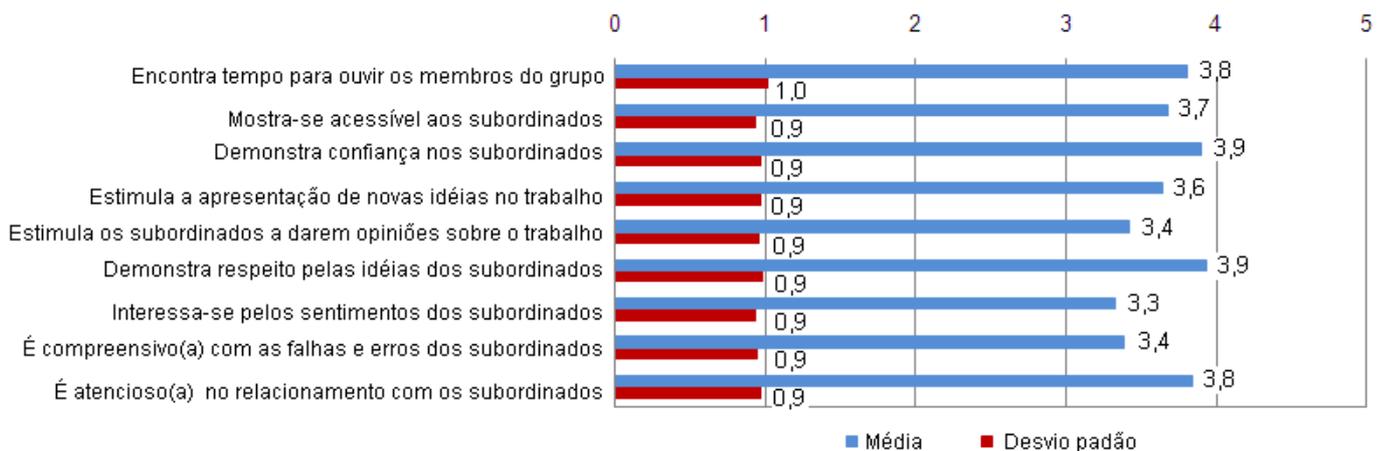


Gráfico 0-1 Estilo gerencial voltado para o relacionamento

No próximo gráfico são apresentados os itens referentes ao estilo gerencial voltado para a tarefa. O item referente a “é rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos” foi o que obteve maior ocorrência, seguido do item “valoriza o respeito à autoridade”. Apesar dos itens do fator tarefa também terem obtido uma alta ocorrência, a média geral deste fator, 3,50, demonstra menor ocorrência do que o fator relacionamento.



Gráfico 4-2 Estilo gerencial voltado para a tarefa

Finalizando esta seção, são apresentados os itens referentes ao fator situacional, aquele em que o gerente varia sua orientação entre tarefa e relacionamento, de acordo com a maturidade do subordinado.

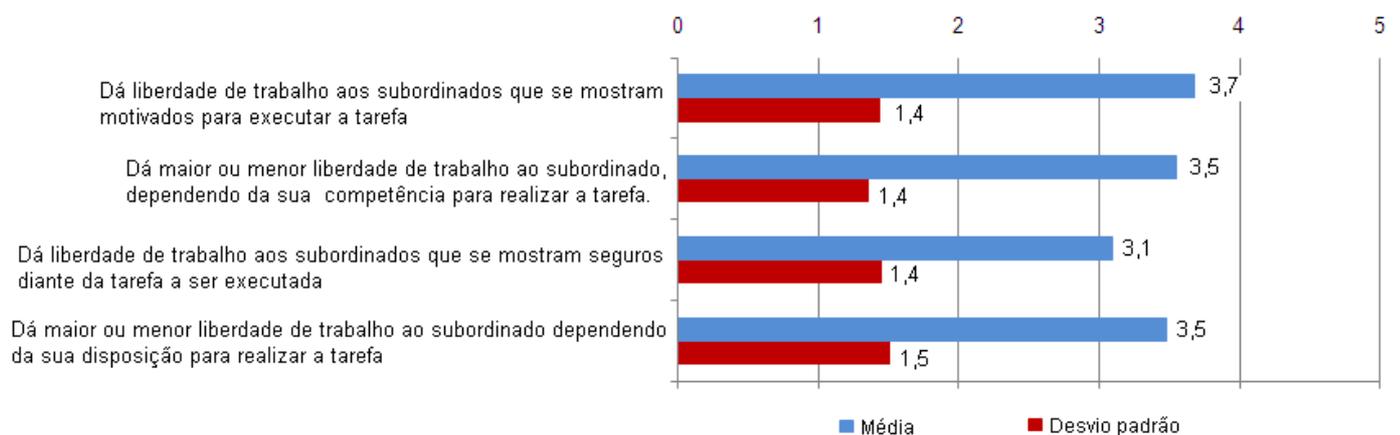


Gráfico 4-3 Estilo gerencial situacional

A média geral do fator situacional foi de 3,45, denotando também uma alta ocorrência dos itens pertencentes a este fator.

