

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CASCA
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

CARINE MACAGNAN LORENZETTI

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
Estudo de caso na Empresa Alfa Jóias LTDA

CASCA
2016

CARINE MACAGNAN LORENZETTI

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
Estudo de caso na Empresa Alfa Jóias LTDA

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o. Ms. **Olivo Tiago Giotto**.

CASCA

2016

CARINE MACAGNAN LORENZETTI

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
Estudo de caso na Empresa Alfa Jóias LTDA**

Estágio Supervisionado aprovado em ____
de _____ de 2016, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração no curso de Administração da
Universidade de Passo Fundo, campus Casca,
pela Banca Examinadora formada pelos
professores:

Prof. Ms. Olivo Tiago Giotto
Orientador - UPF

Prof. Ma. Alba Ficagna
UPF

Prof.
UPF

Dedicado este trabalho à minha família pelo apoio e compreensão em todos os momentos, à minha mãe e ao meu Vô Gemédio pelos valores ensinados e pelo exemplo de vida e à minha Vó Inêz (in memória), que me protege e me guia todos os dias ao lado de Deus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por ter me dado saúde, força, sabedoria para a conquista de mais uma etapa da minha vida e a realização deste sonho.

À minha mãe Cleuza, que sempre esteve ao meu lado, me incentivando e transmitindo palavras de apoio e entendendo minha ausência.

Ao meu esposo Rudimar, pela compreensão, paciência e pela forma carinhosa, que me deu força e coragem para continuar esta caminhada até o final, pois sabia o quão importante significava a graduação em minha vida.

A todos meus amigos que me acompanharam nesta trajetória e compreenderam minha falta e ajudaram em minhas angústias.

Aos colegas de faculdade que hoje são grandes amigos e fizeram eu compreender que estou na hora certa, no lugar certo e com as pessoas certas para dividir esta conquista.

Aos professores da UPF, pelos ensinamentos passados, em especial ao meu Orientador Prof. Ms. Olivo Tiago Giotto, pela dedicação, paciência e empenho durante as orientações.

À Empresa estagiada por me possibilitar a realização deste estudo, aos líderes e aos funcionários que foram prestativos no fornecimento de informações, contribuindo com o aprendizado.

A todos que, nessa trajetória, compartilharam suas experiências e conhecimentos e agregaram valor à minha vida. A vocês, minha gratidão.

RESUMO

LORENZETTI, Carine Macagnan. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Estudo de caso na Empresa Alfa Jóias LTDA. Casca, 2016. 70 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

O presente estudo realizou-se na Empresa Alfa Jóias, com o propósito de analisar a percepção dos colaboradores quanto à qualidade de vida no trabalho. Tem como objetivo geral analisar e identificar a percepção dos colaboradores, segundo o modelo de Walton. Quanto ao objetivo, o estudo foi realizado de forma exploratória e descritiva, aplicando-se dois questionários no dia 08 de setembro de 2016, sendo um de Qualidade de Vida no Trabalho, com 53 colaboradores, e o diagnóstico da preferência de liderança para os 7 líderes da empresa. Após a coleta de dados, os mesmos foram analisados e resumidos em tabelas e gráficos para melhor visualização e interpretação dos resultados. Avaliando de um modo geral as respostas dos colaboradores, o grau de QVT é considerado como regular, em que a menor média encontra-se nas questões referente à compensação justa e adequada que ficou em 3,07, em outros aspectos pode ser considerado como bom, onde encontra-se a maior média na questão de relevância total do trabalho que ficou em 4,03. Já o questionário de diagnóstico de preferência de liderança percebeu-se que o uso preferencial é o estilo persuadir com 46,42% das respostas. Com a análise geral dos dados, identificou-se a carência de treinamento e desenvolvimento da liderança, bem como a necessidade de algumas ações ligadas ao aumento da satisfação e qualidade de vida no trabalho na empresa Alfa Jóias. Conclui-se que as realizações das ações podem melhorar o desempenho da Liderança e a QVT dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Qualidade de vida no Trabalho. Líder. Liderança.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1- Evolução do RH..... | 16 |
| Figura 2- O que é Gestão de Pessoas..... | 18 |
| Figura 3 - Estilo de liderança conforme nível de maturidade | 23 |
| Figura 4 - Curva Prescritiva | 25 |
| Figura 5- Características chaves dos líderes carismáticos | 26 |
| Figura 6- QVT e o projeto de cargo..... | 32 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1- Evolução da QVT na visão de Nadler e Lawler | 28 |
| Quadro 2- Dimensões básicas X Estados psicológicos..... | 31 |
| Quadro 3 - Sugestões das variações..... | 56 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1- Estilo de liderança conforme o nível de maturidade..... | 22 |
| Tabela 2- Faixa etária..... | 43 |
| Tabela 3- Gênero..... | 44 |
| Tabela 4- Escolaridade..... | 44 |
| Tabela 5- Uso preferencial x eficácia no uso do estilo de liderança..... | 45 |
| Tabela 6- Compensação Justa e Adequada..... | 47 |
| Tabela 7- Ambiente e Condições de Trabalho..... | 48 |
| Tabela 8- Uso e desenvolvimento da capacidade humana..... | 49 |
| Tabela 9- Oportunidade de crescimento e segurança..... | 50 |
| Tabela 10- Integração social na organização..... | 51 |
| Tabela 11- Constitucionalismo..... | 52 |
| Tabela 12- Trabalho e espaço total de vida..... | 52 |
| Tabela 13- Relevância social do trabalho..... | 53 |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | Identificação e justificativa do problema | 13 |
| 1.2 | Objetivo | 14 |
| 1.2.1 | <i>Objetivo geral</i> | 14 |
| 1.2.2 | <i>Objetivos específicos</i> | 14 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1 | Gestão de pessoas | 15 |
| 2.2 | Liderança | 19 |
| 2.2.1 | <i>Histórico e conceito</i> | 19 |
| 2.2.2 | <i>Teorias</i> | 20 |
| 2.2.2.1 | <i>Teoria dos traços</i> | 20 |
| 2.2.2.2 | <i>Teorias comportamentais</i> | 21 |
| 2.2.2.3 | <i>Teorias contingenciais</i> | 21 |
| 2.2.2.4 | <i>Teoria da liderança situacional</i> | 22 |
| 2.2.2.5 | <i>Teorias teoria do caminho meta</i> | 23 |
| 2.2.2.6 | <i>Teorias de troca entre líder e liderados (LMX)</i> | 24 |
| 2.2.2.7 | <i>Teoria da liderança carismática</i> | 24 |
| 2.2.2.8 | <i>Teorias da liderança transacional e transformacional</i> | 25 |
| 2.2.2.9 | <i>Mentoring</i> | 26 |
| 2.3 | Qualidade de vida no trabalho | 27 |
| 2.3.1 | <i>Origens e evolução</i> | 27 |
| 2.3.2 | <i>Conceito</i> | 29 |
| 2.3.3 | <i>Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho</i> | 30 |
| 2.3.3.1 | <i>Modelo de Walton</i> | 30 |
| 2.3.3.2 | <i>Modelo de Hockann e Oldhan</i> | 31 |
| 2.3.3.3 | <i>Modelo de Westley</i> | 32 |
| 2.3.3.4 | <i>Modelo de Davis e Werther</i> | 32 |
| 2.3.3.5 | <i>Modelo de Emery e Trist</i> | 33 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 34 |
| 3.1 | Delineamento da pesquisa | 34 |
| 3.2 | Variáveis de estudo | 35 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 3.2.1 | <i>Liderança</i> | 35 |
| 3.2.2 | <i>Qualidade de vida no Trabalho</i> | 36 |
| 3.3 | População e amostra | 37 |
| 3.4 | Procedimento e técnica de coleta de dados. | 38 |
| 3.5 | Análise e interpretação dos dados. | 39 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 41 |
| 4.1 | Caracterização do setor joalheiro | 41 |
| 4.2 | A empresa estudada | 43 |
| 4.3 | Apresentação e análise dos resultados. | 43 |
| 4.3.1 | <i>Liderança situacional</i> | 45 |
| 4.3.2 | <i>Qualidade de vida no Trabalho</i> | 47 |
| 4.4 | Sugestões e recomendações | 54 |
| 4.4.1 | <i>Plano de ação</i> | 56 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 57 |
| | REFERÊNCIAS | 59 |
| | ANEXOS | 62 |
| | ANEXO A- Aplicação dos questionários de Qualidade de Vida no Trabalho e Diagnóstico de Preferência de Liderança no dia 08 de setembro de 2016 | 63 |
| | ANEXO B- Questionário aplicado aos líderes avaliando a liderança situacional | 64 |
| | ANEXO C-Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho para os colaboradores | 68 |

1 INTRODUÇÃO

A atual situação econômica em que o mercado global e especificamente nacional se encontram, com os preços em constante elevação, investimentos estagnados, desemprego aumentando e o consumidor com menos poder de compra, as empresas enfrentam um grande desafio: manter o nível de lucratividade desejado, diminuindo os custos e mantendo a qualidade final dos produtos. Diante deste cenário, é importante que a empresa esteja preparada para encarar as barreiras que o mercado impõe, e uma forma de encarar é estar bem estruturada internamente, e, além disto, seus colaboradores devem estar cientes da situação econômica e motivados para trabalhar fortemente para superar a crise.

Sendo assim é necessário que as empresas ao buscarem redução de custos, e aumento de sua produtividade, não atinjam diretamente a satisfação e bem-estar dos funcionários através da pressão para atingimento de metas. Desta forma, a gestão de pessoas tem um papel estratégico dentro da organização, ela é responsável pelo capital humano da empresa, sendo fundamental que tenha uma área com profissionais capacitados para resolver e cuidar dos interesses dos funcionários, fazendo com que os mesmos se sintam motivados e valorizados, refletindo no aumento de produtividade, e, visando A qualidade de vida no trabalho.

O setor joalheiro no município de Guaporé é centenário. A vocação produtiva teve origem na arte e no ofício do imigrante italiano João Pasquali, o primeiro ourives radicado na região, por volta do ano de 1900. Em 1909, Pasquali fundou a empresa Irmãos Pasquali e Cia Ltda. Vários ex-ajudantes e ex-empregados de Pasquali abriram seus próprios empreendimentos, com o passar dos anos. Hoje, Guaporé é polo e referência nacional na produção de joias folheadas à ouro e prata (RAMO JOALHEIRO, 2008).

Atualmente, são 355 empresas do setor joalheiro em Guaporé, responsável por mais de 2 mil empregos diretos além dos indiretos.

Apesar da instabilidade econômica o mercado mundial de joias, semi-joias e bijouterias tem crescido a cada ano. O Brasil é um dos 15 maiores países produtores de joias em ouro no mundo. São 22 toneladas de peças criadas e comercializadas, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM). São cerca de três mil empresas de semijoias e bijouterias em atividade no país que, juntas, faturam em torno de R\$ 600 milhões. Cenário que só tende a melhorar. O segmento de bijuterias e folheados apresentou maior variação no faturamento do varejo, aumento de 12% em relação ao ano anterior, em 2014 foram faturados 13.820 milhões de reais e em 2015 o faturamento foi de 15.010 milhões de reais, entretanto, não indica maior faturamento da indústria, sendo que

ocorreu grande redução nas exportações deste segmento em 2015, bem como redução na produção apontada informalmente por empresários do Setor (IBGM, 2016).

A questão cultural impacta diretamente no setor joalheiro, tendo em vista que a joia ao ser adquirida possui um valor maior que somente um acessório, ela está ligada muitas vezes ao status, imagem pessoal e a sentimentos envolvidos com a utilização da peça.

A revolução tecnológica vivenciada neste século também impacta no setor, isto porque os consumidores buscam praticidade na correria do seu dia-dia. Uma forma de manter-se conectado é o comércio *online*, conhecido como *e-commerce*, onde o consumidor tem a chance de conhecer a empresa e adquirir seus produtos através de seu *smartphone* ou computador sem sair de casa e sem limite de distância. Este comércio vem se tornando cada vez mais importante nas organizações, devido ao retorno financeiro que vem gerando a elas.

No que tange ao microambiente deve-se destacar outras variáveis, uma delas é o mercado consumidor. Por muitos anos as mulheres eram o foco principal das empresas e designers de criação, porém este cenário vem mudando. Hoje as mulheres ainda são a maior parte consumidora deste segmento, no entanto, a demanda masculina vem aumentando, isto porque os homens estão cuidando cada vez mais de sua aparência e com isso adquirem acessórios para compor o visual (JOIALERISMO, 2015).

Outro aspecto relevante é a concorrência, por possuir inúmeras empresas de joias e semijoias é necessário que as empresas possuam um diferencial em suas peças, seja, no preço, qualidade, designer, público consumidor (linha infantil, masculina), este diferencial é de grande importância para as organizações, pois é através deste quesito que o consumidor irá escolher de quem comprar e se tornar cliente.

Hoje, além desta concorrência, as empresas buscam diferencial junto ao capital humano da empresa. Este por sua vez torna-se seu bem intangível, pois possuir dentro da organização indivíduos com conhecimento, habilidades, responsabilidade e comprometimento com os objetivos e metas da empresa, gera vantagens competitivas perante ao mercado.

As pessoas são recursos que perpassam todas as etapas de quaisquer processos; elas são responsáveis pela vantagem competitiva das empresas, o objetivo da gestão de pessoas é criar subsídios para intermediar essa e relação entre empresa e empregados (STADLE; PAMPOLINI, 2014).

Sem pessoas eficazes e felizes com suas tarefas dentro da empresa é impossível que a empresa atinja seus objetivos, por tanto, é dever do gestor manter a equipe motivada e com bom relacionamento, além de oferecer uma boa qualidade de vida no trabalho.

