

A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA DOS GESTORES E A QUALIDADE DE VIDA DE ESTAGIÁRIOS NO TRABALHO

PEDRO GARCIA¹
GABRIEL CAMPOS
NOAM MOREIRA
GABRIEL AURICHIO
NATACHA BERTOIA²

RESUMO:

Tendo em vista a importância dos estudos sobre liderança e a qualidade de vida no trabalho nas corporações, o objetivo deste estudo é analisar a influência da liderança dos gestores em relação a qualidade de vida no trabalho de estagiários. Para isto, realizou-se entrevistas com estagiários e gestores com o propósito de identificar semelhanças e diferenças. Posteriormente, por meio das análises dos dados levantados, evidências surgiram ao que tange a influência dos diferentes estilos de liderança sobre a QVT, de maneira que, independente do estilo de liderança aplicado pelos gestores, a qualidade de vida no trabalho dos estagiários sempre será afetada positiva ou negativamente, influenciando de forma primordial em seu bem-estar e sua produtividade. Porém, a falta de tempo livre e disponibilidade por parte dos gestores para a realização das entrevistas foi um dos limitadores para a obtenção de resultados.

Palavras-chave: Liderança. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Estágio.

ABSTRACT

In view of the importance of leadership and quality of working life in the companies' studies the purpose of this paper is to analyze the influence of manager's leadership into the trainees' quality of life. Based on this, we have interviewed trainees and managers to identify similarities and different views. Afterward, through data analyzes, some evidences emerged about the leadership and QVT, so, independent of the manager leadership style, the trainees' quality of working life will always be affected in a positive or negative way, influencing their well-being and their productivity. However, the absence of free time and managers' availability to be interviewed was one of the restrictor to getting results for this study.

Keywords: Leadership, Quality Of Working Life, Training Program .

1 Graduados em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

2 Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo –USP e docente da Universidade presbiteriana Mackenzie e Strong Business School.

1. INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento de novas tecnologias, o mercado de trabalho e as grandes empresas têm buscado líderes que consigam apresentar resultados eficientes e satisfatórios. Por isso, para Griffin e Moorhead (2015) defendem a ideia de que um bom líder é aquele que motiva os seus colaboradores a serem produtivos, a estarem satisfeitos com seus resultados e os inspiram a se tornarem melhores versões de si mesmo para que evoluam no ambiente corporativo. O líder pode influenciar a motivação, satisfação, produtividade e bem estar de seus colaboradores, de acordo com Pessoa e Nascimento (2008), Milhome, Rowe e Santos (2018).

Em um estudo feito por Batista e Nascimento (2018), evidenciou-se que o estilo de liderança e o modo que o líder trata seus colaboradores influencia diretamente a qualidade de vida no trabalho (QVT) e respectivamente a produtividade, desenvolvimento e crescimento dentro da empresa, bem como sua satisfação, motivação e principalmente o relacionamento entre o líder e o liderado, sendo todos esses fatores não apenas de qualidade de vida no trabalho, mas também fatores relevantes para o sucesso e carreira profissional.

Consequentemente, um dos grandes desafios encontrados pelos maiores líderes tem sido liderar os colaboradores que nasceram na geração Y (1980–1990) e na geração Z (1990–2010). Segundo Banov (2019) essa dificuldade é justificada pois a geração Y e a Z são gerações que acompanharam o grande crescimento de novas tecnologias e da era virtual. Por crescer acompanhando o avanço tecnológico, os nascidos nessas gerações apresentam um novo modo de se relacionar com as pessoas que representam um papel de liderança em sua vida, pois as redes sociais, celulares e computadores trouxeram um novo modo de se comunicar com o mundo.

Dessa forma, evidenciou-se que as pessoas que nasceram na geração Y e na geração Z preferem e optam por relacionamentos que tenham uma comunicação informal e direta, onde o líder é flexível e tratado como parte da equipe e não o responsável por tudo. Tais características são encontradas nos estilos de liderança transformacional e liberal, sendo esses estilos de liderança que se destacam pela boa comunicação

entre o líder e seus colaboradores, portanto, o objetivo geral deste estudo foi analisar a influência da liderança transformacional na qualidade de vida de estagiários da geração Y e Z, visto que o número de estagiários no mercado de trabalho vem apresentando um crescimento exponencial. Segundo pesquisa feita pelo Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), o número de estagiários do primeiro trimestre de 2019 foi 576.983 em todo o país, apresentando uma alta de 23,8% se comparado ao mesmo período em 2018.

Como contribuição, este estudo buscou evidenciar informações importantes a fim de possibilitar que sejam usadas por profissionais que ocupam cargos de liderança para que consigam aprimorar seus relacionamentos com sua equipe, de forma que tal relacionamento promova a qualidade de vida no trabalho dos estagiários. Como resultado, ao elevar a QVT, os níveis de produtividade e comprometimento também serão alavancados, de modo que a empresa alcance melhores resultados.

Além desta introdução, o trabalho apresenta o referencial teórico, abordando a conceituação e a evolução dos aspectos estudados. Na sequência, os procedimentos metodológicos, explanando sobre a pesquisa qualitativa e os sujeitos de pesquisa. O capítulo das análises apresenta as principais reflexões e resultados obtidos nas entrevistas, seguido pelas considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando os objetivos desta pesquisa, serão apresentados conceitos sobre a qualidade de vida no trabalho e os estilos de lideranças exercitados pelos gestores com o intuito de entender seus conceitos, fatores e influências, buscando compreender se há relação entre os temas abordados.

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

A construção do conceito “qualidade de vida no trabalho” vem tomando força ao longo do tempo e tendo cada vez mais influência das diversas áreas como socioeconômica, organizacional e a área de relações humanas no trabalho, sendo assim, justamente por abranger conhecimentos de diversas áreas não há um consenso definitivo

sobre QVT conforme dito por Lírio, Gallon e Costa (2020).

De acordo com Pessoa e Nascimento (2008), o termo qualidade de vida no trabalho, abreviado como QVT, teve sua primeira aparição no final da década de 1960, com o objetivo de sustentar a escassez de qualidade de vida no local onde as pessoas trabalhavam. Este conceito foi se expandindo desde 1960, ao ponto que é utilizado atualmente em diversos sentidos, como, saúde, educação, resultados financeiros, bem estar, política e visão das empresas e os serviços como um todo. Mas, somente na década de 1970 ocorreram os primeiros experimentos e projetos de QVT que já obtiveram êxito no início. Com o seu crescimento, na década seguinte o termo foi considerado importante na vida de trabalhadores com uma grande crescente que caminhou relacionada ao desenvolvimento organizacional, que buscou a produtividade como foco dos empenhos dos empregados.

