

**Beatriz Mota Meneses**

**Estudo sobre a influência do Estilo de Liderança na  
Qualidade de Vida no Trabalho pelo viés do liderado**

**São Paulo  
2024**



**Beatriz Mota Meneses**

## **Estudo sobre a influência do Estilo de Liderança na Qualidade de Vida no Trabalho pelo viés do liderado**

Trabalho de formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para a obtenção do diploma em  
Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Cristina  
Limongi-França

**São Paulo  
2024**

Dedico este trabalho de formatura aos meus pais, que sempre foram meus maiores exemplos e me deram todo apoio, amor e estrutura para buscar meus sonhos e objetivos.

## AGRADECIMENTOS

Conquistar o diploma de Engenharia de Produção na Escola Politécnica da USP é um grande sonho sendo realizado, que não teria sido possível sem o apoio e a presença de pessoas muito especiais ao meu redor. Assim, gostaria de expressar minha profunda gratidão:

Primeiramente, a Deus, por me guiar em direção ao meu propósito e me dar força em todos os momentos desta jornada.

Aos meus pais, Vlademir e Simone, por todo o amor, incentivo e apoio incondicional ao longo da minha vida. Vocês sempre foram minha fonte de inspiração e força, tornando cada desafio mais fácil de enfrentar. Esse sonho realizado é nosso!

Agradeço também à minha segunda mãe, Maria Laura, às minhas avós, Thereza e Conceição, e, principalmente, aos meus avôs, José Meneses e José Mota, que já não estão mais por aqui para comemorar essa conquista, mas que forneceram a base sólida e privilegiada sobre a qual eu fui criada e pude me desenvolver, proporcionando um amor que segue me fortalecendo.

Agradeço aos meus amigos de politécnicos, Bianca, Catarina, Isabella e Vitor. Vocês tornaram essa jornada mais leve e repleta de momentos inesquecíveis. Agradeço também aos amigos que encontrei até o momento, que sempre estiveram presentes nas diferentes fases da minha trajetória, oferecendo apoio e carinho.

À minha Orientadora, Professora Dra. Ana Cristina Limongi-França, obrigada por todo carinho e por confiar em mim para a realização deste trabalho. Seu apoio e orientação foram fundamentais. Sigo aprendendo muito com você e sua experiência.

Por fim, sou imensamente grata a todos os professores de minha trajetória, que compartilharam seus conhecimentos e experiências, contribuindo significativamente para minha formação, e à Escola Politécnica, que me proporcionou imensas oportunidades de crescimento, resiliência, e vivências únicas. Ter a oportunidade de estudar em uma instituição de excelência como essa é um privilégio, e sou grata a todos que tornam isso possível.

Serei eternamente grata.



## RESUMO

MENESES, B. M. Estudo sobre a influência do Estilo de Liderança na Qualidade de Vida no Trabalho pelo viés do liderado. 2024. Trabalho de Formatura (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

Embora a gestão de pessoas seja um tema amplamente debatido no meio acadêmico e empresarial, poucos estudos exploram como diferentes estilos de liderança impactam a qualidade de vida no trabalho (QVT) sob a perspectiva dos liderados. Tendo em vista essa lacuna, este Trabalho de Formatura buscou investigar as possíveis relações entre os estilos clássicos de liderança – autocrático, democrático e liberal – e a percepção de QVT nas dimensões biológica, psicológica, social e organizacional, sob o ponto de vista do liderado nas organizações, em sua maioria da cidade de São Paulo.

Um estudo quantitativo exploratório no modelo *survey* feito por meio de um questionário online, baseado em estudos de liderança e QVT, foi estruturado com 45 perguntas, dividido em três blocos (estilos de liderança, QVT e dados sócio-profissionais). A coleta ocorreu durante quatro dias em novembro de 2024, utilizando redes sociais para divulgação, resultando em 175 respostas válidas.

Os dados foram analisados com os softwares Jamovi 2.6 (correlações de Pearson) e Microsoft Excel (cálculos estatísticos e análises gráficas) e os resultados corroboraram a literatura, indicando que o estilo democrático tem impacta positivamente a percepção de QVT, enquanto o autocrático influencia negativamente e o liberal apresenta baixa influência. Comparações entre dados sócio-profissionais e percepção de QVT também foram realizadas.

As limitações incluem a amostra por conveniência, predominantemente de São Paulo, o que pode restringir a generalização dos resultados. Pesquisas futuras podem aprimorar a validação do questionário e incluir variáveis adicionais, como produtividade.

Apesar das limitações, a diversidade dos respondentes possibilitou resultados estatisticamente relevantes, contribuindo para o conhecimento em gestão de pessoas a fim de promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos por meio de novas abordagens de liderança que beneficiam mutuamente as organizações e seus funcionários.

**Palavras-chave:** Estilos de Liderança, Qualidade de Vida no Trabalho, Liderados, Autocrático, Democrático, Liberal, Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

Although people management is a widely debated topic in academia and business, few studies explore how different leadership styles impact quality of work life (QWL) from the perspective of subordinates. In light of this gap, this paper examines the possible relationships between classical leadership styles — autocratic, democratic, and laissez-faire — and the perception of QWL in the biological, psychological, social, and organizational dimensions, from the viewpoint of subordinates in organizations, primarily in the city of São Paulo.

An exploratory quantitative study in the survey model conducted through an online questionnaire, based on leadership and quality of work life studies, was structured with 45 questions divided into three blocks (leadership styles, QWL, and socio-professional data). The data collection took place over four days in November 2024, using social media for dissemination, resulting in 175 valid responses.

The data was analyzed using Jamovi 2.6 (Pearson correlations) and Microsoft Excel (statistical calculations and graphical analyses). The results supported the literature, indicating that the democratic style has a more positive impact on the perception of QWL, while the autocratic style negatively influences it, and the laissez-faire style has little influence. Comparisons between socio-professional data and perceptions of QWL were also conducted.

Limitations include the convenience sample, predominantly from São Paulo, which may restrict the generalization of the results. Future research could enhance the validation of the questionnaire and include additional variables, such as productivity.

Despite the limitations, the diversity of respondents allowed for statistically relevant results, contributing to the knowledge in people management and aiming to promote healthier and more productive work environments through new leadership approaches that mutually benefit organizations and their employees.

**Keywords:** Leadership Styles, Quality of Work Life, Subordinates, Autocratic, Democratic, Laissez-faire, People Management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da pesquisa.....	45
Figura 2 - Resultados de cada Dimensão BPSO abordada na pesquisa sobre QVT (n = 175).....	59
Figura 3 - Comparação entre os Estilos de Liderança de Liderança e a percepção de QVT (n = 175) (I).....	68
Figura 4 - Comparação entre os Estilos de Liderança de Liderança e a percepção de QVT (n = 175) (II).....	69
Figura 5 - Comparação entre a percepção de QVT dos liderados com as Características Autocráticas de seus líderes (n = 175).....	72
Figura 6 - Comparação entre a percepção de QVT dos liderados com as Características Democráticas de seus líderes (n = 175).....	75
Figura 7 - Comparação entre a percepção de QVT dos liderados com as Características Liberais de seus líderes (n = 175).....	77
Figura 8 - Comparação entre os conjuntos de notas dos Estilos de Liderança diante da percepção de QVT dos liderados (n = 175).....	81
Figura 9 - Palavras associadas à Liderança pelos entrevistados.....	82
Figura 10: Palavras associadas à QVT pelos entrevistados.....	82

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de líder e de liderança baseadas em Fiedler.....	21
Quadro 2 - Estilos de Liderança baseados em personalidade.....	29
Quadro 3 - Teste de Liderança ALD de Minicucci.....	33
Quadro 4 - Dimensões de qualidade de vida no trabalho BPSO-96.....	39
Quadro 5 - A classificação proposta para o QWLQ - 78.....	42
Quadro 6 - Ampliação das escalas do questionário QWLQ-78.....	42
Quadro 7 - Questões que compõem o QWLQ-bref.....	43
Quadro 8 - Forma de atuação do líder que revela o Estilo de Liderança.....	50
Quadro 9 - Perguntas sobre as características dos líderes.....	51
Quadro 10 - Perguntas sobre Qualidade de Vida no Trabalho.....	53
Quadro 11 - Avaliação das dimensões BPSO-96.....	54
Quadro 12 - Escala ampliada de respostas para avaliação dos questionários.....	54
Quadro 13 - Exemplo de avaliação dos resultados do grupo de Características Democráticas do Estilo de Liderança.....	55
Quadro 14 - Escala para classificação da percepção das características da liderança.....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Identificação do tipo de liderança exercida de Minicucci.....	34
Tabela 2 - Plano e erro amostral da pesquisa.....	48
Tabela 3 - Estatística Descritiva – Percepção de QVT (n = 175).....	58
Tabela 4 - Resumo das Correlações de Pearson mediante aplicação do programa Jamovi (Versão 2.6).....	60
Tabela 5 - Informações sobre as organizações a que pertencem os respondentes da pesquisa comparadas à percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (n = 175).....	61
Tabela 6 - Informações sócio-profissionais dos respondentes (Cargos e Tempo na Empresa) comparadas à percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (n = 175).....	62
Tabela 7 - Informações sócio-profissionais dos respondentes (Escolaridade, Idade e Gênero) comparadas à percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (n = 175).....	64
Tabela 8 - Percepções de Qualidade de Vida no Trabalho em relação aos Estilos de Liderança (n = 175).....	65
Tabela 9 - Comparação das médias de pontos da pesquisa QVT com a pontuação média dos Estilos de Lideranças (n = 175).....	67
Tabela 10 - Estatística Descritiva – Características Autocráticas da Liderança (n = 175)..	70
Tabela 11 - Estatística Descritiva – Características Democráticas da Liderança (n = 175).	73
Tabela 12 - Estatística Descritiva – Características Liberais da Liderança (n = 175).....	76
Tabela 13 - Piores e Melhores Estilos de Liderança para a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho aos liderados (n = 175).....	79

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALD	Autocrático, Liberal e Democrático
BANI	Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible (Frágil, Ansioso, Não Linear, Incompreensível)
BPSO	Biológico, Psicológico, Social, Organizacional
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PIB	Produto Interno Bruto
QWL	Quality of Work Life (Qualidade de Vida no Trabalho)
QWLQ	Quality of Working Life Questionnaire
QWLQ-78	Quality of Working Life Questionnaire (78 itens)
QWLQ-bref	Quality of Working Life Questionnaire - versão abreviada
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
VUCA	Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous (Volátil, Incerto, Complexo, Ambíguo)
WHOQOL-100	World Health Organization Quality of Life Instrument - 100 Items

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>12</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1. Motivação.....	14
1.2. Contextualização.....	15
1.3. Relevância do tema.....	17
1.4. Definição do problema.....	19
1.5. Objetivos.....	19
1.5.1. Objetivo Geral.....	19
1.5.2. Objetivos Específicos.....	20
1.6. Estrutura do Texto.....	20
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1. Conceitos, implicações e estilos clássicos de Liderança.....	21
2.2. Estilos de Liderança.....	26
2.3. Liderança Autocrática, Democrática e Liberal.....	28
2.4. Pesquisas em Liderança.....	33
2.5. Qualidade de Vida no Trabalho.....	35
2.6. Pesquisas em Qualidade de Vida no Trabalho.....	40
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
3.1. Método e etapas da pesquisa.....	45
3.2. Procedimentos para a coleta de dados.....	46
3.3. Protocolo e procedimentos do levantamento de campo.....	48
3.4. Construção do questionário “Estilos de Liderança”.....	49
3.5. Construção do questionário “Qualidade de Vida no Trabalho”.....	52
3.6. Análise de dados.....	54
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>58</b>
4.1. Estatística Descritiva da Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho.....	58
4.2. Comparações dos dados das organizações, líderes e liderados com a percepção de QVT dos trabalhadores.....	59
4.3. Correlações entre as características da liderança e a percepção de QVT dos liderados.....	65
4.3.1. Detalhamento das Correlações entre as Características Autocráticas e a percepção de QVT.....	70
4.3.2. Detalhamento das Correlações entre as Características Democráticas e a percepção de QVT.....	73
4.3.3. Detalhamento das Correlações entre as Características Liberais e a percepção	

	13
de QVT.....	76
4.4. Correlações gerais entre as Características da Liderança pesquisadas e a percepção de QVT dos liderados.....	79
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>84</b>
5.1. Contribuições.....	84
5.2. Limitações do estudo.....	85
5.3. Estudos futuros.....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO ESTILOS DE LIDERANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	91

## 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo visa detalhar o contexto do tema estudado, as motivações que levaram a realização do trabalho de formatura, seu objetivo principal e específico, a escolha dos conceitos teóricos, a estrutura adotada e os resultados esperados.

### 1.1. Motivação

Como engenheira de produção trabalhando com gestão de pessoas em uma multinacional americana de bens de consumo, a autora desempenha inúmeras atividades relacionadas à implementação de processos, coleta e análise de dados com foco em melhoria de desempenho e produtividade e desenvolvimento de metodologias que favoreçam a eficiência operacional e o engajamento dos colaboradores. Dentre essas atividades, está o acompanhamento dos níveis de satisfação e qualidade de vida no trabalho dos empregados por meio de pesquisas periódicas do tipo *survey* e a definição de estratégias para promover um ambiente de trabalho mais saudável, visando proporcionar as condições ideais para o desempenho e o bem-estar dos funcionários e aumentar a produtividade.

Nessa jornada, foi observado que os estilos de liderança têm um papel fundamental na criação de um ambiente que favoreça a qualidade de vida no trabalho (QVT): líderes que adotam um estilo colaborativo e empático tendem a promover uma cultura de apoio em que os liderados se sentem valorizados e motivados, por outro lado, estilos de liderança mais autocráticos podem contribuir para o estresse e a insatisfação.

Nesse contexto, a autora acredita que compreender como diferentes estilos de liderança impactam a experiência e a qualidade de vida no trabalho dos liderados pode fornecer insights valiosos para a gestão de pessoas e o desenvolvimento de práticas e políticas que não apenas atendam às necessidades organizacionais, mas que também promovam um ambiente de trabalho mais saudável e, consequentemente, mais produtivo.

Dados recentes indicam que a saúde mental no ambiente de trabalho é uma preocupação crescente, com estudos mostrando que cerca de 64% dos trabalhadores relataram sentir estresse no trabalho e 60% afirmaram que a saúde mental é um aspecto crítico para a qualidade de vida no trabalho (Relatório da Organização Mundial da Saúde, 2022). Além disso, empresas que priorizam o bem-estar mental de seus colaboradores

conseguem reduzir o absenteísmo em até 30%, aumentando a produtividade em até 12% (Gallup, 2023). Nesse contexto, a implementação de iniciativas de saúde mental não apenas beneficia os colaboradores, mas também se traduz em melhores resultados organizacionais.

Contudo, embora a gestão de pessoas seja um tema amplamente debatido no meio acadêmico e empresarial, poucos estudos exploram como diferentes estilos de liderança impactam a qualidade de vida no trabalho (QVT) sob a perspectiva dos liderados, ainda mais trazendo dados e análises gráficas e estatísticas sobre o tema. Tendo em vista essa lacuna, este Trabalho de Formatura surgiu do anseio em investigar as possíveis relações entre os estilos clássicos de liderança – autocrático, democrático e liberal – e a percepção de QVT nas dimensões biológica, psicológica, social e organizacional, sob o ponto de vista do liderado nas organizações, em sua maioria da cidade de São Paulo.

## **1.2. Contextualização**

A compreensão dos estilos de liderança e sua relação com a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem evoluído ao longo das décadas, refletindo mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Desde os primeiros estudos sobre liderança, na década de 1930, até as novas dinâmicas trazidas pela pandemia e pela tecnologia, a trajetória do tema é rica e multifacetada.

Os estudos iniciais sobre liderança, como os realizados por Kurt Lewin no século XX, identificaram três estilos principais: autocrático, democrático e liberal. Lewin e seus colaboradores demonstraram que o estilo democrático, que envolve a equipe nas decisões, estava associado a níveis mais altos de satisfação e produtividade. Esse foi um dos primeiros indícios de que a maneira como um líder se comporta pode impactar diretamente a qualidade do ambiente de trabalho e, consequentemente, o bem-estar dos colaboradores.

Já na década de 1960, o foco começou a se expandir com a introdução da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que diferenciava fatores motivacionais de fatores higiênicos no ambiente de trabalho. Embora não diretamente relacionado aos estilos de liderança, essa teoria reforçou a ideia de que o ambiente de trabalho e a forma como os líderes gerenciam suas equipes têm um papel crucial na satisfação e na qualidade de vida no trabalho.



Nos anos 2000, a crescente preocupação com a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores começou a ganhar destaque, levando ao desenvolvimento de iniciativas de Qualidade de Vida no Trabalho mais robustas para a gestão de pessoas, que consideram não apenas o ambiente físico, mas também as relações interpessoais e o suporte emocional proporcionado pelos líderes. Pesquisas começaram a mostrar que líderes que adotam estilos colaborativos e inclusivos tendem a criar ambientes de trabalho mais saudáveis, onde a qualidade de vida é priorizada.

Um exemplo que evidencia a relação entre estilos de gestão colaborativos e inclusivos e a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis é o estudo de Zaccaro e Banks (2004). Neste estudo, os autores discutem como a liderança transformacional, que é caracterizada por comportamentos colaborativos e focados no desenvolvimento de equipes, está associada a resultados positivos na satisfação e no bem-estar dos colaboradores.

Além disso, uma pesquisa realizada por Nielsen et al. (2016) também demonstrou que a liderança inclusiva está diretamente relacionada ao aumento da qualidade de vida no trabalho. O estudo concluiu que líderes que promovem um ambiente inclusivo e colaborativo resultam em maior satisfação no trabalho e bem-estar entre os colaboradores.

Mais recentemente, a pandemia de COVID-19, diagnosticada em 2019, trouxe desafios sem precedentes que impactaram diretamente a forma como as organizações operam e como os líderes gerem suas equipes. O trabalho remoto, a flexibilidade e a necessidade de um equilíbrio entre vida pessoal e profissional entre as gerações mais jovens tornaram-se mais evidentes. Nesse cenário, estilos de gestão que enfatizam a empatia, a comunicação aberta e o apoio emocional ganharam destaque. Os líderes precisaram se adaptar rapidamente às novas formas de interação e gestão de equipes.

Além disso, a chegada de novas tecnologias, como ferramentas de colaboração online e plataformas de gestão de projetos, transformou a dinâmica de trabalho. Embora essas tecnologias tenham proporcionado maior conectividade e eficiência, também levantaram questões sobre a sobrecarga de trabalho e o burnout. Uma pesquisa da Gallup de 2022 revelou que 76% dos trabalhadores afirmaram ter experimentado burnout em seus empregos, um aumento em relação a 2021, quando a taxa era de 60% (Gallup, 2022). Nesse contexto, a forma como os líderes utilizam a tecnologia e apoiam seus colaboradores torna-se crucial para garantir uma qualidade de vida no trabalho satisfatória.

De forma geral, a evolução dos estilos de liderança e sua influência na qualidade de vida no trabalho é um campo em constante transformação. Desde os primeiros estudos que identificaram as características dos líderes até os desafios contemporâneos trazidos pela pandemia e pela tecnologia, a forma como os líderes se comportam e gerem suas equipes continua a ser um fator determinante para o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e, consequentemente, para o engajamento deles no desempenho de suas funções, temática de alta relevância para os estudos em gestão de pessoas.

### **1.3. Relevância do tema**

Compreender, do ponto de vista da Engenharia de Produção, a influência dos estilos de liderança na gestão de pessoas e na qualidade de vida no trabalho é essencial para promover ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e sustentáveis, beneficiando tanto os empregados quanto os empregadores como um todo. Nesse sentido, um estudo realizado por Pereira e Rodrigues (2020) mostrou que a implementação de práticas de gestão que promovem a QVT pode aumentar a produtividade em até 25%. Os autores afirmam que "organizações que se preocupam com a qualidade de vida de seus colaboradores tendem a ter resultados financeiros melhores e uma equipe mais engajada."

Embora os conceitos e estudos sobre QVT e lideranças datem do século passado, após a pandemia de COVID-19, a compreensão da relação entre eles se torna ainda mais relevante, uma vez que as dinâmicas de trabalho mudaram significativamente, trazendo à tona novas demandas e desafios. Um estudo da Gallup (2023), mostrou que há uma demanda crescente pela melhoria da qualidade de vida no trabalho no mundo pós-pandemia de COVID-19, principalmente no que tange a saúde mental dos trabalhadores mais jovens: um estudo realizado pela Edelman (2022) revelou que 76% dos trabalhadores da geração Z (nascidos entre 1997 e 2012) consideram a saúde mental como um fator crucial na escolha de um emprego, em comparação com 62% dos trabalhadores da geração X.

Essa importância é reforçada também pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente pelo ODS 3, que busca garantir saúde e bem-estar para todos, e pelo ODS 8, que promove trabalho decente e crescimento econômico. Os ODS se tornaram um guia para o desenvolvimento sustentável e para que as empresas e diferentes organizações adotem práticas que

respeitem os direitos dos trabalhadores e promovam ambientes laborais saudáveis e justos, beneficiando os trabalhadores e a sociedade como um todo. O Relatório de Progresso dos ODS (2023) indica que, em resposta à pandemia, 70% dos países implementaram medidas para promover a criação de empregos decentes e o trabalho digno, com 65% deles relatando políticas específicas para proteger os direitos dos trabalhadores.

Nesse cenário, o papel exercido pela liderança é fundamental para a promoção da qualidade de vida no trabalho. Como revelado por uma pesquisa da Gallup (2023), cerca de 70% das variações de engajamento das equipes estão diretamente relacionadas aos líderes imediatos. Esse engajamento se dá por meio da criação de um ambiente de trabalho onde os liderados se sentem valorizados e respeitados. Líderes eficazes estabelecem relacionamentos de confiança, comunicam expectativas de forma clara e oferecem reconhecimento e feedback construtivo. Além disso, ao promover oportunidades de desenvolvimento e crescimento, bem como ao incentivar a autonomia e a participação, os líderes não apenas motivam suas equipes, mas também contribuem para a saúde mental e o bem-estar dos liderados.

Esse aumento no interesse, produtividade e satisfação dos liderados gerado pelo papel exercido pelo líder tem como consequência o impacto positivo nos resultados das companhias. Um estudo realizado pela Harvard Business Review (2021) revelou que empresas com funcionários engajados têm 30% mais chances de terem um desempenho financeiro superior à média do setor.

No entanto, apesar do grande impacto que os líderes podem ter no engajamento dos liderados, a pesquisa da Gallup também verificou que apenas 27% dos brasileiros são altamente engajados no trabalho e no mundo esse percentual é de cerca de 23%. Esse baixo engajamento gera um custo significativo à economia global, estimado em 8,9 trilhões de dólares, ou 9% do Produto Interno Bruto (PIB) global em 2023. Dessa forma, a relação entre líderes e liderados é um elemento central para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e engajado, mas também uma fonte de oportunidade a ser explorada pelas empresas a fim de maximizar o potencial de seus empregados.

O mesmo estudo da Gallup mostrou também que organizações que investem no desenvolvimento de suas lideranças e que priorizam a qualidade de vida no trabalho se destacam das demais organizações e apresentam uma melhor performance devido ao aumento do engajamento de seus empregados. Na meta-análise realizada pela Gallup em 2024, um estudo que incluiu dados de mais de 183.000 unidades de negócios em 53

indústrias e 90 países descobriu que unidades de negócios com alto engajamento tendem a apresentar bem-estar dos empregados, produtividade, lucratividade e vendas significativamente maiores em comparação com equipes de baixo engajamento.