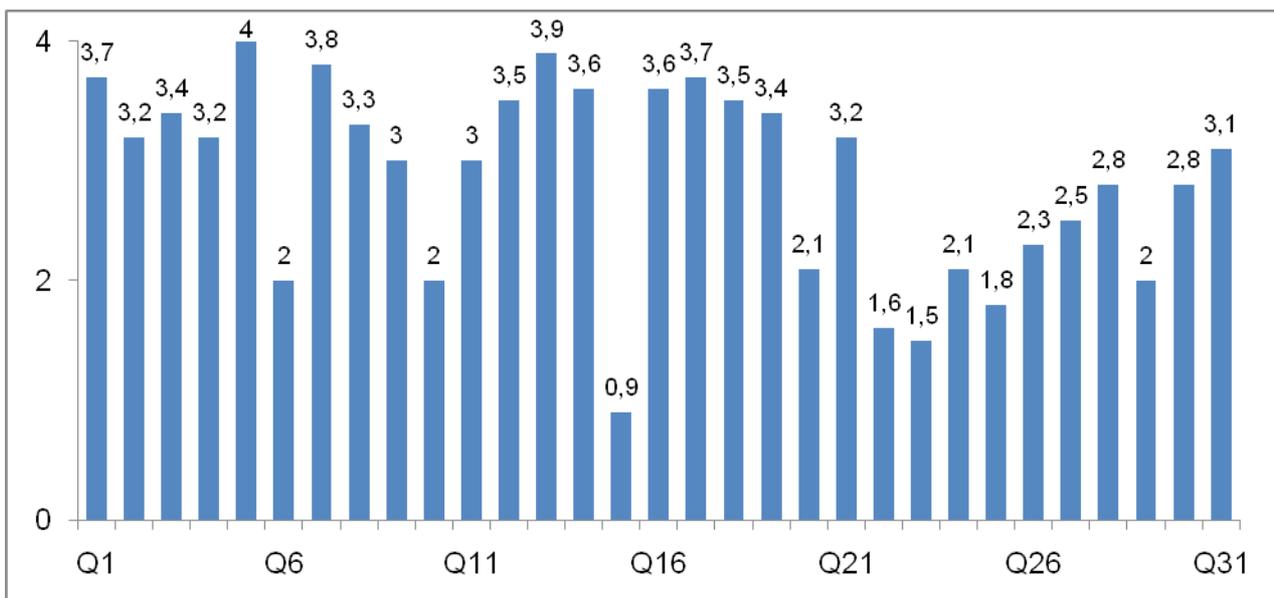
4.3 Descrição da Análise de QVT

A importância da Qualidade de vida no trabalho (QVT) está relacionada ao fato de passarmos 8 horas ou mais em ambientes de trabalho, tarefa esta que cumprimos em pelo menos 35 anos de vida. Segundo uma reportagem publicada na Revista Fae Business em 2007, a QVT deve ser dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente, além de depender da realidade de cada empresa. Ao melhorar a satisfação do funcionário, melhora a produtividade da empresa e para que esse objetivo seja alcançado é necessário implantar o QVT.

As variáveis de descrição foram avaliadas em relação às medidas descritivas como média e moda. A média é uma das medidas mais utilizadas para chegar à idéia central do conjunto de observações. Já a moda é interessante devido apresentar os pontos mínimos e máximos que atestam respectivamente, o menor e o maior ponto assinalado na escala, por representarem os posicionamentos extremos dos respondentes.

A pesquisa foi realizada com 31 respondentes do Centro de Serviços Operacionais Risco União do Banco do Brasil. O gráfico 4 - 4 ilustra a percepção global dos respondentes.

Quadro 4 – 4: Percepção global dos respondentes.



Fonte – elaborado pela autora

Os resultados mostram que os funcionários ou colaboradores estão parcialmente satisfeitos com os elementos organizacionais que intervêm em sua QVT, como indica a média global de aproximadamente igual a 3,0.

