

Liderança e Qualidade de Vida no Trabalho: um recorte dos estudos brasileiros no período de 2012 a 2022

Leadership and Quality of Life at Work: a selection of Brazilian studies from 2012 to 2022

Liderazgo y Calidad de Vida en el Trabajo: una selección de estudios brasileños de 2012 a 2022

Recebido: 30/03/2023 | Revisado: 12/04/2023 | Aceitado: 13/04/2023 | Publicado: 18/04/2023

Amanda Pereira Freitas

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5666-5023>

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Brasil

E-mail: amanda.p.freitas@unesp.br

Ana Paula Caetano Francisco

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2241-794X>

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Brasil

E-mail: ap.francisco@unesp.br

Isabela Ramos da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5272-6629>

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Brasil

E-mail: isabela.ramos@unesp.br

Tais Grijota Souto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1211-4518>

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Brasil

E-mail: tais.souto@unesp.br

Mário Lázaro Camargo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1802-2382>

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Brasil

E-mail: mario.camargo@unesp.br

Resumo

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar os conceitos de liderança e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) utilizados pelas organizações no processo de implantação de PQVT (Programas de Qualidade de Vida no Trabalho), assim como as possíveis associações entre esses dois conceitos. A expressão QVT apareceu na literatura especializada no início da década de complexidade, em especial por integrar a responsabilidade de gerar bem-estar aos trabalhadores tanto quanto desenvolvimento organizacional em equilíbrio. Este estudo se caracteriza por uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, cuja técnica de construção foi a Revisão de Literatura Integrativa, nas bases de dados Periódicos CAPES, PePSIC, SciELO e Scholar Google, no período de 2012 a 2022. A construção dos resultados e discussões foi realizada a partir da leitura de 22 textos que atenderam aos critérios de inclusão previamente estabelecidos. O resultado revelou ainda pouca ênfase na relação “liderança X QVT”, o que nos leva a compreender a necessidade da realização de novos estudos que possam contemplar a prática da QVT orientada pela concepção de liderança e gestão estratégica de pessoas nas organizações.

Palavras-chave: Liderança; Qualidade de vida no trabalho; Programas de QVT.

Abstract

The main objective of this research was to analyze the concepts of leadership and Quality of Life at Work (QWL) used by organizations in the process of implementing PQWT (Quality of Work Life Programs), as well as the possible associations between these two concepts. The expression QWL appeared in the specialized literature in the early 1950s, representing a search for models of studies that involved the individual, work and organization and, since then, has gained complexity, especially because it integrates the responsibility of generating well-being for workers. as well as organizational development in balance. This study is characterized by a qualitative, exploratory research, whose construction technique was the Integrative Literature Review, in the Periódicos CAPES, PePSIC, SciELO and Scholar Google databases, from 2012 to 2022. The construction of the results and discussions was carried out from the reading of 22 texts that met the previously established inclusion criteria. The result also revealed little emphasis on the “leadership X QWL” relationship, which leads us to understand the need to carry out new studies that can contemplate the practice of QWL guided by the conception of leadership and strategic management of people in organizations.

Keywords: Leadership; Quality of life at work; QWL programs.

Resumen

El objetivo principal de esta investigación fue analizar los conceptos de liderazgo y Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) utilizados por las organizaciones en el proceso de implementación de PCVT (Programas de Calidad de Vida en el Trabajo), así como las posibles asociaciones entre estos dos conceptos. La expresión CVT apareció en la literatura especializada a principios de la década de 1950, representando una búsqueda de modelos de estudios que involucraran al individuo, el trabajo y la organización y, desde entonces, ha ganado complejidad, sobre todo porque integra la responsabilidad de generar bienestar a los trabajadores así como el desarrollo organizacional en equilibrio. Este estudio se caracteriza por una investigación cualitativa, exploratoria, cuya técnica de construcción fue la Revisión Integrativa de Literatura, en las bases de datos Periódicos CAPES, PePSIC, SciELO y Scholar Google, de 2012 a 2022. La construcción de los resultados y discusiones se realizó a partir de la lectura de 22 textos que cumplieron con los criterios de inclusión previamente establecidos. El resultado también reveló poco énfasis en la relación “liderazgo X CVT”, lo que lleva a comprender la necesidad de realizar nuevos estudios que puedan contemplar la práctica de la CVT guiada por la concepción de liderazgo y dirección estratégica de personas en las organizaciones.

Palabras clave: Liderazgo; Calidad de vida en el trabajo; Programas CVT.

