

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**  
**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

**LARA MARTINS SPÍNDOLA RODRIGUES MENESES**

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EMPODERADORA NA QUALIDADE DE VIDA NO**  
**TRABALHO E NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

**CRICIÚMA - SC**

**2024**

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**  
**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

**LARA MARTINS SPÍNDOLA RODRIGUES MENESES**

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EMPODERADORA NA QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO E NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação  
em Mestrado da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense - UNESC, como requisito para a obtenção do  
título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico -  
PPGDS

Orientador: Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo  
Coorientadora: Profa. Dra. Melissa Watanabe

**CRICIÚMA - SC**

**2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

M543i Meneses, Lara Martins Spíndola Rodrigues.  
Influência da liderança empoderadora na  
qualidade de vida no trabalho e no comprometimento  
organizacional / Lara Martins Spíndola Rodrigues  
Meneses. - 2024.  
104 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo  
Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em  
Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2024.  
Orientação: Jaime Dagostim Picolo.  
Coorientação: Melissa Watanabe.

1. Liderança empoderadora. 2. Comprometimento  
organizacional. 3. Qualidade de vida no trabalho.  
I. Título.

CDD 23. ed. 658.4092

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101  
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC


**LARA MARTINS SPÍNDOLA RODRIGUES MENESES**

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EMPODERADORA NA QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO E NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 18 de abril de 2024.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo  
(Presidente e Orientador – UNESC)

  
Profa. Dra. Melissa Watanabe  
(Coorientadora - UNESC)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** CRISTINA KEIKO YAMAGUCHI  
Data: 23/05/2024 15:29:00-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi  
(Membra – UNIPLAC)

  
Prof. Dr. Thiago Rocha Fabris  
(Membro – UNESC)

LARA MARTINS SPINDOLA  
RODRIGUES MENESES:03778263323

Assinado de forma digital por LARA MARTINS  
SPINDOLA RODRIGUES MENESES:03778263323  
Data: 2024.05.23 17:12:56 -03'00'

Lara Martins Spindola Rodrigues Meneses  
(Discente)

Ao meu esposo, Yuri Alexandre, cujo incansável apoio e incentivo foram essenciais em cada etapa deste percurso, e às minhas filhas, Laura e Ysis, por serem minha inspiração constante e por me motivarem a superar cada desafio em busca da excelência.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar meu caminho e me dar força nos momentos de desafio, guiando-me sempre com sua sabedoria e amor.

Ao meu esposo, Yuri Alexandre Meneses, por sua compreensão, paciência e apoio incondicional, que foram essenciais para minha dedicação aos estudos; às minhas filhas, Laura e Ysis, minhas fontes de energia e alegria, que me proporcionaram inspiração constante; aos meus pais, Francisca Neide Camelo Martins e Oscar Spíndola Rodrigues Junior; e aos meus irmãos, Lucas, Daniel, Moses, Judson e Alysson, por todo incentivo e por acreditarem em meu potencial, o que foi essencial para minha persistência e sucesso.

Aos meus amigos, por estarem ao meu lado e me apoiarem com palavras de incentivo e gestos de amizade verdadeira ao longo desta jornada.

À Profa. Dra. Luciana de Moura, por sua presença, pronta a apoiar e esclarecer dúvidas sempre que necessário, e ao Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo, meu orientador, cujo apoio intelectual incansável foi fundamental não apenas para a realização deste trabalho, mas também para meu crescimento acadêmico e profissional. À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, pela contribuição na pesquisa científica e estímulo na consolidação da pós-graduação no País.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste trabalho. Cada palavra de encorajamento, cada gesto de apoio, cada momento de colaboração, foram vitais para que eu alcançasse este importante marco em minha vida acadêmica.

“A valorização das pessoas é o grande diferencial das organizações de sucesso.” (Idalberto Chiavenato)

## RESUMO

MENESES, Lara Martins Spindola Rodrigues. **Influência da liderança empoderadora na qualidade de vida no trabalho e no comprometimento organizacional**. 2024. 104 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2024.