Os dados mostraram uma redução de 78% em absenteísmo e de 21% em turnover, além de uma diminuição de 63% em incidentes de segurança e de 30% em defeitos de qualidade. Por outro lado, os resultados mostraram um aumento de 10% na fidelidade de clientes, de 17% em produtividade, 23% em lucros e 68% em bem estar dos empregados.

Dessa maneira, compreender como os diferentes estilos de liderança impactam a qualidade de vida no trabalho do colaborador é fundamental para suportar a elaboração de estratégias organizacionais mais assertivas na jornada de promoção da qualidade de vida no trabalho e nos inúmeros benefícios advindos dela, sendo um tema de enorme importância para os estudos em gestão de pessoas e engenharia de produção.

#### **1.4. Definição do problema**

A motivação para este trabalho surgiu da seguinte questão: “Como os diferentes estilos de liderança podem estar relacionados com o nível de Qualidade de Vida no Trabalho a partir da percepção dos liderados?”

A partir desse questionamento desenvolveu-se esse estudo. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas e de campo, utilizando instrumentos de pesquisa específicos que revelaram, a partir de análises estatísticas e gráficas, as percepções sobre as características da liderança e as possíveis correlações com os diferentes níveis de qualidade de vida no trabalho.

Ao final, foi apresentada uma discussão sobre os resultados obtidos, com ênfase nessas duas dimensões da vida dos trabalhadores nas organizações.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo Geral**

Identificar as conexões entre a qualidade de vida no trabalho e estilos clássicos de liderança (autocrática, democrática e liberal), considerando a percepção dos liderados, em sua maioria, da região de São Paulo (SP).

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- a) Mapear as características autocráticas, democráticas e liberais da liderança segundo a visão dos liderados;
- b) Identificar uma ou mais características de liderança que se destacam, com base na revisão teórica realizada;
- c) Analisar a percepção que os liderados têm sobre a QVT;
- d) Examinar a conexão entre a percepção da QVT e as características de liderança reconhecidas pelos liderados que participaram das pesquisas;
- e) Relacionar características ou grupos de características da liderança que impactam de forma positiva ou negativa a percepção da QVT;
- f) Investigar outras relações ao avaliar os dados sócio-profissionais dos participantes e comparar com as variáveis: estilos de liderança e QVT..

### **1.6. Estrutura do Texto**

Este trabalho possui cinco capítulos estruturados em introdução, fundamentação teórica, metodologia, descrição e análise dos resultados e conclusão. A introdução apresenta a motivação, contexto, relevância do tema e objetivos do estudo realizado. A seguir, tem-se a revisão da literatura, na qual são abordados os principais conceitos que basearam o estudo, com ênfase na conceituação dos estilos de liderança e a metodologia para pesquisa a respeito de lideranças, bem como a conceituação sobre qualidade de vida no trabalho e a metodologia usada para pesquisa a respeito de qualidade de vida no trabalho.

Após a revisão literária, seguirá uma sessão de explicitação da metodologia de coleta de dados. Então são apresentados os resultados obtidos pelo estudo. Por fim, as conclusões obtidas a partir dos resultados e contribuições para o campo do estudo dos estilos de liderança e da qualidade de vida no trabalho, bem como as limitações do trabalho e perspectivas futuras que podem ser exploradas sobre o tema.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados conceitos-chave para o entendimento do tema a ser trabalhado, bem como as bases teóricas que irão definir a pesquisa nos capítulos seguintes. O capítulo irá se basear em conceitos fundamentais, como a definição dos estilos de liderança, além de investigar conceitos de qualidade de vida no trabalho (QVT).

### 2.1. Conceitos, implicações e estilos clássicos de Liderança

Os termos líder e liderança são amplamente utilizados por executivos, funcionários e trabalhadores em geral, refletindo a importância desses conceitos nos diversos ambientes organizacionais. A maneira como esses papéis são compreendidos e exercidos pode influenciar diretamente a motivação, o engajamento e o desempenho das equipes, além de moldar a cultura organizacional e as relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho.

Segundo Tannenbaum (1970), a liderança é sempre caracterizada pela capacidade do líder (influenciador) de impactar o comportamento de um ou mais seguidores (influenciados) em um determinado contexto ou situação. Bergamini (1982, p. 96), por sua vez, apresenta diversas definições de líder e liderança, juntamente com os autores que as desenvolveram, conforme mostrado no Quadro 1, fundamentadas nos estudos de Fiedler:

Quadro 1 - Definições de líder e de liderança baseadas em 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 pessoas 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

Fonte: Fiedler, 1967, apud Bergamini, 1982, p. 97

Essa diversidade de definições e perspectivas oferece uma clara compreensão da profundidade do tema em relação a visões, conceitos e teorias, refletindo a riqueza do campo de estudo sobre liderança. Tal complexidade revela não apenas a multiplicidade de fatores que influenciam o comportamento dos líderes e seguidores, mas também as diferentes culturas e contextos organizacionais que moldam essas interações. Isso explica o empenho de pesquisadores de diversas partes do mundo em buscar respostas para as nuances e os desafios associados à liderança e à gestão de pessoas.

Outra definição que sugere a dedicação à prática de liderar é a seguinte: “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25). Encarar a liderança por este prisma é, sobretudo, dar ao líder o status de responsável pelo bem-estar dos que dele dependem.

Essa abordagem enfatiza a importância do papel do líder não apenas como um tomador de decisões, mas também como um facilitador do crescimento e do desenvolvimento das pessoas que compõem sua equipe. Um líder que se dedica ao bem-estar de seus liderados cria um ambiente de confiança e colaboração, onde os indivíduos se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso do time.

Nesse sentido, nota-se que os novos ambientes organizacionais buscam promover a flexibilidade e a colaboração entre seus integrantes, o que eleva o papel do líder, transitando de um modelo de chefia para uma abordagem mais próxima de um coach (aconselhador). Essa mudança de paradigma não apenas redefine a função do líder, mas também transforma a dinâmica das equipes, que passam a atuar de forma mais autônoma e integrada. Assim, em empresas projetadas para o trabalho em equipe, onde as práticas internas são mais abertas a influências externas, a relevância dos líderes aumenta,

tornando-os estrategicamente essenciais para guiar e inspirar suas equipes (DAVEL, ROLLAND e TREMBLAY, 2000).

Nesse contexto, as responsabilidades que antes eram atribuídas exclusivamente aos supervisores são agora compartilhadas entre os membros da equipe, indicando uma nova maneira de gerenciar pessoas. Essa abordagem colaborativa não apenas empodera os liderados, mas também promove um ambiente em que a criatividade e a inovação podem florescer, já que todos se sentem incentivados a contribuir com suas ideias e habilidades. O líder, por sua vez, atua como um facilitador, ajudando a alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais e garantindo que todos trabalhem em direção a uma visão comum. Essa evolução na liderança é crucial para enfrentar os desafios de um mercado em constante mudança, onde a agilidade e a capacidade de adaptação são fundamentais para o sucesso a longo prazo (DAVEL, ROLLAND e TREMBLAY, 2000).

Nesse contexto, as abordagens contemporâneas sobre o tema destacam a importância de expandir o entendimento, tratando a liderança como uma relação que envolve reciprocidade entre líderes e seus liderados. Os conceitos de VUCA e BANI refletem as complexidades e incertezas enfrentadas pelas organizações e trazem maior entendimento sobre essa relação entre líderes e liderados.

O acrônimo VUCA, originado no contexto militar, encapsula quatro características principais: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. Essas dimensões indicam que as mudanças ocorrem de forma rápida e imprevisível, dificultando a previsão de resultados e a tomada de decisões (Bennett & Lemoine, 2014). Neste cenário, a liderança desempenha um papel crítico, pois líderes eficazes devem ser capazes de navegar por essas incertezas, adaptando suas estratégias e abordagens para promover a resiliência organizacional.

Por outro lado, o conceito de BANI, introduzido por Cascio (2020), apresenta uma evolução do VUCA, destacando aspectos como Fragilidade, Ansiedade, Não Linearidade e Incompreensibilidade. Em um mundo BANI, as organizações enfrentam a fragilidade de sistemas que podem não suportar pressões externas, aumentando a ansiedade entre os colaboradores e dificultando a compreensão das dinâmicas de mercado. Essa realidade exige dos líderes uma abordagem mais empática e inclusiva, na qual a comunicação clara e o suporte emocional se tornam fundamentais para a manutenção do engajamento e da motivação da equipe.



A literatura indica que estilos de gestão que promovem a colaboração e a inclusão são particularmente eficazes em ambientes VUCA e BANI. A liderança transformacional, por exemplo, é associada a altos níveis de satisfação no trabalho e à capacidade de adaptação em cenários desafiadores (Bass & Avolio, 1994). Líderes transformacionais não apenas inspiram seus colaboradores, mas também criam um ambiente de confiança e inovação, que é essencial para enfrentar a volatilidade e a complexidade do ambiente de negócios atual.

Adicionalmente, estudos sugerem que estilos de liderança que enfatizam a empatia e a transparência têm um impacto positivo na qualidade de vida no trabalho, especialmente em contextos marcados pela ansiedade e pela incompreensibilidade (Nielsen et al., 2016).

Dessa forma, cultivar um bom relacionamento e valorizar o caráter pode facilitar a aceitação dos líderes por parte de seus liderados. Bennis e Nanus (1988) conduziram uma pesquisa com 90 líderes influentes e identificaram algumas semelhanças significativas entre eles. Eles afirmaram que os líderes bem-sucedidos possuem inteligência emocional, manifestando-a por meio de cinco habilidades essenciais: 1) a capacidade de aceitar as pessoas como realmente são, em vez de como desejariam que fossem; 2) a habilidade de abordar relacionamentos e problemas focando no presente, não no passado; 3) a capacidade de tratar aqueles que estão próximos com a mesma cordialidade que demonstra a estranhos e conhecidos ocasionais; 4) a habilidade de confiar nos outros, mesmo diante de riscos consideráveis; e 5) a capacidade de agir sem depender da aprovação e reconhecimento constantes dos demais.

A pesquisa revela-nos o quanto a inteligência emocional é um traço fundamental para a liderança eficaz. As habilidades identificadas, como a aceitação genuína das pessoas e a capacidade de se concentrar no presente, destacam a importância de um relacionamento autêntico entre líderes e seguidores. O tratamento cordial, independentemente da proximidade, e a confiança em situações de risco reforçam a criação de um ambiente colaborativo. Além disso, a autonomia na tomada de decisões demonstra segurança e autoconfiança, essenciais para inspirar e motivar equipes. Esses elementos juntos formam a base de uma liderança eficaz e influente.

Assim, conseguimos perceber que os valores pessoais e éticos são fundamentais na construção da imagem do líder ideal. Segundo a pesquisa realizada por Kouzes e Posner (1997), as quatro características mais valorizadas em líderes admirados são honestidade, proatividade, capacidade de inspirar e competência. Além disso, na função de executivo, o

líder deve ter disposição para aprender, agir de maneira ética, ser acessível, demonstrar determinação, energia, confiabilidade, sensatez, humildade, intensidade e simpatia (CROSBY, 1991).

É evidente que diversos fatores evidenciam tanto diferenças quanto semelhanças nos estilos de liderança; no entanto, ao analisar as ações de grupos de líderes, é possível identificar algumas tendências comuns. Bergamini (1994) conduziu uma pesquisa no Brasil em 1979, utilizando o questionário americano LIFO (Life Orientation) para investigar quatro orientações principais dos líderes em relação aos seus liderados: dá e apoia, toma e controla, mantém e conserva, ou adapta e negocia. Os resultados revelaram que os estilos mais predominantes no país eram o "dá e apoia", seguido pelo "toma e controla". Esses achados indicaram uma clara tendência paternalista entre os líderes brasileiros da época.

Uma pesquisa realizada por Hersey e Campbell (2005), apresentada no seminário "Integração Liderança Situacional" em São Paulo, mostra que essa tendência pode ainda se manter: a pesquisa revelou que muitos líderes brasileiros acreditam que devem adotar um estilo de liderança com alto grau de determinações e orientações para garantir a eficácia dos resultados de seus liderados. Entretanto, uma informação positiva trazida pelos pesquisadores foi que os liderados demonstraram um bom nível de prontidão – um conceito que abrange a capacidade, confiança, disponibilidade, comprometimento e motivação – para a realização das tarefas.

Já Behrens (2010) afirma que as características culturais dos brasileiros impactam a maneira de liderar, destacando que esses traços tendem a valorizar um estilo de liderança que esteja mais alinhado com a realidade dos liderados. Dessa forma, um estilo mais amigável tende a ser mais bem aceito. Seus estudos indicam que os brasileiros preferem a liderança paternalista, que associa a atuação do gestor a compreensão, proteção e amizade.

Contudo, embora alguns estilos de liderança sejam mais bem aceitos ou considerados "melhores", tentar definir um estilo de gestão ou características ideais de liderança pode ser desafiador, uma vez que, mesmo dentro de uma única instituição, circunstâncias diferentes exigem qualidades de liderança distintas.

Assim, os requisitos para a liderança em uma empresa jovem, que ainda está em processo de consolidação no mercado, são significativamente distintos dos que são necessários em uma grande corporação que já possui uma longa trajetória e uma presença consolidada no setor. Essa diferença se deve ao fato de que as empresas em fase inicial

enfrentam desafios únicos que exigem habilidades de liderança adaptativas e inovadoras, enquanto as organizações mais tradicionais podem demandar um estilo de liderança que priorize a estabilidade e a manutenção de processos estabelecidos (BERGAMINI, 1982).

Mesmo em uma empresa de pequeno porte, diferentes áreas como vendas, finanças, produção, compras, controle de estoques e atendimento ao cliente demandam conhecimentos e abordagens de liderança distintas. É comum que administradores se destaquem em uma função específica, mas não necessariamente tenham o mesmo sucesso em outra. Essa questão também se aplica a diferentes níveis organizacionais, uma vez que um chefe de seção competente pode não se sair bem como presidente e vice-versa. No entanto, cada um deles tem o potencial de ser um líder eficaz em sua respectiva função no momento em que atua (BERGAMINI, 1982).

Bergamini (1982) também argumenta que as características de liderança geralmente consideradas fundamentais não conseguem, por si só, distinguir um líder competente de outros que não são eficazes. Qualidades como integridade, ambição e capacidade de decisão podem ser encontradas não apenas em líderes, mas também em outros membros valiosos de uma organização. A autora ressalta que “portanto, jamais se logrará, em poucas palavras ou de maneira superficial, esgotar o assunto de maneira que se respondam todas as perguntas que se pode fazer a esse respeito” (BERGAMINI, 1982, p. 95).

Assim, mesmo que este ou outros estudos procurem abordar de maneira abrangente a literatura existente sobre o tema da liderança, é evidente que, ainda assim, a abordagem permanecerá incompleta. Isso se deve à complexidade intrínseca do assunto, que envolve uma variedade de fatores, contextos e nuances que não podem ser totalmente capturados em uma única pesquisa ou análise. A dinâmica da liderança é rica e multifacetada, refletindo as diversas experiências e interpretações que continuam a evoluir ao longo do tempo.

## **2.2. Estilos de Liderança**

Até a década de 40, considerava-se que um bom líder deveria possuir características como justiça no julgamento, integridade e energia pessoal. Essa perspectiva sugeria que, para exercer efetivamente a liderança, o indivíduo precisava atender a certos requisitos que representavam um padrão ideal. À medida que os líderes se aproximavam

dessas qualidades, esperava-se que obtivessem um desempenho superior na condução de seus times. Contudo, ao longo do tempo, ficou claro que essas características eram insuficientes para abranger todas as dimensões do papel de liderança em face das diversas situações que requerem a intervenção do líder (BERGAMINI, 1982).

Robbins (1998) destaca que o êxito de uma liderança é influenciado por diversos fatores, incluindo o ambiente ao redor, o que exige do líder uma certa flexibilidade:

“Em geral, houve um sucesso modesto na identificação das relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho do grupo. O que parece estar faltando é consideração dos fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso. Por exemplo, Robert Crandall e Herb Kelleher foram líderes eficazes de companhias de aviação, mas seus estilos são quase que diametralmente opostos. Como pode ser? A resposta é que a American e Southwest são empresas muito diferentes, operando em mercados diferentes, com forças de trabalho muito diferentes [...] Situações mudam e estilos de liderança precisam mudar com elas (ROBBINS, 1998, p. 222)”

Já Bergamini (1982) argumenta que o comportamento dos liderados reflete as crenças dos líderes sobre o que é correto, ou seja, os seguidores tendem a se adaptar às expectativas que seus líderes têm em relação a eles. Assim, “o papel da liderança parece estar muito ligado às expectativas dos subordinados e à habilidade do líder em perceber corretamente aquilo que é esperado dele” (BERGAMINI, 1982, p. 103). Por essa razão, não faz sentido falar de um único tipo de comportamento de liderança, considerando a ampla diversidade de grupos sociais, cada um com suas próprias expectativas em relação aos seus líderes. Além disso, um time pode passar por diferentes fases ao longo do tempo, o que pode levar à permanência ou substituição de seu líder, dependendo das circunstâncias (BERGAMINI, 1982).

Bergamini (1982) sustenta que não há um conjunto uniforme de conhecimentos que seja aplicável a todos os líderes. Ela observa que, embora as características de personalidade sejam fundamentais, elas variam significativamente de acordo com as circunstâncias. A autora argumenta que as habilidades necessárias para uma liderança política eficaz diferem das que são relevantes na administração industrial, na liderança militar ou no contexto educacional. Essa diversidade ajuda a entender por que líderes que são transferidos de um tipo de instituição social para outro muitas vezes enfrentam dificuldades e insucessos.

Como constatado por PEREIRA (2012) após extensas pesquisas, o estudo da tipologia da liderança leva à conclusão de que, quando se trata de líderes e liderança, não é

possível afirmar que se trata apenas de estilos, características, tipos, traços, comportamentos, variáveis, gêneros, qualidades ou outros aspectos. Isso ocorre porque, a cada estudo, o autor busca enfatizar uma questão específica relacionada ao tema.

Neste estudo, procurou-se identificar nos líderes as características que influenciam sua maneira de gerenciar a equipe e tomar decisões, fundamentando-se em autores e teorias que serão apresentados ao longo do trabalho. As características de liderança selecionadas para análise foram: autocráticas, democráticas e liberais, sendo comparadas com a percepção dos liderados em relação à qualidade de vida no trabalho, com o objetivo de descobrir possíveis relações entre essas variáveis. Como mencionado anteriormente, optou-se por investigar as características clássicas de liderança, pois são amplamente reconhecidas pelas corporações e continuam a ser relevantes nos estudos acerca do tema até os dias atuais.

### **2.3. Liderança Autocrática, Democrática e Liberal**

Em 1939, os pesquisadores Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White, da Universidade de Iowa, realizaram um estudo cujo objetivo foi investigar o impacto dos diferentes estilos de liderança e os climas sociais que surgiam como resultado dessas abordagens. Eles conseguiram demonstrar: (a) a existência dos três estilos de líderes: Autocrático, Democrático e Liberal; e (b) que a maneira como esses líderes atuavam influenciava o comportamento do grupo, especialmente em relação à agressividade, hostilidade e apatia, que se manifestaram nos grupos sob a supervisão dos líderes autocráticos. Os autores explicaram que essas reações nem sempre eram perceptíveis enquanto o líder autocrático estava supervisionando, muitas vezes se manifestando posteriormente, quando esse líder já não estava mais no comando do grupo.

Lewin et al (1939, p. 298) confirma essa observação em suas experiências, relatando que “as explosões de agressividade aconteciam nos dias de transição para uma atmosfera mais livre” e que havia “um aumento acentuado de agressão quando o autocrata saía da sala”. Nesse contexto, ficou claro que o receio da reação do líder autocrático inibia a expressão de insatisfações em relação ao seu estilo de liderança. Assim, os comportamentos negativos do grupo sob a liderança de um autocrata podem afetar um novo líder que venha a assumir, mesmo que este não tenha um estilo autocrático, pois ele poderá enfrentar as consequências das ações do seu antecessor.

A percepção de que o líder democrático é mais bem aceito pelo grupo também foi confirmada na pesquisa. Além disso, o líder liberal também recebeu avaliações positivas. (LEWIN et al, 1939, p. 298-299).

Essas experiências foram fundamentais para a compreensão do impacto dos diferentes estilos de liderança no comportamento emocional e no desenvolvimento dos grupos, suas consequências são duradouras e ainda são muito referenciadas e adotadas por empresas atualmente. Isso se deve ao fato de que a identificação dessas características nos líderes dentro das organizações é relativamente simples e pouco varia ao longo do tempo. O Quadro 2 ilustra os três estilos de liderança discutidos nesses estudos:

Quadro 2 - Estilos de Liderança baseados em personalidade

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
O líder determina as tarefas.	Os membros são livres para trabalhar, podem escolher e a divisão das tarefas é feita pelo grupo.	O líder não participa da atribuição das 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 cabe ao grupo decidir a divisão das tarefas.	Completa ausência do líder nas decisões.
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 iniciativa para avaliá-los. Não interfere no curso dos acontecimentos.

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

É evidente que os três estilos de liderança descritos por Lewin et al. (1939) possuem tanto aspectos positivos quanto negativos. O líder autocrático, por exemplo, é bastante controlador, mas sua principal vantagem é ser um decisor firme. Por outro lado, o líder democrático é valorizado por consultar sua equipe, mas essa abordagem pode levar a

atrasos nas decisões e à imprecisão em momentos críticos. Já o líder liberal confia em seu time, o que o torna respeitado pelos liderados; no entanto, sua ausência frequente nas situações pode resultar em conflitos devido à falta de um direcionamento adequado.

Posteriormente, os estudos de Minicucci (1995), baseados em Lewin e seus colegas, apresentaram quatro tipos de ambiente de grupo:

a) Estrutura Autocrática: no contexto autocrático, o líder é designado para chefiar o time por uma autoridade superior, exercendo controle total e tomando decisões em nome do grupo. Nesse estilo, não há espaço para a participação dos membros nas decisões. O líder autocrático define os objetivos do time, elabora os planos mais importantes e é o único que conhece a sequência das atividades futuras, controlando também as tarefas dos integrantes e as dinâmicas de interação entre eles. Ele é responsável pela aplicação de recompensas e punições (MINICUCCI, 1995).

Esse tipo de organização é frequentemente observado em ambientes militares, em empresas que se referem a seus empregados como uma “família empresarial”, ou em escolas onde o diretor enfatiza um “clima familiar” na instituição. Além disso, essa abordagem é comum quando um líder possui uma experiência significativamente maior do que a de seus liderados. No Brasil, essa prática é prevalente e resulta na subestimação dos subordinados, levando à formação de indivíduos imaturos e inseguros. Desde a infância, ao serem constantemente impedidos de tomar decisões, esses indivíduos, quando adultos, perdem a capacidade de liderar suas próprias vidas (MINICUCCI, 1995).

b) Estrutura Paternalista: esse estilo de liderança autocrática é bastante frequente em contextos governamentais, empresariais e religiosos. O líder, embora seja gentil, paternal e atencioso às necessidades de seu “rebanho”, acredita que deve tomar as decisões mais significativas em nome do time e em prol do seu bem-estar. Esse estilo de liderança tende a evitar conflitos, promovendo uma dinâmica de time harmoniosa e produtiva. No entanto, suas limitações incluem o crescimento e desenvolvimento restritos apenas aos líderes, que têm a oportunidade de tomar decisões, errar e aprender com suas próprias experiências (MINICUCCI, 1995).