1. Introdução

Sabe-se que os primeiros programas de segurança no trabalho surgiram na década de 30, nos quais foi proposto o primeiro modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A expressão QVT apareceu na literatura especializada no início da década de 50 na busca por modelos de estudos que envolvessem indivíduo, trabalho e organização (Silva Junior et al., 2012). A partir dos primeiros estudos, vários programas de Qualidade de Vida que visam as condições relacionadas ao desempenho humano nas organizações têm sido apresentados como preocupação crescente das organizações que buscam alta competitividade no mercado (Andrade & Veiga, 2012).

Além de ser um diferencial competitivo, conforme alguns autores, a Qualidade de Vida no Trabalho é conceituada, definida e significada de muitas formas. Nesse sentido, a definição de QVT apresentada por Pacheco e Carneiro (2017) corrobora a concepção de QVT alinhada às práticas que cultivam a integridade física e mental do trabalhador, bem como, consideram os fatores psicológicos, políticos, econômicos e sociais. Na perspectiva de Todeschini e Ferreira (2013), a QVT, é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas da organização e precisam estar direcionadas às relações socioprofissionais de trabalho que se destinam ao bem-estar individual e coletivo.

Alguns autores discutem que a QVT está relacionada a uma série de aspectos e fatores psicossociais que engendrados e interdependentemente ligados, formam um todo complexo na dinâmica organizacional (Cardoso et al., 2018). Estes propõem que os fatores psicossociais são constituídos pelas experiências e percepções dos trabalhadores em interação com o seu trabalho e o ambiente organizacional, onde encontra ou não as condições para a realização de suas atividades laborais e relacionais (Andrade et al., 2018; Trierweiler & Silva, 2007).

Nesse sentido, o modelo de Walton (1973) foi e ainda é utilizado para definição e melhor compreensão da QVT nos espaços ocupacionais. Este modelo contempla oito dimensões que, segundo o autor, articulados devem orientar práticas de gestão voltadas para a QVT, são elas: 1) compensação justa e adequada; 2) condições de trabalho; 3) uso e desenvolvimento de capacidades; 4) oportunidade de crescimento e segurança; 5) integração social na organização; 6) constitucionalismo; 7) trabalho e vida; e, 8) relevância social. Outros autores, ao longo dos tempos, propuseram também outras formas de compreender o fenômeno, tal como o modelo biopsicossocial e organizacional de Limongi-França (1996/2004), que compreende a QVT a partir de 4 aspectos: biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais.

A QVT também tem sido associada aos estudos sobre conflito trabalho-família, além de fator empobrecedor das vivências de lazer, posto que uma experiência negativa de relação com o trabalho, como, por exemplo, grande exposição ao estresse, pode promover diferentes formas de interferência na vida privada do trabalhador e, conseqüentemente, em seu ambiente relacional-familiar (Feijó et al., 2017; Goulart Júnior et al., 2013). Assim sendo, parece-nos que não há como discutir e propor políticas e projetos organizacionais que visem a QVT sem considerar os desafios do equilíbrio trabalho-família-lazer.

Neste aspecto, apesar de envolver diferentes pessoas em seus contextos familiares, os desafios e dificuldades são maiores para as mulheres, em especial, aquelas que são mães (Bendia, 2020; Coelho, 2019).

Nesta acepção, aduz-se também à ideia de que é necessário compreender a QVT considerando os aspectos relacionados à Diversidade & Inclusão (Camargo & Feijó, 2017). Isto é, fomentar a saúde do trabalhador com estratégias de prevenção e promoção de saúde, especialmente, saúde mental, e que assegure o bem-estar das pessoas dos diversos grupos minoritários. Dessa forma, apesar de haver vários conceitos e definições sobre o que se considera QVT, o termo, no cotidiano laboral é significado por cada pessoa, grupo e organização. Deve-se, portanto, promover a QVT a partir dos aspectos e necessidades mais relevantes em cada contexto, considerando as relações e os processos que engendram a complexa dinâmica da organização (Feijó et al., 2017).

Nesse contexto, consideremos a ideia de liderança como uma posição tão importante como qualquer outra no espaço organizacional, apesar de suas responsabilidades. Isto é, compreendemos que o(a) líder é um(a) trabalhador(a), assim como os demais. Consideramos também liderança como uma competência a ser desenvolvida, isto é, pode ser aprendida (Robbins, 2007). E, nos momentos atuais, deve ser representativa das minorias, fomentando a Diversidade & Inclusão nos espaços de trabalho (Campos, 2022; Goleman, 2015; Sandberg, 2013).