1.1 Identificação e justificativa do problema

Dados apontam que a maioria das empresas do setor joalheiro situadas em Guaporé – RS tem como característica serem de porte pequeno, 156 indústrias encaixam-se nesta classificação, as outras 142 são de médio porte e 57 de grande porte. A empresa em estudo classifica-se em pequeno porte, a qual foi fundada em 2003, sendo que surge com foco principal no produto em prata 925 e, após, abrangendo o segmento de folheados a ouro, ródio e ródio negro, atualmente possui 61 colaboradores e três sócios proprietários. Por ser de porte pequeno, a empresa não possui uma estruturação interna adequada, ou seja, uma parte do setor de Recursos Humanos é terceirizada e outra parte é realizada por diversos funcionários da empresa, não sendo realizado por pessoas específicas e qualificadas para isso, já o setor de Gestão de Pessoas não existe na empresa.

Por não possuir uma área para Gestão de Pessoas, há oportunidades de melhorias e estruturação neste campo. Não há nenhum programa específico de Qualidade de Vida no Trabalho, porém a empresa oferece a Ginástica Laboral uma vez por semana, além de beneficiar seus colaboradores com o pagamento de 50% do valor do plano de saúde. Sabe-se que é necessário desenvolver mais programas voltados a QVT e satisfação dos funcionários, ações ligadas a este programa motivam os funcionários e geram produtividade na empresa, portanto, é de extrema importância haver QVT para o sucesso de uma organização.

Para Dutra (2016 p. 392), estamos vivendo em ambiente extremamente competitivo, onde as pessoas terão diversas oportunidades de trabalho em diferentes organizações e relações de trabalho. Sendo assim, as organizações alcançarão uma relação de comprometimento das pessoas a partir de pequenas ações que, em seu conjunto, farão a diferença que estará, cada vez mais, ligada nos detalhes. “As pessoas estarão atentas a aspectos subjetivos da carreira e da valorização”.

Outro fator importante é o tipo de liderança existente na empresa, pois afeta diretamente na qualidade de vida no trabalho. Através da liderança é formado o comportamento da empresa e o modo que os objetivos e metas são alcançados pela mesma.

Diante do exposto é necessário questionar: **Qual a percepção dos colaboradores da empresa Alfa Joias em relação à qualidade de vida no trabalho, segundo o modelo de Walton?**

1.2 Objetivo

A seguir serão apresentados os objetivos que orientarão o desenvolvimento do trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar e identificar a percepção dos colaboradores em relação à Qualidade de Vida no Trabalho na empresa Alfa Joias, segundo o modelo de Walton.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar a percepção do líder em relação às suas práticas de gestão;
- Verificar junto aos funcionários, a Qualidade de Vida no Trabalho presente na empresa, através de questionários.
- Propor sugestões de melhorias, desenvolver e implementar um programa de QVT.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é dedicado a fundamentação teórica, afim de compreender e identificar as variáveis que afetam a QVT, apresentando os principais conceitos sobre Gestão de Pessoas, as teorias e tipos de Liderança, assim como os próprios conceitos e modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.

2.1 Gestão de pessoas

Gestão de Pessoas pode ser um setor ou um serviço terceirizado em uma organização, desenvolvendo um papel gerencial, que propõe à cooperação das pessoas que atuam nela para alcançar os objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2012).

No século XX a administração de pessoal, como ficou conhecida após 1930, suas principais funções eram o recrutamento e a seleção de pessoas, sendo desenvolvidas quase que ao mesmo tempo. No final da década de 70, surgiu um movimento revolucionário, principalmente, nos Estados Unidos e que logo ficou conhecida pelos profissionais e educadores de todo o Brasil. Somado a isso a presença das manifestações operárias produzidas pelos metalúrgicos de São Paulo foram decisivas para a criação dos movimentos sindicais pelo país. Assim, chega-se ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surge como uma solução para as necessidades de melhoria organizacional, porém com uma nova roupagem para a melhor gestão do quadro funcional, devido à nova realidade (ARAÚJO; GARCIA, 2014).

Na figura 1, observa-se as fases de evolução do setor de Recursos Humanos o contexto atual.

Figura 1- Evolução do Setor de Recursos Humanos



Fonte: Revista Você RH (Julho, 2016).

Dutra (2004, p.20) diz que “ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências”.

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo (DUTRA, 2004, p.24).

Para Barbieri (2014, p.20) “um importante diferencial das empresas se prende ao conhecimento coletivo, às habilidades de criatividade e inovação, aos valores e à motivação dos colaboradores e à satisfação dos clientes”.

A administração de pessoas consiste em uma série de decisões integradas que formam a realização do trabalho, juntamente com a qualidade influenciada diretamente da capacidade da organização e de seus empregados atingirem suas metas e objetivos proporcionando um crescimento para a empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000 p. 19).

Furlan (2015, p. 54) complementa que, para as empresas sobreviverem, elas devem investir em talentos.

Cada vez mais, as empresas percebem o quanto a valorização do capital humano rende. Rende em produtividade, melhores resultados e, conseqüentemente, os lucros aparecem. Não é segredo para ninguém que, ao sentir valorizado e reconhecido, o profissional trabalha mais e melhor. E, satisfeito no trabalho ele fica na empresa.

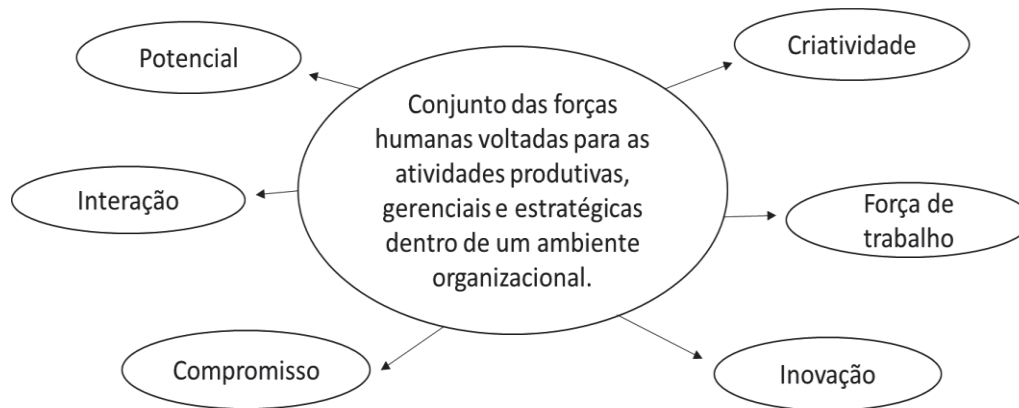
Ainda para Barbieri (2014), o papel da empresa na geração do conhecimento é fornecer um ambiente adequado para o trabalho individual e o trabalho em equipe, que juntos formam o capital intelectual. Para que esse conhecimento seja gerado é importante que as necessidades dos colaboradores estejam atendidas, e estando a maioria destas satisfeitas. Também motivados, sentindo que podem participar das decisões, dando opinião, e colaborando com objetivos definidos pela empresa. Destaca-se também a importância de trabalhar com lideranças esclarecidas, assim como, com colegas que tenham habilidades que complementares.

Já Lacombe (2005, p. 15), acredita que “a existência de pessoas de bom nível, bem selecionadas, treinadas e integradas e que trabalham como equipe tem um valor inestimável”.

Limongi França (2014), diz que a Gestão de Pessoas

deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que está quer de seu pessoal, perfil e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 4-6).

Figura 2- O que é Gestão de Pessoas



Fonte: Limongi-França (2014 p.5).

2.2 Liderança

Esta seção será desenvolvida para entender a origem da liderança, abordar os principais conceitos e teorias relacionadas à atividade de liderar, a fim de conhecer quais as formas de fazer com que as pessoas alcancem os melhores resultados.

2.2.1 Histórico e conceito

O interesse pela liderança é tão antigo quanto a existência do próprio homem. Bastou apenas que duas pessoas se encontrassem para que uma delas fosse solicitada a interpretar aquilo que deveria estar acontecendo naquele momento e indicar algum rumo a ser seguido. Isso permite considerar que a liderança tenha sua origem no momento em que o próprio homem precisou organizar o mundo onde vivia, vendo-se praticamente obrigado a optar por algum tipo de orientação de como sair-se bem naquela situação (BERGAMINI, 2011).

Para Fiedler e Chemers (1967, p. 3 *apud* Bergamini, 2011, p.5) acredita que a “preocupação com a liderança seja tão antiga quanto a história escrita”, indo buscar na antiguidade grega a justificativa para seu ponto de vista. Para ele, a “república de Platão é um bom exemplo dessas preocupações iniciais”.

Pesquisas de Folet e Mayo em Hawthorne revelam fatores no relacionamento das pessoas no grupo podem interferir na motivação e produtividade. Estes estudos mostram a importância de observar os fatores psicológicos e sociais como determinantes do comportamento dos empregados e suas relações interpessoais. Os estudos organizacionais saíram de uma visão mecanicista orientada para a tarefa e migraram para uma visão humanista orientada para as relações humanas (GIOTTO, 2016).

Barbieri (2013) diz que o líder deve ser capaz de inspirar e empolgar seus colaboradores com uma boa visão de futuro, alinhando sua equipe com a missão da empresa, seu planejamento, sua cultura, fazendo com que busquem a inovação e façam as mudanças necessárias.

Já Robbins, Judge e Sobral (2010), definem como:

a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um cargo de direção em uma organização. No entanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos administradores, são líderes. No mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 359-360).

A maioria dos autores apresenta na estrutura do conceito atribuído à liderança, a presença de três elementos principais: influência, pessoas e resultados. Percebe-se que alguns autores valorizam um pouco mais o aspecto relacionado às pessoas e outros aos aspectos relacionados aos resultados (GIOTTO, 2016).

Blanchard (2011), diz que líderes das empresas de sucesso sabem que permitir que as pessoas usem seu conhecimento, experiência e motivação geram efeitos positivos que são impossíveis de concretizar quando toda a autoridade está concentrada no topo da hierarquia e aos gestores é atribuído todo o crédito pelo sucesso.

Segundo Motta (1999, p. 221 *apud* SCROCARO, 2014, p.131), “liderança não é uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, comunicação, negociação, iniciativa e responsabilidade”, não havendo nada de mágico, de mistério, fruto de qualidades inatas ou de pessoas elevadas; o líder é aquele que não busca o poder, mas que o coloca em outras pessoas, traduzindo suas intenções em realidade.

Já Robbins, Judge e Sobral (2010) concluem que para os tempos atuais, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível de eficácia ótimo. Precisam de líderes que desafiem o *status quo*, tenham visões de futuro e, a partir disto, sejam capazes de inspirar os demais membros da organização a realizarem essas visões.

Precisam ainda que os gestores tenham a capacidade de elaborar planos e criar estruturas organizacionais eficiente afim que gerenciar as tarefas do dia a dia.

2.2.2 Teorias e estilos de Liderança

Diferentes teorias de liderança têm proposto inúmeras estratégias na tentativa de desvendar o qual o melhor estilo ou a melhor abordagem para maximizar o desempenho de uma pessoa como líder, na busca de obter os resultados mais eficazes e produtivos. O estudo das teorias sobre liderança tem como objetivo demonstrar o comportamento do líder por meio de diferentes abordagens teóricas que permitem visualizar a figura dele sob diversas situações.

2.2.2.1 Teoria dos traços

Robbins, Judge e Sobral (2010) apresenta a teoria dos traços de liderança como as qualidades e características pessoais que buscam diferenciam líderes e não líderes.

A procura por traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade podem descrever os líderes e diferenciá-los dos demais remonta aos estágios iniciais das pesquisas sobre liderança. Por volta dos anos 1990, depois de muitos estudos e análises, o máximo que se poderia dizer era que “os líderes não são como as outras pessoas”, certo avanço surgiu quando os pesquisadores começaram a organizar os traços com base no modelo BIG Five de personalidade classificando em cinco fatores. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Soares (2015, p. 59) destaca os cinco elementos do *Big Five*:

1- **Extroversão:** refere-se ao conforto das pessoas no relacionamento. Extrovertidos são agregadores e sociáveis. Pessoas pouco extrovertidas são tímidas e reservadas.

2- **Amabilidade:** indivíduos amáveis são cooperativos, confiáveis e recebem bem a ideia dos outros. Baixa pontuação nessa dimensão indica uma pessoa fria.

3- **Conscienciosidade:** é o mesmo que confiabilidade. O consciencioso é responsável, organizado e persistente. Indivíduos com baixa conscienciosidade são desorganizados, distraídos e pouco confiáveis.

4- **Estabilidade emocional:** Calma, segurança e autoconfiança caracterizam indivíduos com alta estabilidade emocional. Quem tem pontuação negativa nessa dimensão tende a ser nervoso, ansioso e inseguro.

5- Abertura para experiências: interesse pela novidade. Pessoas abertas são criativas, curiosas, sensíveis à arte. As menos abertas são convencionais e preferem aquilo que já conhecem.

Através destes estudos conclui-se que os traços de personalidade podem ajudar na identificação da liderança, e o fato de um indivíduo apresentar traços e ser considerado um líder pelos demais não significa que será bem-sucedido em liderar seu grupo no alcance dos objetivos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.2.2.2 Teorias comportamentais

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), enquanto as teorias dos traços de liderança forneceram uma base para selecionar a pessoa certa para exercer a função de liderança, as teorias comportamentais sugeriam que é possível treinar pessoas para serem líderes. A partir de pesquisas realizadas na busca de identificar o comportamento do líder, foi determinado duas dimensões de estrutura de iniciação que se refere ao grau em que o líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários no alcance dos objetivos e consideração. E a consideração que refere ao grau em que uma pessoa é capaz de manter relacionamento de trabalho caracterizado por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e aos sentimentos.

Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam ainda as dimensões comportamentais: o líder orientado para as pessoas, que valoriza as relações interpessoais por meio do interesse pessoal pelas necessidades do funcionário e aceitação das diferenças pessoais entre os membros do grupo; e o líder orientado para a produção, que valoriza os aspectos técnicos e práticos do trabalho, com preocupação na execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo.

2.2.2.3 Teorias contingenciais

A teoria contingencial aborda o fenômeno da liderança e não somente o papel do líder. Desta forma pretende-se conduzir uma visão mais atenta para aqueles sobre os quais a influência é exercida. Diante disto, basicamente três elementos são evidenciados por esta teoria: líder, seguidores e situação (GIOTTO, 2016).

Soarez (2015) destaca que o primeiro modelo foi criado por Fred Fiedler, que propõe que eficácia do desempenho do grupo dependa do estilo do líder se adequar ao controle que a

situação oferece. Fiedler tentou descobrir qual o estilo básico de liderança, e através deste, enquadrá-la de acordo com as três variáveis:

1- **Relação entre líder e liderados** – grau de confiança, credibilidade e respeito que os componentes do grupo têm com o líder.

2- **Estrutura da tarefa:** grau em que as tarefas dos liderados são estruturadas.

3- **Poder da posição:** grau de influência do líder sobre as variáveis de poder, como contratar, demitir, disciplinar, promover etc.

Avaliando a situação em relação a essas três variáveis, Fiedler diz que quanto melhor a relação líder-liderados, mais alto o grau da estrutura da tarefa e mais forte o poder da posição, mais controle o líder tem (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.2.2.4 Teoria da liderança situacional

Esta teoria diz que a liderança bem-sucedida é alcançada por meio da escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Não existe somente um estilo correto para influenciar pessoas. Para adotar um estilo de liderança dependerá do nível de maturidade das pessoas que o líder irá delegar as tarefas (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Hersey e Blanchard (1986) identificam na tabela 1 os estilos de liderança apropriados aos níveis de maturidade.

Tabela 1 - Estilo de liderança conforme o nível de maturidade

| Nível de Maturidade | Estilo Apropriado |
|--|---|
| M1 - Maturidade Baixa Pessoas que não tem capacidade nem disposição ou são inseguras | E1 - Determinar Comportamento de tarefa lta e relacionamento baixo |
| M2 - Maturidade entre baixa e moderada Pessoas que não tem capacidade, mas tem disposição ou confiança em si | E2 - Persuadir Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto |
| M3 - Maturidade entre moderada e alta Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras | E3 - Compartilhar Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa |
| M4 - Maturidade alta Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras) | E4 - Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa |

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 192).

O estilo de liderança ideal para cada nível de maturidade dos liderados é indicado pela curva prescritiva que passa pelos quadrantes da liderança. Esta curva chama-se de curva prescritiva por indicar qual o estilo de liderança deve ser seguido para cada nível de maturidade (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Figura 3 - Curva prescritiva



Fonte: Hersey; Blanchard (1986, p. 189).

Para Hersey e Blanchard (1986 p. 193), a chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Eles afirmam que:

Na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-los. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos ao longo da curva prescritiva. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 193).

2.2.2.5 Teoria do caminho meta

Esta teoria considera função do líder ajudar os subordinados a alcançar suas metas, fornecendo as informações e orientações necessárias para atingimento das metas estabelecidas pela organização. De acordo com esta teoria, um líder deve ser diretivo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Soarez (2015 p. 68) identifica quatro tipos de líderes:

1. **Diretivo:** faz que os liderados saibam o que se espera dele, organiza o trabalho e dá instruções precisas.
2. **Apoiador:** é amigável e sensível às necessidades dos liderados.
3. **Participativo:** consulta os funcionários antes da tomada de decisão.
4. **Orientado para a conquista:** define metas desafiadoras e espera o melhor desempenho de seus liderados.

2.2.2.6 Teoria de troca entre líder e liderados (LMX)

Esta teoria explica que os líderes estabelecem um relacionamento diferenciado com um pequeno grupo de liderados, e assim constituem o ‘grupo de dentro’, que recebem uma atenção maior do líder e costumam ser alvos de privilégios. Os demais formam o ‘ grupo de fora’, que são os que recebem menos tempo do líder, menos recompensas e seu relacionamento é baseado nas atividades de líder e liderado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.2.2.7 Teoria da liderança carismática

Conforme o pesquisador Robert House, os liderados atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança aos seus líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Na figura 4, indica quais as características pessoais dos líderes carismáticos.

Figura 4 - Características-chaves dos líderes carismáticos

1. **Visão e articulação.** Eles têm uma visão — expressa como uma meta idealizada — que propõe um futuro melhor que o *status quo*. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais.
2. **Risco pessoal.** Estão dispostos a correr riscos pessoais, assumem os custos de suas atitudes e sacrificam-se para atingir sua visão.
3. **Sensibilidade às necessidades dos liderados.** São perceptivos com relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos.
4. **Comportamentos não convencionais.** Apresentam comportamentos vistos como inovadores e que vão contra as normas.

Fonte: Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 371).

2.2.2.8 Teoria da liderança transacional e transformacional

Líderes transacionais são aqueles que conduzem ou motivam seus liderados e os direcionam para o atingimento das metas, buscam esclarecer as funções a serem desempenhadas e as exigências das tarefas. Já os líderes transformacionais inspiram seus liderados a buscarem seus interesses pelo bem da organização, sendo capazes de incitar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos em comum (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Bergamini (2011, p. 158) diz que a liderança transformacional “influencia ou transforma o seguidor, mas também se deixa influenciar por ele, conseguindo maior eficácia pelo uso das informações fornecidas pelo seguidor”.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), as lideranças transacionais e as transformacionais não são elementos opostos, mas sim se complementa, a transformacional é baseada na transacional, porém é um bom líder transacional deve ter qualidades transformacionais, pode-se concluir que os melhores líderes são transacionais e transformacionais.

A figura 5 apresenta e define as quatro características que diferenciam esses dois tipos de líderes.

Figura 5 – Características que diferenciam os dois tipos de líderes

| Líder transacional |
|--|
| Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas. |
| Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias. |
| Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados. |
| Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita tomar decisões. |
| Líder transformacional |
| Influência idealizada: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança. |
| Motivação inspiracional: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples. |
| Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas. |
| Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta. |

Fonte: ROBBINS; JUDGE; SOBRAL (2010 p.374).

2.2.2.9 Mentoring

Vergara (2014) diz que o termo *Mentoring* ficou conhecido no final da década de 70, onde artigos começaram a apontar com um modo de desenvolver líderes e altas performances das pessoas.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) um mentor é alguém que patrocina e apoia um funcionário com menos experiência. Eles afirmam que:

Os mentores bem-sucedidos são bons professores. Eles apresentam ideias com clareza, são bons ouvintes e demonstram empatia para com os problemas e sentimentos de seus protegidos. Esses relacionamentos são válidos tanto para as funções profissionais quanto psicossociais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 382).

Para Lotz (2014, p. 237), *mentoring* é um processo que privilegia a relação entre o mentor e o mentorado, na qual existem papéis definidos e expectativas a serem atendidas, com vista ao alcance do desenvolvimento pessoal e profissional.

2.3 Qualidade de vida no trabalho

Neste capítulo será abordado a Qualidade de Vida no Trabalho, que por meio da gestão de pessoas, se torna possível criar uma relação de parceria que permite à empresa alcançar seus objetivos organizacionais e aos colaboradores os seus objetivos pessoais, levando em consideração a saúde, bem-estar e satisfação dos mesmos. A partir desta relação entende-se a origem e evolução da QVT, bem como os modelos desenvolvidos para implementação deste programa nas organizações, afim de gerar resultados positivos tanto para a organização como para o funcionário.

2.3.1 Origens e evolução

Não existe um consenso sobre quando surgiu o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), levando em consideração, assim como Fernandes (1996), que surgiu em 1950 com os estudos de Eric Trist e outros pesquisadores no Instituto Tavistock em Londres, porém este não foi a primeira vez que a satisfação do trabalhador foi considerada. Pode-se dizer que surgiu desde o início da Administração Científica de Taylor (final do século XIX e início do século XX) e desde então, este assunto vem sendo estudo (FERREIRA, 2013).

Ainda Ferreira (2013), coloca que para Taylor, a administração deveria garantir a maior quantidade de riquezas, tanto para o dono da organização quanto para o funcionário, pois, acreditavam que o ser humano era movido pelo dinheiro, sendo assim, eram pagos altos salários e focavam na diminuição dos custos de produção, desta forma gerou uma organização racional do trabalho, com divisões de tarefas, especialização, hierarquia e padrão nas atividades.

Com a Revolução Industrial as oficinas que os artesãos mantinham em suas casas, acabaram-se e como consequência perceberam que a divisão entre o trabalho e casa era importante. A partir deste fato os empregados passam a querer trabalhar em ambientes mais agradáveis. Desta forma as empresas necessitam pensar em investimentos para melhor o ambiente de trabalho, atrair talentos afim de melhorar a produtividade, além do desafio de implantar programas de qualidade de vida no trabalho, envolvendo o estilo gerencial, a liberdade e autonomia na tomada de decisões (GIL, 2012).

Já Oliveira (2010), enfatiza que a QVT surgiu na literatura sobre gestão, a menos de 40 anos atrás, sendo assim trata-se de um conceito ainda recente, sendo que atualmente não há

preocupação com a QVT, tanto no século passado e ainda hoje em muitos lugares não existe, o que tem sido um dos responsáveis pela diminuição da vida.

Por muito tempo, quando se falava em qualidade em uma empresa pensava-se primeiramente em produção. Atualmente discute-se sobre qualidade no trabalho e qualidade de vida dos empregados, ou seja, os empregados devem se sentir felizes e para que seja produtivo, devem sentir que executam seu trabalho de forma adequada e eficiente, contudo, é necessário considerar que uma parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e com grande vínculo pessoal (GIL, 2012).

Ao mesmo tempo em que as empresas precisam cortar custos, principalmente na área de assistência médica, elas precisam combater o absenteísmo e melhorar a performance dos empregados, sendo assim, é necessário que invistam em programas de QVT, onde pesquisas revelam que, a cada real investido em programas de QVT, economiza-se dois ou três na conta de assistência médica, embutidas aí as despesas com faltas e doenças graves (MELHOR DO RH, 2004).

No quadro 1, pode-se observar a evolução da QVT na visão de Nadler & Lawler (1983, p. 22-24 *apud* RODRIGUES, 1994, p. 81)

Quadro 1- Evolução da QVT na visão de Nadler e Lawler

| Período | Foco principal | Definições |
|------------------|----------------|--|
| 1959/1972 | Variável | A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou as consequências pessoais de experiência do trabalho. |
| 1969/1975 | Abordagem | A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial. |
| 1972/1975 | Método | A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação. |
| 1975/1980 | Movimento | A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" com bastante frequência, invocados como ideais do movimento. |
| 1979/1983 | Tudo | A QVT, é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade. |
| Previsões Futura | Nada | A globalização da definição trará como consequência inevitável e descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará. |

Fonte: Rodrigues (1994, p. 81).

Hoje pode-se considerar que a construção da QVT, começa a partir do momento em que a empresa e as pessoas são vistas como um todo, chamado de enfoque biopsicossocial que representa um diferencial para o desenvolvimento de diagnósticos, campanhas, criação de serviço e criação de projetos focados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, para a geração de trabalho na empresa (OLIVEIRA, 2010).

2.3.2 Conceito

Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de ações que a organização realiza para implantação de melhorias e inovações na gerência, na área tecnológica e no campo estrutural do ambiente de trabalho (FERREIRA, 2013).

Do ponto de vista das pessoas, pode-se afirmar que qualidade de vida é percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, ambiente social e econômico e expectativa de vida. No trabalho, a QV representa a necessidade de valorização das condições de trabalho, definições de tarefas e do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento (LIMONGI-FRANÇA, 2014 p. 167-168).

Ainda Limongi-França (2014 p. 169), define que a gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

É a capacidade de administrar o conjunto das ações, incluído diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização.

Limongi-França (2014), destaca os fatores culturais da gestão da qualidade de vida no trabalho, sendo:

- 1- A visão de pessoa;
- 2- Produtividade;
- 3- Legitimidade;
- 4- Perfil do administrador;
- 5- Cultura organizacional.

Observa-se que os fatores críticos é uma resposta as pressões da vida moderna diante da vida com a globalização (LIMONGI-FRANÇA, 2014).

Os objetivos de um programa de QVT é criar uma organização mais humanizada, delegando maior responsabilidade e de autonomia no trabalho, receber constantemente o

feedback sobre o desempenho, adequação das tarefas conforme o perfil do profissional e maior ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. Por este motivo, esse programa se torna mais eficaz e nas formas de obtenção do comprometimento das pessoas para os programas de qualidade total, já que beneficiam a inclusão dos empregados nas decisões que influenciam em suas áreas de trabalho (GIL, 2012).

Para Limongi-França (2012), os aspectos positivos de QVT são percebidos pelos executivos de RH, onde se destaca na área organizacional, com aumento de produtividade, competitividade, nos resultados e imagem da empresa e na qualidade dos processos e produtos. Considerando a parte psicológica e social os aspectos positivos ganham destaques nas questões de redução de doenças, satisfação interna e consciência dos empregados.

