



O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO

Área temática: Gestão da Qualidade

Paulo Henrique Freitas da Costa

phcostta@gmail.com

(LATEC/UFF)

Marcelo Jasmim Meiriño

marcelomeirino@gmail.com

(LATEC/UFF)

Resumo: *Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar o papel do líder dentro da gestão de qualidade de vida no trabalho de forma a impactar na produtividade da empresa. Inicialmente veremos o que é gestão de qualidade de vida no trabalho, conceitos de diversos autores e alguns modelos adotados para se ter um bom resultado de gestão. Em seguida o que é liderança e sua influência sobre equipes de trabalho, uma identificação e análise do papel do líder no mundo contemporâneo. Posteriormente é analisado a relação entre o novo papel do líder no mundo contemporâneo e os desafios de obter uma boa gestão de qualidade de vida no trabalho. Finalmente é apresentado que melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho diante de novas abordagens da liderança é uma forma concreta de se gerar o ganha-ganha para todos no ambiente de trabalho. Portanto, o líder apresenta um papel fundamental no sucesso dessa gestão.*

Palavras-chaves: *Qualidade de vida no trabalho, produtividade, liderança, ambiente de trabalho, gestão e colaboradores.*

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar o papel do líder dentro da gestão de qualidade de vida no trabalho e considerando a qualidade de vida, fator fundamental na produtividade das organizações, é que o artigo identifica uma motivação e esta reflexão: quais comportamentos e ações são aderentes aos conceitos e técnicas que motivam a qualidade de vida dos funcionários e conseqüentemente a produtividade das empresas ?

O termo “qualidade de vida” foi empregado pela primeira vez em 1964, num contexto das relações entre organizações e pessoas, pelo presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson ao declarar que “os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas”.

O psicólogo americano Abraham Maslow ao desenvolver a teoria da hierarquia das necessidades humanas parece já perceber o impacto da qualidade de vida dentro das organizações. Segundo Maslow, o comportamento motivacional está ligado à satisfação das necessidades humanas. Nesta linha, Antônio Carlos Gil, no livro Gestão de Pessoas, apresenta a Motivação como o combustível para produtividade nas organizações.

Está mais que provado que as pessoas que atuam nas organizações não estão preocupadas apenas com dinheiro. Mais e mais empresas, com o objetivo de melhorar sua imagem, tornar o clima organizacional melhor e aumentar a produtividade do trabalho, tem adotado ações que valorizam a qualidade de vida dos colaboradores.

Baseados no exposto acima, e numa análise do contexto atual da gestão de pessoas, nota-se, a importância de se manter níveis consideráveis de qualidade de vida dos colaboradores que atuam nas organizações, pois ela se reflete no bem-estar do trabalhador e conseqüentemente na produtividade das empresas, sendo assim é essencial uma gestão atenta para fatores físicos, tecnológicos e sociológicos que afetam ou podem afetar o clima organizacional.

O conceito de produtividade vai além de boa produção ou eficiência no trabalho, está relacionado também com a melhoria da natureza e qualidade de vida de cada colaborador no ambiente de trabalho. Para melhorar a produtividade nas organizações, os colaboradores precisam se sentir motivados, dignos, participantes do desenho do trabalho e desempenho da organização.

1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito específico e diretamente relacionado às estratégias de gestão. Segundo Chiavenato (2010), a qualidade de vida no trabalho implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participam ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Para Chiavenato (2010) a QVT depende muito mais de uma gestão bem definida e participativa do que de investimento financeiro. Ligada ao ponto de vista do *coaching*, promover o bem estar é trabalhar com um mundo de possibilidades, é conseguir entender que não há certo ou errado, depende de sua concepção. É liderar pessoas com base na confiança ética e respeito mútuo.

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Para Prancee (2010) a QVT envolve questões ligadas aos riscos ocupacionais e de segurança no trabalho, desenvolvimento dos recursos humanos por meio de medidas de bem-estar, formação profissional e melhoria das condições de trabalho, ele defende que está diretamente ligada também ao desenvolvimento de mecanismos que envolvem os trabalhadores nos processos de decisão na organização.