O exercício da liderança é imprescindível nos processos de implementação de Programas de QVT, de maneira que a compreensão e preocupação com o bem-estar dos trabalhadores seja uma responsabilidade compartilhada entre gestores de pessoas, trabalhadores e a própria organização. Noutras palavras, “a organização de trabalho representada por seus gestores e psicólogos organizacionais e do trabalho – quando presentes, é também responsável pela manutenção do bem-estar do trabalhador e pela preservação da saúde e da vida” (Cardoso et al., 2018, pp. 118).

Frente a essas considerações, levantamos o problema deste estudo: como as organizações de trabalho tem pensado e praticado estratégias, políticas e práticas da gestão de QVT nos ambientes laborais? E como essas concepções e práticas têm sido apresentadas na literatura científica dos últimos dez anos? Há algum estudo que relaciona liderança e QVT, seja considerando a QVT dos(as) líderes ou mesmo indagando sobre qual o papel da liderança na gestão de QVT?

Por conseguinte, o objetivo principal desta pesquisa é analisar os conceitos de liderança e QVT utilizados pelas organizações de trabalho no processo de implantação de PQVT (Programas de Qualidade de Vida no Trabalho), assim como as possíveis associações entre esses dois conceitos e fenômenos organizacionais.

2. Metodologia

Este estudo se caracteriza por uma pesquisa qualitativa (Del-Masso, 2012; Minayo, 2000), de caráter exploratório (Del-Masso, 2012; Gil, 1999), cuja técnica de construção foi a Revisão de Literatura Integrativa (Cordeiro et al., 2007; Galvão & Ricarte, 2019).

É na pesquisa que utilizaremos diferentes instrumentos para se chegar a uma resposta mais precisa. O instrumento ideal deverá ser estipulado pelo pesquisador para se atingir os resultados ideais (Gonçalves, 2021). Para o desenvolvimento do presente artigo, adotou-se como metodologia do estudo a pesquisa teórica, bibliográfica, com fundamentos em artigos científicos.

Um artigo que apresenta uma pesquisa de tipologia teórica, a partir de base bibliográfica, se enquadra na modalidade de artigo de revisão de literatura. Um artigo de revisão de literatura é um artigo acadêmico que parte de outros artigos acadêmicos ou científicos, ou ainda de livros ou capítulos de livros, os quais se consideram referências basilares e relevantes daquela temática específica (Gonçalves, 2020). Assim, por meio desses pilares, objetivou-se traçar paralelos e identificar o que ainda precisa ser estudado no constructo em pauta.

Aplicamos os descritores e operadores booleanos: liderança and qualidade de vida no trabalho and QVT, nas bases de

dados: Periódicos CAPES, PePSIC, SciELO e Scholar Google. Além disso, recortamos o período de tempo para os últimos dez anos, ou seja, de 2012 a 2022, com produções científicas publicadas em português. Obtivemos, com isso, cerca de 2.643 resultados, considerando as quatro bases de dados supracitadas. Realizamos essa busca em novembro de 2022.

A partir da leitura dos títulos, selecionamos cerca de 100 resultados. Para essa primeira seleção, consideramos como critérios de inclusão: 1) Títulos com um ou mais dos descritores presentes; 2) Títulos com descritores semelhantes presentes, por exemplo: em vez de “liderança”, o termo “gestão”. Os títulos que não se relacionavam ao problema e objetivos do estudo, foram desconsiderados.

Para a última etapa de seleção dos textos, consideramos a leitura dos títulos articulada à leitura dos resumos, além de uma análise prévia da estrutura do texto, examinando elementos importantes para um texto científico com qualidade, tais como: resumo consistente, introdução, problema de pesquisa, objetivos, método, aprovação em Comitê de Ética (para aqueles que envolveram pesquisas diretas com seres humanos), resultados e discussões, considerações finais e referências bibliográficas.

Após a leitura dos resumos e esta análise dos elementos textuais, selecionamos 28 textos, que citavam em seus resumos, ao menos, a associação entre “qualidade de vida no trabalho” e “liderança”. Os textos que falavam apenas dos desafios da liderança ou da qualidade de vida no trabalho, por exemplo, por não atenderem aos objetivos deste estudo, foram desconsiderados.

Ainda assim, após a leitura completa de todos os textos, apenas 23 textos constituíram a construção dos resultados e discussões deste estudo, considerando que esses cinco textos excluídos, não contemplavam, na íntegra, as possíveis considerações entre liderança e QVT. Portanto, consideramos os 22 textos lidos, analisados e abaixo apresentados, no Quadro 1, para os resultados e discussões posteriores.

