Liderança e Qualidade de Vida no trabalho (QVT) na Organização Produtiva do Trabalho.

Daniela Carnio Costa Marasea (UNAERP – REGES) danicarnio@uol.com.br
Marco Antonio de Castro Figueiredo (FFCLRP-USP) mcfigueiredo@usp.br

Este trabalho investigou a relação entre liderança e QVT no processo produtivo. Avaliou-se 140 profissionais distribuídos entre Agro-indústria e Corpo de Bombeiros. Análise estatística através do teste t e interação das medidas foi verificada através da análise de quadrantes, tomando-se como critério p<.05. Observou-se que tanto para liderança quanto para a QVT, não houve diferença significante. A análise dos quadrantes levou a constatação de relações significantes entre a liderança centrada nas relações e as Dimensões da Tarefa da QVT. Do ponto de vista da liderança, o Feedback favorece os dois estilos de liderança, independente da estruturação da tarefa.

1.Introdução

1.1.Origem do Trabalho

Este trabalho tem suas origens em estudos anteriores sobre atitudes frente ao grupo de trabalho e liderança situacional, considerando a estrutura da tarefa grupal. (Marassia, 1997). O objetivo deste trabalho consistia em verificar as relações entre propensões frente ao grupo de trabalho e a liderança situacional, tendo como amostra 80 sujeitos, de ambos os sexos, distribuídos equitativamente entre vendedores, técnicos calçadistas, torneiros mecânicos, e pilotos aeronáuticos, da região de Ribeirão Preto. Esta amostra foi constituída a partir de em um estudo anterior sobre a estrutura das tarefas grupais, onde, com base nas normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT, Genebra, 1958), foram definidos os diversos níveis de estruturação necessários à realização do trabalho; tendo os pilotos aeronáuticos como muito estruturados, os torneiros mecânicos e os técnicos calçadistas com média estruturação e os vendedores com pouca estruturação. Para avaliar o estilo de liderança, foi utilizado o instrumento proposto por Fiedler e Chamers (1981) e verificado por Stephaneck, Figueiredo, e Lopes (1988).

Através do estudo das relações entre as propensões frente ao grupo de trabalho e a liderança situacional, considerando a estrutura da tarefa grupal, foram confirmados os dois estilos de liderança propostos por Fiedler e Chemers (1981); um centrado nas relações e um centrado na tarefa. Surgiu também um terceiro estilo de liderança, centrado na animação do grupo, onde o líder preocupa-se com o "clima" do grupo, com a motivação do mesmo na realização da tarefa grupal. Assim, os estudos permitiram determinar três estilos diferentes de liderança:

a)***Centrado nas Relações Humanas***: os líderes com esta propensão estão voltados para as questões da interação da relação, subsidiárias ao trabalho do grupo. São pessoas que canalizam a energia negativa do grupo em direção a tarefa, assim, realizam o manejo das tensões negativas em direção a superação dos conflitos psicológicos oriundos da relação do grupo. (Figueiredo, 1986; Cartwright, e Zander, 1953; e Festinger,1953).

b)***Centrado na Tarefa:*** os líderes com esta propensão estão voltados para a resolução do problema de tensão positiva do grupo, ou seja, voltados para a resolução da tarefa grupal; assim, instrumentam o grupo com ferramentas e/ou atividades que facilitem a resolução da tarefa grupal. (Figueiredo, 1986; Cartwright, e Zander, 1953; e Festinger,1953).

c)***Centrado na Animação do Grupo:*** os líderes com esta propensão são aqueles que buscam ativar a energia do grupo, tirando-o da inércia; assim, estão voltados para a ativação da energia para motivação do grupo.