Limongi-França (2008) nos fala que muitos são os fatores desencadeadores de ações de QVT. As demandas de qualidade de vida não são aleatórias. Elas pressupõem necessidades a serem atendidas no sentido da preservação pessoal e da sobrevivência da espécie. Contudo, só na última década do século passado é que se difundiu amplamente o conceito de qualidade de vida. Em alguns países, as demandas de QVT são denominadas condições de trabalho, como na França, por exemplo. A questão é: QVT era um fenômeno ignorado ou, simplesmente, não existia nas empresas? O mais provável é que QVT era uma ação não reconhecida como responsabilidade do ambiente interno da organização, tanto por empregadores, como por empregados.

Uma evidência da importância de QVT foi relatada em uma pesquisa de Limongi-frança (2008), a qual nos faz refletir sobre os riscos de saúde que os colaboradores estão expostos diante de uma gestão sem qualidade de vida no trabalho, conforme quadro abaixo.

Quadro 1 – Riscos à saúde diante de uma gestão sem QVT.



Riscos à saúde	
Sobrecarga de trabalho	Alimentação
Estresse	Sedentarismo
Hipertensão	Lideranças incapazes
Isolamento social	Enfarte
Falta de ouvir	Labirintite
Pressão excessiva	Falta de autoridade
Tabagismo	Autoritarismo
Abandono	Ansiedade
Falta de compreensão	Preocupação

Fonte: Limongi-França (2008, p.115).

A expressão QVT surgiu associada ao termo bem-estar no trabalho, inicialmente vinculada à regulamentação da jornada de trabalho, ao descanso semanal, às indenizações por acidentes no trabalho e à segurança. Depois, agregou os cuidados com a ergonomia e, posteriormente, aos valores de bem-estar e a preocupação com as condições de vida no ambiente de trabalho (Andrade & Veiga, 2012; Oliveira & Limongi-França, 2005).

Atualmente observa-se uma outra realidade no trabalho como aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável. Desta forma, tem-se constatado certa confusão sobre os significados teórico e técnico do conceito de QVT, o que poderia conduzir simplesmente a outro modismo nas empresas.

Para Limongi-França (2008), qualidade de vida significa o conjunto de ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Tal definição leva as empresas a se preocuparem com a ligação que existe entre um ambiente favorável para a realização do trabalho e produtividade, ou seja, se a empresa não oferecer boas condições de trabalho, certamente terá colaboradores desmotivados e, como consequência, não conseguirá atingir os objetivos por ela definidos.

Carayon e Smith (2000) consideram que os efeitos dos sistemas de trabalho nos indivíduos são medidos pela carga de *stress* físico e mental. Esses efeitos influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho, o desempenho, a resistência física e a saúde. Por outro lado, Limongi-França (2004), afirma que as definições de QVT, na amplitude em que vem sendo tratada, se estendem de cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até motivação, caminhos que levam a discussão das condições de vida e bem-estar de pessoas, grupos ou mesmo comunidades. A base da

discussão sobre o conceito de QVT, portanto, está em torno de escolhas de bem-estar e percepção por usuários das ações de QVT nas empresas (funcionários - clientes internos). Lawler (2005) considera que o relacionamento entre as pessoas e as organizações nas quais elas trabalham estão mudando. Neste cenário, no qual as empresas privadas não podem mais oferecer a segurança no emprego e os planos de carreira que habitualmente ofereciam, o autor sugere o desenvolvimento de um novo relacionamento que recompense o desempenho e habilidades do trabalhador de forma a contribuir para a eficácia organizacional. Em estudos recentes, Rose *et al.* (2006) investigaram a Qualidade de Vida no Trabalho em termos de aspectos que influenciam a carreira e o clima organizacional.

Neste contexto, observa-se que as questões relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho são amplas e desafiadoras. Mais ainda, observa-se na literatura científica ao longo das últimas décadas que a QVT tem sido abordada sob diversos aspectos, sendo fortemente influenciada por fatores organizacionais e sociais vigentes à época da realização do estudo. Diversos modelos têm sido desenvolvidos com o intuito de identificar os aspectos que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho. Alguns dos modelos mais reconhecidos cientificamente serão brevemente descritos a seguir.

Para Ferreira, Ferreira, Antloga, & Bergamaschi, 2009 e Guimarães, 1998, os modelos de QVT podem ser divididos em dois momentos: um assistencialista e outro contra hegemônico. No primeiro, prevalece a visão mais voltada para a saúde biológica, com destaque para o bem-estar físico e a ausência de doenças, objetivando compensar o desgaste dos trabalhadores na busca da produtividade. Na abordagem contra hegemônica, o enfoque muda para a prevenção e a remoção dos aspectos que geram o mal-estar no trabalho, focalizando as dimensões da organização que melhoram as condições de trabalho e as relações sócio profissionais no sentido de criar condições favoráveis à qualidade de vida dos empregados. Nesse sentido, a produtividade passa a ser consequência e não objetivo central dos programas de QVT.