Esse tipo de líder hesita em delegar seu cargo a outra pessoa, pois nunca se sente seguro de que um novo líder poderá conduzir o time com a mesma dedicação, eficiência e cuidado que ele oferece. Ele é extremamente trabalhador, exclusivo e perfeccionista. Durante discussões, é comum que esse líder forneça conselhos paternos e emita opiniões que são vistas como “de peso”, fazendo declarações finais que são consideradas decisivas e significativas. Ele goza do respeito e da estima do time, sendo frequentemente visto como uma figura paternal. A liderança paternalista sugere que "as pessoas mais velhas são as mais sábias" (MINICUCCI, 1995, p. 294).

c) Estrutura Permissiva (Laissez-Faire): surge de uma sociedade em transformação. Em meio à incerteza de uma democracia em desenvolvimento, acredita-se que a melhor abordagem de liderança é a não intervenção, permitindo que indivíduos mais experientes desfrutem de total liberdade, sem supervisão, controle ou assistência. Nesse contexto, a dinâmica do grupo, ao operar dessa maneira descontrolada, frequentemente resulta em experiências insatisfatórias (MINICUCCI, 1995).

Essa insatisfação é consequência da predominância do individualismo na cultura contemporânea, pois os integrantes do time raramente desenvolvem habilidades de socialização, tolerância às diferenças e preocupação com o bem coletivo, todas essenciais para uma colaboração eficaz (MINICUCCI, 1995).

d) Liderança Participativa ou Democrática: no time que opera com base na participação, os integrantes colaboram e valorizam o crescimento e o desenvolvimento de todos. A liderança não é concentrada em uma única pessoa, pois ela é compartilhada entre os membros. Dessa maneira, o grupo se organiza em torno do princípio do consenso, incentivando a participação contínua de todos na busca por objetivos comuns. Isso resulta em um alto nível de relações interpessoais, geralmente agradáveis, que estabelecem uma base sólida para a resolução de problemas (MINICUCCI, 1995).

Minicucci (1995) aponta que pode haver resistência à liderança democrática em certos contextos ou momentos. Um exemplo disso é um grupo de estudantes que reluta em adotar uma postura mais ativa em seu aprendizado, preferindo ser guiado pelo professor. Portanto, a implementação de um estilo democrático de liderança pode exigir um processo



de aprendizado e desenvolvimento dentro do time. Além disso, Minicucci (1995, p. 296) menciona que “existem provas que, quando estão numa situação social ambígua e difícil, ou há uma situação de tensão instalada, as pessoas tendem a aceitar mais favoravelmente a liderança autocrática [...] uma situação de tensão pode mudar o estilo da liderança”.

Nesse sentido, Uris (1972) sugere que a abordagem de liderança deve ser flexível e adaptada ao perfil dos liderados. Ele enfatiza a importância de entender as características de cada membro do time para aplicar o estilo de liderança mais apropriado. Para isso, propõe os seguintes estilos:

- a) Autocrático: indicado para indivíduos hostis que necessitam de demonstrações de autoridade e para aqueles que são dependentes e inseguros, pois ganham confiança através de ordens claras e firmes.
- b) Democrático: ideal para pessoas que colaboram e não exigem controle constante; elas se adaptam facilmente aos times e tendem a ter um desempenho melhor sob uma liderança democrática.
- c) Método livre: o individualista deve ser deixado à vontade para agir como preferir, desde que isso não cause desconforto ao time; o membro mais reservado, que evita interações sociais, pode desenvolver hostilidade e costuma trabalhar melhor sozinho (URIS, 1972).

Uris (1972) também ressalta a importância de adaptar a abordagem de liderança com base na idade e no modo de trabalho dos liderados. Suas recomendações incluem:

- a) Idade: para indivíduos mais experientes, o método livre é mais eficaz, enquanto para os mais jovens, o estilo autocrático pode ser mais apropriado.
- b) Experiência: à medida que o subordinado se torna mais familiarizado com suas tarefas, o líder tende a trocar o método autocrático pelo democrático (URIS, 1972).

Dessa forma, segundo Uris (1972), os três estilos de liderança propostos por Lewin et al. (1939) oferecem uma boa flexibilidade e diferentes formas de implementação.

Como observado por PEREIRA (2012), os três estilos de liderança — autocrático, democrático e liberal — propostos por Lewin et al. (1939) foram bem compreendidos e assimilados ao longo do tempo. Embora esses estudos datem mais de 80 anos atrás, suas descobertas evoluíram para se tornar conceitos amplamente aplicados em diversas organizações contemporâneas e continuam a ser tema de interesse para muitos pesquisadores.

A clareza e a acessibilidade desses conceitos, juntamente com sua ampla aceitação e aplicação contínua, levaram à escolha dessas características de liderança como foco deste estudo. Assim, elas foram incorporadas ao questionário que investiga as particularidades das lideranças, permitindo uma análise mais aprofundada e relevante sobre o tema.

## 2.4. Pesquisas em Liderança

Na busca por resultados e explicações sobre o tema da liderança, diversas avaliações e questionários foram desenvolvidos e aplicados desde os anos 1940. Como evidenciado por PEREIRA (2012) em suas pesquisas, observa-se que a maioria desses instrumentos é elaborada na forma de autotestes. Isso significa que líderes ou pessoas interessadas no tema respondem a perguntas sobre seu próprio perfil, estilo de liderança, modos de atuação, características e expectativas, entre outros aspectos. A partir dessas respostas, utilizando fórmulas específicas e métodos de análise estatística, ou mesmo através da avaliação do discurso dos participantes, os pesquisadores conseguem elaborar pareceres que enriquecem o entendimento do assunto e contribuem para a criação de novos conhecimentos no campo da liderança.

Um teste significativo, que se destaca pela facilidade de aplicação e interpretação, foi desenvolvido por Minicucci (1995), fundamentado nos estudos de Lewin et al. (1939). Nesse questionário, as respostas dos participantes indicam se eles apresentam um perfil de liderança mais autocrático (A), liberal (L) ou democrático (D). O teste de liderança proposto por Minicucci (1995) pode ser encontrado no Quadro 3:

Quadro 3 - Teste de Liderança ALD de Minicucci

Instruções:	Assinale o comportamento que você adotaria se estivesse exercendo a função de líder de um grupo.
1.	a) Determino as tarefas, no trabalho de grupo, a cada membro, pois acredito que assim trabalham mais produtivamente. b) Deixo a divisão de trabalho a critério de cada membro do grupo, assim eles desenvolvem responsabilidade. c) Os membros do grupo devem reunir-se e deliberar o que o grupo deverá realizar.
2.	a) Direciono aos membros do grupo, no início, a orientação geral dos trabalhos. b) Deixo liberdade completa ao grupo, com um mínimo de participação minha acerca da orientação geral dos trabalhos. c) Acredito que a orientação geral dos trabalhos deve ser decisão do grupo, orientados por mim.
3.	a) Escolho os companheiros de trabalho de cada membro na realização das tarefas, pois conheço-os bem. b) Não deve haver participação minha na escolha de companheiros de trabalho, no

	grupo. c) Os membros do grupo têm liberdade para trabalhar com os companheiros que escolherem
4.	a) Sou pessoal no elogio aos membros do grupo e acredito que isso possa motivá-los para o trabalho. b) Faço comentários espontâneos e pouco frequentes sobre a atividade dos membros. c) Sou objetivo e dirijo-me aos fatos, e não à pessoa, nos meus elogios e críticas.
5.	a) Permaneço distante da participação ativa do grupo, pois muita intimidade com os elementos poderá influir no rendimento. b) Não tento avaliar ou regular a participação dos elementos do grupo, a atividade é deles. c) Sou um membro normal do grupo, sem fazer grande parte do trabalho.
6.	a) Como líder, preciso dar ordens aos membros para que o grupo possa funcionar regularmente. b) No meu grupo, cada um faz o que quer. c) Acredito que, como líder, não deva dar ordens aos meus liderados.
Instruções:	Qual dessas frases você usaria?
7.	a) Ótimo! Você é uma pessoa com 100% de eficiência. b) Faça como achar melhor. c) O José realmente fez um bom trabalho.
8.	a) Não, você não pode fazer isso assim; isso não está bom. b) Não sei; faça da forma que lhe parecer mais acertada. c) Você já tentou fazer isso de outra maneira?
9.	a) O que importa em nosso grupo é a produtividade e a quantidade de trabalho realizado. b) O importante não é a produtividade, mas a cordialidade entre os membros do grupo. c) O que vale no grupo é a motivação para o trabalho.
10.	a) Os membros devem depender mais do líder do que do próprio grupo, pois o líder tem mais conhecimento. b) Os membros não dependem de mim e só me consultam quando necessário. c) As decisões são tomadas pelos próprios membros do grupo.

Fonte: Minicucci. 1995. p 312.

Para analisar os resultados, Minicucci (1995) elaborou uma tabela que permite realizar cálculos simples para determinar o resultado, bastando verificar a pontuação de acordo com as marcações em cada letra. Assim, as respostas marcadas com a letra “a” indicam uma tendência do entrevistado a ser um líder autocrático, enquanto as respostas na letra “b” refletem um perfil liberal, e as marcadas com “c” correspondem ao estilo democrático. A Tabela 1 ilustra como deve ser feita a contagem neste teste:

Tabela 1 - Identificação do tipo de liderança exercida de Minicucci

LIDERANÇA	PONTOS	%
Autocrática (a)		
Liberal (b)		
Democrática (c)		

Fonte: Minicucci, 1995, p.313.

As perguntas deste questionário serviram como base para a construção do questionário “Estilo de Liderança” aplicado neste estudo. No entanto, as perguntas foram adaptadas para atender especificamente ao objetivo desta pesquisa. Dessa forma, elas foram redigidas de maneira a serem compreensíveis e relevantes para os liderados, ao invés de serem direcionadas a seus líderes. O intuito por trás da criação deste questionário para este trabalho acadêmico foi captar a percepção dos liderados em relação ao seu líder, em vez de promover uma autoavaliação, como sugerido por este e outros autores. Essa abordagem visa proporcionar uma visão mais clara e direta sobre como os liderados percebem as características e a eficácia de seus líderes, contribuindo assim para uma análise mais profunda da dinâmica de liderança dentro do contexto investigado em conjunto com a coleta dos dados a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho dos entrevistados.

Por fim, é evidente que a elaboração de instrumentos de pesquisa fundamentados em teorias e conceitos sobre liderança, assim como sobre outros tópicos, é uma prática comum no meio acadêmico. Pesquisas de qualidade são guiadas por princípios éticos, relevância, execução apropriada e clareza nos objetivos. Portanto, o estudo que está sendo apresentado neste momento também optou por desenvolver um questionário baseado nas contribuições de autores renomados. Essa escolha visa garantir que os dados coletados sejam válidos e confiáveis, permitindo uma análise mais robusta e significativa das percepções e experiências dos participantes em relação ao tema abordado. Ao seguir essa abordagem, busca-se não apenas enriquecer a pesquisa, mas também contribuir para o avanço do conhecimento na área de liderança.

## **2.5. Qualidade de Vida no Trabalho**

A preocupação com a Qualidade de Vida tem sido uma constante na sociedade ao longo da história, refletindo a busca humana por condições de vida que promovam não apenas o bem-estar físico, mas também emocional e social. Desde os primórdios da civilização, indivíduos e comunidades têm se esforçado para melhorar suas circunstâncias, seja através da busca por melhores condições de saúde, acesso à educação, ou ambientes de trabalho mais justos e saudáveis. No entanto, foi apenas nas últimas décadas que os estudos sobre esse assunto começaram a ser sistematizados e organizados de maneira mais rigorosa. Essas investigações revelam que, ao abordar a Qualidade de Vida, as questões

sociais e econômicas estão intrinsecamente ligadas à promoção da saúde e bem-estar do cidadão.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) desempenhou um papel fundamental na discussão sobre "Qualidade de Vida" por meio do Grupo de Qualidade de Vida THE WHOQOL GROUP (1995) ao encontrar uma definição para o termo Qualidade de Vida como “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, expectativas, padrões e preocupações” (THE WHOQOL GROUP, 1995, apud GONÇALVES e VILARTA, 2004, p. 32-33).

Essa definição abrange a combinação de duas concepções fundamentais para a compreensão da Qualidade de Vida:

a) subjetividade: refere-se ao entendimento das condições físicas, emocionais e sociais, considerando os aspectos temporais e culturais conforme percebidos pelo indivíduo;

b) objetividade das condições materiais: diz respeito à posição do indivíduo em sua vida e às relações que ele estabelece dentro da sociedade (GONÇALVES e VILARTA, 2004).

Nesse contexto, as pesquisas sobre Qualidade de Vida, que exploram os múltiplos aspectos da experiência humana, não podem ignorar a realidade do mundo do trabalho. O trabalho ocupa uma parte significativa do tempo na vida das pessoas, influenciando diretamente seu bem-estar e satisfação. Portanto, a busca por proporcionar condições de trabalho mais adequadas e saudáveis tem sido uma preocupação constante ao longo da história.

De acordo com Bagtasos (2011), o estudo do trabalho tem suas raízes em Frederick Taylor, considerado o pioneiro da gestão científica. Taylor focava na importância de designar funções apropriadas para cada indivíduo e orientá-lo sobre como realizá-las da maneira mais eficiente possível. No entanto, essa abordagem de gestão também pode ter o efeito de desumanizar o trabalhador, tratando-o como uma mera máquina programada para cumprir tarefas específicas, dentro de parâmetros rígidos, sem espaço para reflexão ou questionamento.

Já Rodrigues (2009, p. 26) descreve as condições de trabalho do século XVIII como desumanas, apontando que os trabalhadores enfrentavam jornadas de até 18 horas sem qualquer proteção aos seus direitos. Mesmo aqueles que eram considerados

trabalhadores livres eram tratados de maneira semelhante aos escravos. O autor conclui que a exploração dos trabalhadores era parte das estratégias para alcançar resultados cada vez mais altos, chegando ao ponto de utilizar a fome como um meio de pressioná-los a aumentar sua produtividade.

No entanto, Rodrigues (2009, p. 27) menciona um empresário que, desde os primórdios da industrialização, teve uma visão inovadora: Robert Owen. Ele é reconhecido como um dos primeiros proprietários de fábricas a oferecer condições de trabalho adequadas, salários justos e educação para os filhos dos operários. No final do século XIX, nos Estados Unidos, Owen implementou em suas vastas operações ferroviárias três elementos fundamentais que contribuíram para a eficiência dos processos: organização, comunicação e informação. Rodrigues (2009) esclarece que, para Robert Owen:

“A fácil comunicação entre os trabalhadores dos diversos níveis, a explicitação constante dos grandes objetivos das estradas construídas, os salários proporcionais ao desempenho de cada trabalhador e um ambiente de trabalho, que induzia liberdade e desbravamento, fizeram com que os trabalhadores sentissem que estavam realizando algo significativo e que estavam sendo valorizados. Isto sem dúvida motivou e deu alguma satisfação ao trabalhador” (RODRIGUES, 2009, p.27).

A importância de tornar o ambiente de trabalho mais agradável e atraente foi defendida por diversos estudiosos. Rodrigues (2009, p. 44) cita uma declaração de Douglas McGregor (1967, p. 36), que já previa, de forma profética, que algumas organizações modernas adotariam essas ideias em seus ambientes de trabalho anos depois:

“[...] a menos que o próprio emprego seja satisfatório, a menos que se criem oportunidades na situação de trabalho, que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais lograremos conseguir que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais.” (MCGREGOR, 1967, p. 36, apud RODRIGUES, 2009, p. 44).

Na década de 1950, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) começou a emergir, sendo inicialmente observado em países industrializados, onde a maioria das organizações adotava o modelo taylorista. Desde então, Bagtasos (2011) observa que o estudo sobre QVT se tornou mais popular, embora sua aplicação em muitos contextos ainda seja frequentemente inadequada ou ineficaz. O autor apresenta dois exemplos que ilustram essa situação: nos Estados Unidos, em 2011, menos da metade dos estados contava com programas de saúde e segurança ocupacional e, na Ásia, de modo geral, a QVT é frequentemente percebida como um ideal imposto pelos Estados Unidos, com uma escassez de artigos acadêmicos sobre o tema.

Ainda assim, é fundamental entender como a maneira de gerenciar pessoas nas organizações locais está impactando a Qualidade de Vida dos trabalhadores. Essa investigação se alinha com as perspectivas de estudiosos sobre os modelos mais contemporâneos de Gestão de Pessoas. A melhoria das condições de vida e saúde tem se tornado um assunto cada vez mais relevante, uma vez que afeta, direta ou indiretamente, a produtividade dos indivíduos e, conseqüentemente, os resultados alcançados pelas organizações (FERNANDES, GUTIERREZ, 1998; apud OLIVEIRA, LIMONGI-FRANÇA, 2005, p. 9).

Para Aquino e Fernandes (2013) a QVT pode ser definida como um campo de pesquisa que abrange as condições de vida no ambiente de trabalho, englobando fatores relacionados ao bem-estar, saúde, segurança física e mental, social e a capacitação para realizar tarefas de maneira eficaz, utilizando adequadamente a energia pessoal. A QVT pode ser vista como um conjunto de princípios destinados a melhorar as condições gerais de trabalho, que incluem elementos como as condições físicas do ambiente, a diminuição da carga horária e o aumento dos salários, além de outras formas de compensação (FERNANDES, 1996).

Em relação à definição de QVT, Limongi-França (2010), afirma se tratar de “Um conjunto de ações, programas e atitudes que interferem em toda a organização, independente das funções de seus colaboradores” (LIMONGI-FRANÇA, 2010, p. 149).

A autora menciona que a QVT está em constante evolução. Há uma melhora significativa no estilo de vida das pessoas, e a promoção da QVT tornou-se praticamente uma responsabilidade das organizações. Essa prática é uma maneira de valorizar o potencial humano, que, por sua vez, traz resultados tangíveis e duradouros para a empresa. Ao integrar conhecimentos de engenharia de produção, economia, administração estratégica e psicologia do trabalho, é possível alcançar a QVT enquanto se mantém a produtividade em níveis elevados (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

A autora Limongi-França (2010) destaca que a promoção da QVT visa satisfazer as necessidades tanto da empresa, no que diz respeito à eficiência e produtividade, quanto dos trabalhadores, que buscam bem-estar e satisfação. Esse conceito abrange aspectos físicos, tecnológicos, sociais e psicológicos, e, ao mesmo tempo, é moldado por e molda a cultura organizacional.

Dessa forma, os programas destinados à promoção da QVT têm sucesso apenas quando reconhecem a contribuição dos empregados, levando em consideração suas

necessidades e compreendendo suas expectativas (LIMONGI-FRANÇA, 2010). Essa abordagem propicia um desenvolvimento mais completo dos trabalhadores, o que se traduz em um desempenho superior da empresa em suas atividades, resultando em uma vantagem competitiva e justificando o investimento das organizações em iniciativas de QVT.

Além disso, a valorização da QVT tem aumentado de forma contínua ao longo dos anos, impulsionada pelas transformações no ambiente de trabalho (ALVES; CORREIA; SILVA, 2019). O interesse nesse tema abrange não apenas as dinâmicas laborais, mas também a percepção de que o ambiente profissional tem um impacto direto na qualidade de vida dos trabalhadores.

Nesse contexto, em sua pesquisa sobre as dimensões da qualidade de vida no trabalho, Bagtasos (2011) observa que é amplamente reconhecido que a QVT é um conceito tanto multifacetado quanto multidimensional. Ele destaca que há várias dimensões e abordagens distintas, que podem variar conforme o autor e o contexto em que estão aplicadas. O autor menciona, de forma mais específica:

[...] os principais conceitos de condições e ambientes no local de trabalho incluem, entre outros: equilíbrio família-trabalho, [...] nível de habilidades, autonomia e desafio, [...] segurança e estresse no trabalho [...] estilo de gerência e supervisão, ambiente físico satisfatório, segurança no trabalho, horário de trabalho satisfatório e tarefas significativas, [...] natureza do trabalho, oportunidades estimulantes e colegas de trabalho [...]. Por outro lado, os principais conceitos de bem-estar e bem-estar do funcionário incluem autonomia na tomada de decisões, [...] o senso de pertencimento do funcionário a um grupo, um senso de ser você mesmo e um senso de ser digno e respeitável (BAGTASOS, 2011, p.3, tradução própria).

Para esta pesquisa, foi escolhida a abordagem das dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho BPSO-96, conforme descrito por Limongi-França (1996). Em sua tese de doutorado, a autora define quatro dimensões biopsicossociais da QVT que são pertinentes para o presente estudo: Biológica, Psicológica, Social e Organizacional (BPSO-96). A adoção desse modelo teórico facilita a compreensão das diversas facetas da qualidade de vida no trabalho para os trabalhadores, possibilitando uma identificação mais clara tanto das áreas de insatisfação quanto de satisfação. O Quadro 4 ilustra as dimensões que serão exploradas ao longo deste estudo:

Quadro 4 - Dimensões de qualidade de vida no trabalho BPSO-96

<b>Dimensão</b>	<b>Significado na QVT</b>	<b>Ações da Empresa</b>	<b>Satisfação dos Trabalhadores</b>
Biológica	- Saúde - Segurança	- Mapa de riscos - SIPAT - Refeições	Satisfação percebida quanto aos programas e serviços que garantam



	- Ausência de acidentes	- Serviço médico interno e contratado - Melhorias ergonômicas - Treinamento específico	bem-estar físico ou recuperação de doenças e manifestações clínicas.
Psicológica	- Amor - Paz - Realização profissional	- Processos de seleção e avaliação de desempenho - Carreira - Remuneração - Programas participativos	Satisfação percebida quanto ao atendimento das necessidades individuais de reconhecimento, auto-estima e desenvolvimento.
Social	- Confiança - Amizade - Responsabilidade	- Direitos legais - Atividades associativas e esportivas - Eventos de turismo e cultura - Atendimento à família	Satisfação percebida quanto ao suporte social de benefícios legais e espontâneos.
Organizacional	- Investimento - Humanismo - Competitividade	- Endomarketing - Comitês executivos e decisórios - Comunicação interna - Imagem externa	Satisfação percebida com relação à política organizacional: o que a empresa faz e reflete no funcionário

Fonte: Elaborado a partir de Limongi-França (1996, p. 245-248)

A aplicação de modelos teóricos, como o BPSO-96 proposto por Limongi-França, oferece uma perspectiva abrangente sobre as dimensões que afetam a QVT. Essa abordagem biopsicossocial permite uma visão mais holística do ambiente de trabalho. A intersecção entre liderança, gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho se torna evidente, pois líderes que adotam práticas de gestão que reconhecem e valorizam o potencial humano contribuem não apenas para a satisfação individual, mas também para a eficácia organizacional. Assim, a contínua valorização da QVT é um imperativo estratégico que não apenas enriquece a experiência dos colaboradores, mas também fortalece a competitividade e a sustentabilidade das organizações na atualidade.

## 2.6. Pesquisas em Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho integra o conjunto de investimentos voltados para a obtenção de resultados positivos tanto para as organizações quanto para os indivíduos. Essa relevância faz com que diversos pesquisadores, tanto no ambiente

acadêmico quanto no setor empresarial, se dediquem a avaliar e mensurar a percepção dos trabalhadores em relação à QVT.