Os maiores índices de insatisfação referem – se à assistência odontológica, ao sistema de promoção e ao sistema de comunicação, a média estimada encontrou – se na faixa de 0,9 – 1,6, sendo a moda 1, 2 e 1, respectivamente, confirmando a alta insatisfação desses elementos. A alternativa de melhoria seria o incentivo à prática dessas missões no setor da empresa.

A total satisfação dos funcionários e colaboradores está nos seguintes itens: o apoio ao desenvolvimento pessoal (4), o fornecimento de um bom suporte tecnológico para o desempenho do trabalho (3,8) e a adequada jornada de trabalho (3,9). A moda encontrada foi 4 para ambos os fatores.

4.4 Análise estatística: correlação entre liderança e QVT

Neste trabalho foram feitos testes de comparação de média e desvio padrão obtidos para os elementos de liderança e QVT investigados entre os respondentes. A pesquisa realizada foi dividida em dois blocos, como mostra a Quadro 2.

Quadro 2: Diferença entre as médias dos blocos.

| | Média | Desvio padrão |
|---------|-------|---------------|
| Bloco 1 | 3,59 | 0,58 |
| Bloco 2 | 2,88 | 0,67 |

Bloco 1: Liderança

Bloco 2: QVT

Comparando os valores conclui – se que os líderes cumprem os requisitos da pesquisa com freqüência. Isso contribui para que haja menor competitividade, melhor ambiente de trabalho e maior facilidade em manter o equilíbrio entre tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal.

Os valores das médias demonstram que os funcionários estão mais satisfeitos com os fatores comportamentais do líder que a Qualidade de vida no trabalho (QVT).

O Quadro 3 mostra o nível de concordância dos funcionários em relação aos fatores de liderança como, a atenção do líder no relacionamento com os subordinados, a

compreensão com as falhas e erros dos subordinados, o acesso aos subordinados e o tempo para ouvir os membros do grupo; e fatores de QVT como, a exigência de respeito dos superiores para com seus colaboradores, o estímulo ao apoio dos superiores a seus colaboradores, exigência de respeito aos colaboradores para com seus superiores e o desenvolvimento do programa de qualidade de vida no trabalho.

Quadro 3: Nível de concordância dos funcionários entre liderança e qualidade de vida.

| | Média | Desvio padrão |
|---------|-------|---------------|
| Bloco A | 3,67 | 0,82 |
| Bloco B | 3,49 | 0,89 |

Bloco A: Liderança
Bloco B: QVT

Os valores das médias demonstram que não houve diferença significativa entre os fatores liderança e QVT, isso demonstra que os líderes estão cumprindo com as normas de Qualidade de vida no trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal deste estudo foi investigar a relação entre a Liderança e a Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários de uma Unidade bancária.

Para Marassia (2001), o bom desempenho dos funcionários é uma resposta a qualidade de vida no trabalho propiciada pelo líder. Assim, o líder é o responsável pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de seus liderados. Cabe ao líder proporcionar esta QVT, através do uso de estratégias adequadas de gestão de pessoas. A missão dos líderes e dos membros de qualquer organização ou comunidade é criar um ambiente que desperte o melhor e não o pior do ser humano.

Nota-se então, que é muito importante a relação entre liderança e a questão da qualidade de vida no trabalho tanto para quem pretende ter uma realização profissional e pessoal, já que o local de trabalho, muitas vezes, é uma extensão do próprio domicílio, como também para a empresa que tem a proposta perene num mercado tão competitivo como o atual.

O presente estudo poderá contribuir para um melhor entendimento das variáveis que compõem e interferem na liderança e qualidade de vida no trabalho, bem como complementar a literatura acerca da combinação dessas variáveis, entre si ou com outros fatores, além de auxiliar na identificação dos aspectos que necessitam de maior atenção por parte dos gestores da instituição estudada.

Os resultados da pesquisa servem de diagnóstico para a empresa e representam informações de grande valia para a definição de estratégias gerenciais. A organização poderá identificar os pontos fortes e potencializá-los diariamente, e também, programar ações para melhorar os aspectos que não estão favoráveis, estabelecendo prioridades e permitindo a renovação e o aperfeiçoamento contínuo das formas de organização do trabalho, das políticas e instrumentos de gestão de pessoas e, por conseguinte, a elevação do nível de satisfação pessoal, viabilizando a coexistência do sucesso profissional e realização individual.