Considerando ainda os resultados obtidos no estudo acima citado, com relação a conjugação da liderança e atitudes, algumas propensões dos três estilos de liderança foram definidas:
1)Foram verificadas condições favoráveis ao surgimento da liderança centrada nas relações humanas, nas pessoas com propensões à dependência e a extroversão, uma vez que estas características envolvem questões de interação entre os membros do grupo e de inter-dependência para realização da tarefa.
2)Foi observado como condição desfavorável ao surgimento da liderança centrada nas relações humanas, nas pessoas contestadoras, uma vez que a contestação implica em conteúdos de não aceitação do grupo, dificultando uma liderança mais qualitativa.
3)Condições favoráveis ao surgimento da liderança centrada na tarefa, nas pessoas com propensões ao conformismo e introvertidas, visto que são características que dificultam o relacionamento com os membros do grupo.
4)Foi observado uma condição desfavorável para o surgimento da liderança centrada na tarefa, nas pessoas com características democráticas. Este dado é afirmado por Fiedler e Chemers (1981), na teoria sobre liderança situacional, onde o líder centrado nas relações irá se preocupar com a subjetividade do indivíduo antes da realização da tarefa e vice-versa.
5)Foi considerada favorável ao surgimento da liderança centrada na animação do grupo, a propensão a independência. Indivíduos independentes são geralmente centrados nas relações do grupo e na animação do mesmo.
6)Foram vistos como desfavoráveis para o surgimento da liderança centrada na animação do grupo, as propensões à autocracia, contestação e introversão. São características que implicam em conteúdos de não aceitação, que dificultam o relacionamento do grupo, e que desconsideram a individualidade dos membros do grupo.
Assim, dependendo da estrutura da tarefa, o líder se comporta de maneira diferente. Neste estudo acima mencionado, Marassia (1997), observou que apenas a estrutura da tarefa não é suficiente para determinar o estilo de liderança. Assim, foram detectados fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho, envolvendo o clima organizacional, comprometimento e a motivação, dentre outros, e que, de alguma forma, interferem na definição do estilo de liderança, independente de como a tarefa era estruturada pelo grupo.
No decorrer dos estudos realizados por Marassia (1997), que pretendiam criar subsídios para o diagnóstico das condições limitantes do surgimento do líder em função da estrutura da tarefa, outros fatores foram identificados, como a Qualidade de Vida no Trabalho, e que estão relacionados com a liderança situacional. Quando se pensa em *qualidade de vida no trabalho - QVT*, essa qualidade *deve ser entendida como resultante direta da combinação de diversas dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas de indivíduos pertencentes a uma organização.* (Walton, 1973; Westley,1979; Davis & Werther, 1983; Nadler & Lawler, 1983; Huse & Cummings, 1986; in Rodrigues, 1994). A liderança situacional deve ser entendida como o estilo de liderança mais adequado em relação a cada situação em específico, considerando, assim, o contexto onde ela é exercida e a personalidade das pessoas que estão envolvidas.
Deste modo, o presente estudo foi realizado visando complementar os dados encontrados neste estudo anterior. A escolha dos sujeitos deste novo estudo foi baseada nas características sobre estrutura de tarefa identificada no estudo anterior; assim, foi mantida estrutura de tarefa semelhante.

1.2. O Presente Estudo

A importância dos líderes no mundo dos negócios não se discute mais, deste modo, vários autores tentam comprovar a importância e efetividade da liderança. Ulrich et all (2000), aborda a questão dos modismos na liderança, e critica a visão dos atributos dos líderes. Para os autores os líderes vão muito além da simples demonstração de atributos, os líderes eficazes

obtêm resultados. Existe, então, a necessidade de conectar os atributos aos resultados. Mesmo os modelos mais refinados e empíricos dos atributos da liderança, por mais sedutores que sejam na sua aparente simplicidade, podem por vezes, desorientar os líderes e carecem de foco suficiente na importância e na natureza dos resultados. Esta posição dos autores não significa apenas que os atributos devam produzir resultados, mas vão além disso, também é importante que haja foco explícito nos resultados almejados e a conexão de atributos específicos a essas metas. Para os autores, ... “a atenção quanto aos resultados da liderança pagará muitas vezes os seus custos em tempo e esforço, por meio do aprimoramento da qualidade e da eficácia dos líderes da empresa, além de refinar e refocalizar os atributos da liderança, de modo a assegurar a criação de valor”...(p.34). É a partir da necessidade de superação desse abismo entre os atributos e os resultados, que as empresas conseguirão produzir líderes sensatos, sensíveis e apoiadores, mas também produtivos.

Hesketh (1997) já enfatiza o valor da liderança, dizendo que é através de um clima organizacional adequado que o gerente pode controlar as "motivações" de seus subordinados.

Robbins (2002), define liderança como capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. A fonte dessa influência pode ser formal, como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização. Como posições gerenciais vêm com algum grau de autoridade formalmente designada, uma pessoa pode assumir um papel de liderança simplesmente por causa da posição que ocupa na organização. Porém, nem todos os líderes são gerentes, assim como nem todo gerente é líder. Apenas porque uma organização reveste seus gerentes de certos direitos formais não é garantia de que eles serão capazes de liderar com eficácia. A liderança não-sancionada - capacidade de influenciar que surge fora da estrutura formal da organização - é geralmente tão ou mais importante do que a influência formal. Em outras palavras, líderes podem surgir dentro de um grupo, bem como por indicação formal para liderar um grupo.

Para melhor compreender a liderança, faz-se necessário resgatar os diversos estudos sobre este fenômeno. No início da década de 30, segundo Robbins (2002), pesquisadores buscavam identificar e isolar traços de liderança, porém, pelo menos quatro razões fizeram com que esses esforços não tivessem muito sucesso: 1)não são consideradas as necessidades dos seguidores, 2)geralmente falham em esclarecer a importância relativa de vários traços, 3)não separa causa do efeito (por exemplo: líderes são autoconfiantes ou o sucesso como líder desenvolve a autoconfiança?), e 4)ignora fatores situacionais. Essas limitações levaram os pesquisadores a olharem em outras direções. Pesquisas sobre liderança do final da década de 40 até meados da década de 60 deram ênfase aos estilos de comportamento preferidos que os líderes demonstravam. Se a abordagem comportamental à liderança fosse um sucesso, teria implicações bastante diferentes daquelas da abordagem de traços. Se os estudos comportamentais revelassem determinantes comportamentais críticos de liderança, poder-se-ia treinar pessoas para serem líderes. Se as teorias de traços fossem válidas, então a liderança seria basicamente inata: ou você a teria ou não. Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem líderes, então seria possível ensinar liderança - planejar-se-ia programas que implantassem esses padrões comportamentais em indivíduos que desejassem ser líderes eficazes. Vários estudos sobre a teoria comportamental foram realizados, como os da Ohio State University, os da Michigan University, o da Grade Gerencial, e os Estudos Escandinavos. Estas foram tentativas importantes para explicar a liderança em termos do comportamento exibido pelo líder. Entretanto, houve um sucesso modesto na identificação das relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho no grupo. O que parece estar faltando é consideração dos fatores *situacionais* que influenciam o sucesso ou o fracasso. As situações mudam, e estilos de liderança precisam mudar com elas. Infelizmente, as abordagens comportamentais não reconhecem mudanças nas situações.