Quadro 1 – Textos selecionados.

Título	Autores(as)	Ano
A Importância liderança na qualidade de vida no trabalho	Medeiros & Estender	2015
O cuidador merece cuidado: estudo sobre qualidade de vida em profissionais de saúde mental	Barros, Araújo, & Johann	2013
Qualidade de vida no trabalho: uma análise sob a ótica dos docentes do IFNMG–Campus Araçuaí (MG)	Moura <i>et al.</i>	2020
Qualidade de vida no trabalho e comprometimento com a carreira de diretores de escolas públicas	Andrade, Laat, & Stefano	2018
Perspectivas de Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo com supervisores de call center	Cunha, Caetano, & Mármora	2021
Características de personalidade e qualidade de vida de gestores no Rio Grande do Sul	D'Amico & Monteiro	2012
Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) Obrigatório: diagnóstico de gestores no setor público brasileiro	Pantoja, Oliveira, & Andrade	2021
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva	Ferreira	2015
Resistências e concepções para a gestão e promoção de qualidade de vida e saúde no trabalho	Di Palma & Villardi	2019
Os níveis de qualidade de vida no trabalho a partir dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975): estudo em uma Instituição Federal de Ensino do estado de Minas Gerais	Paula <i>et al.</i>	2022
A Influência da Qualidade de Vida dos Colaboradores nas Organizações	Benevides & Estender	2018
Qualidade de vida no trabalho em uma cooperativa de reciclados	Souza <i>et al.</i>	2019

A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização	Ferreira & Dias	2017
Diálogo entre gestores e trabalhadores da saúde mental sobre qualidade de vida no trabalho: é possível?	Ferreira & Vasconcelos	2016
Cultura organizacional e práticas de qualidade de vida no trabalho: um estudo de múltiplos casos em palcos organizacionais de restaurantes do Recife - PE	Maranhão & Sá	2019
Análise perspectiva da dicotomia entre qualidade de vida no trabalho e produtividade: percepção de gestores	Bortolozo, Santos, & Menezes	2015
Mudanças no ambiente organizacional e qualidade de vida no trabalho: percepção dos servidores técnico-administrativos idosos, o caso da UFV	Fialho, Mafra, & Silva	2017
Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho	Todeschini & Ferreira	2013
Saúde do Trabalhador: Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho de Bancários	Ferreira & Carvalho	2017
Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa	Andrade & Veiga	2012
Qualidade de vida no trabalho: um estudo do comprometimento organizacional na percepção de profissionais de contabilidade	Panucci-Filho, Hein, & Kroenke	2017
Qualidade de vida no trabalho e níveis hierárquicos	Silva Junior	2012

Fonte: Autores.

3. Resultados e Discussão

O principal resultado a ser apontado a partir da revisão de literatura por nós proposta é que nenhum dos artigos lidos e analisados contemplou com profundidade a relação entre liderança e QVT. Alguns artigos trazem o conceito de QVT, mas não o fazem no que se refere à liderança (Barros et al., 2013; Moura *et al.*, 2020). Outros até conceituam o que entendem por liderança e o que entendem por QVT, mas não estabelecem uma relação ou, ao menos, uma compreensão sobre como essas ideias são interconectadas nas organizações de trabalho (Andrade et al., 2018; Medeiros & Estender, 2015).

Um dos textos analisados menciona a percepção de líderes e trabalhadores de *call centers* sobre a QVT e apontam para o problema de as organizações não estarem atentas ao sofrimento vivido pelos gestores, que também são trabalhadores (Cunha et al., 2021). Importante pontuar também que, na perspectiva desses autores, de uma forma geral, as pessoas acabam tendo uma imagem de que trabalhar em *call center* é difícil ou apenas uma fase de inserção e/ou transição no mundo do trabalho, ou seja, “de acordo com o senso comum, o trabalho em empresas de *call center* é caracterizado pela exaustão de seus funcionários, alta carga de trabalho, além do alto nível de cobrança por metas e pelo atendimento de excelência” (Cunha et al., 2021, pp. 1066). Dessa forma, a empresa acaba lidando com isso como se não precisasse mudar esta realidade, afinal, as pessoas já sabiam disso antes de ingressar nela.