Esta pesquisa objetiva analisar a influência da liderança empoderadora na qualidade de vida no trabalho e no comprometimento organizacional. Trata-se de um estudo do tipo survey, caracterizado como hipotético-dedutivo e com abordagem quantitativa, cuja amostra é composta por 455 colaboradores do corpo técnico-administrativo de quatro instituições de ensino superior privadas situadas no interior cearense. Os dados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), utilizando o software SmartPLS 4.0. A pesquisa revelou que a qualidade de vida no trabalho medeia a relação entre liderança empoderadora e o comprometimento organizacional dos colaboradores das IES investigadas. Realizou-se uma análise multigrupo nas relações entre liderança empoderadora, qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional, considerando sexo, idade e tempo de trabalho, e não se encontrou diferença estatisticamente significativa entre os grupos analisados. A principal implicação teórica deste estudo reside na contribuição para a literatura acerca da compreensão da relação entre liderança empoderadora e comprometimento organizacional, destacando a qualidade de vida no trabalho como um elemento chave. Quanto à implicação gerencial, as organizações necessitam reconhecer o papel dos líderes e investir em sua capacidade de liderança, a fim de promover a qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, obter os benefícios do comprometimento organizacional.

**Palavras – chave:** Liderança Empoderadora; Comprometimento Organizacional; Qualidade de Vida no Trabalho

## ABSTRACT

MENESES, Lara Martins Spindola Rodrigues. *Influence of empowering leadership on quality of work life and organizational commitment*. 2024. 104 f. Dissertation (Master's in Socioeconomic Development). Postgraduate Program in Socioeconomic Development – PPGDS at the University of Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2024.

*This research aims to analyze the influence of empowering leadership on the quality of work life and organizational commitment. It is a survey-type study, characterized as hypothetical-deductive with a quantitative approach, whose sample consists of 455 administrative and technical staff members from four private higher education institutions located in the interior of Ceará. The data were analyzed through Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), using the SmartPLS 4.0 software. The research revealed that the quality of work life mediates the relationship between empowering leadership and the organizational commitment of the employees of the investigated HEIs. A multigroup analysis was also conducted on the relationships between empowering leadership, quality of work life, and organizational commitment, considering gender, age, and work time, and no statistically significant difference was found between the analyzed groups. The main theoretical implication of this study lies in its contribution to the literature on the understanding of the relationship between empowering leadership and organizational commitment, highlighting the quality of work life as a key element. Regarding managerial implication, organizations need to recognize the role of leaders and invest in their leadership capacity, in order to promote the quality of work life and, consequently, achieve the benefits of organizational commitment.*

**Keywords:** *Empowering Leadership; Organizational Commitment; Quality of Work Life*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Desenho de pesquisa .....	36
<b>Figura 2</b> – Dispersão dos dados da dimensão Liderança Empoderadora .....	64
<b>Figura 3</b> – Dispersão dos dados da dimensão qualidade de vida no trabalho .....	67
<b>Figura 4</b> – Dispersão dos dados da dimensão comprometimento organizacional .....	69
<b>Figura 5</b> – Modelo estrutural da liderança empoderadora, qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional .....	77

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Quantidade de colaboradores por IES .....	60
<b>Tabela 2</b> – Caracterização Sociodemográfica .....	61
<b>Tabela 3</b> – Dimensão Liderança Empoderadora .....	63
<b>Tabela 4</b> – Dimensão Qualidade de Vida no Trabalho .....	65
<b>Tabela 5</b> – Dimensão do Comprometimento Organizacional .....	68
<b>Tabela 6</b> – Constructo de Liderança Empoderadora .....	70
<b>Tabela 7</b> – Constructo de Qualidade de Vida no Trabalho.....	71
<b>Tabela 8</b> – Constructo de Comprometimento Organizacional .....	74
<b>Tabela 9</b> – Validade Discriminante .....	76
<b>Tabela 10</b> – Indicadores das variáveis de controle .....	78
<b>Tabela 11</b> – Indicadores do modelo estrutural .....	79
<b>Tabela 12</b> – Análise multigrupo por sexo .....	80
<b>Tabela 13</b> – Análise multigrupo por IES .....	81