Ao se estudar o fenômeno da liderança, observou-se que prever o sucesso da liderança é mais complexo do que isolar uns poucos traços ou comportamentos preferidos. Assim, as teorias contingenciais sobre liderança foram desenvolvidas, concentrando-se nas influências situacionais. Várias abordagens para isolar variáveis situacionais-chaves foram desenvolvidas. Considerando algumas expectativas sobre a função da liderança, Bergamini (1995), relata que se espera de um verdadeiro líder a capacidade de fazer com que o grupo produza na direção dos objetivos a serem atingidos. E, uma vez atingidos, a satisfação dos membros do grupo é facilmente percebida, incidindo sobre o moral da equipe de trabalho. Desta forma, a garantia do moral do grupo é também uma responsabilidade da liderança. Finalmente, esse moral do grupo deve também retratar a satisfação de cada membro em particular, o que implica na sensibilidade especial para dar a cada um a oportunidade de utilizar-se de seus próprios recursos da forma mais natural possível. Assim, o líder deve estar sempre atento, no sentido de favorecer o ajustamento de cada pessoa ao contexto grupal.

Segundo a autora, a iniciativa das empresas proporcionarem aos seus supervisores a oportunidade de participar de programas de desenvolvimento pessoal é bastante recente incidindo sobre o moral da equipe de trabalho. Tais programas tem por objetivo oferecer um instrumental indispensável para o planejamento de estratégias que facilitem a eficiência na condução de pessoas, tomando lugar dos cursos técnicos para chefias, que ofereciam um conjunto de regras que não levavam em conta nem as diferenças individuais daqueles que estavam sendo dirigidos, nem as características naturais do estilo de liderança do próprio chefe.

Muitos autores acreditam ser a liderança eficaz o resultado do confronto dos atributos do líder com as exigências e restrições da situação de liderança. Para explicar satisfatoriamente os fenômenos da liderança, não pode haver super estimação dos atributos do líder, em prejuízo das características situacionais e vice-versa. Ao se procurar compreender liderança, deve-se considerá-la como um fenômeno cultural, psicossocial, oriundo do trabalho socializado. (Marassia, 2001)

Segundo Drucker (1996), o único *traço de personalidade* que os líderes eficazes, com os quais o autor de deparou, tinham em comum era algo que *não* possuíam: eles tinham pouco ou nenhum "carisma", e pouco tinham a ver com o termo ou com seu significado. Porém, estes líderes sabiam quatro coisas simples:

> *"1)A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes. 2)Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados, sim. 3)Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de exemplo. 4)Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade."(p.12)*

A atividade profissional dentro de organizações, vem absorvendo todas as outras atividades humanas e o trabalhador passa a realizar grande parte de suas ações dentro da organização. O âmbito organizacional se estende às práticas cotidianas do trabalhador, incluindo sob sua égide o lazer, o ensino, a saúde e, principalmente, o espaço vital que envolve a formação de uma identidade profissional (Braverman, 1981). Desta forma, no cotidiano do trabalho, fala-se cada vez mais sobre sentimentos de alienação, solidão, impotência e perda da dimensão cognitiva, indicadores que evidenciam perdas em qualidade de vida e capacidade de auto-realização profissional (Zanelli et al, 1996).

Segundo Gayotto e Domingues (1996), o grande desafio das empresas é conseguir trabalhar em grupo, é encontrar um novo estilo de gerenciamento, em que a liderança seja também de qualidade, e não somente novas estruturas organizacionais. No novo modelo de gerenciamento, as situações-problema devem ser resolvidas em conjunto e não ficar

encobertas pela impossibilidade de atuar em um estilo que não seja o antigo. A liderança deve surpreender, deve ir além do que os clientes haviam imaginado, ir além das próprias expectativas nas relações de trabalho. A liderança deve gerar um clima em que todos queiram contribuir para a produção eficiente e eficaz, em que todos tenham interesse em aprender recursos técnicos e teóricos para resolver os problemas e efetuar melhorias. É um novo modo de vida no trabalho, em que todos participam e usufruem. É uma nova qualidade de empresa. A liderança em grupo envolve sinergia e autoridade. Aprender a mudar em grupo com sinergia e autoridade, requer a compreensão das palavras-chave: grupo e mudança. Neste trabalho, os aspectos relacionados a liderança, grupo, mudanças, e qualidade de vida, devem ser melhor abordados.