REFERÊNCIAS

AMATUZZI, M. M. **O significado da psicologia humanista, posicionamentos filosóficos implícitos**. Rio de Janeiro: Organização Brasileira dos Livros de Psicologia, V.41 n.4, p.88-95, set/nov. 1989.

BARTOSKI, C.; STEFANO, S. R. - **Qualidade de Vida no Trabalho em Agências Bancárias de Laranjeiras do Sul: Um Estudo de Múltiplos Casos**. Disponível em < <http://web03.unicentro.br>.

BENNIS, Warren; SPEITZER, Gretchen M.; CUMMINGS, Thomas G. **O futuro da liderança**. 2 ed. São Paulo: Futura, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança-administração do sentido**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BISPO, Patrícia. **QVT: modismo ou novo modelo de gestão do trabalho?** Disponível em <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: maio 2011.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

BOWDTICH James L.; BUONO Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRYMAM, Alan. **Liderança nas organizações**. In: CLEGG, S.R. et. al. Handbook de estudos organizacionais. V. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

CAVALCANTE, Vera Lúcia. **Desenvolvimento de Equipes Estratégicas**. Rio de Janeiro: Cursos de Educação Continuada. 2002.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro **A. Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Person Education, 2002.

CGEE. **Análise da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD 2005**. Disponível em: < http://www.cgее.org.br/arquivos/Livro1_MercadoTrabalho.pdf>. Acesso em 28 jun. 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. Revisa e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 492p.

CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. 10 ed. São Paulo: Futura 1996.

DRUCKER, Peter F. **O líder do Futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 8 ed. São Paulo: Editora Futura, 2000. 316 p.

EBOLI, Marisa. **O Papel das Lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa**. RAE. São Paulo, v.45, n. 4, p.118-122, set. 2005.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho – Como medir para melhorar**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, Lucimara Gonçalves Bueno. **Liderança paralelo entre passado, presente e futuro: o líder do amanhã.** MBA Gestão Estratégica Recursos Humanos. Santos, 2005. 50p.

FRANÇA, Ana Cristina; FISCHER, Andre Luiz et al. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002. 306p.

GIL, Antonio C. **Pesquisa social.** 5 ed.. São Paulo: Atlas S.A.1999.

GOMES, J. F. **Comportamento organizacional.** REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. v. 27, n.2, p.30-35, abr/jun., 1987.

GONÇALVEZ, E. L. **A empresa e a saúde do trabalhador.** São Paulo: Pioneira, 1988.

HOFFMANN, Maria Aparecida Stocker. **QVT: A proposta do Banco do Brasil e a percepção dos funcionários.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Cascavel, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

JÚLIO, Carlos Alberto. **Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; MORILHA, P. **Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.** RAE-eletrônica, São Paulo, v.4, n. 1, Art. 9, jan./jul. 2005. Disponível em <www.rae.com.br/electronica/index>. Acesso em: 08 novembro 2010.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe.** 1ª ed. SP: Abril, 1973. col. Os Pensadores.

MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. **Satisfação e saúde no trabalho:** aspectos conceituais e metodológicos. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 6, p. 59-78, 2003

MAYA, R. Disponível em <<http://www.ecolnews.com.br/dicionarioambiental/conceitos-q.htm>> Acesso em: 15 maio 2010

MELO, Eleuní A. A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MELO, Eleuni Antonio de Andrade. (2001). **Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional**: um estudo relacional, Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

MORETTI, S. **Qualidade de Vida no Trabalho x Auto-Realização Humana**. Instituto Catarinense de Pós Graduação ICPG. Disponível em <<http://www.icpg.com.br/artigos/>>. Acesso em: 11 novembro 2010.

MOSCOVICI, Fernando. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio. 1995.

NAMIKI, Berenice R. O. ET al. **Liderança. Monografia curso organização sistemas e métodos**. Faculdade Integrado Campos Salles. São Paulo: Nov. 2000.

OLIVEIRA, José Arimatés. Qualidade de Vida dos Empregados x Lucro: há coerência? *Revista Tendências do Trabalho*. Rio de Janeiro, n.286, p.22-22, junho 1998.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Brasília: UnB, 2008.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Notas sobre o Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton; uma revisão literária. **Conexões: revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**. Campinas, v. 7, n. 3, p. 29-43, set./dez. 2009.

Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003, 189 p.

RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa social – **Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas S/A, 1999.

ROBBINS, Stephan P. **Comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: 1998.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e De Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas. 2007. 308p.