Na década de 1970, Walton (1973) propôs um modelo que enfatizou as necessidades e aspirações do ser humano e a responsabilidade social do trabalhador. Foram consideradas oito categorias conceituais relacionadas a fatores econômicos, políticos e sociais, que evidenciam os fatores de influência do QVT: a compensação justa e adequada; as condições de trabalho; as oportunidades de uso e desenvolvimento das capacidades do trabalhador; a oportunidade de crescimento contínuo; a integração social no ambiente de trabalho; o constitucionalismo; o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social. Esses aspectos, quando inter-relacionados, proporcionam uma análise dos pontos positivos e negativos em relação à percepção do trabalhador sobre sua qualidade de vida no trabalho. O modelo apresentado é um dos mais citados na literatura científica brasileira e internacional, e pode ser considerado modelo científico da QVT. Para o autor, a QVT depende diretamente do equilíbrio

entre o trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de conciliar produtividade, qualidade de vida e bem-estar. Embora essa corrente teórica seja assumida nesta pesquisa, é importante destacar que, mais recentemente, um modelo bastante aceito também foi proposto por Sirgy, Efraty e Lee (2001), o qual avalia a QVT por meio de sete categorias, divididas em dois grandes grupos: superior (sociais, atualização, conhecimento, ética e estima) e inferior (saúde, segurança econômica e familiar).

A importância da QVT tem incentivado estudos para desenvolver instrumentos de avaliação, objetivando entender esse construto nos mais diversos contextos profissionais (Both, Nascimento, Lemos, Donega, & Ramos, 2006; Kimura & Carandina, 2007). Além de desenvolver instrumentos de avaliação, os estudos em relação à QVT têm buscado relacionar a percepção dos resultados pelas partes envolvidas no processo empregado-organização e suas consequências nas organizações. Assim, Oliveira e Limongi-França (2005) realizaram uma pesquisa para verificar a percepção dos resultados dos programas de QVT sob o ponto de vista dos administradores e gestores das empresas sobre a produtividade. Em outra vertente, Kanikadan e Limongi-França (2007) e Both, Nascimento e Borgatto (2008) avaliaram a percepção da QVT sob o ponto de vista dos trabalhadores.

Assim sendo, quando adequadamente proposto, um programa de QVT tem como meta “gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de “*feedback*” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal e individual.

Existem, na literatura, muitos modelos que se propõem a prescrever e a descrever conjuntos de ações visando à obtenção de qualidade de vida no trabalho. Entre as referências clássicas desses estudos apontam-se entre outros: Walton, Westley, Werther e Davis e Belanger (apud FERNANDES, 1996).

Para Walton (1973 apud RODRIGUES, 2001), a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. As dimensões e os seus respectivos indicadores de QVT apresentados por Walton (1973 apud FERNANDES, 1996), são os seguintes:

1. Compensação justa e adequada: equidade interna e externa, justiça na compensação, partilha dos ganhos de produtividade e proporcionalidade entre salários.
2. Condições de trabalho: jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável e ausência de insalubridade.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades: autonomia, autocontrole relativo, qualidades múltiplas e informações sobre o processo total do trabalho.

4. Oportunidade de crescimento e segurança: possibilidade de carreira, crescimento pessoal, perspectiva de avanço salarial e segurança de emprego.
5. Integração social na organização: ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamento e senso comunitário.
6. Constitucionalismo: direitos de proteção do trabalhador, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento imparciais e direitos trabalhistas.
7. O trabalho e o espaço total de vida: papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas e tempo para lazer da família.
8. Relevância social do trabalho na vida: imagem e responsabilidade social da empresa, responsabilidade pelos produtos e práticas de emprego.