Compreender como os trabalhadores percebem sua qualidade de vida no ambiente de trabalho é crucial, pois essas avaliações podem influenciar diretamente a satisfação, a produtividade e o engajamento, refletindo, assim, no sucesso geral da organização. Esse interesse crescente em investigar a QVT reflete uma consciência cada vez maior da importância de criar ambientes de trabalho que promovam o bem-estar e a saúde dos trabalhadores.

Nesse contexto, Limongi-França (1996) conduziu uma pesquisa sobre QVT com o objetivo principal de examinar as possíveis relações entre o esforço da empresa e a satisfação dos empregados. Para isso, foram utilizados indicadores empresariais escolhidos com base nos critérios da abordagem biopsicossocial previamente mencionada.

A autora desenvolveu um questionário exclusivo e o aplicou a 446 participantes de 26 empresas na região de São Paulo. O instrumento abordou diversas áreas da vida dos trabalhadores, relacionadas a fatores organizacionais, sociais, psicológicos e biológicos. Especificamente, foram investigados aspectos como a sensação de bem-estar no ambiente de trabalho, o nível de estresse pessoal, o grau de satisfação com a Qualidade de Vida, a adequação das iniciativas de QVT implementadas pela empresa e a relevância da QVT para os resultados do trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

Outro instrumento desenvolvido por Reis Junior (2008) e que também fundamentou as investigações desta pesquisa é o *Quality of Working Life Questionnaire* (QWLQ-78). A metodologia utilizada para a criação desse instrumento de avaliação da QVT é similar àquela aplicada na elaboração do questionário WHOQOL-100, da Organização Mundial da Saúde. A escolha pelo WHOQOL-100 como modelo estrutural para esta pesquisa é justificada por ser considerado o instrumento de avaliação da qualidade de vida mais completo e amplamente utilizado em estudos científicos (REIS JUNIOR, 2008).

Os quatro principais domínios abordados nos estudos de Reis Junior (2008), que levaram à elaboração de um questionário com 78 itens, são: Físico/Saúde, com 17 questões; Psicológico, contendo 10; Pessoal, com 16; e Profissional, que possui 35 perguntas. O propósito de cada um desses domínios é descrito da seguinte forma:

- a) Físico/Saúde: enfoca todos os aspectos ligados à saúde dos colaboradores, incluindo doenças relacionadas ao trabalho e práticas de vida saudáveis.

- b) Psicológico: trata de questões relativas à satisfação individual, motivação no ambiente de trabalho e autoestima dos funcionários.
- c) Pessoal: explora fatores familiares, crenças pessoais e religiosas, além de elementos culturais que impactam o desempenho dos colaboradores.
- d) Profissional: analisa aspectos organizacionais que podem afetar a qualidade de vida no trabalho. (REIS JÚNIOR, 2008, p. 60).

Para calcular os resultados finais dos questionários e determinar o grau de satisfação em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, Reis Junior (2008) utilizou uma escala de respostas desenvolvida com base no coeficiente de Cronbach, conforme as orientações de Siviero (2003)<sup>1</sup> e Hora (2006)<sup>2</sup>. A classificação dessa escala está disponível no Quadro 5:

Quadro 5 - A classificação proposta para o QWLQ - 78

QWLQ - 78				
Muito Insatisfatório	Insatisfatório	Neutro	Satisfatório	Muito Satisfatório
0 a 22,5	22,5 a 45	45 a 55	55 a 77,5	77,5 a 100

Fonte: Reis Junior, 2008, p. 80

Conforme as diretrizes de Reis Junior (2008), para obter os resultados e compará-los com a classificação apresentada no Quadro 5, é necessário transformar os valores das respostas do questionário em uma escala ampliada, variando de 0 a 100, conforme detalhado no Quadro 6. Além disso, os resultados devem ser analisados separadamente por grupos de domínios: Físico/Saúde, Psicológico, Pessoal e Profissional. A totalização final é calculada considerando a média simples resultante da soma desses totais.

No Quadro 6, o autor apresenta a escala de conversão que deve ser aplicada a cada valor de resposta do questionário QWLQ-78:

Quadro 6 - Ampliação das escalas do questionário QWLQ-78

Escala normal (1 a 5)	1	2	3	4	5
Escala invertida (5 a 1)	5	4	3	2	1
Escala ampliada (0 a 100)	0	25	50	75	100

Fonte: Reis Junior, 2008, p. 83

<sup>1</sup> SIVIERO, I. M. P. S. Saúde mental e qualidade de vida de enfartados. 2003. 111f. Tese (Doutorado) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, USP, São Paulo.

<sup>2</sup> HORA, H. R. Análise da confiabilidade do questionário da metodologia softmat usando o coeficiente alpha de Cronbach. Monografia de Pós-Graduação, UTFPR – Campos dos Goytacazes – RJ, 2006.

Conforme apresentado no Quadro 6, a resposta mais favorável é atribuída ao valor de 100, enquanto a resposta menos favorável corresponde a 0. Assim, em uma escala normal, uma resposta de 1 equivale a 0, enquanto uma resposta de 5 representa 100. Em perguntas que utilizam uma escala de resposta invertida, o valor de 1 é considerado 100 e o valor de 5 é avaliado como 0. Essa lógica se aplica também aos outros valores, que podem ser convertidos para 25, 50 ou 75, dependendo da resposta escolhida.

Mais recentemente, os pesquisadores Cheremeta, Pedroso, Pilati e Kovalesski (2011) desenvolveram uma versão reduzida do instrumento criado por Reis Junior (2008), inspirando-se no que foi feito com o WHOQOL-bref, que é derivado do WHOQOL-100. Essa versão condensada do QWLQ-78 é composta por apenas 20 questões escolhidas pelos autores, distribuídas da seguinte forma: quatro perguntas relacionadas ao domínio físico/saúde, três ao domínio psicológico, quatro ao domínio pessoal e nove ao domínio profissional. As questões foram organizadas como apresentado no Quadro 7:

Quadro 7 - Questões que compõem o QWLQ-bref

DOMÍNIO	QUESTÃO
Domínio Físico	Em que medida você avalia seu sono?
	Em que medida algum problema com o sono prejudica seu trabalho?
	Suas necessidades fisiológicas básicas são satisfeitas adequadamente?
	Em que medida você se sente confortável no ambiente de trabalho?
Domínio Psicológico	Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar?
	Como você avalia sua liberdade de expressão no trabalho?
	Em que medida você avalia o orgulho pela sua profissão?
Domínio Pessoal	Você se sente realizado com o trabalho que faz?
	Como você avalia a qualidade da sua relação com seus superiores e/ou subordinados?
	Em que medida sua família avalia o seu trabalho?
	Em que medida você é respeitado pelos seus colegas e superiores?
Domínio Profissional	Como você avalia sua liberdade para criar coisas novas no trabalho?
	Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários?
	Em que medida você possui orgulho da organização na qual trabalha?
	Em que medida você está satisfeito com o seu nível de participação nas decisões da empresa?
	Você está satisfeito com o seu nível de responsabilidade no trabalho?

	Você se sente satisfeito com os treinamentos dados pela organização?
	Você se sente satisfeito com a variedade das tarefas que realiza?
	Como você avalia o espírito de camaradagem no seu trabalho?
	O quanto você está satisfeito com a sua qualidade de vida no trabalho?

Fonte: Cheremeta et al, 2011, p. 12-13.

Em relação à avaliação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário QWLQ-bref, foi adotada uma abordagem semelhante à do questionário original, mas com algumas simplificações devido ao menor número de perguntas. O primeiro passo na avaliação dos resultados consiste em converter as respostas para uma escala de 0 a 100. Em seguida, é necessário agrupar as respostas de acordo com cada domínio. Os totais de cada domínio são somados e uma média simples é calculada. Assim, é possível analisar os resultados tanto por domínio específico quanto de forma geral, conforme o instrumento utilizado.

Neste trabalho optou-se pelo uso adaptado do questionário QWLQ-bref em conjunto com a pesquisa de Limongi-França (1996) feita com base nos critérios da abordagem biopsicossocial: Biológica, Psicológica, Social e Organizacional (BPSO-96) para avaliar a percepção de QVT por parte dos pesquisados, por estes serem instrumentos eficazes, validados e adequados para o propósito desta pesquisa.

### 3. METODOLOGIA

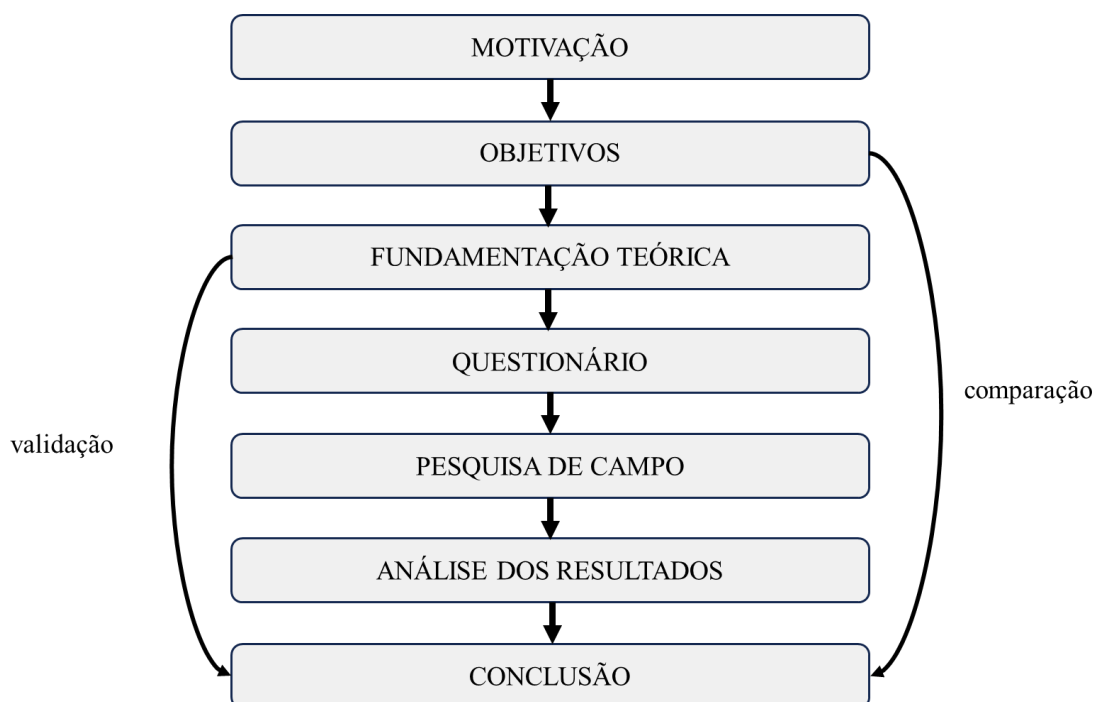
No presente capítulo, é apresentada a metodologia adotada, descrevendo cada fase do estudo, sua relevância e ligação com os objetivos do trabalho e os métodos e procedimentos empregados no processo de coleta e análise de dados.

#### 3.1. Método e etapas da pesquisa

A pesquisa utilizou o método hipotético-dedutivo, uma vez que se baseou em observações sobre possíveis relações entre os Estilos de Lideranças e a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho entre os colaboradores das organizações majoritariamente presentes na região de São Paulo. A partir dessa premissa, os temas relevantes foram investigados para construir a fundamentação teórica do estudo.

Com base em uma teoria bem fundamentada, foi possível desenvolver um modelo abrangente para a coleta de dados em campo, o que gerou resultados a serem analisados de forma estatística e gráfica. Ao final do estudo, é elaborada uma conclusão que sintetiza os achados da pesquisa, a qual é validada em consonância com a fundamentação teórica previamente estabelecida. Além disso, essa conclusão é comparada com os objetivos que foram traçados no início do trabalho. A Figura 1 serve para ilustrar visualmente todo esse processo de pesquisa e análise:

Figura 1 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela Autora

Para a pesquisa de campo, foram utilizados dois questionários: um destinado a identificar os Estilos de Liderança dos líderes dos entrevistados e outro focado na Qualidade de Vida no Trabalho. Ambos os instrumentos se baseiam na percepção dos liderados que responderam aos questionários, o que significa que não houve coleta de dados diretamente com os líderes. Essa perspectiva é válida porque as pesquisas sobre Qualidade de Vida no Trabalho focam mais no bem-estar dos colaboradores do que no dos líderes. Isso se deve ao fato de que, em geral, os gestores têm a capacidade de influenciar a qualidade do ambiente de trabalho, enquanto a maioria dos funcionários tende a seguir diretrizes e instruções estabelecidas.

### **3.2. Procedimentos para a coleta de dados**

Para a coleta de dados, foi empregada a técnica de survey, que consiste na aplicação de questionários utilizando a ferramenta Microsoft Forms para coletar as opiniões de um grupo específico, considerado uma amostra representativa de uma população maior, seguida pela comparação e análise dos dados obtidos. A pesquisa possui uma abordagem quantitativa, uma vez que os dados numéricos coletados possibilitaram inferências sobre as relações e correlações entre as variáveis socioeconômicas dos participantes, além dos Estilos de Liderança e a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho.

Para isso, desenvolveu-se um questionário de caráter quantitativo, disponível no Apêndice A. Este questionário foi elaborado com base nas obras de Minicucci (1995), Cheremeta et al. (2011) e Limongi-França (1996; 2008), explorando as dimensões relacionadas aos Estilos de Liderança e à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) discutidas em seus textos e no referencial teórico deste trabalho.

O questionário foi estruturado em dois blocos principais de perguntas. O primeiro bloco se concentra na percepção dos Estilos de Liderança a partir da perspectiva dos liderados, inspirado na pesquisa de Minicucci (1995), e consiste em 12 perguntas, com 4 para cada um dos três Estilos de Liderança abordados: autocrático, liberal e democrático. O segundo bloco tem como objetivo investigar a Qualidade de Vida no Trabalho, fundamentando-se nos estudos de Cheremeta et al. (2011) e Limongi-França (1996; 2008). Este segmento utiliza o modelo BPSO-96 e é composto por 16 perguntas, com 4 questões

dedicadas a cada uma das dimensões analisadas: Biológica, Psicológica, Social e Organizacional.

Todas essas 28 questões foram elaboradas utilizando uma escala de Likert (1961), variando de “Discordo Totalmente” (opção 1) até “Concordo Totalmente” (opção 5), sendo que a pontuação média corresponde a “Não Concordo Nem Discordo”. Além disso, o questionário inclui duas perguntas confirmatórias sobre os Estilos de Liderança; essas questões foram projetadas para serem opostas a outras duas, permitindo verificar se o participante demonstrou atenção, sinceridade e interesse ao responder. Também foi criada uma questão para avaliar cada uma das quatro dimensões do modelo BPSO-96 proposto por Limongi-França (1996), com notas que variam de 0 (muito ruim) a 5 (muito boa), com o objetivo de validar os resultados em relação às dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho.

Neste estudo, foi evitada a autoavaliação das características pelos próprios líderes, uma vez que o foco estava em entender como as variáveis eram percebidas pelos liderados, ou seja, aqueles que seguem as ordens, em vez de quem as emite. É importante destacar que a pesquisa tinha como objetivo identificar características gerais dos Estilos de Liderança, e não analisar o perfil psicológico dos líderes. O intuito era investigar a percepção dos participantes sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, sem, contudo, explorar o perfil psicológico dos trabalhadores entrevistados.

As variáveis que influenciaram este estudo e que foram objeto de análise incluem:

- a) As características de liderança manifestadas pelos líderes em suas interações com o liderado em seu ambiente de trabalho.
- b) As percepções dos entrevistados a respeito da sua Qualidade de Vida no Trabalho.

É fundamental mencionar que, além de investigar as características da liderança e a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho, a pesquisa também coletou dados sócio-profissionais dos participantes (liderados). As informações analisadas incluíram: área de atuação, cargo, sexo, idade, tempo na empresa e nível de escolaridade. Com o uso do coeficiente de Pearson, foi possível identificar correlações entre esses dados sócio-profissionais e a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho, bem como com as características da liderança, o que contribuiu significativamente para as conclusões do estudo.



### 3.3. Protocolo e procedimentos do levantamento de campo

A pesquisa conduzida pode ser classificada como um estudo de corte transversal, uma vez que foi realizada de forma única entre os dias 16 e 19 de novembro de 2024. Assim, enquanto o histórico das pessoas e de suas organizações foi levado em consideração, isso não se aplica ao escopo do estudo, que não incluiu um acompanhamento das mudanças ao longo do tempo ou a realização de novas pesquisas em um intervalo específico, características que definiriam um corte longitudinal (VERGARA, 2005).

Além disso, na aplicação do questionário, foi incluído um Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE). Este documento enfatiza o compromisso da pesquisa com a proteção da privacidade e a segurança das informações de todos os participantes, assegurando que nenhum dado pessoal ou nome, seja de indivíduos ou instituições, será utilizado no estudo.

Para validar a viabilidade da pesquisa, foi realizado um pré-teste em outubro de 2024 com cinco indivíduos próximos à autora, que possuíam diferentes características socioeconômicas e educacionais. O objetivo do pré-teste foi avaliar a eficácia das alterações implementadas no questionário sobre Estilos de Liderança e Qualidade de Vida no Trabalho, garantindo que fosse claro e fácil de entender para os participantes. Os resultados confirmaram essa eficácia, uma vez que o tempo médio para responder aos dois questionários (sobre liderança e qualidade de vida no trabalho) foi de aproximadamente 8 minutos. Além disso, a maioria dos participantes não apresentou dúvidas durante a leitura e resposta às perguntas.

Para a coleta dos dados, foi utilizada a amostragem por conveniência, uma vez que os questionários respondidos foram obtidos de forma não sistemática, dependendo da disponibilidade dos participantes. A escolha da amostra para pesquisa deu-se por comodidade e facilidade de aplicação, tendo em vista que a pesquisadora reside no município de São Paulo.

Tabela 2 - Plano e erro amostral da pesquisa

Plano Amostral		
Período de aplicação desta pesquisa com corte transversal		Novembro de 2024
Totalização		
Questionários Respondidos	Questionários Válidos	Questionários Inválidos
183	175	8

<b>Erro Amostral</b>	
População do município de São Paulo, SP	11.451.245 (IBGE 2022)
Trabalhadores formais do município	5.390.419 (Sebrae 2022)
Nível de confiança estatístico	95%
Amostra real da pesquisa	175
Erro amostral	7,42%.

Fonte: Elaborado pela Autora

Para o cálculo do erro amostral seguiu-se o modelo proposto por Santos (2012) utilizando a fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada: 175

N - população: 5.390.419

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança (1,96)

p - verdadeira probabilidade do evento (0,5)

e - erro amostral

Os motivos que resultaram na desclassificação de 8 questionários foram: a presença de respostas incoerentes nas perguntas confirmadoras presentes no questionário dos Estilos de Liderança.

Os profissionais que participaram da pesquisa apresentaram diferentes estratos em relação à idade, tempo de serviço, nível educacional, cargo e gênero. As organizações às quais estão vinculados pertencem a 10 setores diferentes e são variadas em termos de quantidade de funcionários. Essa diversidade foi benéfica para a pesquisa, pois não se limitou a um único perfil de trabalhador ou a um ramo específico, mas buscou entender a realidade dos trabalhadores, considerando tanto aspectos de liderança quanto suas percepções sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Os dados da pesquisa estão detalhados nas tabelas 3, 4, 5, 6 e 7.

### **3.4. Construção do questionário “Estilos de Liderança”**

O questionário "Estilos de Liderança" foi elaborado pela autora com base em diversos estudiosos da área, incluindo Bergamini (1982, 1994, 2003), Fiedler (1967), Lewin et al. (1939), Likert (1961), Minicucci (1995), Pereira (2012); Tannenbaum (1970)

e Uris (1972). A composição desse instrumento é similar à de outros questionários desenvolvidos para finalidades semelhantes, especialmente aqueles mencionados por Minicucci (1995) e Pereira (2012).

Este instrumento de pesquisa teve como objetivo identificar, a partir da percepção dos liderados, as características da liderança que se manifestam de forma autocrática, democrática e liberal. O Quadro 8 ilustra as definições sobre essas características de liderança, fundamentadas em uma ampla revisão da literatura, que foram incorporadas ao questionário "Estilos de Liderança":

Quadro 8 - Forma de atuação do líder que revela o Estilo de Liderança

<b>Características dos líderes</b>	<b>Forma de atuação do líder perante sua equipe</b>
<b>Autocráticas</b>	O líder autocrático centraliza a tomada de decisões, exige que o trabalho seja realizado conforme suas instruções e é firme e pessoal em suas escolhas. Essa abordagem pode gerar medo entre os liderados devido ao seu estilo coercitivo. Entre as vantagens desse tipo de liderança, destacam-se a agilidade e a assertividade nas decisões. Por outro lado, uma desvantagem significativa é a baixa participação dos membros da equipe no processo decisório. Os autores consultados ressaltam que líderes que têm consciência de seu papel costumam recorrer a decisões autocráticas em situações específicas, especialmente quando o grupo ainda não apresenta maturidade suficiente.
<b>Democráticas</b>	O líder democrático compartilha com o grupo tanto os resultados positivos quanto os negativos relacionados ao trabalho. Ele encoraja os membros da equipe a sugerirem soluções para os problemas que surgem e busca informações de diversas fontes antes de tomar uma decisão. Além disso, promove um ambiente de trabalho amigável e mantém uma relação próxima com seus liderados. Uma das principais vantagens desse estilo de liderança é a alta participação dos colaboradores nas decisões. Contudo, uma desvantagem pode ser a possível lentidão na tomada de decisões, já que o líder busca ouvir diferentes opiniões sobre um determinado tema. Os autores afirmam que líderes que têm consciência de seu papel tendem a agir de maneira democrática na maior parte do tempo.
<b>Liberais</b>	O líder liberal permite que os membros da equipe organizem seu próprio trabalho e fornece feedback sobre o desempenho apenas quando solicitado. Ele demonstra confiança na capacidade da equipe para atuar de maneira autônoma. Uma das vantagens desse estilo de liderança é a valorização das habilidades individuais dos colaboradores. No entanto, uma desvantagem é a possibilidade de surgirem conflitos entre os integrantes do grupo, devido à dificuldade de atribuir responsabilidade por eventuais erros. Nessa situação, a influência da liderança informal pode se tornar predominante, o que nem sempre traz resultados positivos. Os autores ressaltam que líderes que têm consciência de seu papel adotam uma abordagem equilibrada, proporcionando liberdade para a ação dos liderados, mas mantendo um acompanhamento das atividades e oferecendo apoio contínuo.

Fonte: Elaborado pela Autora

As 14 questões do questionário "Estilo de Liderança" foram elaboradas para identificar as três características de liderança estudadas: autocráticas, democráticas e liberais. Essas perguntas foram dispostas de forma aleatória no formulário. As opções de resposta adotaram a escala de Likert (1961), oferecendo cinco alternativas que variavam da discordância total – "Discordo Totalmente" (opção 01) – até a concordância total – "Concordo Totalmente" (opção 05). Cada opção estava diretamente relacionada ao conteúdo da afirmação apresentada.

Para descobrir as características da liderança, foi criado um conjunto de 04 (quatro) perguntas para cada grupo de características e 02 (duas) perguntas foram preparadas para serem confirmadoras, ou seja, com função de validar o questionário. As perguntas referentes a cada conjunto de características constam no Quadro 9:

Quadro 9 - Perguntas sobre as características dos líderes.