Nesse mesmo sentido, alguns trabalhos apontam para a importância da implantação dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), entretanto, poucos trabalhos aprofundam essa temática, evidenciando o que seriam esses programas e como eles poderiam ser implementados na prática (Moura *et al.*, 2020). Aqueles que tentam demonstrar essa aplicabilidade acabam corroborando uma visão individualizante, sem considerar a responsabilidade das organizações no que diz respeito à QVT (Medeiros & Estender, 2015; Moura *et al.*, 2020). Em outras palavras, alguns trabalhos fomentam a concepção de que PQVT devem focar a prevenção de doenças em um nível individual (Moura *et al.*, 2020), quando em essência os PQVT podem ser muito mais abrangentes, que contribuam para a particularidade de cada organização e agrupamento de trabalhadores, mas que, sobretudo, compreendam a saúde do trabalhador como um conceito mais amplo que meramente a ausência de doenças.

De todo modo, um dos trabalhos mencionou alguns dos temas mais relevantes, no contexto estudado por eles, de serem alvos de intervenções em PQVT:

Promoção de melhorias nas condições de trabalho; a abertura de espaços de escuta das dificuldades dos trabalhadores e compartilhamento de estratégias de enfrentamento; ações que proporcionem participação com sugestões, fortalecimento das equipes, sensibilização/capacitação de lideranças para seu melhor direcionamento e atenção às necessidades individuais; a construção de oportunidades de desenvolvimento e/ou evolução na carreira; monitoramento e gerenciamento do clima organizacional e da satisfação (Cunha, Caetano, & Mármora, 2021, pp. 1067).

Em síntese, para este contexto do estudo analisado, esses aspectos são preponderantes para a implementação de PQVT que atendam às necessidades dos trabalhadores e da organização, já que a QVT não importa apenas ao trabalhador (Barros et al., 2013).

Di Palma e Villardi (2019) explanaram sobre o contexto da dualidade da separação entre trabalhador e organização, que, por vezes, apontava a responsabilidade da QVT para o trabalhador. Como afirmou Ferreira (2015), se faz necessário reelaborar essa questão, uma vez que, é preciso que haja uma mudança cultural na empresa, com ações que promovam a reflexão, trazer a pauta de que pessoas não são máquinas, que precisam de acolhimento, valorização e reconhecimento (Benevides & Estender, 2018).

Neste ínterim, as transformações envoltas ao mundo do trabalho, além de afetar a economia, afetaram diretamente os trabalhadores nelas inseridos, pode-se incluir as inovações tecnológicas as quais modificam os processos na organização, esses processos relacionam-se com a qualidade da QVT organizacional (Di Palma & Villardi, 2019).

Nas últimas décadas, o marco das mudanças organizacionais no trabalho foi a introdução das chamadas reestruturações tecnológicas na informação e comunicação, também vieram determinar novas necessidades para a gestão de pessoas. A QVT, também movimentou essas mudanças, levando em consideração o elemento humano como o centro das organizações, sendo um fator de diferencial competitivo (Benevides & Estender, 2018, pp. 162-163).

Temos que entender esse trabalhador como um todo, em uma visão integrada, voltado para o enfoque biopsicossocial (Maximiano, 2000). Por esse viés entende-se que a QVT, não se limita a relação organizacional, mas no encontro e equilíbrio entre as esferas da vida desse trabalhador (Paula *et al.*, 2022).

Os escritos apontaram para a QVT como programas de práticas hegemônicas, as quais encontramos: suporte psicológico, suporte físico-corporal, terapias corpo-mente, abordagens “Holísticas Orientais”, reeducação nutricional entre outras. Essa oferta excessiva e tão bem aceita, nos traz uma provocação: será que o foco está no trabalhador ou em algo implícito para atender às questões estabelecidas no mercado ou metas organizacionais, justificando o aumento de produtividade? A elaboração desse *marketing* tradicional, pode levar ao convencimento dos trabalhadores (clientes internos) de sua validade e oportunidade (Ferreira, 2015).

Alguns cuidados podem ser tomados pelas organizações ao proporem PQVT. É necessário que haja inicialmente a superação de uma visão hegemônica e assistencialista, para que esses programas não sejam entendidos como atividades de natureza paliativa, as quais visam apenas suprir desgastes vivenciados por trabalhadores no contexto laboral. A QVT é uma condição de gestão organizacional que em sua concepção deve promover o bem-estar individual e coletivo (Todeschini & Ferreira, 2013).

Segundo Panucci-Filho et al., (2017), a QVT estabelece laços entre as necessidades de realização pessoal e de satisfação pelo trabalho. A partir da análise dos autores, as insatisfações provenientes do trabalho, decorrem frequentemente de baixos rendimentos salariais ou de conflitos advindos do ambiente e do relacionamento com chefes e colegas de equipe. Dentre todos os núcleos temáticos que envolvem a QVT, a percepção dos trabalhadores ainda é muito reduzida sobre o assunto.