O modelo de Westely, adaptado por Ruschel (1993 apud FERNANDES, 1996), mostra que os problemas políticos trariam a insegurança; o econômico, a injustiça; o psicológico, a alienação; e o sociológico, a anomia. Abaixo os indicadores da qualidade de vida no trabalho conforme apresentados por Westely:

1. Político: segurança emprego, atuação sindical, retro informação, liberdade de expressão, valorização do cargo e relacionamento com a chefia.
2. Econômico: equidade salarial, remuneração adequada, benefícios, local de trabalho, carga horária e ambiente externo.
3. Psicológico: realização potencial, nível de desafio, desenvolvimento pessoal e profissional, criatividade, auto-avaliação, variedade de tarefa e identificação com a tarefa.
4. Sociológico: participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade e valor pessoal.

Como Werther e Davis (1983 apud FERNANDES, 1996), que estruturaram um modelo no qual especificam elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como aspectos que influenciam o projeto de cargos em termos de qualidade de vida no trabalho, conforme abaixo:

1. Elementos organizacionais: abordagem mecanística, fluxo de trabalho e práticas de trabalho.
2. Elementos ambientais: habilidades e disponibilidade de empregados e expectativas sociais.
3. Elementos comportamentais: autonomia e variedade.

Por último como Belanger (1973 apud FERNANDES, 1996), aponta os seguintes aspectos.

1. Trabalho em si: criatividade, variabilidade, autonomia, envolvimento e *feedback*.
2. Crescimento pessoal e profissional: treinamento, oportunidades de crescimento, relacionamento no trabalho e papéis organizacionais.
3. Tarefas com significado: tarefas completas, responsabilidade aumentada, recompensas financeiras / não-financeiras e enriquecimento.

4. Funções e estruturas abertas: clima de criatividade e transferência de objetivo.

2. LIDERANÇA

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa. Portanto, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Até a década de 60, para o chefe bastava sentar na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar, controlar e corrigir. O bom chefe era aquele que tinha o pessoal na palma da mão, ou seja, o total controle dos seus funcionários dentro da empresa. Contudo, as empresas, a partir da década de 70, passaram a necessitar de mais contribuições intelectuais de seus funcionários. Principalmente no fim dos anos 80, com a evolução da concorrência, criou-se a necessidade de ter nas empresas funcionários mais dedicados. O novo bom chefe, agora chamado de líder, é aquele que consegue estimular os funcionários, “vender” os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho.

Líder, chefe, comandante, autoridade, são algumas das primeiras palavras que nos ocorrem quando pensamos em liderança. É comum, também, sermos tentados a entender que liderar é tarefa aquelas pessoas com QI elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais. Contudo, observa-se que atualmente o conceito de liderança é colocado da seguinte forma: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. (HUNTER, 2004, p.105).

Levando em consideração a colocação acima, isso significa exercer liderança por meio de persuasão (convencimento, sensibilidade, conhecimento e carisma), e não de poder. Quando costumeiramente usamos o poder, estamos obrigando as pessoas a fazerem a nossa vontade, por conta da posição que nós ocupamos. Mas, se por algum momento usamos a persuasão, as pessoas irão fazer o que queremos de boa vontade. Para entendermos a liderança é preciso conhecer de onde emana o poder e a sua legitimidade. Alberoni relata em seu livro a seguinte informação sobre legitimidade:

O sociólogo Max Weber sustenta que existem três tipos de poder legítimo: O tradicional, em que vemos o líder do tipo patriarcal, o cacique; o carismático, onde vemos o líder popular, político e demagogo; e o legal, em que o poder deriva do respeito aos procedimentos indicados pela lei – o mais importante do mundo moderno. (ALBERONI, 2004, p 26).

Cumpra aqui ressaltar que a liderança está longe de ser o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalho, mas que, dependendo do tipo de líder, podem resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação. Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

A liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas.

3. O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Muitas empresas têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de processos e projetos, agrupando seu pessoal em times e dando a eles autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas atividades, empregamos e dotamos as pessoas de novos conhecimentos e habilidades, novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão, também, aprender a trabalhar em grupos da maneira mais eficaz possível.

Por outro lado, os novos empregados não aceitam nem precisam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disto, eles precisam de técnicos e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não está preparada para desenvolver. Assim, além de novos trabalhadores, deveremos preparar novos gerentes e administradores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar.

A liderança de grupo é uma característica extremamente importante. Essa pessoa certamente exercerá um papel de liderança sobre os outros membros do grupo e/ou equipe, e a liderança pode ser em determinado segmento, ou seja, naquilo que a pessoa mais domina ou exerce mais destaque, por estar à frente das outras pessoas na eficiência do que se propuser a fazer.