2.3.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

2.3.3.1 Modelo de Walton

Walton (1974) destaca oito critérios que afetam o trabalhador e sua situação de trabalho, sendo elas:

1. Condições de segurança e saúde no trabalho: refere-se ao estabelecimento de horários razoáveis, oferecer condições de trabalho que reduzam o risco de doenças e danos físicos, e o estabelecimento de limites de idade quando a tarefa exercida seja prejudicial ao bem-estar conforme a faixa etária (FERREIRA, 2013).

2. Compensação justa e adequada: relação do salário com o esforço físico ou mental ou habilidades solicitadas, com a experiência, com a responsabilidade do cargo, relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensação na empresa (equidade interna) ou fora dela, considerando o mercado de trabalho (equidade externa) (FERREIRA, 2013).

3. Oportunidade de uso imediato e desenvolvimento de capacidades: nível de autonomia no trabalho, utilização de habilidades múltiplas, informações e de perspectivas, a complexidade de tarefas e a possibilidade de planejamento (FERREIRA, 2013).

4. Chances de crescimento contínuo e segurança de emprego: oportunidade de carreira e de crescimento contínuo, oferecendo educação formal, e capacitação (FERREIRA, 2013).

5. Integração social na empresa: relações interpessoais e o grau de identidade entre o trabalhador com a organização, ausência de diferenças hierárquicas (FERREIRA, 2013).

6. Constitucionalismo: existência de normas que instituem os direitos e deveres. Sendo eles: direito à privacidade, tratamento justo e liberdade de expressão (FERREIRA, 2013).

7. Trabalho e espaço total de vida: o dia-dia no trabalho pode afetar a vida pessoal do trabalhador, como as relações familiares. A satisfação do trabalhador deve ser balanceada a jornada de trabalho e estabilidade de horários para não impactar na sua disponibilidade com a família e momentos de lazer (FERREIRA, 2013).

8. Relevância social da vida no trabalho: a forma irresponsável de agir de algumas empresas faz com que um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, o que afeta a autoestima e sua produtividade (FERREIRA, 2013).

2.3.3.2 Modelo de Hochman e Oldhan

Para estes autores, os resultados como a motivação interna, satisfação, qualidade nas tarefas executadas e baixo absenteísmo e rotatividade estão ligadas ao estado psicológico podendo causar resultados positivos tanto para o trabalhador quando a organização (FERREIRA, 2013).

O quadro 2, apresenta a relação das dimensões básicas do trabalho com os estados psicológicos.

Quadro 2- Dimensões Básica x Estados psicológicos

| Dimensões básicas | Estados psicológicos |
|---|--|
| Variedade de habilidade Identidade da tarefa Significação da tarefa Inter-relacionamento | Sentido encontrado na função exercida |
| Autonomia | Responsabilidade percebida |
| Feedback intrínseco e extrínseco | Conhecimento dos resultados do trabalho |

Fonte: Ferreira 2013, p. 141

Ferreira (2013) explica que a partir do modelo de Hockman e Oldham (1975), a QVT pode ser entendida através da combinação da dimensão básica da tarefa que é capaz de gerar estados psicológicos adequados ao trabalho com variáveis de contexto do trabalho que desta forma gera-se atitudes e comportamentos como motivação, satisfação, desempenho e permanência no emprego.

2.3.3.3 Modelo de Westley

Westley (1979 *apud* FERREIRA, 2013) analisa quatro dimensões relacionadas ao trabalho. Sendo elas: econômicas, políticas, psicológicas e sociológicas e se concretizam em indicadores de QVT. Desta forma, Westley propõe a realização de ações cooperativas, fazendo que os funcionários participem das decisões e na divisão dos lucros, adotarem um trabalho auto supervisionado, o desenvolvimento de tarefas e a aplicação dos princípios sociotécnicos.

2.3.3.4 Modelo de Davis Werther

Para Davis & Werther (1983 *apud* FERREIRA, 2013) a QVT é afetada pelos fatores ambientais, organizacionais e comportamentais.

Figura 6- QVT e o projeto de cargo



Fonte: Ferreira, 2013 p. 145.

Rodrigues (1994, p. 87-88), destaca cada um dos níveis, sendo assim:

- No nível organizacional, é levado em consideração a eficiência, que é trabalhada a partir da racionalização da produção.
- No nível ambiental é analisado a habilidade e disponibilidade de empregados e as expectativas sociais.
- No nível comportamental, destaca-se a parte mais sensível para o sucesso de um cargo, onde, quatro fatores são analisados: autonomia, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

2.3.3.5 Modelo de Emery e Trist

A partir de estudos de Eric Trist em 1950, demonstrou que os trabalhadores estavam menos motivados com o salário do que com a organização do trabalho no setor de minas no Reino Unido. Em outro de seus estudos ele buscou compreender o que leva o comprometimento com o trabalho, chamando de abordagem sociotécnica, que foca na organização do trabalho afim de estimular o comprometimento e melhora do desempenho organizacional. A partir deste estudo foi determinado as seis propriedades para estimular o comprometimento de quem executa o trabalho (FERREIRA, 2013):

1. Variedade e desafio: Sempre deverá conter desafios e variedade de tarefas.
2. Aprendizagem contínua: Oferecer uma perspectiva de aprendizagem regular.
3. Margem de manobra e autonomia: Estimular a capacidade de decisão.
4. Reconhecimento e apoio: Reconhecido e apoiado pelos outros na organização.
5. Contribuição social que faz sentido: Conter o prazer de contribuir para a sociedade.
6. Futuro desejável: Permitir enxergar um futuro desejável e atividades de aperfeiçoamento e orientação.

A partir destes fatores é possível afirmar que haverá melhoria da qualidade de vida no trabalho e para o desempenho da organização (FERREIRA, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será abordado a metodologia do estudo. Para Diehl e Tatim (2004, p.47), “a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar resposta ao problema”. É através da metodologia que se encontra a melhor forma de abordagem.

Este estudo está estruturado em quatro itens que definem a metodologia científica para abordagem do problema, contemplando o delineamento da pesquisa, as variáveis do estudo, a população e a amostra, o plano de coleta de dados e pôr fim a análise e interpretação dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para Gil (1996) pesquisa é o procedimento racional e sistemático que objetiva proporcionar respostas e soluções aos problemas apresentados. A pesquisa se desenvolve mediante a utilização de procedimentos, técnicas e métodos científicos.

Diehl e Tatim (2004, p.46), definem metodologia como “estudo e avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

Para obter o melhor resultado para este trabalho que visa analisar e propor melhorias na Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da Alfa Joias, o mesmo será abordado de forma quantitativa, sendo caracterizado esta abordagem da seguinte forma por Diehl e Tatim:

Caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às interferências (DIEHL E TATIM, 2004, p. 51).

Quanto aos objetivos, o mesmo será realizado de forma exploratória e descritiva, afim de, conhecer e levantar dados sobre a organização para melhor compreensão do tema, devido este estudo nunca ter sido realizado na mesma.

Segundo Diehl e Tatim (2004) a pesquisa exploratória proporciona familiaridade com o problema, afim de possibilitar hipóteses, em muitos casos engloba-se bibliografia, entrevistas e a análises para que haja uma melhor compreensão.

Para Gil (1996, p. 46):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática.

O presente trabalho será realizado em forma de estudo de caso, que para Diehl e Tatim (2004, p. 61), “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Para os autores, o “ estudo de caso apresenta uma série de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. ”

A definição da metodologia escolhida para este estudo, é de total importância para analisar e desenvolver melhorias na área de Gestão de Pessoas, possibilitando um conhecimento macro e real, que a empresa se encontra no momento da pesquisa.

3.2 Variáveis de estudo

As variáveis deste estudo tem como objetivo conhecer a realidade da empresa referente ao estilo de liderança exercida e o nível da qualidade de vida no trabalho existente.

3.2.1 Liderança

Para Hersey e Blanchard (1986, p.103) “é o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para consecução de um objetivo numa dada situação. Em essência, a liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas”.

Uma gestão inspiradora é aquela que mostra um propósito, uma causa para um determinado grupo. E o papel da liderança, nesse sentido, é fundamental. O líder tem ação de coordenar um coletivo (MELHOR DO RH, 2016).

Este trabalho será executado através da análise da Liderança Situacional. Essa teoria fala que a liderança bem-sucedida é adquirida através da escolha do estilo de liderança adequado dependendo do grau de desejo e habilidade (maturidade) para cumprir determinada tarefa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Através do modelo criado por Hersey e Blanchard (1986), denominado de curva prescritiva onde avalia qual estilo de liderança deve ser adotado para cada nível de maturidade/desenvolvimento de seu subordinado sendo: Determinar (E1), Persuadir (E2), Compartilhar (E3) e Delegação (E4).

Esses correspondem aos quatro níveis básicos de desenvolvimento:

- E1 para - principiante empolgado (M1 – baixa competência, alto empenho).
- E2 para - aprendiz decepcionado (M2 – baixa/alguma competência, baixo empenho).
- E3 para - colaborador capaz, mas cauteloso (M3 – competência de moderada a alta, empenho variável).
- E4 para - realizador autoconfiante (M4 – alta competência, alto empenho) (BLANCHARD, 2011).

3.2.2 *Qualidade de Vida no Trabalho*

É o conjunto de ações que a organização realiza para implantação de melhorias e inovações na gerencia, na área tecnológica e no campo estrutural do ambiente de trabalho (FERREIRA, 2013).

Com a finalidade de mensurar os fatores de maior importância para os funcionários relacionados a QVT e alcançar os objetivos propostos pelo estudo, serão analisadas as subvariáveis determinadas pelo Modelo de Walton:

- **Condições de segurança e saúde no trabalho:** refere-se ao estabelecimento de horários razoáveis, oferecer condições de trabalho que reduzam o risco de doenças e danos físicos, e o estabelecimento de limites de idade quando a tarefa exercida seja prejudicial ao bem-estar conforme a faixa etária (FERREIRA, 2013).
- **Compensação justa e adequada:** relação do salário com o esforço físico ou mental ou habilidades solicitadas, com a experiência, com a responsabilidade do cargo, relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensação na empresa (equidade

interna) ou fora dela, considerando o mercado de trabalho (equidade externa) (FERREIRA, 2013).

- **Oportunidade de uso imediato e desenvolvimento de capacidades:** nível de autonomia no trabalho, utilização de habilidades múltiplas, informações e de perspectivas, a complexidade de tarefas e a possibilidade de planejamento (FERREIRA, 2013).

- **Chances de crescimento contínuo e segurança de emprego:** oportunidade de carreira e de crescimento contínuo, oferecendo educação formal, e capacitação (FERREIRA, 2013).

- **Integração social na empresa:** relações interpessoais e o grau de identidade entre o trabalhador com a organização, ausência de diferenças hierárquicas (FERREIRA, 2013).

- **Constitucionalismo:** existência de normas que instituem os direitos e deveres. Sendo eles: direito à privacidade, tratamento justo e liberdade de expressão (FERREIRA, 2013).

- **Trabalho e espaço total de vida:** o dia-dia no trabalho pode afetar a vida pessoal do trabalhador, como as relações familiares. A satisfação do trabalhador deve ser balanceada a jornada de trabalho e estabilidade de horários para não impactar na sua disponibilidade com a família e momentos de lazer (FERREIRA, 2013).

- **Relevância social da vida no trabalho:** a forma irresponsável de agir de algumas empresas faz com que um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, o que afeta a autoestima e sua produtividade (FERREIRA, 2013).

3.3 População e amostra

Segundo Gil (2006), o estudo de caso é definido como empírico que investiga um fenômeno da atualidade dentro da realidade. Diehl e Tatim (2004) defendem como vantagem o fato de estimular novas descobertas e sua simplicidade no procedimento.

A pesquisa foi realizada na empresa Alfa Joias, fundada em 2003, localizada em Guaporé-RS, através de um estudo de caso, onde, atualmente a empresa possui 61 funcionários ativos.

Diehl e Tatim (2004, p. 64) afirmam que a:

população ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com o respeito às variáveis que se pretende levantar. Pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme objetivo da pesquisa. *Amostra* é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada.

A população refere-se ao total de elementos que compartilham um conjunto de características semelhantes de modo que esta acaba por unir e formar um grupo populacional (HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005).

A pesquisa foi realizada com 53 colaboradores, e verificado a percepção dos funcionários quanto à QVT além do tipo de liderança presente na empresa.

A pesquisa de QVT foi realizada com todos os funcionários, exceto os que estavam no período de experiência e funcionários que não estavam presentes no dia da coleta de dados. Já a pesquisa de Estilo de Liderança, foi realizado com todos os 7 líderes que a empresa possui.

3.4 Procedimento e técnica de coleta de dados

Esta pesquisa foi realizada com base de dados primários, ou seja, serão os próprios funcionários da empresa estudada que responderão ao questionário.

Diehl e Tatin (2004, p. 63) afirmam que:

As informações podem ser obtidas por meio de pessoas, consideradas fontes primárias, já que os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão. As principais técnicas de coleta desse tipo de dados são as entrevistas, o questionário, o formulário e a observação.

Para Marconi (2008, p. 48), o plano de coleta de dados pode ser feito através de “duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias)”.

A coleta de dados deste trabalho, realizou-se através de questionários com perguntas de múltiplas escolhas. Questionário é uma ferramenta de coletas de dados composta por perguntas ordenadas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador (DIEHL; TATIM, 2004).

Gil (2006) complementa afirmando que os questionários podem ser definidos de três tipos: aberto, fechado e dependentes. O questionário aberto permite ao respondente liberdade

em suas respostas, já o questionário fechado apresenta alternativas para a escolha; no modo dependente, ocorre uma relação entre as perguntas.