Estudos realizados com metalúrgicos e químicos apontaram para um alto grau de insatisfação com as jornadas de trabalho, assédio moral, bem como, os riscos para a saúde percebidos no contexto organizacional. Apesar disso, para esses trabalhadores, a noção de QVT estava relacionada a dois principais núcleos: salários e benefícios e o desejo de um ritmo adequado de trabalho (Todeschini & Ferreira, 2013).

De acordo com os estudos realizados com trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos, a dimensão econômica e salarial recebe pior avaliação daqueles que possuem renda familiar menor. Desse modo, o estudo ressaltou que das dimensões centrais para QVT, o aspecto econômico, relacionada à equidade salarial, é um dos temas mais enfatizados por trabalhadores que possuem perspectivas reduzidas sobre os benefícios que podem ser promovidos por programas de QVT (Silva Junior *et al.*, 2012).

A preocupação com a QVT torna-se cada vez mais frequente nas organizações que buscam alta competitividade de mercado, mas, vemos ainda, uma caracterização reducionista do conceito de QVT, entendido e relacionado apenas aos aspectos ergonômicos, de saúde física e ocupacional. Dessa maneira, a busca por novos caminhos para aplicabilidade e efetividade de programas de QVT devem estar constantemente em pauta, de modo que a produtividade passe a ser uma consequência e não o objetivo central desses programas (Andrade & Veiga, 2012).

Também foram encontrados na literatura, estudos sobre QVT com trabalhadores de agências bancárias. Com isso, foi possível avaliar a divisão do trabalho operacional e administrativo das agências, bem como, utilizá-lo como referência para compreender as diferentes perspectivas dos colaboradores sobre QVT. Constatou-se que, a partir de técnicas de controle do trabalho, aspectos como metas e pressão demasiada sobre os trabalhadores ganharam foco, além da instrumentalização do assédio moral como recurso da gestão organizacional. Os resultados apontaram que independente do cargo, todos os participantes da pesquisa apresentaram insatisfação e esgotamento com o trabalho, além do medo em perder o emprego, baixa autoestima, baixo nível de concentração e sentimentos negativos. A promoção do conhecimento, no sentido de participação dos trabalhadores em programas de TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação) também foi vista como coercitiva, o que pode limitar o ambiente de possibilidade e autonomia dos indivíduos no contexto organizacional (Ferreira & Carvalho, 2017).

Outro estudo apresentou a análise da percepção de gestores de diferentes empresas do Paraná representando os segmentos industriais e da agricultura. A pesquisa discorreu sobre os impactos dos PQVT na visão dos gestores e expôs a aplicação de tais programas pelo engajamento dos líderes. Analisou-se, então, que embora os participantes tenham apresentado conhecimentos sobre QVT, pelos exemplos de outras organizações e vivências em sua carreira, poucos desses programas foram aplicados por eles. Além disso, os gestores entrevistados compreendem que o principal impacto da QVT é a produtividade e elegeram a diminuição do absenteísmo e a lucratividade como variáveis associadas ao assunto (Bortolozzo *et al.*, 2015).

Percebe-se, por parte dos teóricos, que a QVT está empregada como promotora da organização e não favorável aos trabalhadores. Os autores ainda afirmam que os conceitos teóricos de QVT, baseados nas premissas de valorização do trabalhador como ser biopsicossocial e com necessidades subjetivas, não vem sendo praticado, concluindo que no contexto organizacional não é possível dissociar os PQVT da busca por aumento de produtividade, embora teóricos justifiquem que é necessário disseminar esse modelo enraizado e reproduzido pela gestão (Leite *et al.*, 2009 *apud* Bortolozzo *et al.*, 2015).

Cabe destacar ainda, a importância de criar ferramentas que possam apoiar na mensuração desses dados na organização, pois, por meio da medição de constructos pré-estabelecidos pode-se traçar um diagnóstico e levantar diretrizes para direcionar a QVT, a criação de avaliações sistêmicas e qualitativas, que buscam detectar a percepção dos colaboradores sobre os fatores interventores na QVT na organização. Desse modo, cria-se um programa preventivo, podendo ser analisadas e trabalhadas de outras maneiras as intercorrências no trabalho, como os desgastes físicos, conflitos e comportamentos indesejados, entre outros. Ademais, o trabalho preventivo e de promoção de saúde além de aumentar a QVT, diminui os custos

com absenteísmo e turnover (Benevides & Estender, 2018).