<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Número da Questão</b>	<b>Afirmações</b>
Autocrático	01	Meu líder centraliza todas as decisões e não permite que ninguém tome a decisão em seu lugar.
	04	Se não for da forma como meu líder quer, meu trabalho parece nunca estar bom o suficiente.
	07	Quando é preciso decidir algo, meu líder toma a decisão de forma rápida e firme.
	10	Constantemente sinto medo do meu líder.
Democrático	02	Meu líder fornece contexto, pede a minha opinião e a do time e coloca em prática o que decidimos juntos.
	05	Meu líder pede que eu expresse minha opinião e ponto de vista em reuniões.
	08	Meu líder às vezes demora um pouco mais para decidir, pois pede opinião para mais pessoas.
	11	Sinto-me à vontade para dar sugestões ao meu líder.
Liberal	03	Frequentemente tenho que tomar decisões sem a presença do meu líder.
	06	Só fico sabendo do meu desempenho quando pergunto ao meu líder.
	09	Já presenciei conflitos entre meus colegas de trabalho por não saberem de quem era a responsabilidade por um erro cometido.
	12	Constantemente eu e meus colegas de trabalho organizamos nossas entregas e tarefas e resolvemos problemas sozinhos.

<b>Perguntas confirmadoras</b>
Meu líder não centraliza as decisões e permite que tomemos decisões em seu lugar.
Meu líder, quando faz reuniões, não pede nossa opinião

Fonte: Elaborado pela Autora com base em diversos autores<sup>3</sup>

No questionário, as perguntas 13 e 14 foram elaboradas como perguntas confirmadoras, com o propósito de validar o instrumento. Seus textos foram construídos de maneira oposta às perguntas 01 e 05. Dessa forma, ao analisar as respostas a essas questões, foi possível verificar se o respondente estava atento, sendo sincero e interessado durante o preenchimento do questionário, o que ajudou a determinar a validade das respostas. Os questionários que apresentaram respostas incoerentes, como "Concordo Totalmente" ou "Discordo Totalmente" para ambas as afirmações, foram desconsiderados.

### **3.5. Construção do questionário “Qualidade de Vida no Trabalho”**

O questionário "Qualidade de Vida no Trabalho" foi elaborado pela autora com base em diversos estudiosos da área, incluindo Cheremeta et al. (2011); Limongi-França (1996) e Reis Junior (2008). A composição desse instrumento é similar à de outros questionários desenvolvidos para finalidades semelhantes, especialmente aqueles mencionados por Cheremeta et al. (2011) e Reis Junior (2008).

Este instrumento de pesquisa teve como objetivo identificar, a partir da percepção dos próprios respondentes, o nível de Qualidade de Vida no Trabalho que eles vivenciam ou vivenciaram em suas experiências, avaliado de acordo com cada uma das quatro dimensões BPSO-96 da QVT. O Quadro 4, na seção 2.5, ilustra as definições sobre cada uma dessas dimensões (Biológica, Psicológica, Social e Organizacional), fundamentadas em uma ampla revisão da literatura.

As 16 questões do questionário "Qualidade de Vida no Trabalho" foram elaboradas a partir do questionário QWLQ-bref elaborado por Cheremeta et al (2011) adaptado a cada uma das quatro dimensões BPSO-96 de Limongi-França (1996). Dessa maneira, a cada dimensão (Biológica, Psicológica, Social e Organizacional) foram designadas 04 (quatro) afirmações correspondentes do questionário QWLQ-bref.

---

<sup>3</sup> Bergamini (1982, 1994, 2003), Fiedler (1967), Lewin et al. (1939), Likert (1961), Minicucci (1995), Pereira (2012); Tannenbaum e Schmidt (1958); Tannenbaum (1970) e Uris (1972).

As perguntas foram dispostas de forma aleatória no formulário. As opções de resposta adotaram a escala de Likert (1961), oferecendo cinco alternativas que variavam da avaliação negativa – "Muito Ruim" (opção 01) – até a avaliação positiva – "Muito Boa" (opção 05). Cada opção estava diretamente relacionada ao conteúdo da afirmação apresentada. As perguntas referentes a Qualidade de Vida no Trabalho são apresentadas no Quadro 10:

Quadro 10 - Perguntas sobre Qualidade de Vida no Trabalho

<b>Dimensão BPSO-96</b>	<b>Número da afirmação</b>	<b>Afirmações</b>
Biológica	01	Meu trabalho NÃO põe em risco minha segurança.
	05	Minhas necessidades fisiológicas (alimentação, sono, pausas e afins) NÃO são afetadas pelo meu trabalho.
	09	Meu trabalho NÃO prejudica minha saúde (física ou mental).
	13	Quando saio do trabalho ainda tenho energia para fazer as coisas que gosto e/ou passar tempo com a família/amigos.
Psicológica	02	Meu nível de estresse está sob controle.
	06	Me sinto motivado e tenho vontade de trabalhar.
	10	Me sinto realizado com o trabalho que faço.
	14	Meu trabalho me desenvolve e é significativo pra mim.
Social	03	Sinto orgulho do trabalho que faço.
	07	Posso ser eu mesmo no trabalho.
	11	Sou respeitado pelos meus colegas e superiores.
	15	Sou admirado pelo meu trabalho na sociedade (família, amigos, etc).
Organizacional	04	Estou satisfeito com a quantidade de horas trabalhadas.
	08	Estou satisfeito em como sou remunerado pelo meu trabalho (salário, benefícios, premiações, etc).
	12	Me sinto valorizado e reconhecido pela empresa em que trabalho.
	16	A empresa em que eu trabalho é transparente em suas decisões e trata os funcionários de forma digna e sem distinções.

Fonte: Elaborado pela Autora com base em diversos autores<sup>4</sup>

<sup>4</sup>Cheremeta et al. (2011); Limongi-França (1996) e Reis Junior (2008).

Após as 16 perguntas principais, foi elaborada uma sessão para avaliação de cada uma das dimensões BPSO-96 de acordo com a percepção do próprio respondente a fim de validar os resultados obtidos pelas 16 afirmações. As perguntas referentes às dimensões BPSO-96 podem ser vistas no Quadro 11:

Quadro 11 - Avaliação das dimensões BPSO-96

Dimensão BPSO-96	Muito Ruim	Ruim	Regular	Boa	Muito Boa
Biológica					
Psicológica					
Social					
Organizacional					

Fonte: Elaborado pela Autora

### 3.6. Análise de dados

Para aumentar a confiabilidade dos resultados, decidiu-se utilizar a mesma metodologia aplicada na avaliação do questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho para o questionário sobre os Estilos de Liderança, tendo como base a metodologia proposta por Reis Junior (2008) e Cheremeta et al (2011) para o questionário QWLQ-bref. Dessa forma, cada resposta do questionário foi classificada em uma escala expandida que varia de 0 a 100, conforme demonstrado no Quadro 12:

Quadro 12 - Escala ampliada de respostas para avaliação dos questionários.

Escala Likert (1 a 5)	1	2	3	4	5
Escala ampliada (0 a 100)	0	25	50	75	100

Fonte: Elaborado pela Autora

Para identificar a percepção dos três estilos de liderança e das quatro dimensões do modelo BPSO-96, conforme indicado pelos liderados em suas respostas ao questionário, é necessário primeiro converter os resultados de cada pergunta de acordo com a escala ampliada mencionada anteriormente. Em seguida, para cada grupo de perguntas, calcula-se a média simples (soma dos resultados dividida pelo total de perguntas), o que permite obter o resultado total de cada bloco relacionado aos Estilos de Liderança ou às dimensões da BPSO-96. Neste estudo, não houve uso de escala invertida de respostas.

Esse procedimento é realizado para cada um dos conjuntos de perguntas que abordam as características da liderança (autocráticas, democráticas e liberais) ou as

dimensões do modelo BPSO-96 (Biológica, Psicológica, Social e Organizacional). Essa abordagem simplifica a comparação entre os diferentes modelos de liderança e os resultados da pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Um exemplo do cálculo pode ser encontrado no Quadro 13:

Quadro 13 - Exemplo de avaliação dos resultados do grupo de Características Democráticas do Estilo de Liderança

Estilo de Liderança	Afirmações	Notas dadas pelo entrevistado	Na escala ampliada de respostas
Democrático	Meu líder fornece contexto, pede a minha opinião e a do time e coloca em prática o que decidimos juntos.	4	75
	Meu líder pede que eu expresse minha opinião e ponto de vista em reuniões.	4	75
	Meu líder às vezes demora um pouco mais para decidir, pois pede opinião para mais pessoas.	5	100
	Sinto-me à vontade para dar sugestões ao meu líder.	4	75
Cálculo			325/4
Total			81,25

Fonte: Elaborado pela Autora

O Quadro 14 mostra a comparação dos resultados de cada conjunto de Características da Liderança, considerando a significância na avaliação dos resultados. A soma total das notas de cada grupo de respostas deve ser analisada em relação à escala e às notas apresentadas no Quadro 14 que seguem a mesma metodologia proposta por Reis Junior (2008) e Cheremeta et al (2011) para a classificação das respostas do questionário QWLQ-bref (também utilizado para a classificação do questionário Qualidade de Vida no Trabalho aplicado nesse estudo):

Quadro 14 - Escala para classificação da percepção das características da liderança.

Pontuação	Classificação
0 a 22,5	<b>Não possui estas características:</b> entende-se que, com tão pouca pontuação dada pelo liderado, o líder certamente não possui as características de liderança investigadas no grupo de perguntas.
22,5 a 45	<b>Possui poucas destas características:</b> entende-se que, pela baixa pontuação apontada pelo liderado, o líder tem poucas das características de liderança investigadas no grupo de perguntas.



45 a 55	<b>Moderada presença destas características:</b> entende-se que, pela pontuação apontada pelo liderado, o líder tem tendências para as características de liderança investigadas no grupo de perguntas
55 a 77,5	<b>Características muito presentes:</b> entende-se que, pela pontuação apontada pelo liderado, as características de liderança investigadas no grupo de perguntas estão muito presentes no seu líder. Portanto, esta pontuação deve ser considerada como importante nas avaliações dos resultados
77,5 a 100	<b>As características são estas:</b> entende-se que, pela expressiva pontuação apontada pelo liderado, as características de liderança investigadas no grupo de perguntas estão, efetivamente, presentes na forma de liderar do líder e, por isso, podem ser consideradas na sua totalidade.

Fonte: Elaborado pela Autora

O Quadro 14 ilustra que a pontuação mínima que um participante pode obter na soma de suas respostas é 0, o que ocorre quando ele atribui a nota 1 a todas as quatro questões do conjunto analisado sobre as características da liderança. Por outro lado, a pontuação máxima é 100, que é alcançada quando o respondente atribui a nota 5 a todas as quatro respostas.

Isso se deve ao fato de que cada pergunta do questionário permite ao entrevistado escolher uma nota que varia de 01 (Discordo Totalmente) a 05 (Concordo Totalmente). Como há quatro perguntas relacionadas a cada característica de liderança, ao marcar a menor pontuação em cada uma delas, ou seja, nota 01, a seguinte situação ocorre: 01 (menor nota possível por resposta) multiplicado por 04 (número de perguntas para a característica avaliada) resulta na conversão para uma escala ampliada de 0 a 100:  $0 \times 4 = 0/4 = 0$ , que representa a menor nota possível para o conjunto de perguntas. Da mesma forma, ao se atribuir a maior nota, que é 05, temos: 05 (maior nota possível por resposta) multiplicado por 04 (número de perguntas) resulta na conversão para a escala de 0 a 100:  $100 \times 4 = 400/4 = 100$ , representando a maior nota possível para esse grupo de perguntas. As médias obtidas nesta pesquisa foram fundamentais para uma avaliação abrangente dos resultados, e os dados estatísticos facilitaram a compreensão da situação analisada de forma mais clara e acessível.

A coleta e a análise dos dados foram realizadas com o suporte dos softwares Microsoft Excel e Jamovi (Version 2.6). Este último é um programa especializado em analisar pesquisas do tipo survey, permitindo o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson. Dessa forma, foi possível identificar as relações e correlações entre as variáveis presentes nos questionários, que foram extraídas das perguntas quantitativas. O Jamovi

(Version 2.6) examinou as respostas de cada pergunta e as comparou com as de outras, identificando correlações positivas (onde o aumento de uma variável está relacionado ao aumento de outra) e correlações negativas (onde o aumento de uma variável está associado à diminuição de outra). As correlações significativas foram destacadas como aspectos centrais deste estudo.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo estão descritos os resultados da pesquisa realizada, com destaque para aspectos da estatística descritiva relacionando percepção de QVT, informações sócio-profissionais e educacionais dos participantes e comparação com o Estilo de Liderança observado.

### 4.1. Estatística Descritiva da Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho

A Estatística Descritiva da Pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho abrange as respostas obtidas em 175 questionários válidos, conforme apresentado na Tabela 3. A média geral para a Qualidade de Vida no Trabalho, utilizada nas análises estatísticas desta pesquisa, foi de 66,35. Considerando a escala proposta por Reis Junior (2008) e Cheremeta et al (2011), pode-se afirmar que a média de 66,35 pontos obtida nesta pesquisa demonstra que os trabalhadores entrevistados estão satisfeitos com sua Qualidade de Vida no Trabalho.

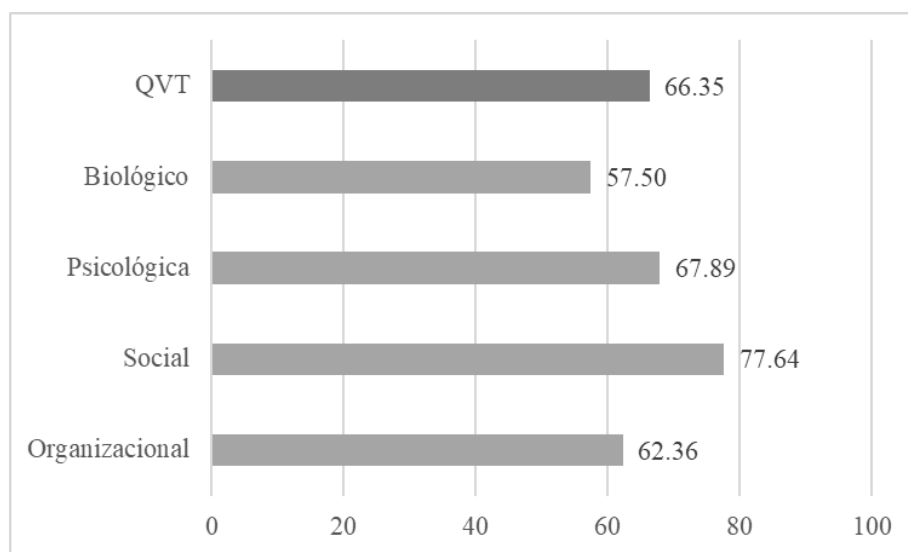
Tabela 3 - Estatística Descritiva – Percepção de QVT (n = 175)

<b>Percepção de Qualidade de Vida no Trabalho – Questionário QVT</b>						
<b>Escala de pontos</b>	<b>Quantidade de respondentes</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Valor Mínimo</b>	<b>Valor Máximo</b>	<b>Amplitude</b>
0 a 22,5	5	12.50	7.33	1.56	20.31	18.75
22,5 a 45	27	35.94	6.01	23.44	43.75	20.31
45 a 55	16	50.10	3.10	45.31	54.69	9.38
55 a 77,5	69	66.64	6.63	56.25	76.56	20.31
77,5 a 100	58	89.28	6.75	78.13	100.00	21.88
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>Média Geral QVT: 66,35</b>				

Fonte: Elaborado pela Autora

Na figura 2 a seguir, podemos ver os resultados referentes à percepção dos liderados a respeito de cada uma das Dimensões BPSO analisadas:

Figura 2 - Resultados de cada Dimensão BPSO abordada na pesquisa sobre QVT (n = 175).



Fonte: Elaborado pela Autora

#### 4.2. Comparações dos dados das organizações, líderes e liderados com a percepção de QVT dos trabalhadores

As diversas correlações entre as variáveis desta pesquisa, que contou com 175 questionários válidos, foram confirmadas através do processamento de dados no programa Jamovi (Versão 2.6), conforme apresentado na Tabela 4 da seguinte maneira: variável nº 9 representa as características autocráticas, nº 10 as democráticas e nº 11 as liberais. A variável 12 refere-se à percepção de Qualidade de Vida no Trabalho de cada entrevistado. As demais variáveis dizem respeito aos dados das organizações e dos participantes da pesquisa.

Todas as variáveis foram analisadas em comparação umas com as outras utilizando o software Jamovi, que calculou as correlações de Pearson entre elas. Isso significa que o programa verificou se a variação dos valores de uma variável estava relacionada à variação de outra. Por exemplo, isso ocorre quando ambas as variáveis aumentam ou diminuem juntas com a mesma intensidade, ou quando uma variável aumenta enquanto a outra diminui na mesma proporção.

No Jamovi, as correlações são indicadas por asteriscos: correlações com dois asteriscos (\*\*) ou três asteriscos (\*\*\*) indicam uma correlação de 99% ou mais entre as variáveis. Quando é identificada uma relação significativa, mas não tão forte, é utilizado

um asterisco (\*) para indicar uma correlação de 95%. Por outro lado, resultados que não apresentam asteriscos indicam que a correlação de Pearson é considerada irrelevante.

Para determinar a relevância das correlações, o Jamovi (Versão 2.6) leva em conta não apenas a magnitude das diferenças entre os resultados, mas também a frequência com que essas correlações se manifestam. Portanto, quanto maior for a base de dados, mais confiáveis serão as conclusões. No caso específico desta pesquisa, a base de dados, composta por 175 questionários válidos, confere uma robustez significativa aos resultados obtidos.

Tabela 4 - Resumo das Correlações de Pearson mediante aplicação do programa Jamovi (Versão 2.6).

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Local	Num. Func.	Área	Cargo	Temp. Empres.	Idade	Gênero	Escolaridade	Autorit.	Democ.	Liberal	Total QVT
Local	R de Pearson	—											
	p-value	—											
Num. Func.	R de Pearson	0.105	—										
	p-value	0.168	—										
Área	R de Pearson	<b>-0.170*</b>	-0.113	—									
	p-value	0.025	0.137	—									
Cargo	R de Pearson	0.071	<b>0.160*</b>	0.047	—								
	p-value	0.35	0.035	0.536	—								
Temp. Empres.	R de Pearson	-0.101	-0.047	0.077	-0.119	—							
	p-value	0.182	0.535	0.313	0.117	—							
Idade	R de Pearson	<b>-0.200**</b>	-0.129	0.034	<b>-0.176*</b>	<b>0.635***</b>	—						
	p-value	0.008	0.088	0.653	0.02	<.001	—						
Gênero	R de Pearson	0.017	0.044	0.006	<b>-0.256***</b>	-0.053	-0.065	—					
	p-value	0.821	0.562	0.937	<.001	0.482	0.393	—					
Escolaridade	R de Pearson	-0.026	0.085	0.004	<b>-0.198**</b>	<b>0.429***</b>	<b>0.460***</b>	0.072	—				
	p-value	0.733	0.264	0.954	0.009	<.001	<.001	0.343	—				
Autorit.	R de Pearson	-0.054	-0.042	0.09	0.026	<b>0.157*</b>	0.121	0.136	0.1	—			
	p-value	0.479	0.585	0.234	0.734	0.038	0.111	0.072	0.188	—			
Democ.	R de Pearson	0.014	0.004	-0.04	0.03	-0.01	-0.018	<b>-0.225**</b>	0.051	<b>-0.609***</b>	—		
	p-value	0.851	0.962	0.598	0.695	0.901	0.814	0.003	0.507	<.001	—		
Liberal	R de Pearson	<b>0.184*</b>	<b>0.156*</b>	0.07	0.011	0.07	0.038	-0.022	0.160*	<b>0.282***</b>	<b>0.332***</b>	—	
	p-value	0.015	0.04	0.359	0.885	0.36	0.62	0.773	0.035	<.001	<.001	—	
Total QVT	R de Pearson	-0.073	-0.043	-0.024	0.073	-0.004	0.086	<b>-0.186*</b>	0.023	<b>-0.458***</b>	<b>0.637***</b>	<b>-0.296***</b>	—
	p-value	0.336	0.574	0.752	0.338	0.954	0.259	0.013	0.762	<.001	<.001	<.001	—

Nota. \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Fonte: Elaborado pela Autora a partir do Software Jamovi (versão 2.6)

Os principais resultados e conclusões estão dispostos nas tabelas a seguir. A Tabela 5 apresenta informações sobre as organizações às quais os respondentes estão vinculados:

Tabela 5 - Informações sobre as organizações a que pertencem os respondentes da pesquisa comparadas à percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (n = 175)

Informações das organizações onde os respondentes trabalham		Frequência	Percentual	Percepção Média de QVT	Percepção Ponderada de QVT
<b>Local</b>	São Paulo/SP	135	77.14%	65.51	50.54
	Outro	40	22.86%	69.18	15.81
	<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>	C. Pearson 0.07	<b>66.35</b>
<b>Número de Funcionários</b>	até 10	24	13.71%	70.90	9.72
	10 a 100	50	28.57%	68.41	19.55
	100 a 1000	24	13.71%	61.78	8.47
	1000 a 5000	24	13.71%	59.83	8.21
	5000 a 10000	9	5.14%	65.10	3.35
	acima de 10000	38	21.71%	68.09	14.79
	prefiro não responder	6	3.43%	66.15	2.27
	<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>	C. Pearson -0.04	<b>66.35</b>
<b>Área de Atuação</b>	Comércio	9	5.14%	57.12	2.94
	Consultoria	12	6.86%	72.66	4.98
	Educação	44	25.14%	67.51	16.97
	Financeiro	15	8.57%	59.69	5.12
	Indústria	22	12.57%	66.83	8.40
	ONGs	5	2.86%	78.75	2.25
	Saúde	12	6.86%	62.89	4.31
	Serviços	24	13.71%	66.34	9.10
	Setor Público	9	5.14%	63.89	3.29
	Outro	23	13.14%	68.41	8.99
	<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>	C. Pearson -0.02	<b>66.35</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

Ao comparar os dados das organizações com a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho, observa-se uma relevância limitada, uma vez que o Coeficiente de Correlação de Pearson não detectou relações significativas. Por exemplo, em empresas localizadas na cidade de São Paulo, a percepção de QVT foi de 65.51 pontos, enquanto que, em empresas

localizadas em outras cidades, essa percepção foi de 69.18 pontos, indicando que em ambos os casos os colaboradores estão satisfeitos com a QVT. O número de colaboradores na organização também teve pouca influência, com as avaliações médias variando de 59.83 a 70.90 pontos, sendo classificadas como satisfatórias em relação à QVT, segundo a escala do QWLQ-bref.

Por outro lado, os setores em que os respondentes atuam mostraram uma variação um pouco maior. O comércio teve o pior desempenho, com 57.12 pontos, seguido pelo setor financeiro (59.69), ambos classificados como satisfatórios em relação à QVT, segundo a escala do QWLQ-bref. Em contraste, os melhores resultados foram observados nos setores de ONGs (78,75) e Consultorias (72,66), que se enquadram como muito satisfeitos e satisfeitos respectivamente. Esses achados sugerem a necessidade de novas pesquisas, pois é possível segmentar os setores com amostras mais relevantes e equitativas, visando investigar a relação entre o ramo de atuação do trabalhador e sua percepção de QVT.