Grove (1997) ao fazer uma analogia da liderança com esportes, pontua que o líder deve investigar os meios que dispõe para obter o máximo de desempenho individual. O autor coloca que quando uma pessoa não está realizando seu trabalho, existem apenas duas coisas para explicar isto: ou ela não pode ou não quer fazê-lo, quer dizer, ou não é capaz ou não está motivada. Ulrich *at all* (2000) aponta três indicadores do comprometimento dos empregados: produtividade da mão-de-obra, clima organizacional e retenção dos empregados. Para o autor, o líder não pode esperar que as pessoas deixem a empresa, que a inovação se desvaneça ou que a produtividade apresente sinais de debilitação. Para tanto, é o líder quem deve investigar o andamento dos processos e deve propiciar uma clima onde o funcionário responda motivadamente e produtivamente.

Para Marassia (2001), o bom desempenho dos funcionários é uma resposta a qualidade de vida no trabalho propiciada pelo líder. Assim, o líder é o responsável pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de seus liderados. Cabe ao líder proporcionar esta QVT, através do uso de estratégias adequadas de gestão de pessoas. O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis (1966) quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, "*o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.*" Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho. (Nadler,e Lawler, 1983) A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

Os modelos de Qualidade de Vida no Trabalho mais divulgados são:

a)Modelo de QVT de Nadler e Lawler, (1983)

b)Modelo de QVT de Walton, (1973)

c)Modelo de QVT de Hackman e Oldham, (1975)

Para Limongi-França, (2001) a sociedade vive novos paradigmas sobre modos de vida dentro e fora do trabalho, construindo novos valores relativos às demandas de Qualidade de Vida no Trabalho. Neste contexto, as ciências têm dado contribuições específicas relacionadas com a Qualidade de Vida no Trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser analisada com base em três abordagens: (Limongi-França, 1996)

-Sistemas de qualidade; -Potencial humano; -Saúde e segurança no trabalho

A abordagem de qualidade de vida no trabalho do ponto de vista dos sistemas de qualidade envolve as políticas e os programas de Qualidade Total, Certificação ISO 9000, AS 8000 e muitos outros métodos e práticas gerenciais centrados na satisfação do cliente.

A abordagem sobre o potencial humano refere-se à capacitação, motivação e desenvolvimento profissional da força de trabalho, educação para a convivência social, para a utilização de potencialidades e para o aprendizado organizacional.

A abordagem sobre saúde e segurança refere-se à preservação, prevenção, correção ou reparação de aspectos humanos e ambientais que neutralizam riscos na condições de trabalho.
Os problemas de condições de trabalho têm sido denunciados por cientistas sociais, filósofos, médicos e psicólogos. No capítulo "A face repugnante" de Imagens da Organização, Morgan (2000) cita estudos em atividades de manufatura, como panificação, confecção de roupas, fábrica de fósforos, indústria cerâmica e conclui que muitos problemas básicos de higiene e segurança ainda persistem, destacando números de acidentes de trabalho, mortes por doenças ocupacionais e que, quando a questão é eficiência versus segurança, sempre vence a primeira.
A construção da Qualidade de Vida no Trabalho ocorre a partir do momento em que se olham as pessoas como um todo, o que é chamado de enfoque biopsicossocial. O conceito biopsicossocial origina-se da Medicina Psicossomática, que se utiliza de uma visão holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana, que divide o ser humano em partes. Desta forma, toda pessoa é um complexo biopsicossocial, ou seja, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Estas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nestes três níveis e podem ser mais visíveis em um deles, embora todos sejam sempre interdependentes. Esta conceituação é escrita por Lipowski (1986, in Limongi-França, 1996), como resgate de uma visão mais ampla do conceito de saúde, que tem sido uma tendência nestas últimas décadas. A ausência de doença não significa necessariamente saúde; para ser saúde, além da ausência de doença, deve-se ter também o completo bem estar biológico, psicológico e social. Esta conceitualização, adotada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), em 1986, foi citada por Dejours (1986) e abre um campo significativo para a compreensão dos fatores psicossociais na vida moderna e, especificamente, na performance e cultura organizacional da saúde do trabalho.
E compreendendo o ser humano deste modo, onde o indivíduo é o seu corpo, que se revela condições de vida e marcas das experiências vividas e desejadas (proposta conceitual de visão holística do homem). Daí ele ser o eixo conceitual de Qualidade de Vida no Trabalho.

1.3.Objetivo:

Buscando verificar os valores organizacionais que sustentam as atitudes em diversos contextos organizacionais, o objetivo deste trabalho é investigar se o estilo de liderança vigente em contextos/estruturas de trabalho diferentes, como na área produtiva de uma agroindústria e no corpo de bombeiros, condiz com as atitudes típicas de cada tipo de atividade; e investigar a percepção da qualidade de vida, que engloba fatores como clima organizacional, motivação, comunicação, envolvimento, comprometimento, entre outros fatores que determinam o estilo de liderança vigente nestes diferentes contextos organizacionais.
Para tanto, utilizou-se de um instrumento que visa detectar o estilo de liderança (LPC – “Least Preferred Co-Worker) proposto por Fiedler e Chemers (1981), associado à um segundo instrumento, sobre Qualidade de Vida no Trabalho(QVT) baseado no modelo teórico de Hackman & Oldham , (1975).
O protocolo proposto para medição do estilo de liderança, o LPC, é baseado em uma teoria bastante complexa sobre liderança, o Modelo de Dependência (“Contingence Model”) (Fiedler e Chemers, 1981) Esta teoria sustenta que o desempenho de líderes motivados para a tarefa e líderes motivados para as relações, dentro do grupo, depende das diferentes condições em que o trabalho se realiza. Os autores isolaram três fatores contextuais, os quais determinam a influência do líder: a)estrutura da tarefa (onde quanto maior for o escore obtido neste quesito, maior será a propensão à liderança centrada na tarefa grupal); b)”clima” do grupo (onde quanto maior for o escore, maior a propensão à regulação do grupo); c)posição de força ou poder da liderança (onde quanto maior for o escore, maior propensão à liderança centrada nas relações). Desta forma, definiram dois tipos de líderes, um ***centrado na tarefa***,