Em todos os grupos, existirão indivíduos com uma propensão ou capacidade maior que os demais de exercitar a liderança. Essa propensão ou capacidade pode dever-se tanto a tendências inatas no indivíduo quanto às oportunidades que ele pode aproveitar para exercer o comando de pessoas. (MAXIMIANO, 2000, p. 2)

Peters (1989) questionou o valor das escolas de negócio e ressaltou a importância da liderança no cenário de incerteza e mudanças que vivemos atualmente. Bem como ressaltou que as escolas tradicionais como Harvard, Stanford e Chicago não ensinam liderança. Segundo ele, o sucesso dos empreendimentos dependerá 99% da capacidade de liderança e apenas 1% de todo o resto que é ensinado nas escolas tradicionais. “O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos”, disse Peters (1989, p.36).

Peters não acredita em ciência da administração. Gestão não é ciência, é talento. Ele crê que se forçadamente nos expusermos a pessoas interessantes, nos expusermos ao caos, certamente ficaremos mais interessantes. Os verdadeiros talentos são, provavelmente, mais encontrados em meio aos não conformistas, discordantes e rebeldes. Nas pessoas que sabem fazer o estranho.

A própria definição de empresário, de empreendedor é aquela pessoa que não segue regras. Líderes cometem erros e não fazem drama por isso. Líderes precisam cometer grandes erros. Líderes recompensam fracassos excelentes e punem sucessos medíocres. Líderes deixam sua marca e fazem o que realmente importa. Verdadeiros líderes têm uma paixão, uma causa e não um negócio. Líderes são entusiastas. Acreditam nas pessoas, nos relacionamentos e sabem que as atividades empresariais são sempre cem por cento vendas e cem por cento política.

Para Peters (1989, p.56), o segredo para ter sucesso não está em ser capaz de se fazer uma lista com cem tarefas e concluí-la. Mas, de ser capaz de fazer e cumprir a lista do não, descartando-se as noventa e oito tarefas secundárias e concentrando todo seu esforço nas duas que realmente fazem diferença. Um líder mantém o foco. Ele conhece bem o perigo do que se pode definir como sobrecarga de iniciativa estratégica. Ele se ocupa com um tema principal, de cada vez, ao invés de lançar simultaneamente várias iniciativas.

A transformação dos empregados não será automática, rápida, e nem tampouco fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização vá contra a corrente da nossa cultura contemporânea.

4. A LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA E OS DESAFIOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As mudanças que ocorrem no mundo influenciam as decisões organizacionais. Gabrielsson, Seristö e Darling (2008) ressaltam que os líderes que desenvolvem equipes globais estão envoltos com desafios que demandam uma gestão aprimorada e com visão holística das situações que se apresentam. Os autores defendem a ideia de que a humanidade existe e funciona dentro de um sistema inteligente e que tudo no universo está inter-relacionado. Neste contexto, seriam as mudanças e o caos que tudo tenderia a se organizar e reorganizar. Sendo assim, os líderes que estão à frente de organizações de atuação global deveriam agir de acordo com as sete perspectivas da natureza para obter sucesso em seus projetos (GABRIELSSON, SERISTÖ, DARLING; 2008).

Dentro desta perspectiva vê-se que as lideranças das organizações devem agir em sintonia com os acontecimentos que afetam a humanidade. Entre as preocupações contemporâneas está o Desenvolvimento Sustentável, cujo conceito assume a cada dia mais uma posição de destaque nas discussões intergovernamentais.

Ao longo do tempo acabou por se instalar uma utopia desenvolvimentista/industrialista, pois, focou-se o desenvolvimento das forças produtivas com esperança de que a ampliação da esfera econômica libertaria os povos da escassez, da injustiça e do mal-estar. No entanto, o que acabou por acontecer foi um dividir de mundos, onde as nações experimentam realidades diferentes. E que as frustrações das esperanças da humanidade fazem com que se coloque em dúvida a eficiência do atual sistema capitalista de gerar bem-estar a todos, cujas bases estariam apoiadas na expansão permanente, no domínio da natureza, na exploração dos seres humanos e na desigualdade entre os países. Tal cenário levou a raça humana a questionar seus próprios procedimentos, exigindo então um desenvolvimento que fosse sustentável e não destrutivo (RIGOTTO, 2002).