Embora as relações entre as informações das organizações e a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho não tenham demonstrado conexões significativas, os dados socioeconômicos e profissionais dos respondentes revelaram algumas correlações que serão apresentadas nas Tabelas 6 e 7:

Tabela 6 - Informações sócio-profissionais dos respondentes (Cargos e Tempo na Empresa) comparadas à percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (n = 175)

Informações sócio-profissionais dos respondentes		Frequência	Percentual	Percepção Média de QVT	Percepção Ponderada QVT
Cargos	Administrativo	11	6.29%	48.44	3.04
	Ajudante Geral	2	1.14%	57.81	0.66
	Analista	18	10.29%	60.85	6.26
	Coordenador	17	9.71%	66.18	6.43
	Diretor	13	7.43%	78.00	5.79
	Estagiário	28	16.00%	70.98	11.36
	Gerente	21	12.00%	63.47	7.62
	Produção	4	2.29%	77.54	1.77

	Técnico	9	5.14%	64.24	3.30
	Vendedor	3	1.71%	69.27	1.19
	Outro	49	28.00%	67.60	18.93
	Total	<b>175</b>	<b>100%</b>	C. Pearson 0.07	<b>66.35</b>
<b>Tempo na empresa</b>	menos de 6 meses	17	9.71%	72.79	7.07
	de 6 meses à 1 ano	18	10.29%	66.84	6.88
	de 1 à 3 anos	43	24.57%	63.15	15.52
	de 3 à 5 anos	25	14.29%	67.31	9.62
	de 5 à 10 anos	16	9.14%	58.50	5.35
	mais de 10 anos	55	31.43%	68.75	21.61
	prefiro não responder	1	0.57%	54.69	0.31
	Total	<b>175</b>	<b>100%</b>	C. Pearson -0.01	<b>66.35</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

Os dados mostraram que os cargos ou setores ocupados pelos colaboradores, apesar de não estarem fortemente correlacionados, apresentaram uma grande variação dos resultados. Os colaboradores dos setores Administrativo (48.44) e Ajudante Geral (57.81) apresentaram os valores mais baixos, podendo ser classificados como regular e satisfatório respectivamente. Por outro lado, os cargos de Diretor (78.00) e Produção (77.54) demonstraram um resultado muito satisfatório com a QVT, de acordo com a escala do QWLQ-bref. Esses resultados sugerem a necessidade de novas pesquisas, pois é possível segmentar os setores com amostras mais relevantes e equitativas, visando investigar a relação entre o ramo de atuação do trabalhador e sua percepção de QVT.

Foi possível perceber que o tempo na empresa não foi um fator relevante para a influência nos resultados a respeito do nível de QVT.



Tabela 7 - Informações sócio-profissionais dos respondentes (Escolaridade, Idade e Gênero) comparadas à percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (n = 175)

Informações sócio-profissionais dos respondentes		Frequência	Percentual	Percepção Média QVT	Percepção Ponderada QVT
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	2	1.14%	75.00	0.86
	Ensino Médio Incompleto	1	0.57%	92.19	0.53
	Ensino Médio Completo	9	5.14%	64.41	3.31
	Ensino Superior Incompleto	42	24.00%	65.96	15.83
	Ensino Superior Completo	48	27.43%	65.96	18.09
	Pós-Graduação Incompleta	4	2.29%	63.64	1.45
	Pós-Graduação Completa	69	39.43%	67.75	26.71
	<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>	C. Pearson 0.02	<b>66.79</b>
Idade	entre 18 e 25	39	22.29%	66.87	14.90
	entre 26 e 35	39	22.29%	64.82	14.45
	entre 36 e 45	29	16.57%	61.31	10.16
	entre 46 e 55	30	17.14%	64.06	10.98
	acima de 55	37	21.14%	73.31	15.50
	prefiro não responder	1	0.57%	62.50	0.36
	<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>	C. Pearson 0.09	<b>66.35</b>
Gênero	feminino	125	71.43%	63.83	45.59
	masculino	50	28.57%	72.66	20.76
	<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>	C. Pearson 0.19*	<b>66.35</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

Outro resultado relevante foi que os homens apresentaram uma percepção de QVT (72.66) quase 10 pontos maior que a das mulheres (63.83), sugerindo que as mulheres podem estar mais afetadas por problemas no ambiente de trabalho. Isso é corroborado pela alta Correlação de Pearson (95%) entre o sexo dos respondentes e suas respostas no QWLQ-bref, como mostrado na Tabela 4.

A pontuação das afirmações com as piores notas chegaram a ser 18 pontos menores para as mulheres: “Minhas necessidades fisiológicas (alimentação, sono, pausas e afins) NÃO são afetadas pelo meu trabalho” apresentou um resultado de 48.80 pontos entre as mulheres versus 66.00 pontos entre os homens e “Meu nível de estresse está sob controle” apresentou um resultado de 49.00 pontos entre as mulheres versus 67.00 pontos entre os homens.

Por fim, os dados a respeito do Nível de Escolaridade e Idade nos mostram que esses não são fatores relevantes para a influência nos resultados a respeito do nível de QVT apresentando baixa correlação de Pearson e variação entre os resultados.

#### **4.3. Correlações entre as características da liderança e a percepção de QVT dos liderados**

A análise das características das lideranças locais – que incluem estilos autocráticos, democráticos e liberais – em relação à percepção de Qualidade de Vida dos liderados revelou correlações significativas. Essas correlações foram identificadas por meio da aplicação do Coeficiente de Pearson, mas também através de comparações gráficas e da investigação de algumas respostas fornecidas pelos liderados nas perguntas dos questionários Estilos de Liderança e Qualidade de Vida no Trabalho.

As percepções de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em relação aos Estilos de Liderança conforme apurado nesta pesquisa, estão detalhadas na Tabela 8:

Tabela 8 - Percepções de Qualidade de Vida no Trabalho em relação aos Estilos de Liderança (n = 175)

Percepção de Qualidade de Vida dos respondentes					Estilos de Liderança (Pontuação Média)		
Pontuação QVT	Frequênc.	Percent. %	Percepção Média QVT	Percepção Ponderada QVT	Autocr.	Democ.	Liberal
0 a 22,5	5	2.86%	12.50	0.36	45.80	36.25	52.50

Muito Insatisfeitos							
<b>22,5 a 45</b> Insatisfeitos	27	15.43%	35.94	5.54	61.81	37.73	61.11
<b>45 a 55</b> Regular	16	9.14%	50.10	4.58	49.22	48.05	54.30
<b>55 a 77,5</b> Satisfeitos	69	39.43%	66.64	26.28	42.30	61.96	52.26
<b>77,5 a 100</b> Muito Satisfeitos	58	33.14%	89.28	29.59	33.62	76.08	46.01
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>66.35</b>	<b>Média</b>		
					<b>43.17</b>	<b>60.89</b>	<b>51.75</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

Uma análise inicial dos dados médios apresentados na Tabela 8, resultantes desta pesquisa, revela que a maior parte dos entrevistados (39,43%) se declarou satisfeita, enquanto 58 respondentes (33,14%) afirmaram estar muito satisfeitos com sua QVT. Em contraste, apenas 5 respondentes (2,86%) se identificaram como muito insatisfeitos, e 27 (15,43%) indicaram estar insatisfeitos.

Além disso, a média geral da percepção de QVT dos entrevistados foi de 66,35 pontos em uma escala de 100. De acordo com a classificação proposta por Reis Junior (2008), essa média se enquadra na categoria de "satisfeitos" em relação à Qualidade de Vida no Trabalho.

Em relação às notas médias das características dos líderes locais, obtidas através do questionário "Estilos de Liderança" (que segue a mesma metodologia do questionário "Qualidade de Vida no Trabalho") observou-se a seguinte situação: para as características autocráticas, a média foi de 43.17, indicando uma baixa presença dessas características; para as características democráticas, a média foi de 60.89, indicando uma característica muito presente; e para as características liberais, a média foi de 51,75, revelando uma presença moderada dessas características.

A comparação das notas médias da Qualidade de Vida no Trabalho com as notas médias das características de liderança possibilitou avaliações mais profundas. A pesquisa evidenciou que a intensidade de certas características da liderança (sejam elas mais ou menos presentes nos líderes) influencia a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Entre as três características avaliadas, duas (autocráticas e democráticas)

mostraram um comportamento significativo: à medida que a percepção das características de liderança aumentava ou diminuía, uma variação importante na percepção de QVT era observada. As características liberais apresentaram uma relação moderada, indicando que, conforme sua intensidade diminuía, a percepção de QVT tendia a melhorar.

Para facilitar a avaliação dos resultados enquanto se preservava a integridade dos dados representativos da pesquisa, decidiu-se classificar as percepções de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em faixas de 10 pontos, com base na escala de comparação do QWLQ-bref, que varia de 0 a 100 pontos. Médias foram calculadas para todas as faixas, e esses resultados serviram como base para a construção de gráficos comparativos entre as percepções de QVT e as características de liderança percebidas pelos liderados que participaram da pesquisa.

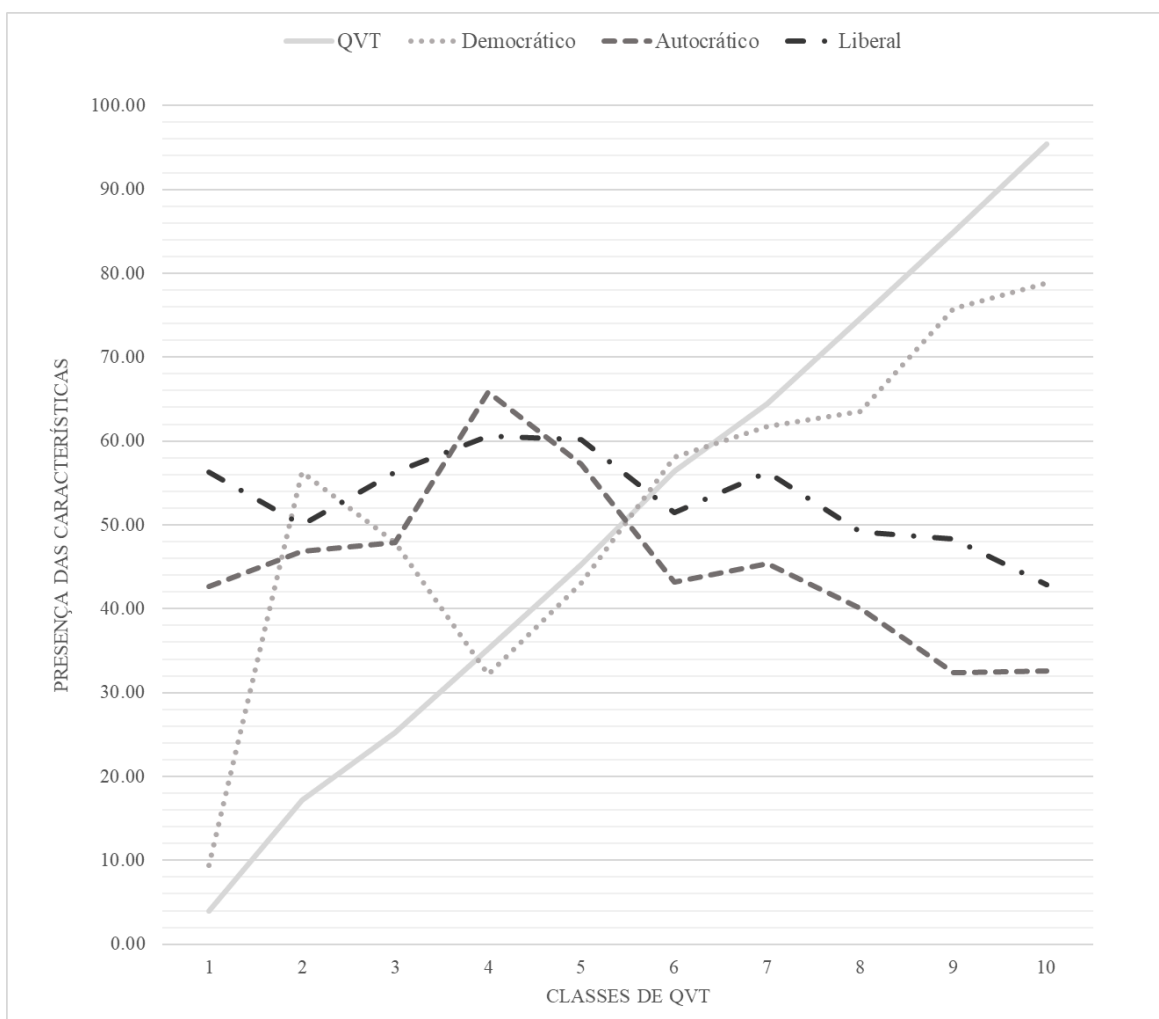
Tabela 9 - Comparação das médias de pontos da pesquisa QVT com a pontuação média dos Estilos de Lideranças (n = 175)

<b>Numeração gráfica</b>	<b>Classes QVT</b>	<b>Frequência</b>	<b>QVT</b>	<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal</b>
1	0 a 10	2	<b>3.91</b>	42.63	9.38	56.25
2	10 a 20	2	<b>17.19</b>	46.88	56.25	50.00
3	20 a 30	6	<b>25.26</b>	47.92	47.92	56.25
4	30 a 40	13	<b>35.22</b>	65.87	32.21	60.58
5	40 a 50	19	<b>45.31</b>	57.24	43.09	60.20
6	50 a 60	21	<b>56.40</b>	43.15	58.04	51.49
7	60 a 70	26	<b>64.48</b>	45.43	61.78	56.25
8	70 a 80	35	<b>74.69</b>	40.00	63.57	49.11
9	80 a 90	23	<b>84.92</b>	32.34	75.82	48.37
10	90 a 100	28	<b>95.37</b>	32.59	78.79	42.86
	<b>total</b>	<b>175</b>				

Fonte: Elaborado pela Autora

As Figuras 3 e 4 demonstram as comparações entre as três características das lideranças investigadas nesta pesquisa e percepção de QVT dos trabalhadores em cada caso:

Figura 3 - Comparação entre os Estilos de Liderança de Liderança e a percepção de QVT  
(n = 175) (I)

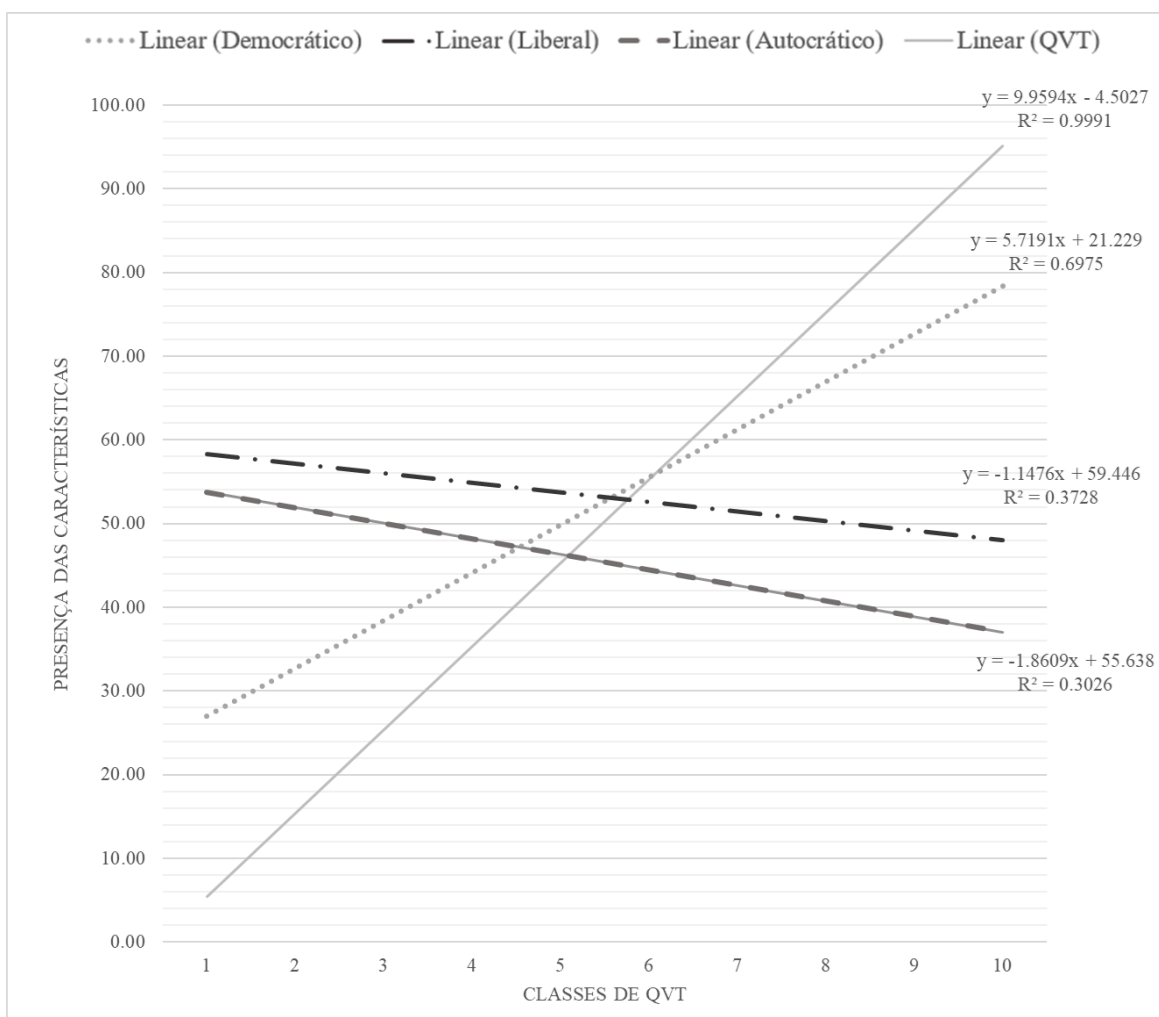


Fonte: Elaborado pela Autora

Na Figuras 3, observa-se que o conjunto das características autocráticas e liberais apresentam um comportamento inverso em relação à percepção de Qualidade de Vida no Trabalho: quanto maior o nível da QVT registrada, menor é a presença dessas características na liderança analisada. Já as características democráticas apresentam um comportamento similar em relação à percepção de QVT: quanto maior o nível da QVT registrada, maior foi a presença das características democráticas na liderança analisada.

Para uma melhor compreensão, foi elaborada a Figura 4, em que, a partir da regressão linear, determinaram-se as equações das retas que melhor aproximam os resultados apresentados:

Figura 4 - Comparação entre os Estilos de Liderança de Liderança e a percepção de QVT  
(n = 175) (II)



Fonte: Elaborado pela Autora

Na figura 4, considerando que o fator de correlação das retas, quanto mais próximo de 1,00 maior será a aderência entre uma e outra variável, então, vê-se que este fator, nos casos Autocrático e Liberal é pequeno: 0,3026 (Aut.) e 0,3728 (Lib.). As duas situações mostram ângulos de retas negativos, também com números baixos, sendo um pouco mais acentuado no caso das autocráticas (-0,8609), o que significa que há leve tendência de que, quanto menor for a percepção sobre a presença destas características melhor deverá ser a percepção de QVT.

Já no caso das características Democráticas, o fator de correlação das retas é bastante acentuado: 0.6975 (Dem.), com um ângulo de reta positivo e relativamente alto (5,7191), o que significa que há grande tendência de que, quanto maior for a percepção sobre a presença destas características melhor deverá ser a percepção de QVT.

Assim, essa primeira análise gráfica das características revela que as características democráticas estão associadas a uma percepção de Qualidade de Vida no Trabalho superior para os colaboradores, em comparação com o conjunto de características de liderança que inclui as autocráticas e liberais. Nas seções a seguir, serão detalhados os resultados para cada Estilo de Liderança estudado.

#### 4.3.1. Detalhamento das Correlações entre as Características Autocráticas e a percepção de QVT

Para validar as observações feitas no capítulo 4.1, foi realizada uma avaliação individual de cada característica da liderança, comparando-a com a média de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), conforme apresentado na Tabela 9. A Tabela 10 mostra a Estatística Descritiva dos resultados da pesquisa referentes às Características Autocráticas da Liderança:

Tabela 10 - Estatística Descritiva – Características Autocráticas da Liderança (n = 175)

Características Autocráticas da Liderança - Questionário Estilo de Liderança						
Classificação	Frequência	Média	Desvio Padrão	Valor Mínimo	Valor Máximo	Amplitude
0 a 22,5	16	14.31	5.95	0.00	18.75	18.75
22,5 a 45	88	34.02	6.79	25.00	43.75	18.75
45 a 55	24	50.00	0.00	50.00	50.00	0.00
55 a 77,5	37	62.16	6.49	56.25	75.00	18.75
77,5 a 100	10	83.13	2.86	81.25	87.50	6.25
Total	175	Média Geral Estilo Autocrático = 43.17				

Fonte: Elaborado pela Autora

Conforme apresentado na Tabela 4, observa-se que o coeficiente de Pearson (-0,458\*\*\*) revela uma forte correlação (99.9%) entre as Características Autocráticas da Liderança e a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho dos liderados. Essa observação é fundamentada no fato de que os resultados das médias de QVT tendem a ser mais elevados quando há uma menor presença das características autocráticas na liderança. Os dados dessas comparações estão detalhados na Tabela 8 apresentada anteriormente.

Essa alta correlação é evidenciada, por exemplo, ao avaliar as respostas à pergunta 01 do questionário Estilo de Liderança: “Meu líder centraliza todas as decisões e não permite que ninguém tome decisão em seu lugar”, que apresentou uma correlação de 99%

inversamente proporcional às respostas das 16 perguntas do questionário "Qualidade de Vida no Trabalho". À medida que as respostas dos liderados indicavam um número elevado para essa pergunta do questionário de liderança, a maioria das respostas do questionário de QVT apresentava números baixos, refletindo uma percepção fraca de QVT.