Existem autores que conceituam qualidade de vida no trabalho como as questões de saúde das pessoas, de acordo com Limongi-França (2004), as definições de QVT estão destinadas a duas extremidades, primeiro são as precauções médicas necessárias dos indivíduos, garantindo a segurança, até o conjunto de atividades que os mesmos realizam em situações de motivação e prazer. Lírio, Severo e Guimarães (2018) sustentam esta definição relatando que o termo QVT evidência sobre qual o olhar que o funcionário tem de sua organização concernente a bem-estar e atitudes que gerem uma atuação saudável.

À vista disto, Lírio Gallon e Costa (2020) alegam que os colaboradores necessitam de requisitos condizentes de trabalho para que possam ter desempenhos adequados, como ambiente físico, clima agradável, sentindo-se bem no âmbito pessoal e profissional.

Conforme Ferreira (2015), a conceituação de qualidade de vida no trabalho está ligada à gestão de uma organização imposta através de suas regras, leis e práticas, se tornando o fator determinante na busca da QVT, com o objetivo de promover uma relação saudável entre os profissionais para que cada um cumpra seus deveres como cidadãos possibilitando o desenvolvimento grupal e individual. Portanto, é analisado que existe um grande dever dos gestores,

gerentes e outros indivíduos que ocupam posições de influência em uma organização, observarem atentamente os seus funcionários e suas atitudes contribuintes para a empresa, pois através de uma implementação correta de transmitir o bem estar das pessoas, esses comportamentos podem ter impactos positivos com relação a QVT individual e coletiva, segundo Forno e Finger (2015).

De acordo com Queiroz et al (2019), a qualidade de vida no trabalho é uma percepção em relação ao indivíduo e organização com o objetivo de verificar a influência deste pensamento no que se refere a prestabilidade em um âmbito organizacional que permite ao funcionário autonomia em soluções de problemas.

Souza et al (2019) defendem a ideia de que a QVT visa pontos positivos para a empresa, pois um de seus focos é a promoção de boas condições para os colaboradores dentro de suas organizações afetando sua motivação, o que possibilita maiores desempenhos.

Falce et al (2020) realçam a importância dos estudos sobre o tema QVT em relação aos fatores e características dos comportamentos organizacionais tendo grande influência nos níveis de produtividade, faltas ou atraso entre outros. Os autores também relacionam os fatores da vida pessoal com a profissional onde a existência de bons vínculos e atividades possam ser estimuladores de QVT sendo eles a proximidade com a família ou grupos, cuidados com a saúde, atividades físicas, boa alimentação entre outras atividades realizadas no tempo livre. Os mesmos afirmam que, para que a qualidade de vida no trabalho exista, é necessário ter também uma certa qualidade de vida nos âmbitos pessoais, buscando sempre anular os costumes negativos que podem acarretar à uma baixa satisfação e bem-estar.

Com isso, Andrade, Limongi-França e Stefano (2019) garantem que para preservar e assegurar o bem-estar e satisfação dos colaboradores, é necessário a existência de projetos e programas de qualidade de vida no trabalho que analisem e observem a relação entre empregado e empregador, podendo assim, refletir sobre as particularidades desta relação. Falce et al (2020) indicam que manter boas relações e comunicações pessoais e interpessoais, além de boas companhias, são fortes e eficazes ações para agir contra o estresse e suas reações fisiológicas

De acordo com Limongi-França (2004), existem muitos fatores que resultam uma qualidade de vida no trabalho, o que não permite que as definições sejam aleatórias, mas sim dependentes de situações e atos que conjecturam como resumo todas as necessidades que o ser humano têm, com o intuito de que elas sejam supridas, e isso acaba produzindo uma prevenção positiva permitindo que as pessoas vivam adequadamente em seus ambientes de trabalho. A autora acredita que fatores socioeconômicos são totalmente relevantes para se obter a QVT, com a análise de que existem alguns pontos que podem ser elencados dentro dessa variável.

Menezes et al (2019) sustentam a ideia de que a qualidade de vida no trabalho tem como tendência a observação e análise do indivíduo de forma integral, podendo assim, alcançar suas potencialidades.

Lima e Jardim (2013) relatam que a qualidade de vida no trabalho tem sua formação através das condições que podem ser boas ou ruins dentro do ambiente organizacional, que tem o poder de gerar impulsos internos nas pessoas como motivação, satisfação no trabalho, bem-estar, cansaço e insatisfação. Os autores acrescentam que outro fator de extrema significância para a obtenção de QVT é a boa qualidade de vida diária fora do ambiente organizacional que os funcionários possuem, a boa prática de exercícios físicos diariamente, hábitos saudáveis, como controle de alimentação e noites de sono adequadas são essenciais, pois caso a pessoa tenha realizado essas atitudes de forma contrária será nitido o seu desgaste na realização de suas tarefas que atrasa sua produtividade e a falta de entregas com excelência.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos principais fatores da Qualidade de Vida no Trabalho.

Produtividade	Pessoa e Nascimento (2008)	Capacidade de realizar entregas gerando maiores resultados atendendo ao esperado
Boas condições de trabalho	Souza, Endo, Neto, Lucion e Paula (2019)	Influência no nível da motivação, acarretando maiores desempenhos
Bem-estar	Milhome, Rowe e Santos (2018)	Combinação de diversos elementos oferecidos aos colaboradores culminando aos aspectos sociais, físicos e psicológicos
Satisfação dos colaboradores	Andrade, Limongi-França e Stefano (2019)	Ações voltadas a QVT com o intuito de analisar as relações entre empregado e gestor, de forma que aproveite de suas particularidades
Qualidade de vida pessoal	Lima e Jardim (2013)	Manter uma rotina com práticas saudáveis sendo elas exercícios físicos, noites de sono convenientes e alimentação harmoniosa
Saúde do colaborador	Maranhão e Sá (2019)	Assegurar aos colaboradores o mantimento do bem-estar, resguardando os mesmos nos âmbitos biológicos, psicológicos e sociais

Quadro 1: Fatores da QVT.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

2.2 Liderança

De acordo com Griffin e Moorhead a temática liderança ainda é um dos domínios mais estudados em âmbito organizacional pois a liderança tem grande importância para as organizações.

Segundo Vizeu (2011) existem estudos sobre as consequências da liderança nas empresas desde o início da conceitualização dos temas abordados na administração, de acordo com Maxwell (2014) o grau de eficácia de um colaborador é referente a sua capacidade de liderança.