onde sua principal meta é a realização do trabalho grupal (líder de facilitação), e um líder ***centrado nas relações***, que se preocupa com os indivíduos e está mais disposto a conceder maior liberdade aos outros; este líder preocupa-se com a subjetividade antes da realização da tarefa (líder de regulação). Não existe uma correlação perfeita entre o comportamento de liderança e personalidade do líder; por essa razão comportamento de liderança não equivale a estilo de liderança. As pessoas com alto LPC procuram, como meta básica, relacionar-se com outras, mas, como meta secundária, buscam estima e status. As com baixo LPC, procuram a realização da tarefa, mas, como meta secundária, a manutenção de boas relações de trabalho com os demais membros do grupo.

Vários autores apresentam modelos de QVT, o escolhido para este trabalho foi o modelo de QVT de Hackman e Oldham, (1975, in Rodrigues, 1994). Este modelo sustenta que as dimensões do cargo são determinantes da QVT pelo fato de oferecerem recompensas intrínsecas que produzem a satisfação no cargo e automotivam as pessoas para o trabalho. As dimensões do cargo são: Variedade de Habilidades; Identidade da Tarefa; Significado da Tarefa; Autonomia; Retroação (feedback) do próprio trabalho; Retroação (feedback) extrínseca; Inter-relacionamento (contatos). As teorias de Mayo, Maslow, Hezberg, e McGregor (in Rodrigues, 1994)foram essenciais no sentido de enfatizar a importância do conteúdo do trabalho na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), mas não conseguiram avançar no sentido de descobrir estas dimensões num só modelo teórico como neste caso.

2.Método

Com base nos dois instrumentos acima descritos, uma amostra de 140 profissionais, de ambos os sexos, distribuídos equitativamente entre Corpo de Bombeiros e Agro-indústria, foram avaliados com base no LPC (“Least Preferred Co-worker”) proposto por Fiedler e Chemers (e validado por Stephaneck, Figueiredo e Lopes, 1988) e o inventário sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) proposto por Hackman & Oldham (validado e adaptado por Rodrigues, 1994).

Estudos com base em estatística descritiva foram realizados, através do teste t, após ser testada a normalidade das distribuições, ($p \leq .05$), tanto para estudos entre grupos como intra-grupos, no sentido de verificar características específicas com base na prevalência de categorias de avaliação.

Finalmente, a interação das medidas sobre LPC e QVT foi verificada através da análise de quadrantes. (Figueiredo, 1986) A análise de quadrantes tem sido utilizada, com resultados bastante satisfatórios, na conjugação de resultados de testagens diferentes. Desta forma, compreende a disposição das duas medidas estudadas em uma tabela de contingência, onde os dados são colocados em quadrantes formados pela intersecção de linhas traçadas com base na mediana das medidas em abicissas e ordenadas das duas distribuições. Posteriormente, a disposição dos sujeitos nos quadrantes formados pelas duas medianas é estudada com base no teste de diferença de proporções para indicar a prevalência de sujeitos em uma das duas relações definidas nas diagonais da matriz:

Liderança +	.A	.B
Me –	.C	.D
	Me –	QVT +

Considerando a disposição dos sujeitos no conjunto B-C (relações diretas) e no conjunto A-D (relações inversas), os estudos de proporções são realizados, tomando-se como critério $p \leq .05$, para aceitação da hipótese da igualdade.

3.Resultados

A tabela 1 apresenta os resultados obtidos sobre diferença de médias entre os dois subgrupos estudados:

	RH		TR		EA	
Sub-gps	A	B	A	B	A	B
X	.16	.16	.32	.29	.34	.32
SD	.13	.13	.24	.26	.25	.25
t	-1.10		.26		-.09	
P	.27		.80		.93	

Tabela 1: Resultados da aplicação do teste t de student para diferenças de médias entre os subgrupos com relação ao estilo de liderança (A e B=70).

Os dados obtidos demonstram a não existência de diferenças significativas em nível de .05 entre trabalhadores da Agro- Indústria e soldados do Corpo de Bombeiros para os três níveis de avaliação.

A comparação entre os três níveis de avaliação(RH, TR, EA) foi também processada e os resultados podem ser vistos na tabela 2.