Os questionários permitem o uso de perguntas abertas e/ou perguntas fechadas. As perguntas abertas são aquelas que permitem respostas livres, mais dados e informações variados e valiosos que são codificados e o seu processo avaliativo é de maior dificuldade. Já as perguntas fechadas são padronizadas, as respostas são mais precisas, pois já estão delimitadas. Com as opções de resposta prontas a aplicação fica mais fácil e o processo de análise e interpretação é simplificado (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

No caso em específico, a coleta de dados ocorreu no dia 08 de setembro de 2016, os questionários de Qualidade de Vida no Trabalho e Diagnóstico de Preferência de Liderança foram entregues impressos, pessoalmente a cada entrevistado, dentro de um envelope, onde os mesmos responderam individualmente no mesmo dia, dentro da empresa, sem a necessidade de identificação do entrevistado. Após o término das respostas, os questionários foram deixados em uma caixa específica para a pesquisa.

As questões referentes a Qualidade de Vida no Trabalho, seguiu o modelo de Richard Walton, as mesmas eram fechadas, de múltipla escolha, com escala de 1 à 5 com as seguintes alternativas: (1) muito fraco; (2) fraco; (3) regular; (4) bom e (5) muito bom.

Já o questionário aplicado aos líderes, eram com perguntas fechadas de múltipla escolha, porém sem escala de alternativas.

Perguntas de Múltipla escolha são perguntas fechadas, mas apresentam diversas possíveis respostas (DIEHL; TATIM, 2004).

Roesch (2013) afirma que esses dados coletados são fontes fundamentais para a análise, que podem ser apresentados em forma de tabelas estatísticas e gráficos.

3.5 Análise e interpretação dos dados

Para a análise e estudo dos dados levantados será realizado uma análise estatística, onde os resultados são inseridos em planilhas eletrônica e, expostos por meio de tabelas e gráfico. A análise de pesquisa tem por objetivo principal, conhecer o estilo de liderança adotado na empresa e a percepção dos funcionários quanto a qualidade de vida no trabalho e os fatores que atuam sobre ela.

“Na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística com a ajuda de computadores. Geralmente, as medidas para cada

entrevistado são codificadas e, em seguida, manipuladas de várias maneiras” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 83).

Para a análise do diagnóstico do estilo de liderança, os dados foram tabulados e verificado através de um gabarito, qual o percentual de eficácia quanto a liderança situacional, bem como com a verificação de suas respostas, a identificação da preferência de estilo nas respostas dos líderes.

Para realizar a análise dos dados coletados sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, foi realizado a tabulação dos resultados e através deste foi estabelecido a média ponderada de cada pergunta, pegando o número de respondentes de cada questão e multiplicando pelo número respectivo na escala de 1 à 5. Após a multiplicação foi realizada a soma dos valores e a divisão pelo número de colaboradores, gerando assim uma média ponderada para cada questão. Somando as médias e dividindo pelo número de perguntas gerou-se a média aritmética da variável da, aonde se pode analisar os conteúdos e desenvolver conclusões e sugestões sobre qualidade de vida na empresa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, descreve-se o histórico da empresa estudada, bem como a avaliação dos resultados obtidos com a pesquisa da Qualidade de Vida no Trabalho e o Diagnóstico das Preferências de liderança. Também será apresentada a correlação entre as variáveis, a síntese dos principais resultados e algumas sugestões para possíveis melhorias com relação aos temas em estudo.

4.1 Caracterização do setor joalheiro

O setor joalheiro possui uma história centenária e ao longo da história da Humanidade, é possível identificar a evolução da arte decorativa, particularmente nas joias feitas em metais preciosos com incrustação de pedras coloridas. Na civilização egípcia, por exemplo, todas as manifestações artísticas estavam a serviço do estado e da religião, personificadas na figura do faraó. A joia, através dos tempos, além de ser considerada símbolo de status e marca de distinção entre os governantes e os governados, assumiu funções como enfeitar, agradar, seduzir, identificar ou proteger (SEBRAE, 2016).

As joias foram, também, usadas para pagamento de dotes ou moeda de troca. Com a evolução da joalheria, a joia passou a ser associada ao luxo, a um mundo de riqueza, sofisticação e beleza. O valor de uma joia passou a ser diretamente relacionado com o valor artístico e precioso da peça concebida. Nos dias de hoje, materiais raros e preciosos continuam a ser usados, mas outros materiais ganharam espaço, valorizando o trabalho criativo e incorporando tecnologias. As joias estão por toda parte – cabeças, pescoços, pulsos, rostos, roupas, cintos, bolsas – com materiais e tamanhos diversos (SEBRAE, 2016).

A indústria joalheira no Brasil é relativamente nova, apresentando um crescimento mais significativo a partir dos anos 40, com o surgimento das primeiras empresas que se somaram aos fabricantes de joias artesanais (ourives), voltadas para atender a demanda do mercado interno. Nos anos 90, houve uma invasão de joias importadas e/ou contrabandeadas, fazendo com que os joalheiros buscassem aprimoramento para aumentar a competitividade, visando atender ao mercado nacional e ganhar espaço no mercado internacional (SEBRAE, 2016).

A indústria e o comércio brasileiro de pedras preciosas, joias, bijuterias, metais preciosos e afins é representada na cadeia produtiva por empresas de mineração, lapidação,

produtos industriais de metais preciosos, joalheria de ouro, folheados e bijuterias. Elas se localizam nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Rio Grande do Sul, Paraná, Goiás, Distrito Federal e Amazonas, considerados os principais pólos de produção/comercialização. Assim como outros itens do vestuário, os acessórios – incluídas as joias e bijuterias – são considerados signos de comunicação social. A escolha e uso de certa indumentária, produz estímulos que atingem a quem está à volta, gerando, assim, comunicação através da moda. O mundo da moda movimenta-se a partir das tendências que começam muito antes da confecção de uma roupa (SEBRAE, 2016).

As joias, que ocupam lugar de destaque entre os acessórios, são peças elaboradas com metais nobres como ouro, platina e pedras preciosas encravadas, de alto valor comercial e com design exclusivo. O início do século 20, pelas mãos de Coco Chanel, outro tipo de adorno foi introduzido no universo da alta costura em substituição aos modelos de luxo – as joias folheadas. Mais acessíveis e adaptáveis às tendências da moda, as joias folheadas abriram caminho para infinitas possibilidades, revolucionando as tradições da joalheria. Entre a joia e a bijuteria, a joia folheada ocupa um espaço em constante expansão. A joia folheada é confeccionada em diferentes metais e coberta por metal precioso (ouro, prata ou ródio). As camadas de ouro são depositadas na superfície das ligas metálicas por um processo denominado galvanoplastia. Em outro extremo encontram-se as bijuterias, que são peças produzidas com materiais sintéticos ou naturais, sem metais nobres ou pedras preciosas (SEBRAE, 2016).

As joias folheadas, diferentemente das bijuterias, têm valor de mercado e podem causar o mesmo efeito da joia, principalmente se for confeccionada com qualidade em todas as etapas de produção. Esta característica, aliadas a um design diferenciado, tornam as joias folheadas cada vez mais valorizadas nos diversos mercados consumidores (SEBRAE, 2016).

A indústria brasileira tem procurado agregar o design às joias folheadas, colocando este item como um dos fatores principais para diferenciar seus produtos de acordo com as tendências da moda (SEBRAE, 2016).

Em Guaporé, a técnica da ourivesaria foi trazida da Itália pelos imigrantes. Até a década de 80, eram em torno de 05 empresas que trabalhavam na cidade. Nos anos 80, se deu a expansão do mercado da joia folheada que em pouco tempo já atingia todo o mercado nacional e parte da América (AJOLI, 2016). O ramo joalheiro se desenvolveu ampliando negócios, gerando emprego e renda, fortalecendo o espírito empreendedor da comunidade, o que pode ser comprovado pelo número expressivo de empresas, transformando Guaporé em Pólo Estadual e segundo lugar no âmbito nacional na produção de joias folheadas, com

comercialização nacional e internacional (PREFEITURA MUNICIPAL DE GUAPORÉ, 2016).

4.2 A empresa estudada

A empresa Alfa Joias, foi fundada em 2003, localiza-se em Guaporé- RS, tem como filosofia a busca incessante pela melhor qualidade de seus produtos e relacionamento.

Possui como estratégia unir as mais avançadas tecnologias às mãos dos melhores artesãos, esforço este que se traduz em joias de extrema precisão, mas que nem por isso deixam de carregar as digitais de sua dedicada equipe. Hoje conta com 61 funcionários, onde desenvolve ampla linha de anéis, brincos, pulseiras, gargantilhas, pingentes e braceletes, estando sempre atenta às tendências mundiais, mas sem perder a brasilidade.

4.3 Apresentação e análise dos resultados

Através dos dados obtidos na pesquisa, apresenta-se os resultados com o questionário aplicado aos líderes da empresa em estudo, assim como, os resultados obtidos com as respostas dos colaboradores. Faz-se uma análise e identificação do cenário atual quanto o Estilo de Liderança e a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho.

Para melhor entendimento, o perfil dos respondentes foi dividido em três gráficos: faixa etária, gênero e escolaridade.

Tabela 2 - Faixa Etária

| Faixa Etária | Colaboradores |
|------------------------------|----------------------|
| 15 a 20 anos | 9 |
| 21 a 25 anos | 3 |
| 26 a 35 anos | 25 |
| 36 a 45 anos | 11 |
| 46 a 55 anos | 4 |
| Total de Respondentes | 52 |

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

Percebe-se que a faixa etária predominante dos colaboradores é de 26 à 35 anos, representando 48% dos respondentes, sequeentemente de 36 à 45 anos representando 21% dos respondentes.

A empresa busca em seu quadro de colaboradores pessoas que já possuem alguma experiência na fabricação de joias, como consequência, percebe-se que a maioria dos colaboradores são adultos, pois são estes que já tem alguma qualificação nesta área.

Tabela 3 - Gênero

| Gênero | Colaboradores |
|------------------------------|----------------------|
| Feminino | 24 |
| Masculino | 27 |
| Total de respondentes | 51 |

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

Quanto ao gênero, a maioria dos colaboradores são do sexo masculino, representando 52,9% do total, pode-se verificar que há uma pequena diferença em relação ao sexo feminino.

Tabela 4 - Escolaridade

| Escolaridade | Colaboradores |
|------------------------------|----------------------|
| Fundamental Incompleto | 9 |
| Fundamental Completo | 10 |
| Ensino Médio Incompleto | 6 |
| Ensino Médio Completo | 24 |
| Superior Incompleto | 1 |
| Superior Completo | 1 |
| Pós Graduação Incompleta | 0 |
| Pós Graduação Completa | 1 |
| Total de respondentes | 52 |

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

Quanto à escolaridade dos colaboradores, percebe-se que a grande maioria possui o Ensino Médio completo, representando 46,2%, sequeentemente por colaboradores que possuem o Ensino Fundamental completo, representando 19,2%, e Fundamental Incompleto representando 17,3% dos colaboradores. Apenas 5,7% dos colaboradores possuem Ensino Superior completo ou incompleto, mostrando assim, que há necessidade de maior

desenvolvimento intelectual dos mesmos, afim de melhorar tanto o crescimento pessoal como profissional destes colaboradores.

4.3.1 Liderança situacional

A liderança situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e como comportar-se de acordo com o modelo, ou seja, o líder deve ajudar o liderado a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e dispostos a desempenhar suas atividades.

Na tabela 5, analisa-se as respostas dos líderes ao questionário referente ao Diagnóstico das Preferências de Liderança, através de suas respostas será verificado qual a preferência de estilo predominante na empresa Alfa Joias e qual o nível de eficácia obtido quanto ao uso da Liderança Situacional.

Tabela 5- Uso preferencial x Eficácia no uso do estilo de liderança

| Uso preferencial do estilo de liderança | | | | Eficácia no uso do estilo de liderança | | | |
|---|-----------|--------------|---------|--|-----------|--------------|---------|
| Determinar | Persuadir | Compartilhar | Delegar | Determinar | Persuadir | Compartilhar | Delegar |
| 16,66% | 33,33% | 41,66% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 16,66% | 0% |
| 16,66% | 41,66% | 41,66% | 0,00 | 0% | 8,33% | 8,33% | 0% |
| 8,33% | 41,66% | 50,00% | 0,00% | 0% | 8,33% | 16,66% | 0% |
| 0,00% | 58,33% | 41,66% | 0,00% | 0% | 0% | 8,33% | 0% |
| 41,66% | 33,33% | 25,00% | 0,00% | 0% | 0% | 8,33% | 0% |
| 25,00% | 66,66% | 8,33% | 0,00% | 16,66% | 8,33% | 8,33% | 0% |
| 25,00% | 50,00% | 16,66% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 0% |
| 19,04% | 46,42% | 32,14% | 2,38% | 4,76% | 5,95% | 10,71% | 0% |

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

Observa-se que o maior número no uso da preferência do estilo, ficou em Persuadir com 46,42% das citações, seguido por, Compartilhar com 32,14%, Determinar com 19,04% e Delegar 2,38%. Através destes números, é possível afirmar que o estilo de preferencial dos líderes é Persuadir e Compartilhar.