Marques (2016) traz a definição de liderança como algo mais pessoal onde o líder é aquele que direciona os colaboradores a atingir e fazer aquilo que deseja. Existem dois métodos para explicar a origem dessa influência, o primeiro, o formal, como é reconhecido por um cargo elevado na instituição. No caso desse cargo entende-se uma certa superioridade, um colaborador pode assumir o cargo de liderança somente em posição do cargo ocupado. A situação da organização em conceder aos seus executivos privilégios não garante aos mesmos a liderança competente.

De acordo com Marques (2016) por existirem muitas definições sobre o tema liderança, pesquisadores e cientistas começaram a criar teorias que os ajudassem a entender quais eram as características de um bom líder e como elas influenciavam diretamente nas organizações.

Assim, ao longo do tempo, várias teorias sobre liderança foram surgindo: traços, comportamental, situacional, carismática, transformacional, transacional e virtual.

Assim como Costa, Banov (2019) explica a liderança transformacional como aquela que tem um composto de competências onde é permitido identificar a imposição de uma mudança adquirindo seguidores para acontecer. Este é o tipo de liderança que modifica o ambiente corporativo, para melhor. Apresenta como foco as pessoas, alterando maneiras de agir e auxilia para aperfeiçoar os indivíduos por meio de suas ações, sendo assim uma fonte de inspiração.

Hitt, Miller e Colella (2013) completam que a liderança transformacional é baseada na motivação que os colaboradores recebem de seu líder com o intuito de executarem atividades além daquelas que são esperadas, obter uma evolução e melhoria constantemente, elevar seu grau de autoconfiança além de colocar as ambições de sua equipe e de sua empresa à frente das suas próprias. Este tipo de liderança envolve carisma, estímulo mental e respeito com o outro indivíduo.

A liderança transformacional é o resultado tanto de qualidades pessoais quanto ações exclusivas. Por conta disso, três características foram reconhecidas em relação a esses líderes: carisma, estímulo intelectual e a consideração ao indivíduo. Nesse caso, a carisma está relacionada ao poder que o líder tem de influenciar comoções e paixão em seus colaboradores fazendo-os com que se

reconheçam com o líder. Por outro lado, o estímulo intelectual está ligado a competência do líder de aumentar o foco de seus funcionários em relação aos eventuais contratempos e elaborar novas formas de cuidar desse eventual contratempo. Os gerentes que oferecem o estímulo intelectual estudam princípios, analisam diferentes pontos de vista e esforçam-se para serem inovadores.

Para McShane e Glinow (2014), diferente das outras teorias citadas, a liderança transacional ganhou visibilidade, visto que os especialistas fazem um contraponto com a teoria transformacional. A liderança transacional se baseia na relação recompensa e desempenho no que se refere ao relacionamento do líder e do liderado. Exemplo: o líder oferece certa recompensa/prêmio caso os liderados consigam atingir certo objetivo ou meta estipulada dentro da empresa. De fato, se baseia em uma transação para ambas as partes, onde os dois lados saem ganhando de acordo com Marques (2006). Os líderes transacionais apresentam certo padrão em suas características e suas atitudes. Em sua maioria, esses líderes conseguem compreender o que os seus colaboradores desejam receber e esperam de seus trabalhos e dessa forma proporciona certas metas e objetivos para que, caso alcançados, vão receber aquilo que desejam.

2.3 Relação QVT x Estilo de Liderança

Ao relacionar o tema liderança com a QVT, observa-se que existem traços que influenciam ambos os tópicos, visto que a QVT está relacionada com o bem-estar do colaborador, conforme citado por Pessoa e Nascimento (2008) na qual o conceito está relacionado a saúde, educação, os resultados financeiros obtidos, o bem estar, além da visão das empresas e os serviços realizados como um todo, e o bem estar do colaborador sofre muita influência do estilo de liderança aplicado pelo líder ou gerente da empresa.

Conforme comentado por Hunter (20), a liderança nada mais é do que a forma que você influencia e motiva o colaborador para trabalhar de um modo mais cooperativo, almejando conquistar os objetivos impostos pela organização. Visto que a qualidade de vida no trabalho, seja ela atuando com projetos ou ações práticas para os colaboradores nos âmbitos sociais ou até mesmo

apenas como objeto de estudo e reflexão, tem cada vez mais ganhado importância aos olhos dos responsáveis pelos cargos de liderança, de forma que os gestores notaram que ações focadas na QVT proporcionam de forma satisfatória bem-estar aos colaboradores, gerando assim, maiores índices de comprometimento e empenho em prol da empresa, afirmam Forno e Finger (2015).

Forno e Finger (2015) reconhecem que a satisfação com o trabalho gera certo aumento de rentabilidade de forma que tal aumento pode ser notado nos níveis de produção elevada ou até mesmo com avanço do comprometimento. Consequentemente, Forno e Finger (2015) declaram que quando as organizações notaram que maiores níveis de satisfação e bem-estar acarretam melhorias na produtividade, as mesmas decidiram assumir posição nos debates sobre o tema QVT, buscando planejar e implementar tais ideias e fundamentos em seus ambientes de trabalho.

De acordo com Lima e Jardim (2013), o modelo de gestão que os líderes de uma organização utilizam precisam ter a capacidade de priorização dos desempenhos de seus funcionários e produção de bem estar. Este modelo de liderança está totalmente relacionado a saúde física e mental dos colaboradores, os líderes precisam encontrar estratégias que preservem a vida dos membros de sua equipe, desenvolvendo um processo de qualidade de vida no trabalho. Carvalho-Freitas, Marques e Almeida (2009) acrescentam que existe uma grande responsabilidade em cima das empresas no que se refere ao comprometimento com os trabalhadores, e o papel do líder é essencial na formação de satisfação e qualidade de vida no trabalho.

Diante disso, visando o bem estar do grupo e dar autonomia ao mesmo, Marques (2006) cita que o estilo de liderança liberal, ou *laissez-faire*, nada mais é que o grupo de funcionários ter total liberdade para as tomadas de decisões sem haver a necessidade da participação do líder na qual o mesmo só participa quando for solicitado, inclusive a divisão do trabalho é feita pelo próprio grupo sendo dividida as tarefas entre seus próprios participantes e não é aplicado método avaliatório da equipe ou do trabalho, esse fator está totalmente relacionado a qualidade de vida no trabalho citada por Forno e Finger (2015) onde

é conceituado como humanização do ambiente de trabalho, o que permitiu que o funcionário faça parte dos resultados e contribua nos processos de decisão da empresa passando mais confiança ao colaborador para efetivar suas tarefas e desenvolver seu aprendizado.