	RH	TR	RH	EA	TR	EA
X	.16	.30	.16	.32	.30	.32
SD	.13	.24	.13	.24	.24	.24
t	-6.71		-7.14		-.66	
P	<.001		<.001		.51	

Tabela 2: Resultados da aplicação do teste t para diferença de médias entre os três níveis de avaliação do estilo de liderança, para todos os sujeitos. (n=140)

Pode-se observar diferenças significantes a .001 entre as respostas à variável "Relações Humanas"(RH) e as duas outras variáveis. Neste caso, pode-se aferir que há, para o total de sujeitos, maiores propensões às respostas nas variáveis "Trabalho"(TR) e "Estado de Ânimo"(EA) quando comparados à "Relações Humanas"(RH).

Com referência aos estudos realizados sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), os resultados da aplicação do teste t de student para avaliar diferenças entre os subgrupos "Agro-Indústria" e "Corpo de Bombeiros" podem ser vistos na tabela 3.

	DT		EP		RA	
Subgrupos	A	B	A	B	A	B
X	.68	.70	.65	.65	.76	.74
SD	.09	.09	.07	.06	.10	.10
t	-.61		.98		1.72	
P	.54		.33		.09	

Tabela 3: Resultados da aplicação do teste t de student para diferenças de médias entre os subgrupos com relação a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). (A e B=70)

Também, na QVT, os resultados demonstram não haver diferenças significantes entre trabalhadores da Agro- Indústria e Corpo de Bombeiros para os três níveis de avaliação: "Dimensão da Tarefa"(DT), "Estado Psicológico"(EP), e "Respostas Afetivas"(RA).

Com relação aos estudos realizados sobre diferenças de médias entre os três níveis de avaliação da QVT, a tabela 4 apresenta os resultados do teste t para o total de sujeitos.

	DT	EP	DT	RA	EP	RA
X	.70	.66	.70	.75	.66	.75
SD	.09	.06	.09	.10	.06	.10
T	4.40		-6.28		-9.90	
P	<.001		<.001		<.001	

Tabela 4: Resultados da aplicação do teste t para diferença de médias entre as categorias da QVT, considerando o total de sujeitos. (n=140)

Estes dados demonstram maior propensão à variável "Respostas Afetivas" (RA) que para as variáveis "Dimensões da Tarefa"(DT) e "Estado Psicológico" (EP). Também, há maior propensão para respostas sobre a DT que sobre EP.

Com referência aos estudos realizados entre as duas dimensões, a análise dos quadrantes levou a constatação de relações significantes entre a liderança centrada nas relações (RH) e as Dimensões da Tarefa (DT) da QVT (p= .57; q=.43; Zp=2.50); da mesma forma, as Dimensões da Tarefa (DT) da QVT com a liderança centrada no Trabalho (TR) no LPC (p=.56; q=.44; Zp=2.40). Foi também observado que a liderança centrada nas Relações Humanas favorecem um Feedback Extrínseco e Autonomia que são atividades com menor estruturação; da mesma forma a Autonomia e a Significação da Tarefa são prejudiciais a QVT quando a liderança é centrada no trabalho, uma vez que são aspectos contrários à atividades muito estruturadas. Do ponto de vista da liderança, o Feedback Extrínseco é favorável a QVT uma vez que a relação é direta. Portanto, favorece os dois estilos de liderança (centrada nas relações humanas e no trabalho), independente da estruturação da tarefa.

4.Discussão

Em primeiro lugar, observa-se que na perspectiva da **liderança (LPC)**, que não existe diferença entre as duas sub – amostras estudadas. E para o total de sujeitos, existem maiores propensões às respostas nas variáveis Trabalho (TR) e Estado de Ânimo (EA), quando comparados a variável Relações Humanas (RH), no tocante ao estilo de liderança. Assim sendo, há indícios de sub - estimação da variável Relações Humanas (RH) para o conjunto de resultados, quando comparado às duas outras variáveis.

Na busca de explicação para estes resultados, defronta-se com a "Gerência Científica", proposta por Taylor (in BRAVERMAN, 1981). Ela significou um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle de trabalho; e seus princípios consistem na "dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores", seguida pela separação entre a "concepção e execução", chegando a uma especialização excessiva.

A estrutura do trabalho capitalista polariza dois extremos: aqueles cujo tempo é extremamente valioso e aqueles cujo tempo nada vale. Sabe-se que esta não é a única força atuando sobre a organização do trabalho, deve-se também considerar o mercado, mas certamente é uma das mais poderosas e gerais ditada sobre a divisão do trabalho na indústria capitalista. Desta forma, ela modela não apenas o trabalho, mas também populações, porque em longo prazo acaba criando uma massa de trabalho simples, que é o aspecto principal das populações em países industriais desenvolvidos. Atualmente tem havido uma busca de integração de todo o processo. Quando um trabalhador fica incumbido de realizar uma parte da tarefa, antes do início de sua atividade, a tendência tem sido explicar a ele o processo como um todo, para que tenha conhecimento do trabalho que irá realizar.