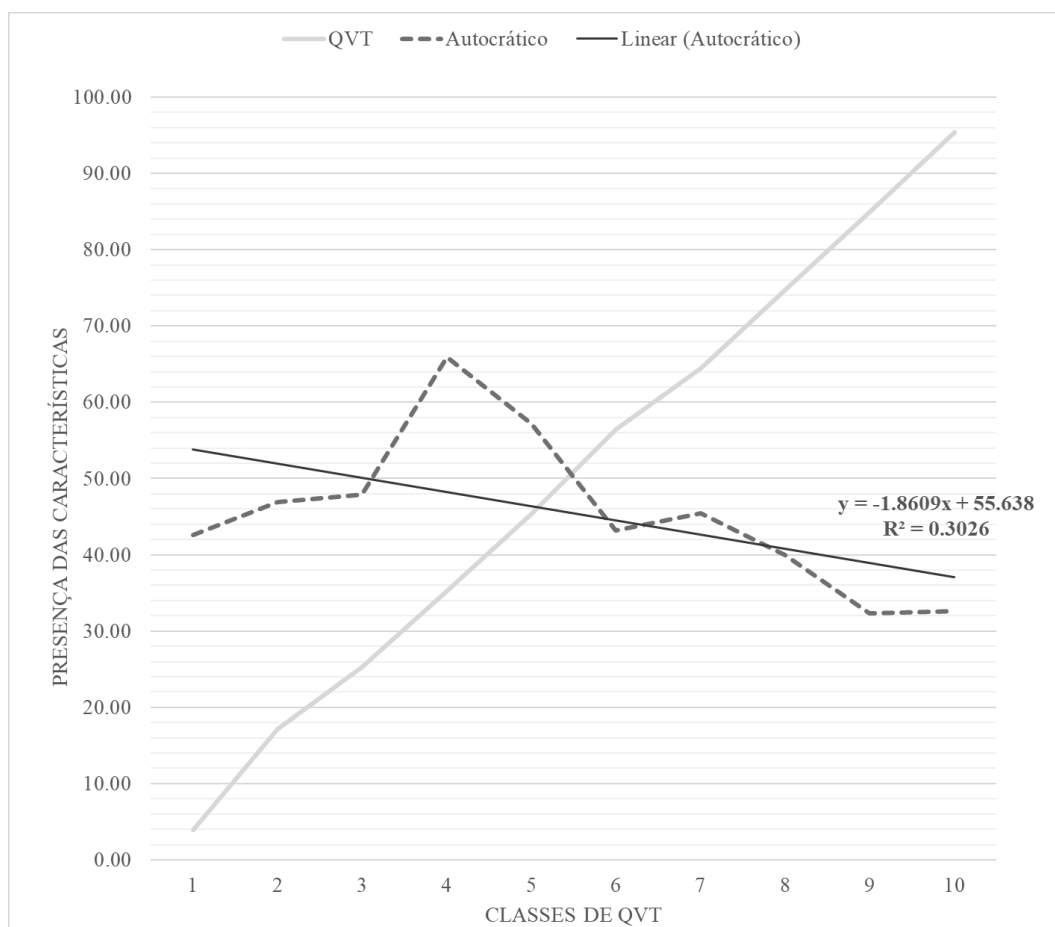
Um exemplo dessa situação é observado nos 105 respondentes que atribuíram notas 4 ou 5 à pergunta 10, concordando com a afirmação "Constantemente sinto medo do meu líder". Em relação à afirmação 9 do questionário de QVT, que diz: "Meu trabalho NÃO prejudica minha saúde (física ou mental)", os respondentes forneceram as seguintes respostas: 27 disseram "discordo totalmente"; 31 "discordo"; 14 responderam "indiferente"; 16 "concordo"; e 17 "concordo totalmente". Assim, a maioria (55,24%) dos respondentes percebeu que o trabalho prejudica sua saúde (física ou mental) de alguma forma.

Da mesma forma, ao analisar os resultados médios das variáveis características da liderança e percepção de QVT, observa-se que, enquanto a percepção média de QVT apresentada na Tabela 9 varia de 3,91 a 95,37, a percepção das características autocráticas dos líderes apresenta uma variação inversa, indo de 42,63 a 32,59. Essa situação explica a alta correlação identificada pelo coeficiente de Pearson.

A Figura 5 ilustra as correlações entre as Características Autocráticas das lideranças e a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos trabalhadores que participaram desta pesquisa:



Figura 5 - Comparação entre a percepção de QVT dos liderados com as Características Autocráticas de seus líderes (n = 175)



Fonte: Elaborado pela Autora

A Figura 5 demonstra um fator de correlação de 0,3026, obtido a partir das médias das características autocráticas da liderança e da percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Assim, a avaliação gráfica revela uma situação semelhante à correlação de Pearson (-0,458\*\*\*), indicando uma relação entre essas variáveis. O ângulo da reta negativo (-1,8609) sugere que, quanto menor a presença das características autocráticas da liderança, maior será a percepção de QVT.

Constata-se, portanto, que as respostas dos questionários de QVT e Estilos de Liderança apresentam uma relação significativa entre as variáveis de QVT e as características autocráticas da liderança. É importante ressaltar que os dados indicam uma significativa tendência de melhoria na QVT à medida que diminui a presença das características autocráticas dos líderes no ambiente de trabalho.

#### 4.3.2. Detalhamento das Correlações entre as Características Democráticas e a percepção de QVT

A Tabela 11 mostra a Estatística Descritiva dos resultados da pesquisa referentes às Características Democráticas da Liderança:

Tabela 11 - Estatística Descritiva – Características Democráticas da Liderança (n = 175)

<b>Características Democráticas da Liderança - Questionário Estilo de Liderança</b>						
<b>Classificação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Valor Mínimo</b>	<b>Valor Máximo</b>	<b>Amplitude</b>
<b>0 a 22,5</b>	12	12.50	6.25	0.00	18.75	18.75
<b>22,5 a 45</b>	31	37.10	6.53	25.00	43.75	18.75
<b>45 a 55</b>	14	50.00	0.00	50.00	50.00	0.00
<b>55 a 77,5</b>	78	66.91	6.87	56.25	75.00	18.75
<b>77,5 a 100</b>	40	85.94	6.67	81.25	100.00	18.75
Total	175	Média Geral Estilo Autocrático = 60.89				

Fonte: Elaborado pela Autora

Conforme apresentado na Tabela 4, observa-se que o coeficiente de Pearson (0.637\*\*\*) revela uma forte correlação (99,9%) entre as Características Autocráticas da Liderança e a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho dos liderados. Essa observação é fundamentada no fato de que os resultados das médias de QVT tendem a ser mais elevados quando há uma maior presença das características autocráticas na liderança. Os dados dessas comparações estão detalhados na Tabela 8 apresentada anteriormente.

Essa alta correlação é evidenciada, por exemplo, ao avaliar as respostas à pergunta 02 do questionário Estilo de Liderança: “Meu líder fornece contexto, pede a minha opinião e do time e coloca em prática o que decidimos juntos”, que apresentou uma correlação de 99% de proporcionalidade às respostas das 16 perguntas do questionário “Qualidade de Vida no Trabalho”. À medida que as respostas dos liderados indicavam um número elevado para essa pergunta do questionário de liderança, a maioria das respostas do questionário de QVT apresentava números elevados, refletindo uma percepção satisfeita de QVT.

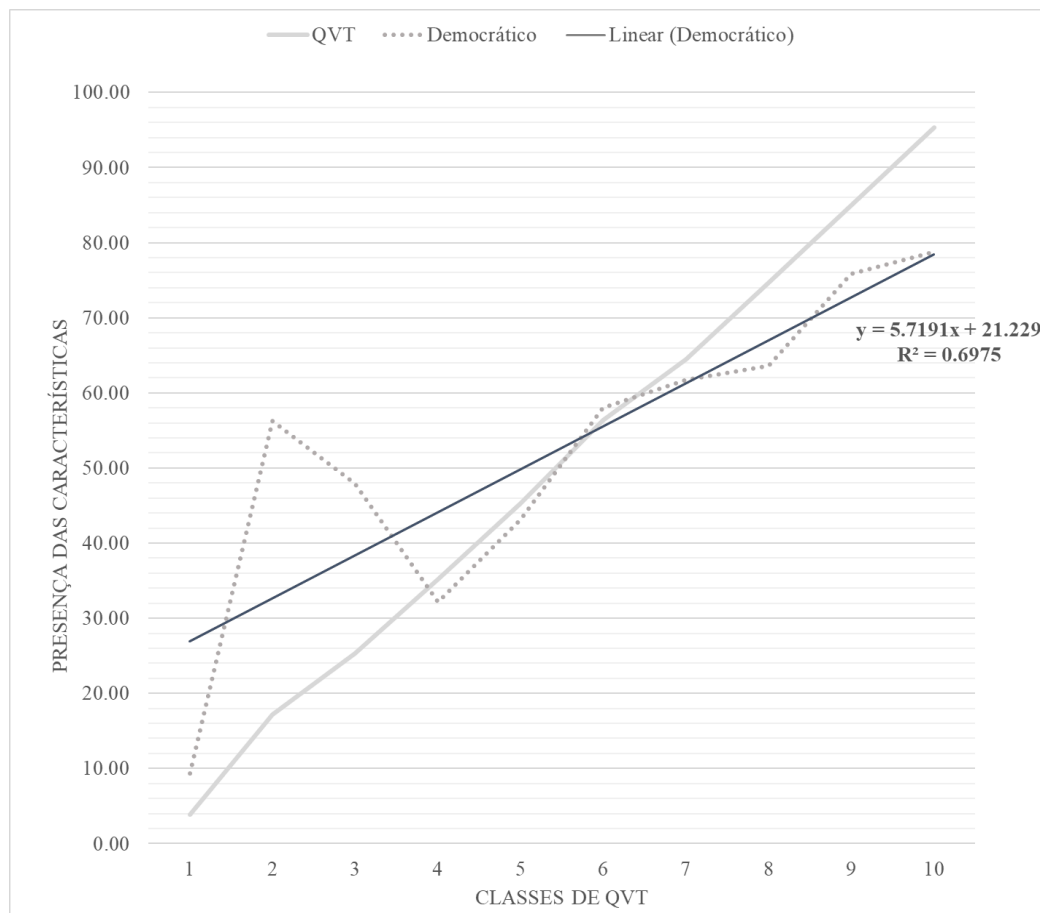
Um exemplo dessa situação é observado nos 110 respondentes que atribuíram notas 4 ou 5 à pergunta 11 do questionário “Estilos de Liderança”, concordando com a afirmação

"Sinto-me à vontade para dar sugestões ao meu líder" e, em relação à afirmação 11 do questionário de QVT, que diz: "Sou respeitado pelos meus colegas e superiores", os respondentes forneceram as seguintes respostas: 1 disse "discordo totalmente"; 4 disseram "discordo"; 4 responderam "indiferente"; 32 "concordo"; e 69 "concordo totalmente". Assim, a maioria (91,81%) dos respondentes que se sentem à vontade para dar sugestões também se sentem respeitados em seu ambiente de trabalho.

Da mesma forma, ao analisar os resultados médios das variáveis características da liderança e percepção de QVT, observa-se que, enquanto a percepção média de QVT apresentada na Tabela 9 varia de 3,91 a 95,37, a percepção das características autocráticas dos líderes apresenta uma variação semelhante, indo de 9.38 a 78.79. Essa situação explica a alta correlação identificada pelo coeficiente de Pearson.

A Figura 6 ilustra as correlações entre as Características Democráticas das lideranças e a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos trabalhadores que participaram desta pesquisa:

Figura 6 - Comparação entre a percepção de QVT dos liderados com as Características Democráticas de seus líderes (n = 175)



Fonte: Elaborado pela Autora

A Figura 6 demonstra um fator de correlação de 0.6975, obtido a partir das médias das características autocráticas da liderança e da percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Assim, a avaliação gráfica revela uma situação semelhante à correlação de Pearson (0.637\*\*\*), indicando uma relação entre essas variáveis. O ângulo da reta positivo (5,791) sugere que, quanto maior a presença das características democráticas da liderança, maior será a percepção de QVT.

Constata-se, portanto, que as respostas dos questionários de QVT e Estilos de Liderança apresentam uma relação bastante significativa entre as variáveis de QVT e as características Democráticas da liderança. É importante ressaltar que os dados indicam uma alta tendência de melhoria na QVT à medida que aumenta a presença das características democráticas dos líderes no ambiente de trabalho.

### 4.3.3. Detalhamento das Correlações entre as Características Liberais e a percepção de QVT

A Tabela 12 mostra a Estatística Descritiva dos resultados da pesquisa referentes às Características Liberais da Liderança:

Tabela 12 - Estatística Descritiva – Características Liberais da Liderança (n = 175)

Características Liberais da Liderança - Questionário Estilo de Liderança						
Classificação	Frequência	Média	Desvio Padrão	Valor Mínimo	Valor Máximo	Amplitude
0 a 22,5	6	11.46	6.67	0.00	18.75	18.75
22,5 a 45	56	37.50	5.66	25.00	43.75	18.75
45 a 55	33	50.00	0.00	50.00	50.00	0.00
55 a 77,5	74	63.51	6.66	56.25	75.00	18.75
77,5 a 100	6	89.58	5.89	81.25	100.00	18.75
Total	175	Média Geral Estilo Autocrático = 51.75				

Fonte: Elaborado pela Autora

Conforme apresentado na Tabela 4, observa-se que o coeficiente de Pearson (-0.296\*\*\*) revela uma baixa correlação entre as Características Liberais da Liderança e a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho dos liderados. Essa observação é fundamentada no fato de que os resultados das médias de QVT tendem a variar pouco quando há uma menor ou maior presença das características liberais na liderança. Os dados dessas comparações estão detalhados na Tabela 8 apresentada anteriormente.

Essa relativa correlação é evidenciada, por exemplo, ao avaliar as respostas à pergunta 12 do questionário Estilo de Liderança: “Constantemente eu e meus colegas de trabalho organizamos nossas entregas e tarefas e resolvemos problemas sozinhos”, que apresentou uma correlação de Pearson igual à 0.108 com a percepção de QVT. À medida que as respostas dos liderados indicavam um número elevado para essa pergunta do questionário de liderança, a maioria das respostas do questionário de QVT apresentava números diversos, refletindo uma percepção múltipla de QVT.

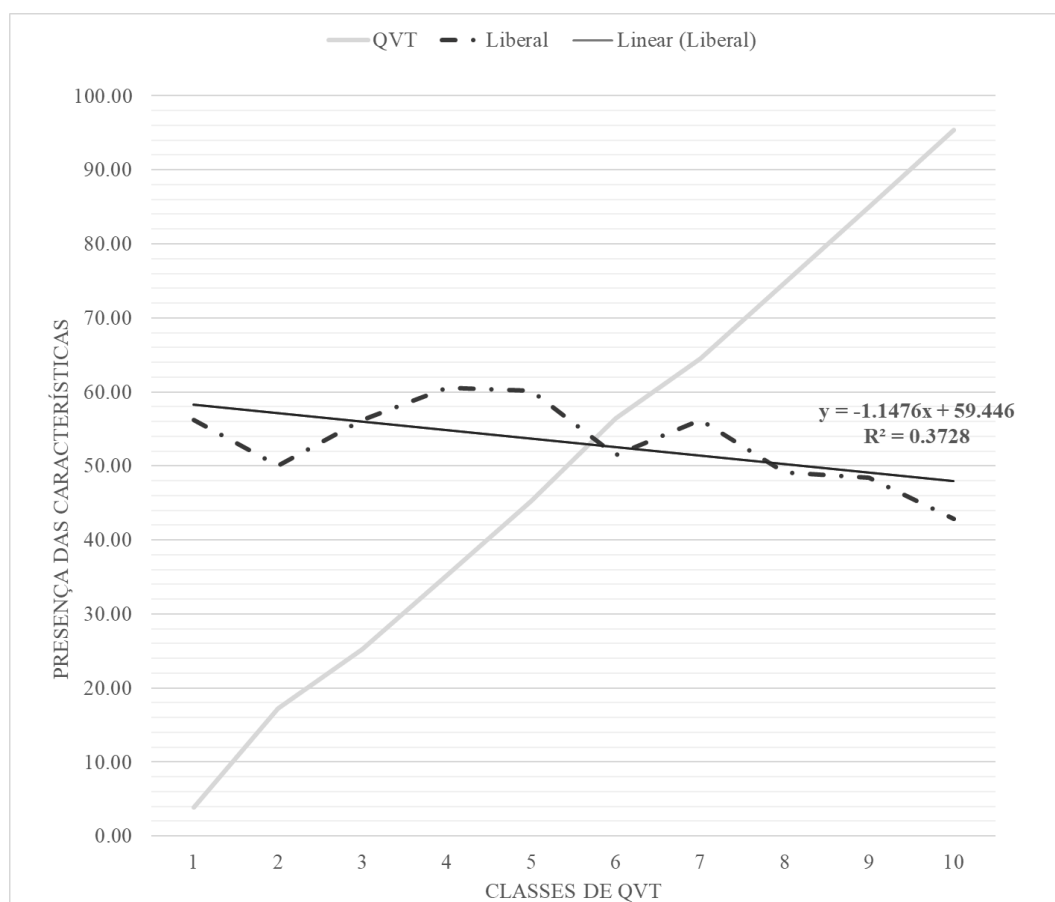
Um exemplo dessa situação é observado nos 105 respondentes que atribuíram notas 4 ou 5 à pergunta 12, concordando com a afirmação "Constantemente eu e meus colegas de trabalho organizamos nossas entregas e tarefas e resolvemos problemas sozinhos". Em

relação à afirmação 02 do questionário de QVT, que diz: “Meu nível de estresse está sob controle”, os respondentes forneceram as seguintes respostas: 18 disseram "discordo totalmente"; 21 "discordo"; 20 responderam "indiferente"; 24 "concordo"; e 22 "concordo totalmente". Percebe-se que a postura liberal do líder tem baixa influência sobre o nível de estresse do liderado, afetando pouco a percepção de QVT do liderado.

Da mesma forma, ao analisar os resultados médios das variáveis características da liderança e percepção de QVT, observa-se que, enquanto a percepção média de QVT apresentada na Tabela 9 varia de 3,91 a 95,37, a percepção das características liberais dos líderes apresenta uma variação relativamente pequena, indo de 56.25 a 42.86. Essa situação explica a baixa correlação identificada pelo coeficiente de Pearson.

A Figura 7 ilustra as correlações entre as Características Liberais das lideranças e a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos trabalhadores que participaram desta pesquisa:

Figura 7 - Comparação entre a percepção de QVT dos liderados com as Características Liberais de seus líderes (n = 175)



Fonte: Elaborado pela Autora

A Figura 7 demonstra um fator de correlação de 0.3728, obtido a partir das médias das características autocráticas da liderança e da percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Assim, a avaliação gráfica revela uma situação semelhante à correlação de Pearson (0.296\*\*\*), indicando uma relação fraca entre essas variáveis. O ângulo da reta negativo (-1,1476) sugere que, quanto maior a presença das características liberais da liderança, menor será a percepção de QVT, apesar de essa relação ser pequena.

Constata-se, portanto, que as respostas dos questionários de QVT e Estilos de Liderança apresentam uma relação parcialmente significativa entre as variáveis de QVT e as características Liberais da liderança. É importante ressaltar que os dados indicam uma relativa tendência de melhoria na QVT à medida que a presença das características liberais dos líderes no ambiente de trabalho diminui.

Apesar da baixa correlação apresentada, é importante considerar as orientações dos estudiosos, pois, enquanto a liberdade de trabalhar em grupo pode estimular a criatividade e a livre expressão, também pode criar um ambiente propício para o surgimento de uma organização informal, que pode ter uma influência igual ou até maior do que a organização formal. Nessa dinâmica, um membro do grupo pode assumir a liderança, seja de maneira natural ou coercitiva, orientando o grupo segundo seus próprios valores. Essa situação pode ser prejudicial para a equipe, especialmente se as outras características da liderança formal, que são mais influentes na percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), não forem aplicadas com a devida forma e intensidade necessárias para garantir a eficácia na gestão da equipe.

Se o líder sufocar a equipe, pode se mostrar excessivamente autocrático; por outro lado, se se afastar, pode acabar se tornando um "líder negligente, que não se preocupa com tarefas nem com pessoas" (MAXIMIANO, 2008, p. 203). Assim, há uma necessidade de equilíbrio na aplicação da liderança liberal, que deve proporcionar liberdade aos liderados na mesma medida em que oferece apoio para que possam desempenhar suas funções com excelência.

#### 4.4. Correlações gerais entre as Características da Liderança pesquisadas e a percepção de QVT dos liderados

Nesta pesquisa, as avaliações se concentraram nas correlações entre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e as características da liderança, que são os principais focos do estudo.

Os resultados na Tabela 9 refletem a situação geral sobre QVT e características de liderança. Para construir essa tabela, os dados dos 175 respondentes foram divididos em classes de 10 pontos. Para essa divisão, considerou-se a escala do QWLQ-bref, que varia de 0 a 100 pontos para avaliação da percepção da QVT e sua adaptação para o questionário Estilos de Liderança, apresentadas no Quadro 5 e 14 respectivamente. Após essa divisão, foram calculadas médias aritméticas para cada grupo de dados, mantendo as médias das características de liderança associadas a cada classe de QVT.

Essa análise revelou que existem combinações de características de liderança que podem ser mais eficazes para promover uma melhor percepção de QVT entre os liderados, assim como aquelas que são menos eficazes.

Para verificar essas evidências, foi criado um conjunto de dados. A avaliação negativa da percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi definida como uma média entre 0 e 45,00 pontos, refletindo que os trabalhadores estão muito insatisfeitos ou insatisfeitos, segundo Reis Junior (2008). Por outro lado, uma avaliação positiva das características da liderança em relação à QVT foi considerada para resultados acima de 77,5 pontos no questionário, indicando que os respondentes se sentem muito satisfeitos com a QVT. Esses resultados, baseados em médias aritméticas simples, estão apresentados na Tabela 13:

Tabela 13 - Piores e Melhores Estilos de Liderança para a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho aos liderados (n = 175)

Percepção de Qualidade de Vida dos respondentes					Estilos de Liderança Pontuação Média		
Pontuação QVT	Frequência	Percentual	Percepção Média QVT	Percepção Ponderada QVT	Autorit.	Democ.	Liberal
<b>Piores conjuntos de Características da Liderança para a percepção de QVT</b>							
0 a 22,5	5	2.86%	12.50	0.36	45.80	36.25	52.50
22,5 a 45	27	15.43%	35.94	5.54	61.81	37.73	61.11
<b>Média</b>	<b>-</b>		<b>24.22</b>	<b>-</b>	<b>53.80</b>	<b>36.99</b>	<b>56.81</b>



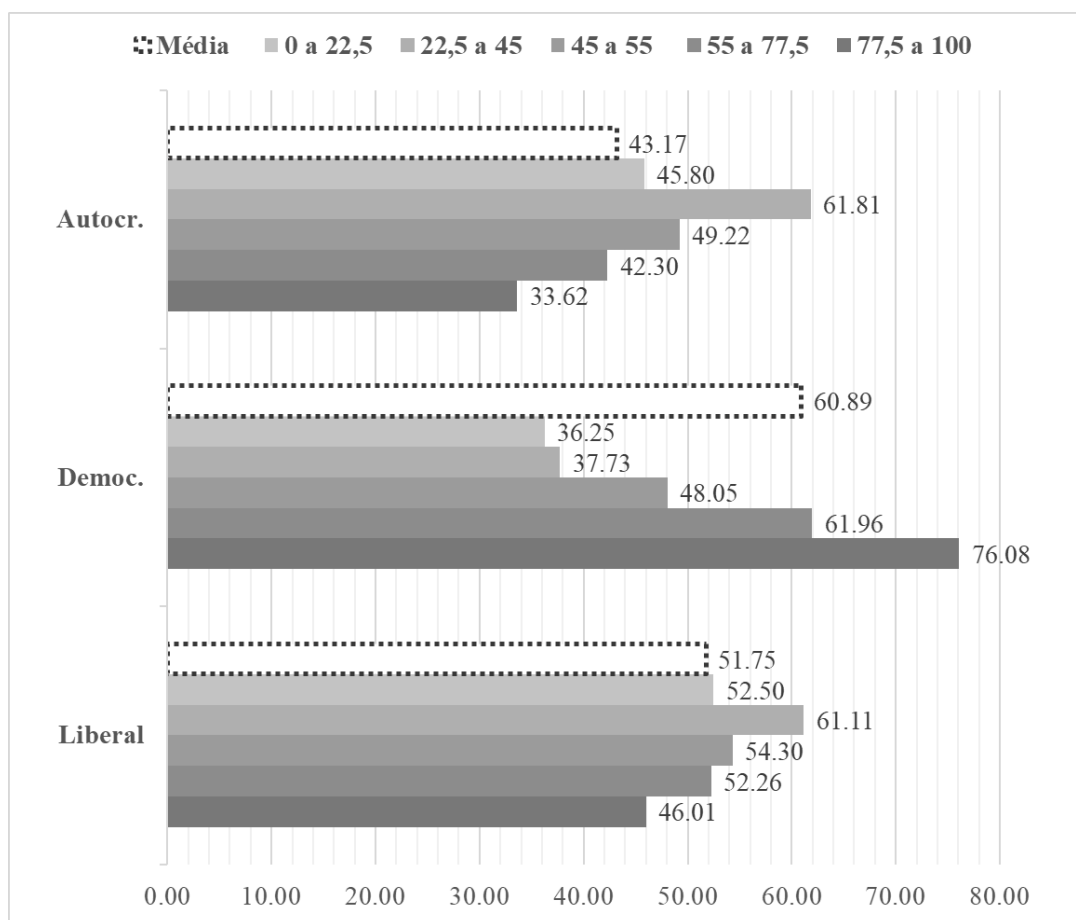
Melhores conjuntos de Características da Liderança para a percepção de QVT							
55 a 77,5	69	39.43%	66.64	26.28	42.30	61.96	52.26
77,5 a 100	58	33.14%	89.28	29.59	33.62	76.08	46.01
Média	-		77.96	-	37.96	69.02	49.14
Percepção de QVT neutra							
45 a 55	16	9.14%	50.10	4.58	49.22	48.05	54.30
	Total			Média			
	175	100%		66.35	43.17	60.89	51.75
Percepção média global de QVT por parte dos entrevistados: 66,35 (satisfeitos com a QVT)							

Fonte: Elaborado pela Autora

Na pesquisa, 32 respondentes (18.29%) se mostraram “muito insatisfeitos” ou “insatisfeitos” com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). As médias das respostas sobre as características da liderança desses 32 liderados resultaram no pior conjunto de notas para a geração de QVT: Características Autocráticas (53.80), Características Democráticas (36.99) Características Liberais (56.81).