Foi então que, motivado por estudos e encontros comandados pela ONU, surgiu um novo conceito, o de Desenvolvimento Sustentável: “Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades”, assim definiu a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento conforme apresenta Barbieri (2009, p. 23).

Para que o Desenvolvimento Sustentável não se tornasse apenas mais um conceito, vários documentos, normas e leis foram criadas, tanto no âmbito governamental como privado. Entre tantas ações, pode-se citar a criação da ISO26000:2010 preparada pelo Instituto ISO.

Esta Norma Internacional de Qualidade tem como foco os seguintes temas centrais: governança organizacional, direitos humanos, práticas trabalhistas, meio ambiente, práticas leais de operação,

questões relativas ao consumidor, envolvimento com a comunidade e seu próprio desenvolvimento. Mesmo sendo uma norma moderna e aderente aos anseios da população mundial, ainda não dá direito à certificação, diferente de outras normas da família ISO, como a conhecida norma de processos de qualidade ISO9000 (ISO, 2011).

Constata-se, portanto que, neste inegável momento de mudanças e de conscientização social, ambiental e econômica, os líderes das organizações devem estar preparados para novas exigências. Espera-se que o líder contemporâneo continue gerando bons resultados às organizações a que pertençam ao mesmo tempo em que dêem atenção às questões sociais e ambientais.

Neste sentido, gerar Qualidade de Vida no Trabalho aos colaboradores de suas equipes é algo que os líderes devem ter como prioridade, pois vem ao encontro do tripé da sustentabilidade criado por Elkington (2001), *TBL - Triple Bottom Line*. Cujo conceito prega o desenvolvimento baseado no crescimento econômico, equidade social e proteção ao meio ambiente. Desta forma, o gestor de equipe pode contribuir com a afirmação deste novo conceito cuidando dos trabalhadores que estão sob seu comando fazendo com que o sentimento de bem-estar seja algo natural e, ao mesmo tempo, estratégico para a manutenção de um ambiente produtivo na organização que está sintonizada com as mudanças dos tempos.

CONCLUSÃO

Quanto aos referenciais teóricos produzidos por diversos autores aqui citados, foi possível constatar que, enquanto estudos organizados sobre liderança têm origem no século XIX (ou antes), os estudos sobre Qualidade de Vida e, mais ainda, Qualidade de Vida no Trabalho, são recentes e carecem de maior aprofundamento. Este fato está ligado à própria evolução da sociedade, que compreende melhor os efeitos positivos e negativos de suas ações a cada década que passa. Desta forma, a Qualidade de Vida vem conquistando seu espaço tanto quanto os direitos humanos também se fazem presentes.

Os conceitos e teorias discutidos no meio acadêmico e empresarial em favor da valorização das pessoas no ambiente de trabalho estão corretos. Pelo menos, no que se refere à geração de Qualidade de Vida no Trabalho, que se mostrou aderente a uma liderança que se mostra mais próxima dos trabalhadores.

Este estudo mostrou que o líder que tenha interesse em gerar Qualidade de Vida aos seus liderados deve aplicar de forma equilibrada as características da liderança. Deve lançar esforços para valorizar as pessoas através do exercício de uma liderança que permita a participação dos colaboradores no

processo (liderança democrática); procure motivar sua equipe com palavras, atitudes e, principalmente, com o próprio exemplo (liderança carismática); valorize os colaboradores como pessoas e não como meros recursos (liderança focada em pessoas), ao passo que implante desafios possíveis de serem atingidos pela sua equipe (liderança focada em metas), dando liberdade para que os colaboradores criem, sem nunca deixar de apoiá-los na execução de suas atividades (liderança liberal); e jamais ser um líder opressor, do tipo que comanda seu grupo de liderados como se fossem meros cumpridores de ordens, limitados na capacidade de contribuir, cujo líder acredite que toda competência repouse apenas sobre sua pessoa (liderança autocrática).

Outro aspecto crítico é o fato das escolhas das características da liderança, pois, outras características estudadas poderiam gerar interpretações diferentes das apresentadas. E também a reflexão em outro contexto (cultura, costumes, situação econômica dos envolvidos etc.) e talvez resulte em outras interpretações. Portanto, existem muitas oportunidades de melhorias que poderão ser implementadas mediante novas reflexões a partir deste estudo.