Porém, quando se constata que há indícios de uma sub-estimação da variável RH, percebe-se que os problemas ocasionados pela "Gerência Científica" não foram sanados. As condições de trabalho atuais continuam sendo muito próximas das encontradas com a "Gerência Científica", ou seja, centradas na atividade, produtividade e lucro, daí a existência de maiores propensões nas variáveis TR; não sobrando espaço para a subjetividade e para as relações, que ficam relegadas a segundo plano, portanto, sub-estimadas. Outras tendências atuais se somam

neste processo, dentre elas, pode-se citar como exemplo a globalização (e com ela a concorrência com empresas multinacionais, gerando maior pressão por resultados), e o medo do desemprego *(downsizing* descontrolado: eliminação de cargos e funções, visando uma estrutura mais achatada na busca de maior competitividade com menos custo, e gerando desemprego com a extinção destes cargos, além da informatização, substituição do homem pela máquina), os quais envolvem aspectos que reforçam os princípios propostos por Taylor (apud Braverman, 1981), ou seja, reforçam a busca de uma produtividade maior e assim maior lucro com menos custos, onde as pessoas são vistas como números.

Existe então uma contradição no mercado de trabalho, onde se vê que ao mesmo tempo existe esta busca pela melhor relação custo benefício, em termos de maior produtividade com menor custo, eliminação de postos de trabalho e informatização, também se observa uma tendência ao desenvolvimento de novas competências, principalmente as competências comportamentais, como forma de se conseguir atender no ambiente de trabalho todas as necessidades do se humano, incluindo a criatividade, a noção do processo como um todo, a busca pelo comprometimento do funcionário. Hoje o discurso é de que são necessárias não só as habilidades técnicas, mas também as competências comportamentais para que se tenha diferencial competitivo. Assim, ao mesmo tempo em que a prática observada resgata valores e atitudes Tayloristas, o discurso e algumas práticas isoladas apontam para o desenvolvimento de competências múltiplas.

No tocante a avaliação sobre **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**, observou-se que também não existe diferença entre as duas sub – amostras.

Ao se comparar as variáveis da QVT, nota-se que existe uma maior propensão às Respostas Afetivas (RA) que para as Dimensões da Tarefa (DT) e Estado Psicológico (EP). Também, há maior propensão para respostas sobre DT que sobre EP. Esses dados demonstram a existência de uma hierarquia entre as variáveis.

A variável Estado Psicológico (EP), segundo o modelo teórico de Hackman e Oldham(in Rodrigues, 1994), engloba os seguintes ítens: **Significância Percebida ao Trabalho** (SP); **Responsabilidade Percebida pelos Resultados do Trabalho** (RP); **Conhecimento dos Resultados do Trabalho** (CR). Sendo assim, para os três estados psicológicos acima descritos, na avaliação da QVT, há uma menor atribuição de importância, tornando-os os mais prejudicados nesta avaliação. Mais uma vez, ao se reportar à "Gerência Científica", encontra-se respaldo para este dado, uma vez que os estados psicológicos acima citados, envolvem um conhecimento de todo o processo do trabalho, o que passou a não ser mais permitido a partir da "Gerência Científica", com a alienação do trabalho.

Considerando os dados em sua totalidade, a relação entre as duas avaliações (LPC X QVT), observa-se que os dados foram significantes para as relações: Relações Humanas (RH) – Dimensões da Tarefa (DT); e Trabalho (TR) – Dimensões da Tarefa (DT). Demonstrando que as Dimensões da Tarefa (DT) avaliadas pela QVT, estão diretamente relacionadas com as avaliações de liderança centradas nas Relações Humanas e Trabalho; o que não aconteceu com o Estado de Ânimo (EA). Fazendo uma análise mais aprofundada nestas relações, tem-se que: -existem relações diretas significantes entre a variável Relações Humanas(RH) e os itens das Dimensões da Tarefa (DT); Autonomia(AT) e Feedback Extrínseco(FE) , avaliados pela QVT.

Segundo Fiedler e Chemers (1981), os líderes centrados nas Relações Humanas (RH) estão voltados para a questão da interação da relação, subsidiárias ao trabalho do grupo. Desta forma, são líderes voltados para uma atividade menos estruturada e que favorecem a QVT nos aspectos: ***Autonomia** (AT), ***Feedback Extrínseco** (FE). Assim sendo, a liderança centrada nas Relações Humanas (RH) favorece um aumento do Feedback Extrínseco e Autonomia na QVT, que são atividades com menor estruturação.