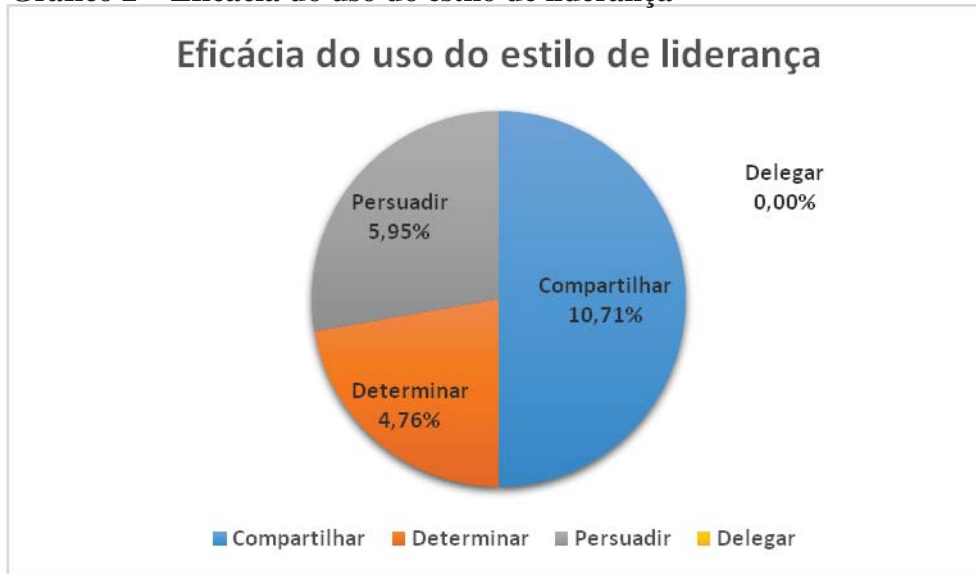
Gráfico 1– Uso preferencial



Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

O estilo persuadir envolve comportamento de alta tarefa e alto relacionamento, o líder adota um comportamento diretivo por causa da falta de capacidade dos liderados, mas ao mesmo tempo apoia para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas. Já o estilo Compartilhar, envolve comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa, o líder precisa abrir a porta no sentido de apoiar os liderados nos seus esforços de usar a capacidade que possuem, o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo que, o líder deve facilitar a tarefa e comunicação (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Já na eficácia no uso do estilo de Liderança, percebe-se que o maior número ficou em Compartilhar com 10,71% dos acertos, seguido por Persuadir com 5,95%, Determinar com 4,76% e no estilo delegar não foi percebido eficácia. Pode-se afirmar que há pouca delegação de tarefas dentro da organização estudada.

Gráfico 2 – Eficácia do uso do estilo de liderança

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

No estilo delegar, há pouca direção e pouco apoio, devido aos liderados possuírem capacidade e disposição para assumir responsabilidade. Este estilo envolve um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

4.3.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Nas tabelas a seguir são mostradas as respostas dos colaboradores referente à QVT, obtidas através da pesquisa e suas respectivas análises. As questões foram divididas a partir das oito variáveis do modelo de Walton, sendo elas: compensação justa e adequada; ambiente e condições de trabalho; desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade de crescimento e segurança; integração social; constitucionalismo e relevância no trabalho.

Segue os resultados da pesquisa realizada.

Tabela 6 – Compensação justa e adequada

| Questões | |
|---|------|
| O salário que recebe lhe dá condições para uma vida adequada. | 3,05 |
| Há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade. | 3,00 |
| Sua remuneração é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho. | 3,15 |
| Média: 3,07 | |

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

De acordo com a tabela 6, a média aritmética das médias ponderadas para a variável, compensação justa e adequada para os colaboradores ficou em 3,07, na visão dos colaboradores, observa-se que a maioria considera como regular o salário que recebe para ter condições de uma vida adequada, assim como se há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade, e se sua remuneração é inferior se comparada outros profissionais no mercado de trabalho. Este resultado demonstra que os colaboradores não estão totalmente contentes com a sua remuneração.

Dutra (2016 p. 196), diz que a

remuneração é recebida pelas pessoas em função de seu trabalho; geralmente é uma remuneração fixa e pode ser determinada a partir do cargo exercido pela pessoa, a partir das habilidades requeridas e possuídas ou a partir das competências exigidas e entregues pela pessoa.

A seguir, a tabela 7, apresenta as respostas dos colaboradores referente ao ambiente e condições de trabalho, onde são avaliadas as condições de saúde e segurança oferecidas pela empresa, quantidade de qualidade de materiais para a realização do trabalho, stress e excesso de trabalho.

Tabela 7- Ambiente e condições de trabalho

| Questões | |
|---|------|
| Oferece condições de saúde e segurança. | 4,21 |
| Oferece quantidade e qualidade de bons materiais para a realização do seu trabalho. | 4,02 |
| O trabalho realizado por você ocasiona stress. | 3,02 |
| As horas trabalhadas são suficientes para realizar suas tarefas. | 3,99 |
| Média: 3,81 | |

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

De acordo com a tabela 7, a média aritmética das médias ponderadas para a variável, ambiente e condições de trabalho ficou em 3,81, na visão dos colaboradores observa-se que a maioria estão satisfeitos com as condições de saúde e segurança, que possuem a quantidade e qualidade nos materiais para a realização das tarefas.

Em relação ao stress no ambiente de trabalho, a maioria afirma ser regular, ou seja, por vezes há stress, isto explica-se pelo ramo joalheiro possuir épocas em as vendas disparam, como dia da mães e natal, desta forma as cobranças aumentam para que os pedidos sejam atendidos dentro do prazo. No entanto, nota-se que não é o acumulo de tarefas que gera o

stress, uma vez que os colaboradores estão satisfeitos quanto as horas trabalhadas para realização de suas tarefas.

Araújo (2014), define como saúde do trabalho: promoção adequada das condições ambientais, controle dos fatores causadores das doenças, prevenção, redução e eliminação das causas prejudiciais.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010 p. 581), estresse é

uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, exigência ou recurso com relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto.

Na tabela 8, contém questões relacionadas ao uso e desenvolvimento da capacidade humana, sendo que os colaboradores foram questionados em relação a autonomia, interesse em implantar sugestões, responsabilidade, bom desempenho e qualidade do trabalho executado, utilização dos conhecimentos e habilidade e avaliação dos resultados do trabalho realizado.

Tabela 8 – Uso e desenvolvimento da capacidade humana

| Questões | |
|--|------|
| Têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce. | 3,47 |
| Por parte da direção que eles têm interesse em implantar as sugestões que você faz. | 2,82 |
| Percebe que a instituição delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam. | 3,92 |
| O trabalho que desenvolve permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui. | 3,86 |
| A direção avalia os resultados e processos do trabalho. | 3,57 |
| Média : 3,53 | |

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

De acordo com a tabela 8, percebe-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, uso e desenvolvimento da capacidade humana ficou em 3,53, na visão dos colaboradores, observa-se que a maioria considera como regular a autonomia que possuem para a resolução dos problemas, bem como a avaliação por parte da direção nos resultados e processos do trabalho.

No que tange a delegação de responsabilidades, o resultado, bom desempenho, qualidade em suas tarefas e a utilização de seus conhecimentos, experiências e habilidades, os colaboradores demonstram que há um certo interesse por parte da organização, mas ainda há

muito para ser explorado de cada colaborador. Por outro lado, na visão dos colaboradores a direção não possui muito interesse em implantar suas sugestões, sendo que de modo geral os mesmos acreditam que podem ajudar e aplicar mais de seus conhecimentos no dia a dia.

Robbins, Judge e Sobral (2010) dizem que o envolvimento dos funcionários é um processo que utiliza a capacidades dos mesmos para o aumento de seu comprometimento no sucesso da organização, portanto, envolvendo os funcionários nas decisões que lhes dizem respeito e dando-lhe autonomia sobre suas tarefas, os tornam mais motivados e mais comprometidos e como consequência mais produtivos e satisfeitos.

Os aspectos que causarão impacto positivo no sentimento de recompensa passarão, necessariamente, pela possibilidade e realização do crescimento pessoal e profissional e, também, pelo aproveitamento máximo das capacidades reconhecidas dos indivíduos (MELHOR DO RH, 2004 p. 36).

Na tabela 9, refere-se sobre a oportunidade de crescimento e segurança, questiona os colaboradores sobre a valorização dos acertos na execução das tarefas, promoção na empresa, incentivo aos estudos e demissão.

Tabela 9- Oportunidade de crescimento e segurança

| Questões | |
|--|------|
| A direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas. | 3,20 |
| Têm chances de promoção. | 2,49 |
| Incentiva a continuar seus estudos. | 2,60 |
| Somente demite caso tenha motivos justos. | 4,15 |
| Média: 3,10 | |

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

De acordo com a tabela acima observa-se que a média aritmética das médias ponderadas para a variável, oportunidade de crescimento e segurança ficou em 3,10. Na visão dos colaboradores a empresa só demite caso tenham motivos justos, porém consideram como fraca a valorização dos acertos de suas tarefas, chances de promoção e incentivo para continuar os estudos, sendo que, a organização não oferece programas para promoções e aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Dutra (2016), explica sobre a teoria de Herzberg, onde indica que os fatores motivacionais devem ser promovidos pelos gerentes, sendo que para manter a equipe motivada depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado, ou seja, uma das coisas mais importantes ao alcance dos gerentes é o enriquecimento do trabalho, não

sendo apenas na ampliação do número de tarefas que os empregados realizam, mas na delegação de responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho.

Na tabela 10, menciona a dimensão da integração social na organização, onde os colaboradores foram questionados sobre a exigência do preconceito na organização, sobre as tomadas de decisão ser justas, éticas, relacionamento entre colaborador e gestor e o comprometimento e colaboração entre os colegas.

Tabela 10 – Integração social na organização

| Questões | |
|---|------|
| Na instituição que trabalha existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros. | 2,02 |
| Percebe que as decisões tomadas pelos gestores são justas. | 3,66 |
| Percebe que a instituição procura manter a ética com os seus colaboradores. | 3,94 |
| Considera que há um bom relacionamento entre colaboradores e gestores. | 4,13 |
| Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas. | 3,63 |
| Média: 3,48 | |

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

Observando a tabela acima, percebe-se que no entendimento dos colaboradores é fraco a existência de qualquer preconceito, estilo de vida e aparência, vindo a ser um diferencial muito importante para o bom desempenho da organização.

Na questão do relacionamento e ética, os colaboradores consideram que existem um bom relacionamento dentro da organização, assim como à existência de ética, sendo um ponto positivo e de extrema importância para qualquer empresa, pois trabalhar em um ambiente agradável é fundamental para o sucesso de ambas as partes.

No entanto, percebe-se que deve haver uma melhora na questão da tomada de decisão pelos gestores e no espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas.

Para Ferreira (2013), é inegável a relação entre clima e motivação. O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a “qualidade” do ambiente organizacional. Se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado, com a identificação do clima organizacional é possível aumentar a eficiência da organização e ao mesmo tempo canalizar os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos da empresa.

Na tabela 11, as questões abordam a percepção dos colaboradores quanto ao cumprimento de seus direitos e deveres por parte da organização.

Tabela 11 – Constitucionalismo

| Questões | |
|--|------|
| Os gestores cumpre os direitos trabalhistas. | 4,51 |
| Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora. | 3,69 |
| Percebe que pode expor sua opinião, sem medo de represálias. | 3,47 |
| Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho. | 3,45 |
| Média: 3,79 | |

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

Analisando a tabela 11, percebe-se que a maioria dos colaboradores reconhecem que a empresa Alfa Joias cumpre com os direitos trabalhistas, sendo este um fator relevante para a QVT, pois demonstram que confiam na empresa.

Já nas questões que refere-se ao respeito e individualidade no trabalho e fora, confiança em expor suas opiniões e o seguimento de normas que influenciam a rotina de suas atividades, na visão dos colaboradores consideram como regular, indicando que há uma deficiência neste campo da empresa, apontando para melhorias que devem ser realizadas para que haja uma melhor comunicação entre empresa e colaboradores.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 214) destacam o ponto de vista da justiça organizacional, sendo “uma percepção geral do que é justo no local do trabalho. Os funcionários percebem suas organizações como justas, quando acreditam que os resultados que receberam e forma com que os resultados foram recebidos são justos”.

Na tabela 12, relaciona-se o trabalho e o espaço de vida, onde os colaboradores foram questionados à respeito do equilíbrio que existe entre o trabalho e sua vida pessoal.

Tabela 12 - Trabalho e espaço total de vida

| Questões | |
|---|------|
| Percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica sua vida familiar. | 2,29 |
| Tem tempo disponível para fazer atividades sociais. | 3,77 |
| Em seu tempo livre, pratica atividades esportivas com regularidade. | 3,15 |
| Média: 3,08 | |

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

Analisando a tabela acima, percebe-se que os colaboradores consideraram como fraca a questão que considera que o trabalho influencia ou prejudica sua vida familiar, sendo um bom sinal, pois indica que os colaboradores conseguem se “desligar” do trabalho quando estão na companhia de sua família.

Nas demais questões como tempo disponível para fazer atividades sociais e a prática de atividades esportivas, os colaboradores consideram como regular, podendo ser prejudicial a sua saúde, pois atividades físicas são forma de aliviar o stress e melhorar a disposição para enfrentar a rotina.

Para Walton (*apud* RODRIGUES, 1994, p. 84) “a experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família.

A tabela 13 apresenta questões relacionadas à relevância social do trabalho, onde se questiona os colaboradores sobre a satisfação de trabalhar na empresa, o prestígio e reconhecimento da organização pela comunidade.

Tabela 13 – Relevância social do trabalho

| Questões | |
|---|------|
| Tem orgulho em dizer aonde trabalha. | 4,57 |
| Seu local de trabalho é reconhecido e possui prestígio em sua comunidade. | 4,19 |
| Se sente realizado com o trabalho que desenvolve. | 4,17 |
| É oferecido plano de benefícios. | 4,21 |
| O salário pago fornece condições para uma vida adequada (educação, lazer, saúde, etc.). | 3,19 |
| Percebe que sua alimentação costuma ser saudável e suficiente para toda a família. | 3,85 |
| Média: 4,03 | |

Fonte: Dados Primários - Setembro 2016.