Em concordância com Marques, Banov (2019) trata a liderança liberal como uma completa autonomia do colaborador ou de seu grupo. Neste estilo, o líder somente proporciona o material ou concede explicações quando for procurado, ele não se envolve com as atividades realizadas. Todas as ações ficam a cargo da equipe, sem participação alguma do líder, então a equipe que designa as atividades, faz a divisão de seus participantes para a realização do serviço, este modelo de liderança se encaixa nos padrões de QVT analisado por Queiroz et al (2019), que enfatizam o termo como a percepção que os líderes e organização tem sobre os colaboradores, a fim de verificar o nível de influência deste pensamento, gerando maiores possibilidades para desempenharem suas ideias e estratégias e obter autonomia para solução de problemas.

Além disso, o autor comenta que alguns pesquisadores na atualidade alegam uma segunda visão da liderança liberal, na qual destacam como um estilo de liderança mais evoluído onde apenas é realizado com grupos extremamente mais maduros. Este grupo não precisa de um líder, os funcionários ficam disponíveis para progredirem e administrarem as suas atividades. O gerente da equipe deposita sua confiança na equipe já que tem total conhecimento de que são capazes de realizar as atividades recebidas e que não precisa ficar interferindo para saber como está o andamento da atividade, sendo explicado por Milhome, Rowe e Santos (2018) onde citam que a QVT abrange variados elementos que são concedidos aos profissionais, com o objetivo de atingir diversos pontos, podendo ser o físico, psicológico ou de recompensas conforme as entregas realizadas, tornando-se fatores que auxiliam no bem-estar do funcionário, na qual, o conhecimento de cada funcionário irá influenciar no modo que o colaborador vê a empresa e o mercado.

Com o intuito de manter os colaboradores motivados e se sentindo parte da empresa, o estilo de liderança transformacional também preza pelo bem-estar dos funcionários dentro da organização,

explicado por Hitt, Miller e Colella (2013), a liderança transformacional se baseia em motivação dos colaboradores para que eles realizem mais do que era esperado a progredirem, além de aumentar sua autoconfiança e pôr as ambições de sua equipe ou da instituição à frente das suas. Esse estilo de liderança pode ser considerado um ponto positivo para a empresa, pois segundo Souza et al (2019), um dos focos da QVT é gerar motivação nos funcionários trazendo melhorias para organização e influenciando para que seus resultados aumentem de qualidade, e sua produtividade esteja em uma crescente, os autores afirmam que a qualidade de vida no trabalho também gera maiores condições no ambiente organizacional afetando a motivação. Da mesma maneira, Mcshane e Von Glinow (2014) reafirmam que a liderança transformacional declara os líderes eficazes como influenciadores no ambiente de trabalho, que criam, proclamam e traçam uma interpretação compartilhada do time ou da empresa e instigam os colaboradores a lutarem por esse pensamento, este conceito está ligado aos fatores de QVT apontados por Milhorne, Rowe e Santos (2018), que se baseiam na maneira que o líder influencia sua equipe e como os funcionários analisam este modo de liderança, pois caso tenham percepções positivas agregam qualidade de vida no trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa utilizado neste estudo foi a explicativa, conforme explicado por Gil (2008, p.28) “este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”. Em relação a abordagem, foi qualitativa que conforme explicado por Godoy (1995), permite a investigação do mundo prático em seu ambiente do dia a dia.

Deste modo foram realizadas entrevistas com um roteiro semiaberto possibilitando a exploração das diferentes opiniões. As mesmas foram feitas com quatro estagiários de diferentes áreas dentro de organizações de pequeno, médio e grande porte, e que pertençam a geração Y e Z, bem como com os seus gestores imediatos. As entrevistas foram realizadas virtualmente com foco em compreender a opinião desses estagiários com relação ao estilo de liderança aplicado pelos seus gestores e como pode influenciar a qualidade de vida no trabalho.

Foi utilizado um roteiro semiestruturado com perguntas abertas e relacionadas ao tema, pois ao ser realizado deste modo, os entrevistados tiveram liberdade para expor suas opiniões e interpretação sobre o mundo de acordo com seus valores.

Após a transcrição das entrevistas, foi realizada a revisão das mesmas onde relacionou-se as respostas dos entrevistados com os estudos abordados no referencial teórico, com o intuito de analisar as respostas obtidas e trazer resultados concretos que respondam o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa em questão.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o impacto dos estilos de liderança transformacional e liberal na qualidade de vida de estagiários da geração Y e Z. Desta forma, para melhor apresentação dos resultados, esta seção foi dividida em três partes: (1) percepção dos estagiários e gestores sobre QVT; (2) liderança X QVT por parte de estagiários e gestores.

4.1 Percepção dos Estagiários e Gestores Sobre QVT

Neste tópico foram apresentadas as percepções dos estagiários e gestores sobre o tema qualidade de vida no trabalho e posteriormente foram analisadas suas respostas com conteúdo e conceitos abordados no referencial teórico.

4.2.1 Percepção dos Estagiários sobre QVT

Ao serem questionados sobre QVT no ambiente de trabalho, os estagiários acreditam que um fator muito importante é a maneira como são tratados, sendo de suma importância haver o respeito e a empatia por parte de seus colegas de trabalho. Metade dos entrevistados destacam também a saúde mental dentro da organização, conforme foi relatado pela estagiária 2: “Além de condições de trabalho como jornada, carga e local seguro para a preservação da saúde mental e física, é importante a remuneração adequada, reconhecimento, autonomia e possibilidade de crescimento.”

Os estagiários confirmaram que dentro das empresas que atuam, a QVT acontece

efetivamente, fator que acaba influenciando na produtividade do dia a dia. De acordo com a entrevistada 1, que considerou a flexibilidade de horário como forma de QVT, comentou que: "...é muito bom poder começar a trabalhar a hora que for melhor, eu por exemplo prefiro acordar cedo e começar a trabalhar cedo, pra acabar cedo, mas se algum dia eu quiser dormir até mais tarde não tem problema."

Em relação à existência de pressão no ambiente de trabalho e o impacto na produtividade, houve diversidade nas respostas. A estagiária 4 percebe a existência da pressão em seu ambiente de trabalho, porém consegue lidar de uma maneira tranquila, não atrapalhando seu desempenho durante a realização de suas atividades. Diferentemente dos entrevistados 1 e 3, que afirmaram que não existe pressão em suas áreas. Porém, para que seja garantido o bem-estar do funcionário e que seja diminuído o estresse gerado no dia a dia com o intuito de que seus funcionários mantenham uma boa saúde mental, as empresas das 4 pessoas entrevistadas realizam ações para que sejam mantidas boas condições de trabalho, conforme citado pela entrevistada 1: "temos aulas de yoga, sempre tem happy hour, trabalhos voluntários", além de garantir uma boa saúde mental, garante uma rede de relacionamento com os demais funcionários da empresa.