4. Considerações Finais

A partir da revisão de literatura realizada, os artigos lidos e analisados pouco contemplaram a relação entre liderança e QVT. Nesse sentido, o objetivo principal da pesquisa foi alcançado não pela possibilidade de discutir a relação “liderança X QVT” por meio da literatura, mas por identificar a ausência dessa visão, ou seja, do papel e da importância da liderança nos processos de implantação dos PQVT, além da consideração do fenômeno organizacional “liderança” para a avaliação da condição de QVT nas organizações, posto que a relação trabalhador-líder é um dos indicadores de bem-estar no trabalho. Todavia, o problema ainda carece de estudos empíricos que tenham métodos mais específicos e que favoreçam uma melhor compreensão da QVT das lideranças ou mesmo com melhor delimitação de como as lideranças podem participar do processo de implementação dos PQVT.

Nesta acepção, cabe pontuar que os conceitos de QVT apresentados por alguns autores, apesar de coerentes com os apontamentos levantados inicialmente, ainda não fizeram relação à liderança. Outros estudos apontam definições de liderança e o que entendem por programas de QVT, mas não estabelecem uma relação ou, ao menos, uma compreensão sobre como essas ideias são interconectadas nas organizações de trabalho. Em virtude dessas considerações, entende-se a necessidade da realização de novos estudos que possam contemplar a prática da QVT orientada pela concepção de liderança e gestão estratégica de pessoas nas organizações.

Referências

- Andrade, L., Laat, E., & Stefano, S. (2018). Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento com a Carreira de Diretores de Escolas Públicas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(1), 54-83. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2018003>
- Andrade, P. P., & Veiga, H. M. S. (2012). Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 32(2), 304-319. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932012000200004>
- Barros, M. M. S., Araújo, M. R. M., & Johann, R. L. V. O. (2013). O cuidador merece cuidado: estudo sobre qualidade de vida em profissionais de saúde mental. *Revista Psicologia e Saúde*, 5(1), 32-39. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-093X2013000100006&lng=pt&tlng=pt
- Bendia, L. B. (2020). Grandes empresas, equidade de gênero e maternidade: um estudo a partir da percepção dos gestores de diversidade e inclusão. [Dissertação de Mestrado em Gestão para Competitividade]. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29517>
- Benevides, H. V., & Estender, A. C. (2018). A Influência da Qualidade de Vida dos Colaboradores nas Organizações. *Revista Gestão & Conexões*, 7(1), 161-181. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2014.7.1.17769.161-181>
- Camargo, M. L. & Feijó, M. R. (2017). Inclusão da Pessoa com Deficiência (PcD) no mercado de trabalho: orientações para organizações contratantes. Araraquara: Letraria.
- Campos, D. C. (2022). Gestão de desenvolvimento profissional por competências, seguido de dicionário de competências pessoais e profissionais. São Paulo: Cultura Acadêmica Editora.
- Cardoso, H. F., Feijó, M. R., & Camargo, M. L. (2018). O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. In: Schmidt, M. L. G., Castro, M. F., & Casadore, M. M. (Eds.). Fatores psicossociais e o processo saúde/doença no trabalho: aspectos teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos (pp. 111- 136). Fio Czar.
- Coelho, A. O. (2019). Mulheres gestoras e mães sozinhas: desafios e estratégias na conciliação entre carreira e maternidade. [Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais]. Universidade Fernando Pessoa – UFP. Porto-PT. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/7759/1/DM_Andr%C3%A9ia%20de%20Oliveira%20Coelho.pdf
- Cordeiro, A. M., Oliveira, G. M., Rentería, J. M., & Guimarães, C. A. (2007). Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Revista Do Colégio Brasileiro De Cirurgias*, 34(6), 428-431. <https://doi.org/10.1590/S0100-69912007000600012>
- Cunha, G. F. P., Caetano, D. A. C. A., & Mármora, C. H. C. (2021). Perspectivas de Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo com supervisores de call center. *Psicologia Argumento*, 39(107), 1043-1076. <https://doi.org/10.7213/psicolargum39.107.AO03>
- Del-Masso, M. C. S. (2012). Metodologia do trabalho científico: aspectos introdutórios. Cultura Acadêmica.
- Paula, M. V. et al. (2022). Os níveis de qualidade de vida no trabalho a partir dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975): estudo em uma instituição federal de ensino do Estado de Minas Gerais. *Revista GUAL*, 15(1). 139-161. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/82026/48473>