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Quadro teórico .....	40
<b>Quadro 2</b> – Quadro teórico .....	47
<b>Quadro 3</b> – Quadro teórico .....	50
<b>Quadro 4</b> – Constructo da variável de controle .....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	16
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	18
1.2.1. Objetivo Geral .....	18
1.2.2. Objetivos Específicos .....	19
1.3. Justificativa.....	19
1.4. Estrutura da Dissertação .....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>23</b>
2.1. Qualidade de vida NO TRABALHO .....	23
2.2 Liderança empoderadora .....	29
2.3 Comprometimento organizacional .....	33
2.4. Estudos anteriores e hipóteses de pesquisa.....	37
2.4.1 Relação entre Liderança Empoderadora (LE) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	38
2.4.2 Relação entre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o Comprometimento Organizacional (CO).....	44
2.4.3 Relação entre Liderança Empoderadora (LE) e Comprometimento Organizacional (CO) .....	50
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....</b>	<b>54</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	54
3.2 CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	55
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	56
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO.....	57
3.5. COLETA DE DADOS .....	57
3.6 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS .....	58
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>60</b>
4.1 Análise descritiva dos dados.....	60
4.1.1 Perfil dos respondentes .....	61
4.1.2 Análise descritiva dos constructos mensurados.....	64
4.1.3 Testes de Confiabilidade .....	70
4.2 Análise da relação entre a Liderança Empoderadora, a Qualidade de Vida no Trabalho e o Comprometimento Organizacional.....	76

4.2.1 Validade Discriminante .....	76
4.2.2 Modelo Estrutural .....	78
4.2.3 Análise Multigrupo .....	81
4.3. Discussão dos resultados .....	82
4.3.1 Relação entre Liderança Empoderadora e a Qualidade de Vida no Trabalho.....	82
4.3.2 Relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Comprometimento Organizacional. .....	83
4.3.3. Relação entre a Liderança Empoderadora e o Comprometimento Organizacional.....	85
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de globalização e desenvolvimento tecnológico, acrescido da constante aceleração de mudança e renovação das técnicas e conhecimentos, as empresas estão tendo que adotar estratégias com foco na qualidade de vida do seu colaborador (Rubio; Bohm; Bohm; Nyari, 2019), para que possam manter a estabilidade e a reputação no mercado, não basta à organização garantir a qualidade dos serviços prestados, é necessário investir nos trabalhadores, adotar a gestão compartilhada e sobretudo criar estratégias para fortalecer o vínculo entre trabalhadores e organização (Aruldoss; Kowalski; E Parayitam, 2021), este comportamento é definido como biopsicossocial pois propõe uma visão que integra o ser humano e a organização.

Em virtude das transformações ocasionadas pela tecnologia, as organizações têm buscado estratégias para garantir a continuidade de seus serviços; dentre elas o aperfeiçoamento da qualidade dos produtos/serviços, atender as necessidades dos clientes, implementação de tecnologias e inovação que contribuam para o aperfeiçoamento do desempenho organizacional. Nestas circunstâncias, a liderança é fundamental para a renovação do trabalho e das relações na equipe, pois ao reconhecer a importância de suas atividades beneficia a si e a organização (Lasmar, 2018).

Diante das transformações e das incertezas contemporâneas, as organizações tem remodelado os modelos de gestão e liderança, para atender os padrões de oferta, produção e crescimento, impostos pelo mercado, e que conseqüentemente contribuem para o desgaste físico e mental dos colaboradores, devido a isso, a qualidade de vida no trabalho (QVT), tornou-se, nas últimas décadas, uma das preocupações das organizações, visto que o cenário do trabalho global tem acarretado resultados negativos para os trabalhadores, tais como acidentes de trabalho, doenças de trabalho e licenças de saúde (Rubio; Bohm; Bohm; Nyari. 2019).