Ao comentarem sobre a preocupação que seus gestores têm em relação ao bem estar da sua equipe durante o trabalho, todos entrevistados alegaram que seus gestores se mostram muito preocupados com a saúde mental e o bem estar de todos, mostrando sempre a empatia, conforme citado pela entrevistada 2: "...ela se mostra sempre preocupada com o bem-estar da equipe, incentiva a participação dos funcionários em atividades de relaxamento, muitas vezes oferecidas pela organização, que gera um impacto positivo no ambiente de trabalho."

Por outro lado, apenas o entrevistado 3 acredita que as atitudes de seu gestor não influenciam sobre o seu bem estar no trabalho, conforme comentado pelo mesmo: "Não, pois quando há empatia as situações de trabalho podem ser separadas dos outros setores da vida". Diferentemente deste entrevistado, 3 dos 4 entrevistados acreditam que as atitudes de seus gestores influenciam muito no bem estar, conforme afirmado pela

entrevistada 4: "Com certeza. Em dias de mau humor principalmente, uma vez que as correções e cobranças são bem mais rígidas."

Durante as entrevistas, a maioria dos estagiários alegou que o crescimento profissional é uma das variáveis mais importantes ao que tange qualidade de vida no trabalho, visto que a possibilidade de crescer dentro da empresa, e evoluir profissionalmente é essencial para que se sintam motivados e empenhados em atingir as metas e se tornarem mais produtivos. De acordo com Souza et al (2019), o resultado das boas performances dos colaboradores é garantido pela estratégia que as empresas utilizam em analisar as variáveis de qualidade de vida no trabalho positivamente, isso garante evolução de carreiras e melhoria profissional.

Outro ponto citado foi o bom relacionamento entre os colegas de equipe. Metade dos estagiários explicitaram que ter um bom relacionamento com a equipe e estar em um ambiente harmonioso é fundamental para que se sintam bem no ambiente de trabalho onde estão inseridas. Segundo Limongi-França (2004) uma boa relação social entre os colegas de equipe, é consequência de uma empresa que busca promover o bem estar, saúde, nível de capacidade de seus colaboradores e de acordo com Milhome, Rowe e Santos (2018) tudo aquilo que é oferecido pela organização influencia de forma direta a visão do colaborador sobre a empresa, e a forma que irá se apegar a ela.

De acordo com Maranhão e Sá (2019) e Lima e Jardim (2013), uma variável que se relaciona a qualidade de vida no trabalho é o estado de saúde do funcionário, a busca pelo bem estar do colaborador, que produz boas consequências em condições psicológicas e sociais e a precaução em garantir que o próprio não fique doente em todos sentidos. Tal afirmação é uma base para sustentar o que foi dito pelos estagiários, onde metade dos entrevistados concordam que a empresa deva promover ações para saúde mental e física dos colaboradores, pois de acordo com os mesmos, um colaborador saudável é um colaborador mais produtivo e disposto a dar o seu melhor.

Segundo Correio e Barros (2019) a qualidade de vida no trabalho tem como foco principal proporcionar e tornar os colaboradores cada vez mais produtivos. Para autores como Ferreira (2015) e Limongi-França (2004) a produtividade

está diretamente ligada ao bem estar e saúde de seus colaboradores, porém existem determinados fatores como a pressão em demasia no ambiente de trabalho, que acabam impedindo o colaborador de se tornar produtivo e de se sentir bem na organização.

4.2.2 Percepção dos gestores da QVT

Com os questionamentos levantados aos gestores sobre Qualidade de Vida no Trabalho, foi possível perceber mais compatibilidade do que diferenças em suas opiniões. Quando questionados sobre o que consideram como qualidade de vida no trabalho, as principais características ressaltadas por todos foi a importância da existência de um ambiente de trabalho agradável e equilibrado, de forma que esse ambiente possa gerar uma rotina mais leve, como comentado pelo G3: "Autonomia, flexibilidade, ambiente agradável e tempo". Além disso, juntamente com a afirmação já citada do G3, a G2 também destaca a importância que o tempo de trabalho tem, influenciando de forma direta na QVT:

O tempo de trabalho também não deveria ser regulamentado por jornada, mas sim por projeto de trabalho. Assim as pessoas poderiam trabalhar sob entrega de projeto e não ficar copiosamente conectadas por 9h de trabalhos seguidas, causando desgaste e ineficiência por diversos momentos.

Dessa forma, os gestores informaram que buscam promover atitudes e características a fim de atingir a Qualidade de Vida no Trabalho, buscando um ambiente de trabalho saudável e equilibrado para sua equipe, como comentado pela G2: "Observou os desgastes, converso abertamente sobre as necessidades e desafios, proporcionou visibilidade para todos que estão entregando um bom resultado. Não coíbe os erros... Os erros fazem parte do processo de desenvolvimento."

Ações e estratégia voltadas ao desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores devem ser sempre medidas, para que seja possível avaliar se estão trazendo resultados ou não. Com as atitudes dos gestores voltadas à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho não seria diferente; com isso, os mesmos foram questionados se conseguem perceber se suas ações realmente influenciam no

bem estar dos colaboradores, e de que modo essa influência é causada. Dessa maneira, todos os dos gestores afirmaram notar que suas atitudes estão trazendo resultados positivos no dia a dia, e também informaram como as fazem, como comentado pelo G1: "sim, sendo coerente com o que é dito, cumprindo com os compromissos, sendo claro naquilo que é solicitado, dando feedback e retorno sempre que necessário". Junto com a afirmação do G1, outro gestor também destaca como tais atitudes são favoráveis ao crescimento individual de cada colaborador, afirmação evidenciada pelo G3: "É possível enxergar a tranquilidade adquirida com um bom ambiente de trabalho proporcionado, em como a autonomia promove o crescimento individual de cada um, assim como a flexibilidade permite alinhar expectativas da vida pessoal com a profissional."

Todos os gestores reconhecem a importância de seu papel nesta situação, como personagens fundamentais na condução de um ambiente de trabalho estável e saudável. Além disso, quando os gestores conseguem proporcionar QVT aos colaboradores de sua equipe, os colaboradores também terão uma performance melhor gerando assim melhores resultados à empresa, afirmação realçada pelo G4: "Um ambiente de paz, diversão e cumplicidade: produzir com um sorriso no rosto é muito mais prazeroso."