Analisando a tabela acima, percebe-se que os colaboradores possuem orgulho em dizer aonde trabalham, e se sentem realizados com suas atividades, bem como, reconhecem que seu local de trabalho possui prestígio na comunidade e estão satisfeitos com o plano de benefícios.

Quanto a alimentação saudável e suficiente para toda família e o salário pago fornecer condições para uma vida adequada, os colaboradores indicam que há uma deficiência.

Compartilhar o propósito da empresa com todos os colaboradores se obtém um desempenho positivo, entretanto, com um significado maior, profissionais permanecem firmes mesmo nos momentos de crise, pois, cada um que se identifica com o propósito da empresa dá o algo mais. Também pode ocorrer de alguns não se identificarem com estes propósitos, e ficam no meio do caminho, estes devem ser incentivados a procurar o seu propósito em outro lugar, onde faz sentido para não desperdiçar talento e energia (REVISTA VOCÊ RH, 2016).

4.4 Sugestões e recomendações

A partir do estudo realizado e análise dos dados faz-se necessário o registro de algumas sugestões, pois através dos resultados obtidos percebe-se que a empresa Alfa Joias precisa melhorar em alguns aspectos. De modo geral os colaboradores estão satisfeitos com a organização, porém em algumas áreas é necessário que haja mudanças para que este nível de satisfação aumente, assim como a melhora na Liderança exercida na empresa, e como consequência o nível de QVT e produtividade cresça.

A seguir, destaca-se algumas sugestões de melhoria no estilo de Liderança Situacional e Qualidade de Vida no Trabalho.

1. Liderança Situacional:

De acordo com o questionário aplicado aos líderes, nota-se que sua preferência de estilo de liderança é Persuadir com 42% das respostas obtidas, ou seja, é necessário que o líder de a direção para que os liderados executem as tarefas, pois os mesmos possuem responsabilidade, mas não habilidades necessárias e em consequência utilizam apenas 2,38% do estilo Delegar.

Através desta análise é necessário que a empresa forneça aos líderes treinamentos e desenvolvimento sobre liderança, para que os mesmos conheçam técnicas, que ajudariam no desempenho de suas equipes, afim de que possam superar as dificuldades em suas tarefas e necessitem de menos auxílio, resultando em maior pró-atividade.

Ainda com a finalidade de desenvolvimento da liderança e da equipe, sugere-se que seja criado e realizado a avaliação de desempenho, tanto para os Líderes que serão avaliados pela Gerência da empresa, quanto para os liderados que serão avaliados pelo líder do setor. Esta avaliação de desempenho tem como objetivo destacar os pontos fortes e ajudar nos pontos fracos de cada colaborador, pois muitas vezes este não sabe o que faz de melhor e o que deve melhorar em suas atividades, e como não há um *feedback* dos superiores acaba seguindo dia-dia com as mesmas atitudes.

2. Qualidade de Vida no Trabalho

a) **Compensação justa e adequada:** Realizar uma pesquisa salarial com empresas do mesmo segmento, para verificar se a remuneração paga acompanha a média do mercado. Ampliar os benefícios oferecidos pela empresa, como por exemplo o plano odontológico.

b) **Ambiente e condições de trabalho:** Aumentar o tempo de ginástica laboral, para duas vezes por semana, ao invés de apenas uma. Treinar a equipe para administrar melhor o tempo, o que pode ajudar os colaboradores a lidar melhor com as tensões causadas pelas demandas do trabalho. Sugere-se, fazer uma lista das atividades que devem ser realizadas no dia, priorizar as de maior importância, agendar as atividades de acordo com as prioridades passadas pelos líderes e gerentes.

c) **Uso e desenvolvimento da capacidade humana:** Cada líder deve realizar reuniões semanais com sua equipe, afim de informar as prioridades da semana, e ouvir as dificuldades e sugestões dos liderados. Desenvolver um programa de ideias, onde qualquer colaborador poderá sugerir melhorias e caso a ideia tenha redução comprovada nos custos da empresa, o mesmo ganhe uma premiação.

d) **Oportunidade de crescimento e segurança:** Criar um programa de oportunidade interna, ou seja, quando surgir a necessidade de uma nova vaga, verificar junto aos colaboradores se possuem interesse para a vaga em aberto. Caso haja interesse deve passar por um processo de avaliação entre os líderes, para verificar se o perfil e remuneração se encaixam com a vaga. Incentivar a busca de qualificação tanto profissional, quanto pessoal, com a divulgação de cursos a serem realizados na cidade, bem como, a criação de bolsa estudo, onde a empresa ajuda o colaborador no pagamento das mensalidades.

e) **Integração Social no Trabalho:** Desenvolver atividades de trabalho em equipe entre todos os colaboradores. Proporcionar palestras sobre a importância do comprometimento.

f) **Constitucionalismo:** Criar reuniões mensais ou bimestrais entre colaborador e gerencia, para que todos se sintam valorizados e possam expressar suas ideias e sugestões, diretamente com os donos da empresa, bem como, ouvir as dificuldades da empresa.

g) **Trabalho e espaço total de vida:** Promover jogos de integração entre os colaboradores, além de incentivar a prática de esportes, com o patrocínio de horários em quadras de esporte.

4.4.1 Plano de ação

Quadro 3- Sugestões das variáveis

| Variáveis | O Que? | Como? | Quem? | Quando? | Quanto Custa? |
|---|-------------------------------------|--|-----------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Liderança Situacional | Desenvolvimento de Liderança | Treinamento de técnicas de liderança | Líderes e gestores | Primeiro Semestre de 2017 | R\$ 2569,00 - AGQ Soluções Integradas |
| | Avaliação de Desempenho | Através de um questionário | Gestores, Líderes e colaboradores | Primeiro Semestre de 2017 | Sem custo |
| Compensação justa e adequada | Pesquisa Salarial externa | Com um questionário | Gestores | Primeiro Semestre de 2017 | Conforme orçamento de 2017 |
| Ambiente e condição de trabalho | Ginástica Laboral | Aumentar para duas vezes por semana | Gestores | Primeiro Semestre de 2017 | Conforme orçamento de 2017 |
| | Administração do Tempo | Treinamento de administração do tempo | Gestores, Líderes e colaboradores | Primeiro Semestre de 2017 | Conforme orçamento de 2017 |
| Uso e desenvolvimento da capacidade humana | Reunião de Prioridades Semanal | Reuniões onde os líderes passarão as prioridades da semana para toda a equipe. | Líderes e colaboradores | Primeiro Semestre de 2017 | Sem custo |
| | Programa de Idéias | Criar um programa que todos possam registrar suas idéias | Gestores | Primeiro Semestre de 2017 | Sem custo |
| Oportunidade de Crescimento e segurança | Programa de oportunidade interna | Criar um procedimento de divulgação e seleção de vagas internas | Gestores | Primeiro Semestre de 2017 | Sem custo |
| | Incentivo a Qualificação | Divulgação de cursos e criação de bolsas estudo para todos os colaboradores | Gestores | Primeiro Semestre de 2017 | Conforme orçamento de 2017 |
| Integração Social no Trabalho | Trabalho em equipe | Deenvolver atividades para motivar o trabalho em equipe. | Gestores e colaboradores | Primeiro Semestre de 2017 | Sem custo |
| | Palestras | Palestras com profissionais que estimulem o comprometimento | Gestores | Primeiro Semestre de 2017 | Conforme orçamento de 2017 |
| Constitucionalismo | Reunião com os Diretores | Reuniões mensais ou bimestrais com canal direto entre Gestor e Colaborador | Gestores e colaboradores | Primeiro Semestre de 2017 | Sem custo |
| Trabalho e espaço total de vida | Jogos de integração | Promover jogos de integração entre os colaboradores uma vez ao ano. | Gestores e colaboradores | Segundo Semestre de 2017 | Conforme orçamento de 2017 |
| | Patrocínio de Horários para esporte | Pagamento de horários em quadras de esporte para os colaboradores | Gestores e colaboradores | Segundo Semestre de 2017 | Conforme orçamento de 2017 |

Fonte: Dados da pesquisa de setembro/ 2016.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um ambiente competitivo no mundo dos negócios, onde as empresas buscam constantes inovações para oferecer aos seus clientes e manter a organização a frente de seus concorrentes, o capital humano torna-se um diferencial entre elas, pois além de ser um bem intangível é este que executa as tarefas necessárias transformando matéria-prima em produto final e mesmo havendo o auxílio de máquinas é impossível proceder sem o acompanhamento de um colaborador.

Estudos comprovam que um colaborador motivado pode produzir mais e com maior qualidade, diante disto, o objetivo deste trabalho foi “ analisar e identificar a percepção dos colaboradores em relação a Qualidade de Vida no Trabalho na empresa Alfa Joias”.

O primeiro objetivo específico indica a percepção do líder em relação as suas práticas de gestão. O líder, demonstra adotar um estilo que apoia e ajuda seus liderados nas tarefas, possui bom relacionamento, sendo necessário que ele direcione as tarefas para que sejam executadas.

O segundo objetivo específico, que foi verificar junto aos colaboradores a qualidade de vida presente na empresa, observa-se que as respostas foram variadas, identificou-se que há alguns pontos negativos mais evidentes, como a insatisfação com o salário, o stress, o pouco interesse por parte da direção em implantar as suas sugestões e as chances de promoção. Por outro lado, destaca-se vários aspectos positivos como as condições de saúde e segurança, a quantidade e qualidade de bons materiais para a realização do trabalho, o bom relacionamento entre gestores e colaboradores, o cumprimento dos direitos trabalhistas, o orgulho em dizer aonde trabalha, entre outros.

O terceiro objetivo específico foi de propor sugestões de melhorias, e desenvolver um programa de QVT, percebe-se que a empresa terá que planejar e executar diversas atividades a fim de melhorar o desempenho da liderança, resultando em um melhor aproveitamento da capacidade do liderado e aumentar o nível de satisfação entre os colaboradores o que refletirá diretamente da QVT.

Por fim, no que diz respeito ao objetivo geral, foi possível verificar a percepção dos colaboradores à respeito da Qualidade de Vida no Trabalho na Alfa Joias, identificando os motivos que afetam a vida profissional dos colaboradores, propondo soluções para cada ponto fraco examinado na pesquisa, sendo estes de total facilidade para a empresa, com o objetivo de melhorar o todo, para que o colaborador e empregador sintam-se satisfeitos e os dois

caminhem juntos na busca do crescimento tanto pessoal como profissional, exercendo uma relação de parceria.

Conclui-se que os objetivos foram alcançados, tanto a identificação do estilo de liderança como a verificação junto aos colaboradores da qualidade de vida no trabalho. No que tange às implementações das ações recomendadas considera-se fundamentais para desenvolver uma liderança eficaz e a obtenção de um alto nível de satisfação e comprometimento dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

AJOLI (Guaporé). **História da Jóia em Guaporé**. 2014. Disponível em: <<http://www.ajoli.com.br/>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

ARAÚJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu . **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BAUMER, Candida Maria. **A era da gestão por propósito**. Disponível em:<<http://vocerh.uol.com.br/noticias/legislacao>>. Acesso em: 17 out. 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho**. Bookman, 2011.

BURMESTER, Haino. **Manual de gestão - organização, processos e práticas de liderança**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN Pedro Alcino; SILVA Roberto. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EVOLUÇÃO do RH. Você RH. 2016. Disponível em:<<http://vocerh.uol.com.br/>>. Acesso em:14 set. 2016.

FIEDLER, Fred E.; CHEMERS, Martin, M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FERREIRA, Patricia Itala. Série MBA - **Gestão de Pessoas** - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FURLAN, Nájjia. Talentos: um investimento lucrativo para todos. **Revista Brasileira de Administração**, São Paulo, ano XXV, n. 104, p.54-56, jan./fev. 2015. Disponível em:<http://www.domalberto.edu.br/publicacoes/rada/2015_v1n3/Artigo_06.pdf>. Acesso em: 14 set. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIOTTO, Olivo Tiago. **Liderança** (Slides), 2016.

HAIR JUNIOR, Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, Paul; BLANCHARD Kenneth H. **Psicologia para administradores**. A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

IBGM. **O setor em grandes números 2015**. Disponível em:<http://www.ibgm.com.br/wp-content/uploads/podio_attach/418698590/222482284.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2015.

JOIALERISMO. Mercado mundial de jóias cresce a cada ano; Brasil se destaca no setor. 2015. Disponível em:<<http://www.joialerismo.com/2015/01/mercado-mundial-de-joias-cresce-cada.html>>. Acesso em: 08 abr. 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LOTZ, Erika; GRAMMS, Lorena. **Coaching e mentoring** [livro eletrônico]. Curitiba: Inter Saberes, 2014.

MADRUGA, Roberto. **Triunfo da Liderança: Práticas, Estratégias e Técnicas Diárias para Desenvolver Líderes de Alta Performance**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 12 ed. São Paulo: Futura, 2007.

MILKOVICH, George T.; BONDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GUAPORE. História das joias no município de Guaporé. 2015. Disponível em: <www.guapore.rs.gov.br>. Acesso em: 17 abr. 2016.

RAMO JOALHEIRO. História das joias. Disponível em: <<http://www.ramojoalheiro.com.br>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, SYLVIA MARIA AZEVEDO. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho, **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SCROCARO, Tatiane. **Estilo de liderança utilizado por empresas de transportes**. Gestão de Pessoas: artigos reunidos. [livro eletrônico]. Curitiba, p. 127-131, Intersaberes 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Como montar uma revenda de semijoias**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-revenda-de-semijoias,a7497a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 16 abr. 2016.