Contudo, a preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores, não deve deixar de lado a competitividade e a saúde financeira da instituição, portanto a busca pela excelência nos serviços deve ser conciliada com os cuidados com a qualidade de vida no trabalho (QVT) (Alves; Correia; Silva, 2020).

Paralelo ao cuidado com a qualidade de vida do trabalhador, as organizações têm substituído a liderança tradicional, que centrava as decisões em uma pessoa que cobrava de seus colaboradores resultados individuais (Chammas, Costa Hernandez, 2019) e tem investido em novos modelos de liderança, uma vez que, os líderes, são percebidos como modelos, para

seus liderados e pela sociedade em geral, além de contribuírem para alcançar os objetivos organizacionais (Sungu; Weng; Xu, 2019) dentre os novos modelos de liderança, a liderança empoderadora, vem destacando-se visto ser uma abordagem eficaz para melhorar tanto o comprometimento organizacional quanto a qualidade de vida no trabalho, o que, por sua vez, pode levar a um maior sucesso e eficácia da organização.

A liderança empoderadora, evidencia que, apesar da importância das organizações terem um líder dedicado a cumprir prazos e rotinas, também é necessário ter uma liderança que estimula o comprometimento organizacional da equipe, de forma a gerar um vínculo entre a organização e os trabalhadores, gerando solução para os problemas e contribuindo para a determinação das prioridades de trabalho. (Tajra, Dos Santos, 2019) prova disso, é que na última década as pesquisas sobre liderança abordam à atividade de líder e não a função do líder em capacitar e desenvolver a equipe.

O impacto do modelo de liderança adotado pela organização, vai além de suas definições ou eficiência, pois as motivações da liderança são distintas e influenciam a forma como ela é exercida. De acordo com De Moraes Noval *et al* (2020) a liderança é um processo de influência social para o alcance dos objetivos acordados entre colaboradores e organização.

Com efeito, existe uma concordância por parte dos colaboradores quanto aos objetivos partilhados e orientados pelo líder/organização. Saliente-se ainda que, a liderança empoderadora, exerce influência sobre os trabalhadores tanto no âmbito emocional quanto cognitivo, e consequentemente fortalece os vínculos entre organização e trabalhadores, o que favorece o comprometimento organizacional – CO, expresso no desempenho e na qualidade dos serviços prestados (Medeiros, Estender, 2020).

Por conseguinte, a percepção dos trabalhadores sobre a liderança e a organização é passível de diferentes respostas por parte dos indivíduos, em virtude da relação de comprometimento organizacional se estabelecer de forma diversa de indivíduo para indivíduo, ao mesmo tempo que está relacionada a qualidade de vida do trabalhador – QVT e ao modelo de liderança adotado pela organização (Vital; Paiva; Pereira, 2020).

Logo, a liderança deve ser vista em sentido amplo e não simplesmente como a agregação de contribuições individuais, ou seja, com uma abordagem que considere a equipe de trabalho como um todo e não limitada a uma única pessoa (Berraies, El Abidine, 2019). Diante dessa conjuntura, esse estudo apoia-se no conceito de liderança empoderadora, a qual pode ser definida como um processo de compartilhamento de decisões a partir da atribuição de autonomia e responsabilidades aos colaboradores e equipes ou grupos de trabalho, a fim de

fortalecer o comprometimento organizacional, a motivação e conseqüentemente, alcançar as metas organizacionais (Dos Santos *et al*, 2022; Marques, *et al* 2019; Melo Junior, 2022).

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do cenário de transformações no mundo organizacional, a liderança é reconhecida como um fator primordial na geração de mudanças, pois aperfeiçoar a eficácia organizacional é contribuir para a minimização de custos e otimização de processos. Diante das mudanças sociais, a liderança tem um papel relevante na relação da organização com seus colaboradores, pois colaboradores motivados constroem uma relação de segurança e afetividade com a organização. Segundo Judy *et al* (2022), o comprometimento organizacional pode ser caracterizado pela identificação do colaborador com a organização, pela aproximação de suas crenças e valores, além do sentimento de pertencimento, o que gera um comprometimento com as metas e objetivos da organização.