Segundo os gestores, uma das características de qualidade de vida no trabalho é o equilíbrio que a vida profissional e pessoal acarretam, considerando o desempenho do funcionário, conforme G1: "O equilíbrio. A vida pessoal e a vida profissional precisam estar equilibradas." e G2: "Qualidade de vida no trabalho é vivenciar um ambiente equilibrado, leve, com recursos técnicos necessários para produzirmos..." Isto está totalmente relacionado com a citação de Correio, Correio e Barros (2019), é notório que a qualidade de vida no trabalho tem como uma das principais características primárias o desenvolvimento de uma grande produtividade dos funcionários, gerando uma disputa saudável dentro da organização, mas outro ponto de extrema importância é o equilíbrio entre bem estar do funcionário e divisão da centralização da visão econômica e humana.

Outro ponto compreendido foi a percepção dos gestores em relação ao impacto do ambiente de

trabalho na QVT de seus funcionários, segundo G4: “Um ambiente de paz, diversão e cumplicidade: produzir com um sorriso no rosto é muito mais prazeroso.” Esta resposta pode ser sustentada pela análise feita por Lírio Gallon e Costa (2020), os colaboradores precisam de alguns requisitos concordantes de trabalho, a fim de atingir os desempenhos adequados, como um ambiente físico agradável, clima bom, sentindo-se bem pessoalmente e profissionalmente.

Foi citado também o fato de uma liderança com muita pressão acabar afetando os resultados da empresa, assenso com G3:

Sem dúvida. O líder que é inflexível com horários, centralizador ou exerce pressão psicológica, não terá um time unido e isso trará consequências negativas nos resultados da área. Por outro lado, aquele líder que joga junto, incentiva e reconhece sua equipe, tende a colher bons resultados e ter um time motivado.

Essa ideia corrobora Carvalho-Freitas, Marques e Almeida (2009), que expõem que existe uma enorme responsabilidade das empresas com relação ao comprometimento com os funcionários, e o líder tem papel essencial na produção de satisfação e qualidade de vida no trabalho. O afeto positivo entre líder e funcionário e um diferencial para alcançar bons resultados, e pode ser demonstrado por meio de oportunidade profissional, divisão na carga horária e expressividade na organização.

Outro aspecto evidenciado foi a preocupação com a vida pessoal dos colaboradores, conforme G1: “Meu time precisa estar bem e satisfeito no trabalho para poder estar despreocupado na vida pessoal, e o líder influencia diretamente nisto.” Em concordância com a alusão de Falce et al (2020), a vida pessoal é um fator da qualidade de vida no trabalho, a existência de bons relacionamentos com famílias, grupos, amigos, e atividades físicas, cuidados com a saúde, boa alimentação e outras atividades realizadas em tempos livre. Buscar sempre retirar costumes negativos que podem influenciar em uma baixa satisfação e bem estar.

Um dos pontos analisados pelos gestores que proporcionam boas condições de trabalho aos funcionários é a liberdade na tomada de decisões, incentivando o protagonismo dos colaboradores,

relatado pelo G1: “O que quero é que minha equipe entenda a demanda, corra atrás das soluções e toque os projetos e demandas; o importante é entender o que precisa ser feito e o resultado esperado.” E da mesma maneira, o G2 comentou: “costumo trabalhar servindo a minha equipe. Eu não construo nada sozinha. Trabalhamos em conjunto e eles têm absoluta relevância e autonomia para executar, propor e planejar as soluções que produzimos nos projetos de trabalho.” Essas respostas se asseguram na fala de Queiroz et al (2019), a qualidade de vida no trabalho é uma percepção que relaciona indivíduo e empresa, com o foco em analisar a influência desta ideia no que se diz em prestabilidade do colaborador no ambiente organizacional, permitindo que o próprio obtenha autonomia em soluções de problemas.

Por fim, para que haja uma QVT é de muita importância que tenha um ambiente de trabalho agradável, onde gestores e estagiários entrem em concordância sobre horários flexíveis, políticas de feedback, e tenham um equilíbrio em relação a vida pessoal e profissional, não deixando que problemas externos afetem a produtividade em suas atividades, proporcionando uma boa saúde mental.

4.2 Liderança X QVT por Parte de Estagiários e Gestores

Com o objetivo de compreender a QVT dos estagiários em relação ao estilo de liderança praticado por seus gestores, mais da metade dos estagiários consideram que a maneira que seus líderes conduzem a equipe está diretamente ligada com a sua qualidade de vida dentro da organização. Além do mais, ao serem questionados sobre o que seria qualidade de vida no trabalho, os estagiários consideram ter uma boa saúde mental, além de respeito e empatia pelo próximo, como foi comentado pelo estagiário 3: “Ser tratado com respeito e empatia, em um ambiente de aprendizado e crescimento profissional.”

De acordo com as respostas dos estagiários, pode-se fazer uma comparação com o conceito explicado por Gonçalves, Gutierrez e Vilarta (2005), que considera QVT a maneira que o indivíduo se sente dentro da organização, além de abordar o contentamento produzido pelo seu trabalho desempenhado e a segurança demonstrado às pessoas com o intuito de desempenharem melhor suas funções.

Muito da QVT dentro da organização ocorre decorrente da maneira como o líder desempenha sua função. Ao responderem sobre como um líder deve agir no ambiente organizacional, os estagiários consideram que o mesmo deve ser uma parte da equipe e não uma autoridade, deve agir de forma respeitosa, mostrando os erros cometidos e ensinando como corrigi-los, lembrando que em algum momento da carreira viverão a mesma experiência dos estagiários, assim como foi respondido pela entrevistada 1: "Um bom líder deve ensinar, mostrar os erros e estar lado a lado de seus subordinados. Ele está ali para coordenar e administrar as demandas do dia a dia." Além disto, ao compararem seus gestores com a visão de um bom gestor, as respostas obtidas foram positivas, atendendo as expectativas e ideia de gestor, fator que ajuda muito na QVT dentro da organização, conforme comentado pela entrevistada 2:

Acho que ela atende todos os requisitos. Se mostra disponível, interessada com o desenvolvimento de toda a equipe, entusiasmada com os novos desafios e sabe delegar deixando claro o que espera da equipe, quais resultados podem ser alcançados e o impacto que isso terá.

Por conta do bom relacionamento que os gestores têm com seus subordinados, o ambiente de trabalho fica mais calmo para a execução das atividades rotineiras.