SCIOTTI, Lucila. **Ser um líder é ser um gestor de pessoas**. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/ser-lider-e-ser-um-gestor-de-pessoas-conarh/>>. Acesso em: 11 out. 16.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e Clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SOAREZ, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas**: ferramenta estratégica de competitividade. Curitiba: Intersaberes, 2014. (Coleção Gestão Empresarial, v.8). Disponível em: <http://upf.bv3.digitalpages.com.br/user/publications/9788544300572/pages/7>. Acesso em: 04 set. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ANEXOS

ANEXO A – Aplicação dos questionários de Qualidade de Vida no Trabalho e Diagnóstico de Preferência de Liderança no dia 08 de setembro de 2016



ANEXO B - Questionário aplicado aos líderes avaliando a liderança situacional

DIAGNÓSTICO DAS PREFERÊNCIAS DE LIDERANÇA

Prezado(a) Senhor(a)

Solicito a sua colaboração respondendo o questionário a seguir. Este faz parte do Estágio Supervisionado que é pré requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Faculdade de Administração da Universidade de Passo Fundo. Sua participação é muito importante e os dados são confidenciais.

1. O seu líder vem mantendo um bom nível de relacionamento e preocupação com o bem-estar da equipe, que vem retribuindo com níveis de produtividade crescentes. Apesar disso, nas últimas semanas, a produtividade de um membro da equipe tem caído de forma contínua e preocupante. Como seu líder se comportaria?

Suponha que você está diante das situações abaixo descritas. Escolha a opção que você adotaria e anote a alternativa escolhida na tabela abaixo, na linha respostas.

- A. Agiria com rapidez e firmeza, voltando a determinar metas, estabelecer prazos e acompanhar a execução.
- B. Colocar-se-ia a disposição para compartilhar o problema com eles, mas não insistiria.
- C. Iria persuadir o membro da equipe em questão sobre a importância de cumprir as metas e os problemas que serão evitados.
- D. Não interferiria e delegaria para o membro da equipe em questão a solução deste problema.

2. Um membro da sua equipe, contratado há alguns meses, foi capacitado e seu líder vem acompanhando e controlando sua capacidade de realizar cada etapa das tarefas exigidas pelo processo. Ele está realizando as tarefas conforme o esperado e está demonstrando cada vez mais seguro sobre sua capacidade de realizar suas tarefas com sucesso. Seu líder:

- A. Começaria a persuadi-lo sobre a importância do seu comprometimento com metas e prazos e as oportunidades para crescer profissionalmente na empresa.
- B. Começaria a delegar tarefas e não interferiria mais.
- C. Começaria a compartilhar informações e estimular sua participação na solução de problemas.
- D. Continuaría a determinar metas, prazos e acompanhar a execução dos prazos e das tarefas.

3. Um membro da sua equipe tem comprovado preparo e segurança para realizar suas tarefas e comprometimento para cumprir metas e prazos. O processo onde ele atua está enfrentado um problema e você observa que ele está tendo dificuldades para encontrar uma solução. O que seu líder faria?

- A. Tentaria persuadi-lo sobre a necessidade de ele agilizar e encontrar uma solução para o problema.
- B. Continuaría sem interferir, delegando para ele a responsabilidade de encontrar a solução.
- C. Agiria com firmeza, chamando atenção para a demora e determinaria uma solução.
- D. Ele o encorajaria a continuar analisando o problema, compartilharia informações e recursos que poderiam contribuir para ele encontrar alternativas de solução.

4. Um membro da sua equipe, experiente e comprometido com metas e prazos, vem comentando a oportunidade de se introduzir uma mudança no processo em que atua. Os argumentos apresentados por ele são consistentes, fundamentados com dados e o redesenho proposto por ele é viável. Seu líder:

- A. Iria compartilhar com ele a necessidade da mudança e o redesenho do processo.
- B. Aceitaria a sugestão, mas deixaria claro que quem determina mudanças de processo é o líder e somente se ele estiver de acordo com o redesenho.
- C. Delegaria para ele a decisão sobre a mudança e não interferiria.
- D. Acolheria sugestão dele, mas iria persuadi-lo a não mudar enquanto não estivesse seguro que é hora e revisar os detalhes do redesenho.

5. O antecessor ao seu líder atual era um sujeito bastante popular. Ele foi afastado do cargo dado porque o setor apresentava queda de desempenho há vários meses. A equipe não demonstra preocupação em cumprir suas metas e prazos, mas tem experiência e está devidamente capacitado. Seu líder então:

- A. Continuaría mantendo a delegação para a equipe decidir os seus próprios rumos.
- B. Discutiria os problemas com a equipe e procuraria persuadi-los sobre a importância de cumprir as metas.
- C. Agiria com firmeza, determinando as metas para cada membro e acompanharia a execução.
- D. Compartilharia com a equipe a fixação das próprias metas e prazos, mas sem pressionar.

6. O executivo a quem seu líder atual sucedeu era bastante rígido e autoritário. Contudo, sua equipe vinha mantendo padrões de desempenho adequados. Seu líder atual deseja preservar o mesmo nível de produtividade, mas também deseja tornar o ambiente mais humano. O que ele faria então?

- A. Começaria a compartilhar informações e decisões e mostrar que os valoriza e conta com eles.
- B. Deixaria de continuar determinando tarefas e prazos para cada funcionário.
- C. Delegaria para o grupo decidir seus próprios rumos.
- D. Iria persuadi-los sobre a importância de manter o desempenho, mas fixando metas e prazos.

7 Seu líder está planejando mudanças relevantes. A equipe tem feito sugestões quanto às mudanças necessárias e tem demonstrado iniciativa e disposição no dia-a-dia. Seu líder:

- A. Determinaria a mudança e supervisionar cuidadosamente a implementação.
- B. Continuaría compartilhando ideias, mas permitiría que a equipe organizasse a implementação.
- C. Tentaria persuadi-los a apoiar a mudança e supervisionar cuidadosamente a implementação.
- D. Delegaria a conclusão dos estudos e permitir que eles próprios organizem a implementação.

8. O seu líder atual atuava com um grupo que necessitava de muita orientação e determinação. Então ele assumiu a chefia de um novo setor que apresenta um elevado nível de desempenho e entrosamento. Ele sente certa insegurança em relação aos novos subordinados, pois sua forma diretiva de atuar com o grupo anterior dava bons resultados. O que ele faria?

- A. Manteria a delegação para o grupo continuar a decidir os seus próprios rumos.
- B. Iria persuadi-los sobre a importância de manter o desempenho e não deixaria de fixar metas e prazos.
- C. Determinaria tarefas e prazos para cada funcionário.
- D. Iria compartilhar com o grupo a fixação das próprias metas e prazos, sem pressioná-los.

9. Seu líder foi designado por um superior para substituir a coordenação de um grupo de trabalho incumbido de apresentar recomendações para mudança. Este trabalho está bastante atrasado. O grupo atua de forma dispersa e nas reuniões, além de baixa frequência, discute questões de interesse pessoal. Contudo, não existe dúvida que o grupo possui qualificações necessárias para colaborar no projeto. Como seu líder agiria?

- A. Manteria a delegação para o grupo continuar a decidir os seus próprios rumos.
- B. Discutiria os problemas com o grupo e procuraria persuadi-los sobre a importância de cumprir as metas.
- C. Agiria com firmeza, determinaria as metas para cada membro e acompanharia a execução.
- D. Compartilharia com o grupo a fixação das próprias metas e prazos, sem pressioná-los.

10. Um membro da equipe de trabalho tem demonstrado aptidão para assumir responsabilidades, mas está apresentando um desempenho abaixo do esperado. As metas foram fixadas junto com ele, recentemente. Como seu líder agiria?

- A. Compartilharia com ele a fixação das metas e prazos, sem pressioná-lo.
- B. Agiria com rapidez e firmeza, determinaria as metas e acompanharia a execução.
- C. Delegaria para o subordinado decidir o seu próprio rumo.
- D. Iria discutir o problema com o membro da equipe em questão e procurar persuadi-lo sobre a importância de cumprir as metas.

11. Um membro da equipe tem demonstrado desempenho crescente, porém, tem manifestado também crescente irritação pelas constantes cobranças sobre metas e prazos. Seu líder:

- A. Continuaría determinando as tarefas e prazos.
- B. Compartilharia com ele a fixação das metas e prazos, acompanharia seu desempenho, sem pressioná-lo.
- C. Discutiria com ele o seu desempenho com a intenção de persuadi-lo sobre a necessidade de adotar novos procedimentos.
- D. Delegaria para o membro da equipe em questão decidir o seu próprio rumo.

12. Os membros da equipe de trabalho apresentam qualificações adequadas às funções que exercem. Contudo, existem conflitos entre eles. Trata-se de um grupo com uma ótima folha de serviços, que vem atingindo as suas metas a curto e longo prazo. Até o momento, nenhum membro da equipe apresentou qualquer preocupação com respeito à existência de conflitos. O que seu líder faria?

- A. Discutiria o problema com o grupo e procuraria persuadi-los sobre a importância de uma solução
- B. Manteria a delegação para o grupo continuar a decidir os seus próprios rumos.
- C. Agiria com rapidez e firmeza para determinar uma mudança no curso dos acontecimentos.
- D. Colocar-se-ia à disposição do grupo para compartilhar o problema, sem pressioná-los.

ANEXO C- Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho para os Colaboradores

Este questionário tem como finalidade servir de subsídio para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, da acadêmica Carine Macagnan Lorenzetti, sob orientação do Prof. Me. Olivo Tiago Giotto. O presente questionário é uma aplicação do Modelo de Richard Walton, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, o mesmo foi dividido em duas partes: a primeira trata da caracterização dos respondentes; e a segunda corresponde à verificação das variáveis da QVT.

Importante salientar que as respostas não serão identificadas, assim pedimos a gentileza de não assinar o questionário. Os dados serão utilizados somente para fins acadêmicos.

Espero a sua colaboração respondendo as questões que seguem.

Parte 1 – Dados Pessoais

1. Idade

- () 15- 20 anos
- () 21- 25 anos
- () 26- 35 anos
- () 36- 45 anos
- () 46- 55 anos

2. Gênero

- () Feminino
- () Masculino

3. Escolaridade

- () Fundamental incompleto
- () Fundamental completo
- () Ensino Médio incompleto
- () Ensino Médio completo
- () Superior incompleto
- () Superior completo
- () Pós graduação em andamento
- () Pós graduação completa

Parte 2 – Informações - Qualidade de Vida no Trabalho

Responda as questões de acordo com sua opinião e conforme a escala abaixo:

1- Muito fraco; 2- Fraco; 3- Regular; 4- Bom; 5- Muito bom.

| QUESTÕES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. O salário que recebe lhe dá condições para uma vida adequada. | | | | | |
| 5. Há diferenças de salários entre profissionais da mesma atividade. | | | | | |
| 6. Sua remuneração é inferior se comparada com a categoria no mercado de trabalho. | | | | | |
| 7. Oferece condições de saúde e segurança. | | | | | |
| 8. Oferece quantidade e qualidade de bons materiais para a realização do seu trabalho. | | | | | |
| 9. O trabalho realizado por você ocasiona stress. | | | | | |
| 10. As horas trabalhadas são suficientes para realizar suas tarefas. | | | | | |
| 11. Têm autonomia para resolução de problemas relativos à função que exerce. | | | | | |
| 12. Por parte da direção que eles têm interesse em implantar as sugestões que você faz. | | | | | |
| 13. Percebe que a instituição delega a responsabilidade, o resultado, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executam. | | | | | |
| 14. O trabalho que desenvolve permite à utilização dos conhecimentos, experiências e habilidades que possui. | | | | | |
| 15. A direção avalia os resultados e processos do trabalho. | | | | | |
| 16. A direção reconhece e valoriza seus acertos na execução das tarefas. | | | | | |
| 17. Têm chances de promoção. | | | | | |
| 18. Incentiva a continuar seus estudos. | | | | | |
| 19. Somente demite caso tenha motivos justos. | | | | | |
| 20. Na instituição que trabalha existe preconceito, incluindo cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física entre outros. | | | | | |
| 21. Percebe que as decisões tomadas pelos gestores são justas. | | | | | |
| 22. Percebe que a instituição procura manter a ética com os seus colaboradores. | | | | | |
| 23. Considera que há um bom relacionamento entre colaboradores e gestores. | | | | | |
| 24. Há espírito de comprometimento e colaboração entre os colegas. | | | | | |
| 25. Os gestores cumprem os direitos trabalhistas. | | | | | |
| 26. Existe respeito e individualidade no trabalho e também fora. | | | | | |
| 27. Percebe que pode expor sua opinião, sem medo de represálias. | | | | | |
| 28. Há normas e rotinas que devem ser seguidas que influenciam o trabalho. | | | | | |
| 29. Percebe que o seu trabalho influencia e/ou prejudica sua vida familiar. | | | | | |
| 30. Tem tempo disponível para fazer atividades sociais. | | | | | |
| 31. Em seu tempo livre, pratica atividades esportivas com regularidade. | | | | | |
| 32. Tem orgulho em dizer aonde trabalha. | | | | | |
| 33. Seu local de trabalho é reconhecido e possui prestígio em sua comunidade. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 34. Se sente realizado com o trabalho que desenvolve. | | | | | |
| 35. É oferecido plano de benefícios. | | | | | |
| 36. O salário pago fornece condições para uma vida adequada (educação, lazer, saúde, etc.). | | | | | |
| 37. Percebe que sua alimentação costuma ser saudável e suficiente para toda a família. | | | | | |