Em contraste, ao analisar as respostas de 58 (33.14%) participantes que se consideram “muito satisfeitos” com a QVT, observa-se um conjunto de notas mais favorável para as características de liderança: Características Autocráticas (33.62), Características Democráticas (76.08), Características Liberais (46.01). A Figura 8 ilustra esses resultados:

Figura 8 - Comparação entre os conjuntos de notas dos Estilos de Liderança diante da percepção de QVT dos liderados (n = 175)



Fonte: Elaborado pela Autora

Nas perguntas feitas ao fim de cada questionário sobre qual palavra remetia os entrevistados à liderança e à qualidade de vida no trabalho, as palavras mais mencionadas pelos respondentes foram “responsabilidade” (com 13 repetições) e “confiança” (com 12 repetições) quando perguntados sobre liderança e “equilíbrio” (com 24 repetições), “respeito” e “tempo” (com 10 repetições cada) quando perguntados sobre QVT. As figuras 9 e 10 a seguir apresentam de forma visual a frequência das respostas capturadas:



QVT, corroborando os resultados identificados pelo estudo. Líderes responsáveis e confiáveis criam um ambiente seguro e respeitoso, o que ajuda os colaboradores a se sentirem valorizados e a manterem um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal. Portanto, um estilo de liderança que prioriza responsabilidade e confiança, atributos muito presentes no estilo de liderança democrático, tende a criar um ambiente de trabalho que valoriza o equilíbrio, o respeito e o tempo dos liderados, promovendo uma percepção positiva da QVT.

De maneira geral, observa-se que, dentre as lideranças estudadas, existem oportunidades a serem trabalhadas para atingir Estilos de Liderança em maior sintonia no que diz respeito à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. É importante ressaltar que as avaliações foram realizadas com médias, considerando o grande número de questionários analisados, sem focar nos resultados individuais de líderes que poderiam ter apresentado desempenhos melhores ou piores em relação à QVT de suas equipes.

A pesquisa contou com a participação de 175 trabalhadores maiores de 18 anos, de diversas organizações, em sua maioria do município de São Paulo, SP. Esses trabalhadores formaram o público-alvo da pesquisa, cujas respostas permitiram analisar as características de suas lideranças formais na condução das equipes. Para compor os resultados, foram realizadas análises estatísticas e gráficas com base nos questionários “Qualidade de Vida no trabalho” e “Estilos de Liderança”.

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1. Contribuições

A observação de que os estudos relacionados à liderança dentro das organizações raramente associam os Estilos de Liderança à Qualidade de Vida no Trabalho sob o ponto de vista do liderado motivou a realização desse estudo. O objetivo geral foi identificar as correlações entre os Estilos clássicos de Liderança (autocrático, democrático e liberal) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) considerando a percepção dos liderados em diferentes ambientes organizacionais.

Para isso, foi realizada a revisão de literatura sobre os temas relacionados aos estilos de liderança e dimensões da qualidade de vida no trabalho, que evidenciou que determinados estilos de liderança podem influenciar positivamente ou negativamente a percepção de qualidade de vida no trabalho pelo viés do liderado. Além disso, diversos modelos de pesquisa e avaliação da QVT e dos estilos de liderança foram estudados e, a partir disso, foi desenvolvida uma pesquisa de campo quantitativa exploratória no modelo *survey* feito por meio de um questionário online com escalas de avaliação padronizadas a partir da escala Likert e da escala proposta por Reis Junior (2008) para pesquisas em QVT. Os resultados, analisados diante de avaliações estatísticas e gráficas com os softwares Jamovi 2.6 para Correlações de Pearson e Microsoft Excel, demonstraram existirem relações significativas entre estas variáveis.

Os resultados obtidos por meio da análise de 175 questionários válidos aplicados a entrevistados de diferentes organizações (em sua maioria da cidade de São Paulo) mostraram que a percepção geral média de QVT, de acordo com a escala proposta por Reis Junior (2008), foi de 66,35 pontos, ou seja, os trabalhadores, de uma forma geral, declararam-se satisfeitos com sua Qualidade de Vida no Trabalho.

O estilo democrático foi associado a níveis mais altos de QVT, com 76.08 pontos de presença da característica para as avaliações como “muito satisfeitos” com a QVT. Em contrapartida, os liderados sob estilos autocráticos apresentaram uma percepção negativa da QVT, com um 61.81 pontos de presença da característica para as avaliações como “insatisfeitos” com a QVT. A pesquisa mostrou também que as características liberais mostraram menor relação com a percepção de QVT, tendo em vista as oscilações de respostas tanto para QVT como para estas características de liderança.

Os resultados obtidos apoiam a literatura, que indica que um estilo de liderança democrático, que estimula a participação e a comunicação, favorece um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório, aumentando assim a motivação e a produtividade dos colaboradores. Em contrapartida, o estilo autocrático, que restringe a autonomia e a participação, tende a afetar negativamente a percepção de qualidade de vida no trabalho.

Além disso, a pesquisa revelou que os líderes não se restringem a um único estilo, mas possuem um conjunto de características, algumas mais pronunciadas que outras. Portanto, é fundamental que os líderes adotem um equilíbrio entre diferentes estilos de liderança, valorizando a participação dos colaboradores (liderança democrática), permitindo a liberdade criativa não deixando de fornecer suporte (liderança liberal) e evitando posturas autocráticas que limitem a contribuição do grupo e centralizem a responsabilidade no líder.

De forma geral, para alcançar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, é essencial acreditar que relações saudáveis entre líderes e liderados beneficiam não apenas os liderados, mas também os líderes e os resultados das atividades da equipe.. A pesquisa enfatiza a relevância dos estilos de liderança na Qualidade de Vida no Trabalho, demonstrando que líderes que incentivam a participação e o diálogo criam um ambiente mais positivo e produtivo. Melhorar a QVT por meio de novas abordagens de liderança representa uma estratégia concreta para promover um benefício mútuo para todos no ambiente organizacional, priorizando o bem-estar dos colaboradores e contribuindo para o desenvolvimento de práticas de gestão eficazes.

## **5.2. Limitações do estudo**

É importante reconhecer que este estudo foi limitado a uma amostra de entrevistados selecionados por conveniência, predominantemente da cidade de São Paulo, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras realidades. A validação do número de perguntas para cada característica da liderança e a comparação dos resultados com outras variáveis, além da percepção de Qualidade de Vida no Trabalho — como a produtividade — são aspectos que podem ser aprimorados em pesquisas futuras. Além disso, a escolha das características de liderança analisadas pode influenciar as interpretações, indicando que outras características poderiam gerar resultados diferentes.

Apesar das limitações e das oportunidades de expansão desta pesquisa, o número de questionários válidos (175), juntamente com as variações em idade, gênero, cargo, escolaridade, tempo de emprego e ramo de atuação dos entrevistados, conferem robustez ao estudo. Além disso, as análises estatísticas detalhadas realizadas com os programas Jamovi 2.6 para as Correlações de Pearson e Microsoft Excel para as representações gráficas reforçam a credibilidade da pesquisa.

### **5.3. Estudos futuros**

Para aprofundar a compreensão sobre a relação entre estilos de liderança e QVT, futuros estudos poderiam explorar como a pandemia de COVID-19 afetou esses aspectos, especialmente em relação aos impactos e mudanças nas dinâmicas de trabalho. Questões como: "Quais são os efeitos das novas tecnologias e das ferramentas online, incluindo a inteligência artificial, na percepção de QVT dos colaboradores?" e "Como os modelos de trabalho remoto e flexível influenciam a satisfação e o bem-estar dos colaboradores?" poderiam ser investigadas.

Além disso, a inclusão de novas gerações na força de trabalho, que valorizam a necessidade de bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, representa uma área rica para pesquisa. Perguntas como "De que maneira as expectativas das novas gerações em relação ao bem-estar no trabalho estão moldando os estilos de liderança?" e "Como as organizações podem se adaptar para atender às demandas por ambientes de trabalho mais inclusivos e flexíveis?" são fundamentais para entender as transformações no ambiente de trabalho contemporâneo.

Por sua vez, a utilização de metodologias mistas, combinando abordagens qualitativas e quantitativas, pode fornecer uma visão mais holística das experiências dos colaboradores em relação aos estilos de liderança, especialmente em um cenário em constante evolução. Por fim, a análise longitudinal dos efeitos de intervenções específicas em estilos de liderança sobre a QVT poderia oferecer insights valiosos sobre a eficácia de práticas de gestão adaptativas e centradas no colaborador, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas nas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, C. R. A.; CORREIA, A. M. M.; SILVA, A. M. da. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior**. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, p. 205-227, 2019.
- AQUINO, A. S.; FERNANDES, A. C. P. **Qualidade de vida no trabalho**. Journal Health Science, p. 53-58, 2013.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- BAGTASOS, M. R. **Quality of work life: a review of literature**. DLSU Business & Economics Review, v. 20, n. 2, 2011.
- 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 ago. 2024.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Habra, 1988.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. **What VUCA really means for you**. Harvard Business Review, 2014.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- CASCIO, J. **BANI: a new acronym for a new world**. Medium, 2020. Disponível em: <https://medium.com/>. Acesso em: 30 ago. 2024.
- CHEREMETA, M.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L. **Construção da versão abreviada do QWLQ-78: um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho**. Revista Brasileira de Qualidade de Vida, v. 3, n. 1, p. 1-15, jan./jun. 2011.
- CLIFTON, J.; HARTER, J. **It's the manager: moving from boss to coach**. New York: Gallup Press, 2019.
- 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. Anais [...]. Buenos Aires, 2000.
- EDELMAN. **2022 Edelman Trust Barometer: Trust and the Workplace**. 2022. Disponível em: <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>. Acesso em: 11 nov. 2024.



FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FIEDLER, F. E. Apud BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982. p. 97.

GALLUP. **State of the Global Workplace: 2022 Report**. 2022. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349390/state-global-workplace.aspx>. Acesso em: 10 out. 2023.

GALLUP. **State of the Global Workplace: 2024 Report**. 2023. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/impacto-da-lideranca-nas-organizacoes/>. Acesso em: 27 ago. 2024.

GAZETA DO POVO. **70% do engajamento de um time vem do líder: capacitação é a saída para o profissional do futuro**. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/conteudo-publicitario/conquer/70-do-engajamento-de-um-time-vem-do-lider-capacitacao-e-a-saida-para-o-profissional-do-futuro/>. Acesso em: 28 ago. 2024.

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

HARVARD BUSINESS REVIEW. **The Impact of Employee Engagement on Performance: A Review of the Literature**. 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/06/the-impact-of-employee-engagement-on-performance-a-review-of-the-literature>. Acesso em: 10 out. 2023.

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

HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Work**. 2. ed. New York: Wiley, 1966.

HORA, H. R. **Análise da confiabilidade do questionário da metodologia Softmat usando o coeficiente alpha de Cronbach**. Monografia de Pós-Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campos dos Goytacazes, RJ, 2006.

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

INFOGRAM. **Infogram: Create infographics and reports**. Disponível em: <https://infogram.com/>. Acesso em: 24 nov. 2024.

JAMOVI. **Jamovi 2.6: Software de análise estatística**. Disponível em: <https://dev.jamovi.org>. Acesso em: 22 nov. 2024.

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.

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

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1996.

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.

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

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1967.

MICROSOFT. **Microsoft Excel 2024**. [S.l.]: Microsoft Corporation, 2024. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/excel>. Acesso em: 23 nov. 2024.

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

NIELSEN, K.; YARKER, J.; MUNIR, F. **Leadership and well-being: the role of social support**. *International Journal of Stress Management*, v. 23, n. 3, p. 265-285, 2016. doi:10.1037/str0000024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Mental health in the workplace**. 2022. Disponível em: <https://www.who.int>. Acesso em: 10 out. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Relatório de Progresso dos ODS 2023**. Nova Iorque: ONU, 2023. Disponível em: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023>. Acesso em: 11 nov. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova Iorque: ONU, 2015. Disponível em: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=P](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=P). Acesso em: 10 out. 2024.

PEARSON, K. **Mathematical contributions to the theory of evolution. III. Regression, heredity and panmixia**. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A, Containing Papers of a Mathematical or Physical Character*, v. 187, p. 253-318, 1896.

PEREIRA, Adolfo Plínio. **Liderança e qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a percepção de colaboradores em organizações empresariais**. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – FAE, São João da Boa Vista, SP, 2012.

PEREIRA, R. A.; RODRIGUES, C. M. A. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre sua relação com a produtividade em empresas de engenharia**. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 45-60, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/340123456\\_Qualidade\\_de\\_vida\\_no\\_trabalho\\_um\\_estudo\\_sobre\\_sua\\_relacao\\_com\\_a\\_produtividade\\_em\\_empresas\\_de\\_engenharia](https://www.researchgate.net/publication/340123456_Qualidade_de_vida_no_trabalho_um_estudo_sobre_sua_relacao_com_a_produtividade_em_empresas_de_engenharia). Acesso em: 10 nov. 2024.

PRO - DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Trabalhos de formatura premiados.** Disponível em: <https://pro.poli.usp.br/trabalho-de-formatura/trabalhos-de-formatura-premiados/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

REIS JUNIOR, D. R. **Qualidade de vida no trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78.** 2008. 114 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Departamento de Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, Ponta Grossa, PR, 2008.

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

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

SIVIERO, I. M. P. S. **Saúde mental e qualidade de vida de enfartados.** 2003. 111 f. Tese (Doutorado) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

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

THE WHOQOL GROUP. **The World Health Organization Quality of Life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization.** Social Science & Medicine, v. 41, p. 1403, 1995.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Zaccaro, S. J., & Banks, D. **Leader emergence and team performance: A longitudinal study of the role of leadership in teams.** Leadership Quarterly, 2004. doi:10.1016/j.leaqua.2003.11.001.

## **APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO ESTILOS DE LIDERANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

### **ESTUDO DAS CORRELAÇÕES ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

#### **Objetivo do questionário**

O objetivo principal deste questionário é mapear como a qualidade de vida no trabalho pode ser afetada pelos diferentes estilos de liderança. Sua resposta é muito importante para a conclusão do meu trabalho de formatura da Escola Politécnica da USP.

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO TCLE**

Ao responder, considere os seguintes critérios:

1. Seja o mais PRECISO possível.
2. Saiba que NÃO existe resposta errada.
3. Responda SEM IDENTIFICAÇÃO pessoal. Identificação pessoal inclui nomes, endereços, e dados como RG e CPF.
4. Todas as respostas são consolidadas de forma AGREGADA, COLETIVA e não personalizada.
5. O TEMPO estimado para este questionário é de 5 minutos.
6. Você poderá desistir de responder a QUALQUER momento.

Agradeço sua participação!

Estou à disposição para futuros contatos.

Beatriz Meneses (aluna pesquisadora) - [beatrizmeneses@usp.br](mailto:beatrizmeneses@usp.br)

Ana Cristina Limongi-França (orientadora)

#### **Seção 1: Afirmações acerca dos Estilos de Liderança**

Este questionário visa descobrir algumas características da liderança presentes nas organizações. Levando em consideração a forma com que seu líder mais próximo (atual ou

de sua experiência mais recente) toma decisões e se relaciona com você e seus colegas, leia cada frase e responda de acordo com a escala a seguir:

Legenda:

Discordo totalmente      Nem concordo nem discordo      Concordo totalmente

↓	↓	↓		
1	2	3	4	5

Estilo de Liderança	Número da Questão	Afirmações	1	2	3	4	5
Autocrático	01	Meu líder centraliza todas as decisões e não permite que ninguém tome a decisão em seu lugar.					
	04	Se não for da forma como meu líder quer, meu trabalho parece nunca estar bom o suficiente.					
	07	Quando é preciso decidir algo, meu líder toma a decisão de forma rápida e firme.					
	10	Constantemente sinto medo do meu líder.					
Democrático	02	Meu líder fornece contexto, pede a minha opinião e do time e coloca em prática o que decidimos juntos.					
	05	Meu líder pede que eu expresse minha opinião e ponto de vista em reuniões.					
	08	Meu líder às vezes demora um pouco mais para decidir, pois pede opinião para mais pessoas.					
	11	Sinto-me à vontade para dar sugestões ao meu líder.					
Liberal	03	Frequentemente tenho que tomar decisões sem a presença do meu líder.					
	06	Só fico sabendo do meu desempenho quando pergunto ao meu líder.					
	09	Já presenciei conflitos entre meus colegas de					

		trabalho por não saberem de quem era a responsabilidade por um erro cometido.					
	12	Constantemente eu e meus colegas de trabalho organizamos nossas entregas e tarefas e resolvemos problemas sozinhos.					
<b>Perguntas confirmadoras</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Meu líder não centraliza as decisões e permite que tomemos decisões em seu lugar.							
Meu líder, quando faz reuniões, não pede nossa opinião							

Qual palavra você associa com Liderança?

---

## Seção 2: Afirmações acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Este questionário tem como objetivo avaliar a qualidade de vida no trabalho sob o ponto de vista Biológico, Psicológico, Social e Organizacional. Caso não tenha certeza sobre qual resposta dar, sugiro escolher entre as alternativas a que lhe parece ser a mais adequada. Por favor, tenha em mente suas duas últimas semanas de trabalho para responder às questões. Leia cada frase e responda de acordo com a escala a seguir:

### Legenda:

Discordo totalmente      Nem concordo nem discordo      Concordo totalmente

↓		↓		↓
1	2	3	4	5

<b>Dimensão BPSO-96</b>	<b>Número da afirmação</b>	<b>Afirmações</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Biológica	01	Meu trabalho NÃO põe em risco minha segurança.					
	05	Minhas necessidades fisiológicas (alimentação, sono, pausas e afins) NÃO são afetadas pelo meu trabalho.					
	09	Meu trabalho NÃO prejudica minha saúde (física ou mental).					
	13	Quando saio do trabalho ainda tenho energia para					

		fazer as coisas que gosto e/ou passar tempo com a família/amigos.						
Psicológica	02	Meu nível de estresse está sob controle.						
	06	Me sinto motivado e tenho vontade de trabalhar.						
	10	Me sinto realizado com o trabalho que faço.						
	14	Meu trabalho me desenvolve e é significativo pra mim.						
Social	03	Sinto orgulho do trabalho que faço.						
	07	Posso ser eu mesmo no trabalho.						
	11	Sou respeitado pelos meus colegas e superiores.						
	15	Sou admirado pelo meu trabalho na sociedade (família, amigos, etc).						
Organizacional	04	Estou satisfeito com a quantidade de horas trabalhadas.						
	08	Estou satisfeito em como sou remunerado pelo meu trabalho (salário, benefícios, premiações, etc).						
	12	Me sinto valorizado e reconhecido pela empresa em que trabalho.						
	16	A empresa em que eu trabalho é transparente em suas decisões e trata os funcionários de forma digna e sem distinções.						

Qual palavra você associa com Qualidade de Vida no Trabalho?

---

### Seção 3: Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho QVT

A Qualidade de Vida no Trabalho QVT pode ser dividida em 4 dimensões:

- Biológica – Saúde, Segurança, Ausência de acidentes e Ergonomia
- Psicológica – Remuneração, Reconhecimento, Desenvolvimento profissional e Auto-estima profissional
- Social – Direitos, Benefícios pessoais e à família e Amizades no trabalho

- Organizacional – Alinhamento com os valores da empresa, Confiança na empresa e satisfação com a estrutura organizacional

Avalie (de acordo com a legenda a seguir) como você percebe cada uma das 4 dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho tendo em vista sua realidade.

Legenda:

1 - Muito Ruim | 2 - Ruim | 3 - Regular | 4 - Boa | 5 - Muito Boa

<b>Dimensão BPSO-96</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Biológica					
Psicológica					
Social					
Organizacional					

**Seção 4: Dados profissionais**

- Qual o número de funcionários da empresa em que você trabalha?
  - opções: 1 - 10 / 11 - 100 / 101 - 1000 / 1001 - 5000 / 5001 - 10000/ acima de 10000
- Qual o ramo da empresa que você trabalha?
  - opções: Serviços / Indústria / Financeiro / Consultoria / Educação / Saúde / Comércio / Setor Público / Cooperativa / ONGs / Outro.
- Qual é o seu cargo na empresa?
  - opções: Estagiário / Analista / Coordenador / Gerente / Diretor / Administrativo / Vendas / Técnico / Ajudante Geral / Produção / Outro.
- A quanto tempo você está na empresa?
  - opções: menos de 6 meses / entre 6 meses e 1 ano / entre 1 ano e 3 anos / entre 3 anos e 5 anos / entre 5 e 10 anos / acima de 10 anos / prefiro não responder.
- A empresa está localizada na cidade de São Paulo ou proximidades?
  - opções: sim / não (outras)

**Seção 5: Dados pessoais**

- Qual a sua idade?



- opções: entre 18 e 25 / entre 26 e 35 / entre 36 e 45 / entre 46 e 55 / acima de 55/prefiro não responder
- Qual o seu gênero?
  - opções: feminino / masculino/outro/prefiro não responder
- Qual o seu nível de escolaridade?
  - opções: Ensino Fundamental Incompleto / Ensino Fundamental Completo / Ensino Médio Incompleto / Ensino Médio Completo / Ensino Superior Incompleto / Ensino Superior Completo / Pós-Graduação Incompleta / Pós-Graduação Completa / prefiro não responder.

### **Sessão 6: Informações para futuros contatos**

Concordar com futuros contatos não é obrigatório e não irá comprometer de forma alguma sua anonimidade. Todos os dados e informações serão compilados e anonimizados antes da publicação da pesquisa. Você apenas receberá contato nos meios de comunicação informados caso opte por receber a conclusão deste estudo.

- Email: \_\_\_\_\_
- Whatsapp: \_\_\_\_\_

***Obrigada pela participação!***