Outro ponto citado pelos estagiários, ao serem questionados pela relação entre liderança x QVT, foi a importância de se ter um gestor que se preocupe com os colaboradores, pois tal preocupação faz e permite com que os colaboradores se sintam valorizados e incluídos dentro da equipe. A entrevistada 2 citou que essa preocupação "transmite confiança e faz com que eu sinta que posso contar com ela, que faço parte e sou importante também dentro da empresa, o que impacta na forma com que eu irei encarar minhas tarefas".

Klein, Pereira e Lemos (2019) afirmam que a organização tem que se preocupar com os funcionários pois isso gera um ambiente profissional em que a qualidade de vida é gerada através da preocupação e do carisma dos gestores para com os demais colaboradores. Griffin e

A estagiária 4 afirmou que existe influência entre o modo de seu gestor liderar e a QVT pois alega que seu bem estar é influenciado pelas oscilações de humor de seu gestor. A estagiária citou que quando existe um problema dentro do departamento, ou quando acontece um imprevisto em que seu gestor não esperava, normalmente o mesmo perde a paciência e se deixa levar pelo seu humor, tendo atitudes e comportamentos ruins que afetam diretamente a equipe. De acordo com Banov (2019) tais atitudes são características do estilo de liderança democrático onde líder normalmente estipula metas e atitudes que cada colaborador precisa ter, e caso algum aspecto saia fora de seu controle, seu humor e atitudes oscilam afetando diretamente seu relacionamento com a equipe e segundo Milhome, Rowe e Santos (2018) o bem estar e produtividade dos colaboradores são afetados pelas atitudes da organização.

Para todos os gestores entrevistados, seus estilos e maneiras de liderar influenciam na QVT de seus colaboradores, de forma que todos notam os pontos positivos e negativos desta influência, além de serem capazes de identificar a forma que exercem tal ação, como comentado pelo G3:

Sem dúvida. O líder que é inflexível com horários, centralizador ou exerce pressão psicológica, não terá um time unido e isso trará consequências negativas nos resultados da área. Por outro lado, aquele líder que joga junto, incentiva e reconhece sua equipe, tende a colher bons resultados e ter um time motivado.

Analisando a resposta do gestor, pode-se relacioná-la com a visão de liderança transformacional explicado por Hitt, Miller e Collela (2013) onde apresenta-se como base uma maneira que propõe a motivação dos colaboradores da empresa, com o intuito de chegarem aos objetivos estabelecidos pela organização. Além de que a capacidade de motivar os funcionários é um dos principais desafios que os gestores tem, onde resultará na melhoria para a empresa, aumentando a produtividade de todos da equipe, conforme foi explicado por Souza et. Al (2019).

Além disso, os gestores notam que ao exercerem uma liderança que possibilita Qualidade de Vida no Trabalho dos seus colaboradores, não

só irá influenciar os estagiários na entrega de suas atividades profissionais, mas também irá influenciar de forma positiva no seu bem-estar pessoal, algo que acarretará de forma notável e vantajada o dia-a-dia dos indivíduos, como indicado pelo G1 ao ser questionado se sua maneira de liderar e lidar com a equipe influencia na QVT dos colaboradores: “Com toda a certeza. Meu time precisa estar bem e satisfeito no trabalho para poder estar despreocupado na vida pessoal, e o líder influencia diretamente nisto.”

Isso pode ser fundamentado conforme Milhome, Rowe e Santos (2018), que a qualidade de vida no trabalho tem a função de abranger vários elementos que são colocados para os colaboradores, visando os objetivos programados, e atingindo pontos físicos e psicológicos de cada pessoa, tornando-se fatores que auxiliam diretamente no bem estar do funcionários, e o estilo de liderança liberal destaca um posicionamento do gestor mais evoluído, onde é proporcionado para o colaborador a autonomia em resoluções de problemas. Por esse motivo, a liberdade atribuída ao indivíduo gera produtividade e bem estar em seu ambiente de trabalho podendo se planejar da maneira mais propícia e sem pressões impostas, conforme Marques, Banov (2019).

Outro ponto analisado foi que existe uma grande influência da liderança de um gestor em gerar bem estar para o funcionário, por meio da forma com a qual transforma o ambiente de trabalho positivamente, isso permite que o colaborador produza melhor. Segundo G3: “É possível enxergar a tranquilidade adquirida com um bom ambiente de trabalho proporcionado...” e G2: “... 100% do tempo e procuro me flexibilizar para proporcionar um ambiente de bem estar para todos que trabalham comigo.” Essas respostas podem ser sustentadas por Mcshane e Von Glinow (2014), a liderança transformacional coloca os líderes como responsáveis por qualquer influência no ambiente de trabalho, traçando uma visão do time e da empresa, esta definição se relaciona aos fatores de QVT analisados por Milhome, Rowe e Santos (2018), que se ampara em como o líder influencia a sua equipe e qual a interpretação dos funcionários sobre essa liderança, pois caso sejam positivas geram qualidade de vida no trabalho.

Logo, é possível dizer que estilos de liderança e maneiras de atuação dos gestores têm influência

na Qualidade de Vida no Trabalho dos estagiários, podendo ser positiva gerando uma atuação qualificada dos indivíduos de sua equipe, de forma que os mesmos trarão bons resultados à empresa; ou negativa, gerando assim mal estar e desconforto aos colaboradores, o que acarretará em entregas desqualificadas diminuindo a capacidade e valor da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância da liderança nas organizações, e os impactos gerados na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, esse estudo visou analisar a influência da liderança transformacional na qualidade de vida no trabalho de estagiários da geração Y e Z, reconhecendo os motivos, causas e efeitos dos estilos de liderança podendo trazer esclarecimento gerando maior compreensão e conhecimento sobre o assunto.

Em relação a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho por parte dos estagiários e gestores, ambos demonstraram semelhanças e diferenças sobre o que é QVT e como pode ser alcançada, mas mesmo com opiniões variadas, o bem-estar no dia-a-dia é o fator predominante a ser gerado para que se alcance a qualidade de vida no trabalho. Com isso, os dados levantados mostram que aspectos como conforto, flexibilidade, bons relacionamentos e saúde mental são imensamente importantes e necessários no decorrer da vida profissional, para que assim seja alcançada a satisfação desejada e conseqüentemente a qualidade de vida que os colaboradores buscam no trabalho.