ROWE, W. Glenn. **Liderança Estratégica e Criação de Valor**. RAE (Revista Administração de empresas), São Paulo, v.42, n.1, p. 7-19, jan/mar 2002.

RAOSOFT. **Sample Size Calculator**. Disponível em: <http://www.raosoft.com/samplesize.htm> Acesso em: 15 jan. 2011

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2001

SMITH, Peter B; PETERSON, Mark F. **Liderança, Organizações e Cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994. 219p.

SOTTO, Eduardo. **Comportamento organizacional – o impacto das emoções**. 2 ed. São Paulo, 2002.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995, 5ª ed.

SANTOS, Juliana Alexandrino. **Cotidiano familiar e qualidade de vida de usuários dependentes de cuidado - programa de saúde da família, Viçosa/MG**. Disponível em: <http://www.tede.ufv.br/tedesimplificado>. Acesso em: 15 maio 2010

SIQUEIRA, M. M. M. & cols. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TANNENBAUM, A. S. **Psicologia social das organizações do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1976.

Treinamento e Qualidade de Vida. Série de Working Papers Nº 01/007. Universidade de São Paulo/ FEA, 2001. Disponível em< <http://www.proppi.uff.br/turismo>. Acesso em: maio 2011

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com a satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.33, p.53-63, jul./set. 1998.

TANNENBAUM, A. S. **Psicologia social das organizações do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1976.

TIMOSSI, L. S.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; FRANCISCO, A. C. Adaptação do Modelo de Walton para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista da Educação Física**. Maringá PR, v. 20, n. 3, p. 395-405, jul./set. 2009.

Treinamento e Qualidade de Vida. Série de Working Papers Nº 01/007. Universidade de São Paulo/ FEA, 2001. Disponível em< <http://www.proppi.uff.br/turismo/>. > Acesso em: maio 2011.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional - criando vantagem competitiva**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

WAHRICH, B. M. **Uma análise das teorias de organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WEISS, D. **Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

VERGARA,S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VEJA, São Paulo, Edição especial, n.48, p.66-70. maio.2000.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Cascavel: UnB, 2006. Disponível em< <http://www.scribd.com/doc/40022690/Metodologia>> Acesso em: 21 novembro 2010.

ANEXOS

ANEXO A



Sample size calculator

What margin of error can you accept?

5% is a common choice

5 %

The margin of error is the amount of error that you can tolerate. If 90% of respondents answer *yes*, while 10% answer *no*, you may be able to tolerate a larger amount of error than if the respondents are split 50-50 or 45-55. Lower margin of error requires a larger sample size.

What confidence level do you need?

Typical choices are 90%, 95%, or 99%

95 %

The confidence level is the amount of uncertainty you can tolerate. Suppose that you have 20 yes-no questions in your survey. With a confidence level of 95%, you would expect that for one of the questions (1 in 20), the percentage of people who answer *yes* would be more than the margin of error away from the true answer. The true answer is the percentage you would get if you exhaustively interviewed everyone.

Higher confidence level requires a larger sample size.

What is the population size?

If you don't know, use 20000

44

How many people are there to choose your random sample from? The sample size doesn't change much for populations larger than 20,000.

What is the response distribution?

Leave this as 50%

50 %

For each question, what do you expect the results will be? If the sample is skewed highly one way or the other, the population probably is, too. If you don't know, use 50%, which gives the largest sample size. See below under **More information** if this is confusing.

Your recommended sample size is

40

This is the minimum recommended size of your survey. If you create a sample of this many people and get responses from everyone, you're more likely to get a correct answer than you would from a large sample where only a small percentage of the sample responds to your survey.

Online surveys with **Vovici** have completion rates of 66%!

Alternate scenarios

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--------|--------|--------|-----------------------------------|----|----|----|
| With a sample size of | 10 | 20 | 30 | With a confidence level of | 90 | 95 | 99 |
| Your margin of error would be | 27.56% | 16.37% | 10.21% | Your sample size would need to be | 38 | 40 | 42 |

Save effort, save time. Conduct your survey online with **Vovici**.