O estudo evidenciou que, para se conquistar um bom ambiente de trabalho, é preciso que empresários, líderes e liderados das organizações, quebrem as barreiras que os separam e se unam em torno de objetivos comuns e acreditem que, trabalhar num ambiente onde as relações entre líderes e liderados são saudáveis, será muito bom para os trabalhadores, para quem os comanda e para quem se beneficia diretamente com os resultados das atividades da equipe. Portanto, melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho diante de novas abordagens da liderança é uma forma concreta de se gerar resultados positivos para todos no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERONI, Francesco. **A arte de comandar**. São Paulo: Rocco, 2004.

ANDRADE, P. P., & Veiga, H. M. S. (2012). **Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: Validação da escala e análise qualitativa**. *Psicologia Ciência e Profissão*, 32(2),304-319.

BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da Agenda 21**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

BOTH, J., Nascimento, J. V., & Borgatto, A. F. (2008). **Percepção da qualidade de vida no trabalho e perfil do estilo de vida dos docentes de Educação Física do estado de Santa Catarina**. *Revista de Educação Física da UEM*, 19(3),377-389.

BOTH, J., Nascimento, J. V., Lemos, C. A. F., Donega, A. L., & Ramos, M. H. K. P. (2006). **Qualidade de vida no trabalho percebida por professores de Educação Física**. *Revista Brasileira de Cineantropometria Desempenho Humano*, 8(2),45-52.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUMOND, V. S. (2007). **Confiança e Liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar**. 3. ed. Salvador – BA: Casa da qualidade,1996.

FERREIRA, R. R., Ferreira, M. C., Antloga, C. S., & Bergamaschi, V. (2009). **Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores**. *Revista de Administração*, 4(2),147-157.

FORD, D. (2001). **Trust and Knowledge management: the seeds of success**. Queen's KBE Centre for Knowledge - Based Enterprises. Retirado de <<http://business.queensu.ca//centre/monieson/Ándex.php>> .

GABRIELSSON, M.; SERISTÖ, H.; DARLING, J. **Developing the global management team: a new paradigm of key leadership perspectives**. *Team Performance Management*, vol. 15, n. 7/8, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

GUIMARÃES, V. N. (1998). **Qualidade de vida no trabalho e introdução de inovações tecnológicas: estudo comparativo da indústria mecânica de Santa Catarina**. *Revista de Ciências da Administração*, 44(2),147-157.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

- ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 26000:2010. Disponível em <<http://www.iso.org/iso>> Acesso em 02 de ago. 2011.
- HORTA, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). **Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional.** *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4),566-585.
- KANIKADAN, A. Y. S., & Limongi-França, A.C. (2007). **A qualidade de vida no trabalho dos professores de Inglês.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 9(25),59-80.
- KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho:** Nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KLING, R. B. (2011). *Principles and practice of Structural Equation Modeling*. 3th Edition. The Guilford Press: New York, London.
- KIMURA, M., & Carandina, D. M. (2007). **Desenvolvimento e validação de uma versão reduzida do instrumento para avaliação da qualidade de vida no trabalho de enfermeiros em hospitais.** *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 43,1044-1054.
- LIMONGI-FANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional.* Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- OLIVEIRA, A. F., & Tamayo, A. (2008). **Confiança do empregado na organização.** In: M. M. M. Siqueira (Orgs.), *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 97-110). Porto Alegre: Artmed.
- OLIVEIRA, P. M., & Limongi-França, A. C. (2005). **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho.** *RAE-Eletrônica*, 4,12-28.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PETERS, T.J. **Prosperando no caos.** São Paulo: Harbra, 1989.
- PRANEE, D.C. Quality of work life for sustainable development. **The International Journal of Organizational Innovation**, v. 2, n. 3, p. 124-137, 2010.
- RIGOTTO, R. **Produção e Consumo, Saúde e Ambiente: em busca de fontes e caminhos.** In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; MIRANDA, Ary Carvalho de (org). **Saúde e ambiente sustentável: estreitando nós**, Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.
- RODRIGUES, Marcius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Petrópolis, Rio de Janeiro:Vozes, 2001.
- RUEDA, F. J. M. (2013). *Escala de Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho - Escala-QVT.* São Paulo: Casa do Psicólogo.



SIQUEIRA, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). **Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização.** Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.

SIRGY, M. J., Efraty, D., & Lee, D. (2001). **A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories.** *Social Indicators Research*, 55(3),241-302.

WALTON, R. E. (1973). **Quality of working life: what is it.** *Sloan Management Review*, 15(1),11-21.