- Di Palma, V. A. D. P. A., & Villardi, B. Q. (2019). Resistências e concepções para a gestão e promoção de qualidade de vida e saúde no trabalho. *Revista Gestão & Saúde*, 10(3), 343–361. <https://doi.org/10.26512/g.s.v10i3.26356>
- Feijó, M. R., Goulart Júnior, E., Nascimento, J. M., & Nascimento, N. B. (2017). Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. *Pensando famílias*, 21(1), 105-119. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2017000100009&lng=pt&tlng=pt
- Feijó, M. R. (2017). Pensamento sistêmico e complexo nas organizações. In Campos, D. C. Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos (pp. 226-230). São Paulo: LTC/Gen.
- Ferreira, M. C. (2015). Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): do assistencialismo à promoção efetiva. *Laboreal*, 11(2), 01-12. <https://doi.org/10.4000/laboreal.3552>
- Ferreira, C. A. A., & Vasconcelos, F. C. W. (2016). Diálogo entre gestores e trabalhadores da saúde mental sobre qualidade de vida no trabalho: é possível? *Revista Gestão & Conexões*, 5(1), 90–120. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2014.5.1.12009.90-120>
- Fialho, A. A. B., Mafra, S. C. T. & Silva, E. P. (2017). Mudanças no ambiente organizacional e qualidade de vida no trabalho: percepção dos servidores técnico-administrativos idosos - o caso da UFV. *Revista GUAL*, 10(1), 20-42. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n2p20>
- Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, 6(1), 57-73. <http://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835/4187>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Gonçalves, J. R. (2020). Como elaborar uma resenha de um artigo acadêmico ou científico. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, 3(7), 95–107. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3969652>
- Gonçalves, J. R. (2019). Manual de Artigo de Revisão de Literatura. Brasília: Processus.
- Goulart Junior, E. et al. (2013). Exigências familiares e do trabalho: um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. *Pensando fam.*, 17(1), 110-122. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2013000100011&lng=pt&nrm=iso
- Limongi-França, A. C. (1996). Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. [Tese de Doutorado em Administração]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP), Universidade de São Paulo, São Paulo. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324/publico/tesedoutoradoLimongi.pdf>
- Limongi-França, A. C. (2004). Qualidade de vida no trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas.
- Maranhão, M. L., & Sá, M. A. D. (2019). 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*, 9(2), 266-286. <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i2.39295>
- Medeiros, D. A. P., & Estender, A. C. (2015). A importância da liderança na qualidade de vida no trabalho. *Gestão Contemporânea*, 5(2), 81-97. <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/457>
- Minayo, M. C. S. (2000). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. (7ª ed.) Rio de Janeiro: ABRASCO.
- Moura, L. L. et al. (2020). Qualidade de vida no trabalho: uma análise sob a ótica dos docentes do IFNMG – Campus Araçuaí (MG). *Rev. Sítio Novo*, 4(4), 57-73. <https://sitionovo.ifto.edu.br/index.php/sitionovo/article/view/692>
- Ferreira, A. P., & Carvalho, A. P. C. (2017). Saúde do Trabalhador: Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho de Bancários. *Ciencia & trabajo*, 19(59), 128-134. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000200128>
- Panucci-Filho, L., Hein, N., & Kroenke, A. (2017). Qualidade de vida no trabalho: um estudo do comprometimento organizacional na percepção de profissionais de contabilidade. *Revista Foco*, 10(1), 178–194. <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.foco.v10i1.181>
- Robbins, S. (2007). *Comportamento organizacional* (11a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Sandberg, S. (2013). *Faça acontecer: mulheres, trabalho e vontade de liderar*. Companhia das Letras.
- Silva Junior, A. et al. (2012). Qualidade de vida no trabalho e níveis hierárquicos. *Revista Pretexto*, 13(1), 154-178. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v13i1.1035>
- Souza, A. O. et al. (2019). Qualidade de vida no trabalho em uma cooperativa de reciclados. *ReCaPe.*, 9(3), 332-348. <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.40754>
- Todeschini, R., & Ferreira, M. C. (2013). Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho. *Estudos de Psicologia* (Natal), 18(2), 241–247. <https://www.scielo.br/j/epsic/a/gGKMfFLHBYddSG7t5PkW7FN/?lang=pt#>
- Trierweiler, M., & Silva, N. (2007). Perspectivas e desafios para a gestão da qualidade de vida nas organizações de trabalho. *Estudos de Psicologia* (Natal), 12(2), 185–186. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200011>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Slow Management Review*. 15(1), 11-21, 1973.