ANEXO B

ESCALA DE AVALIAÇÃO DE ESTILOS GERENCIAIS (EAEG)

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a **sua chefia imediata** se comporta na organização. Para responder, assinale com “X” **apenas um** dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

| | | | | |
|-----------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nunca age assim | Raramente age assim | Ocasionalmente Age assim | Freqüentemente age assim | Sempre age assim |

| Nº | ITENS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|-----------------|---------------------|---------------------------|---------------------------|------------------|
| | | Nunca age assim | Raramente age assim | Ocasional-mente age assim | Frequente-mente age assim | Sempre age assim |
| 1 | É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados. | | | | | |
| 2 | É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados. | | | | | |
| 3 | Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. | | | | | |

| Nº | ITENS | 1 Nunca age assim | 2 Raramente age assim | 3 Ocasional- mente age assim | 4 Frequente- mente age assim | 5 Sempre age assim |
|----|--|--------------------------------|------------------------------------|--|--|---------------------------------|
| 4 | Coloca o trabalho em primeiro lugar | | | | | |
| 5 | Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados | | | | | |
| 6 | Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados. | | | | | |
| 7 | É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos. | | | | | |
| 8 | Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). | | | | | |
| 9 | Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada. | | | | | |
| 10 | Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho. | | | | | |
| 11 | Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho. | | | | | |

| Nº | ITENS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|-----------------------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| | | Nunca age assim | Raramente age assim | Ocasional- mente age assim | Frequente- mente age assim | Sempre age assim |
| 12 | Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um. | | | | | |
| 13 | Demonstra confiança nos subordinados | | | | | |
| 14 | Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. | | | | | |
| 15 | Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa. | | | | | |
| 16 | Mostra-se acessível aos subordinados. | | | | | |
| 17 | Valoriza o respeito à autoridade. | | | | | |
| 18 | Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa | | | | | |
| 19 | Encontra tempo para ouvir os membros do grupo | | | | | |

ITENS POR FATOR

FATOR RELACIONAMENTO: 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19 – Alpha de Cronbach = 0,94

Definição constitutiva do fator: Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.

FATOR SITUACIONAL: 3, 9, 15 e 18 – Alpha de Cronbach = 0,82

Definição constitutiva do fator: Refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

FATOR TAREFA: 4, 7, 8, 12, 14 e 17 – Alpha de Cronbach = 0,72

Definição constitutiva do fator: Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados, na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais formais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.

ANEXO C

Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho

Este instrumento pretende avaliar se a sua empresa está preocupada com a qualidade de vida dos seus funcionários. Para tal, você deve avaliar cada uma das 31 afirmativas abaixo, indicadoras de qualidade de vida no trabalho, marcando com um X conforme os códigos seguintes.

| Discordo | Concordo pouco | Concordo razoavelmente | Concordo muito | Concordo totalmente |
|----------|----------------|------------------------|----------------|---------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 1 Valoriza o trabalho dos funcionários | | | | | |
| 2 Recompensa a competência no trabalho | | | | | |
| 3 Dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com seu estilo pessoal | | | | | |
| 4 Fornece a infra-estrutura material necessária para a execução do trabalho | | | | | |
| 5. Apóia o desenvolvimento pessoal | | | | | |
| 6. Investe para que o funcionário não mude de empresa | | | | | |
| 7. Fornece um bom suporte tecnológico para o desempenho do trabalho | | | | | |
| 8. Possibilita relações sociais agradáveis entre os funcionários. | | | | | |
| 9. Estimula o bom relacionamento entre chefias e funcionários | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 10. Paga salários justos | | | | | |
| 11. Faz os funcionários se sentirem orgulhosos por trabalhar nela | | | | | |
| 12. Investe para que o ambiente físico de trabalho seja saudável | | | | | |
| 13. Assegura uma adequada jornada de trabalho | | | | | |
| 14. Oferece assistência médica | | | | | |
| 15. Oferece assistência odontológica | | | | | |
| 16. Exige respeito dos superiores para com seus colaboradores | | | | | |
| 17. Estimula o apoio dos superiores a seus colaboradores | | | | | |
| 18. Exige respeito dos colaboradores para com seus superiores | | | | | |
| 19. Reconhece os bons funcionários | | | | | |
| 20. Oferece bolsas de estudo para os funcionários | | | | | |
| 21. Oferece treinamento para os funcionários | | | | | |
| 22. Tem um sistema de promoção justo | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| 23. Tem um sistema de comunicação claro | | | | | |
| 24. Reconhece os funcionários leais | | | | | |
| 25. Respeita os direitos trabalhistas | | | | | |
| 26. Respeita a liberdade de expressão | | | | | |
| 27. Respeita a privacidade | | | | | |
| 28. Promove eventos de recreação e lazer | | | | | |
| 29. Possibilita a realização profissional dos seus funcionários | | | | | |
| 30. Investe na segurança dos funcionários | | | | | |
| 31. Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho. | | | | | |