As demais relações entre as variáveis da liderança e os itens restantes das Dimensões da Tarefa não apresentaram dados significantes.
Existem relações diretas significantes entre a variável Trabalho (TR) da liderança e os itens das Dimensões da Tarefa (DT): **Variedade de Habilidade** (VH), **Feedback Intrínseco** (FI), **Feedback Extrínseco** (FE).
Os líderes centrados no trabalho (TR) estão voltados para a resolução da tarefa grupal (Fiedler e Chemers, 1981). Deste modo, a liderança centrada no TR favorece a QVT onde há um aumento da estruturação da tarefa, aumentado a QVT nos aspectos da Variedade de Habilidade (VH), e Feedback seja ele Extrínseco (FE) ou Intrínseco (FI). Para um líder centrado no trabalho, é indício de QVT, se o indivíduo tiver informações claras a respeito do seu desempenho e utilizar várias habilidades e talentos na execução da mesma tarefa.
Observa-se também relações inversas significantes entre a variável Trabalho (TR) da liderança e os itens das Dimensões da Tarefa(DT): **Significação da Tarefa** (ST), **Autonomia** (AT). É prejudicial a QVT a Autonomia (AT) e a Significação da Tarefa (ST), quando a liderança é centrada no trabalho, pois são aspectos contrários à atividades muito estruturadas.
Para as demais relações entre a variável TR da liderança e os itens restantes das Dimensões da Tarefa (DT), os dados não foram significantes.
Do ponto de vista da liderança, o Feedback Extrínseco (FE) é favorável à QVT pois a relação é direta. Portanto, é bom para os dois estilos de liderança, independente da estruturação da tarefa. Este aspecto só apareceu na variável Dimensão da Tarefa (DT), e não apareceu nas demais variáveis.
A grande vantagem visualizada na utilização do modelo teórico de Hackman e Oldham, (1975, in Rodrigues, 1994) em relação às outras abordagens, está justamente na identificação das dimensões básicas da tarefa, que atuam como variáveis independentes na Qualidade de Vida no Trabalho, permitindo assim um diagnóstico mais acurado.
Existe, ainda, a necessidade da realização de alguns estudos para complementação do trabalho, como por exemplo, estudos de teste- reteste, e também uma avaliação dos conteúdos dos itens responsáveis pelas características das respostas.
Observa-se que a liderança para ser efetiva, necessita que suas dimensões estejam relacionadas com a QVT, independentemente do estilo de liderança utilizado. Com este estudo destaca-se que, independentemente do estilo de liderança, para se obter resultados junto aos liderados, deve-se conciliar características adequadas de QVT com o estilo de liderança utilizado pelo líder. Assim, vê-se que é necessário que o líder faça um diagnóstico do estilo de liderança dos liderados e que a partir daí se adeque ao estilo mais apropriado aos seus liderados. O líder deve apresentar flexibilidade e utilizar mais de um estilo de liderança, pois conforme o contexto e os liderados, existe uma necessidade proeminente. Também se observa como contribuição deste trabalho, que a QVT é responsabilidade do líder, cabendo a ele fazer uma leitura adequada das dimensões da QVT que são favoráveis ao estilo de liderança que se está utilizando. Para evitar que os liderados respondam de forma inadequada, deve-se estimulá-los de acordo com as necessidades dos mesmos, e conciliar o estilo de liderança com as dimensões da QVT, independentemente do estilo de liderança utilizado. Só assim a LIDERANÇA e a QUALIDADE de VIDA no TRABALHO serão considerados um DIFERENCIAL COMPETITIVO.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C.W. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.* 5ª ed., São Paulo: Atlas, 1995.
BRAVERMAN H. *Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX*, tradução de Nathanael C. Caixeiro; Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
DEJOURS, C. *Psicodinâmica do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, P.F. FOUNDATION (org). *O líder do Futuro – visões estratégicas e práticas para uma nova era.* São Paulo: Futura, 1996.
FIEDLER F.E.; CHEMMERS M.M. *Liderança e Administração Eficaz*. São Paulo: Pioneira, 1981.
FIGUEIREDO M.A.C., *Algumas tentativas de caracterização de aspectos afetivos, cognitivos e comportamentais das emoções, através da aplicação do modelo teórico de Fishbein e Ajzen sobre atitudes*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia da USP, 1986, (347 p.)
GAYOTTO M.L.C.; DOMINGUES I. *Liderança - aprenda a mudar em grupo*. São Paulo:Vozes, 1996.
GROVE, A. *Administração de alta performance*. São Paulo: Futura, 1997.
HACKMAN J.R. & OLDHAM G.R. Development of job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, (2)
HESKETH, J.L. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
HERSEY, P.; KENNETH H. BLANCHARD, *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional.* São Paulo: EPU, 1986.
HERZBERG F. The motivation: Hygiene concess and problems of manpower. *Personnel Administration*, 1964, 27(1): 3-7, Jan-Feb.
LIMONGI – FRANÇA, A.C. *Indicadores empresariais de QVT – esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1996.
_____; RODRIGUES, A.P. *Stress e trabalho*. 2ed .São Paulo: Atlas, 2001.
MARASSIA D.C.C. *Atitudes frente ao grupo de trabalho e liderança situacional. Um estudo diferencial em função da estrutura da tarefa grupal.* Dissertação de Mestrado, Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 1997.
_____*Liderança e qualidade de vida dentro do trabalho*. Tese de doutorado apresentada a Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2001.
MORGAN, G. *Imagens da organização*. Ed. Executiva. Trad. Geni Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2000.
NADLER, D.A.; LAWLER, E.E.III, *Quality of work life: Perspectives and directions*. Organizational Dynamics, Winter, 1983.
ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional*. 9 ed. Trad. Reynaldo Marcondes. São Paulo: Printice Hall, 2002
RODRIGUES M.V.C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
STEPHANECK, P.; FIGUEIREDO M.A.C.; LOPES E.J. Verificação da Invariância Cultural da Escala LPC de F.E. Fiedler. *XVIII Reunião Anual da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto.* 1988 (p.185)
ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. *Liderança orientada para resultados – como os líderes constroem empresas e aumentam resultados*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
WALTON, R. Quality of working life. What is it? *Sloon Manegement Review*, vol.15, n.1, pp.11-21, 1973.
ZANELLI J.C.; SILVA N *Programa de preparação para aposentadoria*. Florianópolis: Insultar, 1996.