Notou-se que os estilos de liderança impactam na qualidade de vida no trabalho dos estagiários, podendo ser este impacto positivo ou negativo. Tal impacto é dado por meio da percepção que cada indivíduo apresenta acerca da temática liderança e como um líder deve agir, de forma que se o estagiário não encontrar em seu líder as características esperadas, o mesmo terá sua qualidade de vida no trabalho afetada de forma negativa, acarretando em um baixo desempenho e produtividade, pois as atitudes que o líder irá apresentar contrapõem as atitudes esperadas pelo estagiário. Além disso, pode-se afirmar que é de responsabilidade do gestor entender e identificar o estilo de liderança ideal para conduzir sua equipe, de forma que ao entender tais fatores, o mesmo

conseguirá direcionar ações voltadas a esse estilo de liderança, a fim de promover a qualidade de vida no trabalho de cada indivíduo, podendo assim, possibilitar com que os mesmo alcancem bons desempenhos.

Durante a realização do estudo, as principais limitações encontradas foram voltadas aos gestores, tais como: indisponibilidade de tempo para a realização das entrevistas, dificuldade de encontrar gestores e estagiários de uma mesma equipe e a falta de gestores que apresentassem características mais próximas dos estilos de liderança transformacional e liberal, sendo os estilos foco do estudo, o que dificultou na realização das análises.

Qualidade de vida no trabalho e liderança são assuntos que se atualizam e modificam com o passar dos tempos e, por isso, precisam ser continuamente estudados. Com o fortalecimento do home office como prática de trabalho, torna-se de extrema importância analisar e estudar a questão da QVT e liderança neste contexto.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luciana A. D.; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; MARQUES, Antônio Luís. Pessoas com deficiência: comprometimento organizacional, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, n. 2, v. 2, p. 92-105, dez. 2009.
- ANDRADE, Sandra Mara; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; STEFANO, Sílvia Roberto. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipal. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 17, n. 3, p. 93-108, 2019.
- BANOV, Márcia Regina. **Comportamento Organizacional**: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. São Paulo: Grupo GEN, 2019.
- BATISTA, Ana Bezerra da Silva; NASCIMENTO, Eder Bruno Cavalcanti. **A liderança e sua influência na qualidade de vida no trabalho**. v.1, p.2-13. 2018.
- CORREIO, Eduardo Novais Almeida; CORREIO, Letícia Giotti; BARROS, Adriano David Monteiro de. Análise da qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública de ensino. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 315-331, 2019.
- COSTA, Sílvia Generali da. **Comportamento Organizacional**: cultura e casos brasileiros. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014.
- FALCE, Jefferson Lopes La et al. Qualidade de vida no trabalho e atividade física: estudo em uma instituição federal de ensino. **Revista Alcance**, v. 27, n. 1, p. 114-128, 2020.
- FERNANDES, Eda Conte; GUTIERREZ, Luiz Homero. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, v. 23, n. 4, p. 29-38, out/dez, 1988.
- FERREIRA, Mário César. Ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). **Revista brasileira saúde ocupacional**. São Paulo, n. 131, v. 40, p. 18-29, jun. 2015.
- FINGER, Igor da Rosa; FORNO, Cristiano Dal. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista brasileira de qualidade de vida**. Rio Grande do sul, n. 02, v. 07, p. 103-112, abr/jun. 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GONÇALVES, Aguinaldo; GUTIERREZ, Gustavo Luís; VILARTA, Roberto. **Gestão da qualidade de vida na empresa**. Campinas: IPES Editorial, 2005.
- GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento Organizacional**: gestão de pessoas e organizações. Tradução da 11ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.
- HITT, Michael A; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento Organizacional**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2013.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2011.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

KLEIN, Leander L; PEREIRA, Breno A. D; LEMOS, Ricardo B. **Qualidade de vida no trabalho**: parâmetros e avaliação no serviço público. Revista de Administração Mackenzie, v. 20, n. 3, p. 1-35, 2019.

KUROGI, Márcia Sumire. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. **Revista de Ciências Gerencias**, São Paulo, n. 16, v. 12, p. 49-62, 2008.

LIMA, Luana Almeida; JARDIM, Gardênia Tereza Pereira. Motivação e qualidade de vida no trabalho: uma análise na Comagro Peças e Serviços LTDA. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza, v. 19, n. 1, p. 69-84, jan./jun, 2013.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LÍRIO, Angélica Barbieri; GALLON, Shalimar; COSTA, Carlos. Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 107, p. 201-220, 2020.

LÍRIO, Angélica Barbieri; SEVERO, Eliana Andréa; GUIMARÃES, Júlio César Ferro de. A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 19, n. 1, p. 34-54, 2018.

MARANHÃO, Marise Leal; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. Cultura organizacional e práticas de qualidade de vida no trabalho: um estudo de múltiplos casos em palcos organizacionais de restaurantes do Recife - PE. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, p. 266-286, 2019.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.

MAXWELL, John C. **O Livro de ouro da liderança**. São Paulo: Editora Thomas Nelson Brasil, 2014.

McSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento organizacional**: conhecimento

emergente, realidade global. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MENEZES, Paula Dutra Leão de et al. Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em um hotel na orla de Cabo Branco/João Pessoa. **Revista Hospitalidade**, v. 16, n. 3, p. 3-18, 2019.

MILHOME, Jaqueline Cavalcante; ROWE, Diva Ester Okazaki; SANTOS, Marcos Gilberto dos. Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional? Contextus - **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 232-252, 2018.

OLIVEIRA, Xênia L'amour Campos; CABANNE, Cibele Lopes Souto Maior; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Metodologias qualitativas de pesquisa em empreendedorismo: revisão de estudos nacionais publicados de 2010 a 2015. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 1, p. 3-36, 2020.

PESSOA, Raimundo Wellington Araújo.; NASCIMENTO, Leandra Fernandes. O lazer: um aspecto a ser considerado na qualidade de vida no trabalho. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 70, art. 109, p. 32-44, 2008.

QUEIROZ, Francisca Lígia Viana de et al. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo comparativo em três 'campi' de uma instituição federal de ensino no Rio Grande do Norte/RN. **Revista de Administração da Unimep**, v. 17, n. 1, p. 1-33, 2019.

RECHZIEGEL, Waldir; VANALLE, Rosângela Maria. Qualidade de vida no trabalho e a gestão da qualidade total. **Revista de negócios**. Santa Catarina, n.4, ed. 4, p. 31-35, 1999.

SOUZA, Amanda Oliveira de et al. Qualidade de vida no trabalho em uma cooperativa de reciclados. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 332-348, 2019.

VITAL, Mirian Serrão; PAIVA, Kelly César Martins de. qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisas. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 635-659, 2019.