A face do exposto, tanto pesquisadores quanto gestores tem discutido sobre quais as medidas que devem ser adotadas para manter os colaboradores motivados e comprometidos com a instituição. No entendimento de Freitas (2022), existem pontos em comum entre os estudos de liderança empoderadora, qualidade de vida no trabalho, e comprometimento organizacional, afinal, a liderança empoderadora, ao considerar os pressupostos holísticos, na promoção da qualidade de vida no trabalho tem como resultado gerar comprometimento organizacional, o que conseqüentemente aumenta a produtividade dos colaboradores, otimiza os processos organizacionais, e eleva o nível de confiança e competitividade da organização na sociedade (Nascimento, 2021; Simões de Castro, 2022; Dias Lourenço, 2023).

Por outro lado, colaboradores desmotivados, insatisfeitos e sem comprometimento, podem prejudicar a percepção da organização na sociedade. Uma das possíveis causas para essa desmotivação ou indiferença para com a organização, pode estar relacionada a experiências anteriores do colaborador, ou ao modelo de liderança adotado pela instituição. Finalmente, este ambiente desfavorável é propício para ocorrências contraproducentes no âmbito da organização. Cientes da relação entre os constructos de liderança empoderadora, qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional, adotamos nesse estudo o conceito de comprometimento organizacional, derivado da teoria tridimensional (Meyer; Allen, 2000).

Para esses autores, o comprometimento organizacional está diretamente ligado ao nível de identificação dos colaboradores com a missão, valores e objetivos, da organização, e o quanto estão dispostos a trabalhar para alcançá-los. Em suma, o comprometimento

organizacional está diretamente relacionado ao nível de envolvimento e pertencimento dos colaboradores a organização.

Para Cordeiro *et al* (2022), comprometimento organizacional dos colaboradores pode ser avaliado por sua vontade de permanecer na instituição em que trabalha e de quanto está dedicado a alcançar os objetivos organizacionais. O comprometimento organizacional tem sido associado a um melhor desempenho individual e organizacional, maior satisfação e envolvimento no trabalho e menor rotatividade de funcionários. Por outro lado, uma falta de comprometimento organizacional pode levar a uma redução da produtividade, do moral e da lealdade dos funcionários para com a organização (Da Silva Zonatto, Da Silva, Gonçalves, 2018; Marques *et al*, 2019).

De acordo com Oliveira e Honório (2020) existe uma forte relação entre liderança empoderadora, comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho, à medida que esses constructos são interdependentes e influenciam-se mutuamente. Desse modo, a organização que deve estimular o fortalecimento dessa relação promovendo ações e programas que aproximem os colaboradores da organização, e instaurando um ambiente de trabalho que valorize e recompense o comprometimento dos seus colaboradores, através da potencialização dos sentimentos de autoeficácia dos seus colaboradores (Vital, De Paiva, 2020).

Para Lasmar (2018), a liderança empoderadora, provoca mudanças nas percepções dos indivíduos na organização, impactando na motivação dos colaboradores. Esta mudança no comportamento dos seus colaboradores, ocorre por meio do aumento da consciência de que o seu desempenho afeta os resultados almejados, antecipando resultados e fortalecendo a percepção de que tem autonomia para tomar decisões nos processos organizacionais.

De acordo com Ferreira *et al* (2021) as organizações precisam repensar seu modelo de liderança para responder as expectativas dos colaboradores, afinal, a qualidade de vida e comprometimento organizacional influenciam nos níveis de satisfação e percepção da QVT pelos colaboradores, elevam a produtividade e contribuem para a sustentabilidade organizacional.

Diante desse cenário, nesse estudo, adotamos a concepção de qualidade de vida no trabalho - QVT como as condições e fatores no ambiente de trabalho que afetam o bem-estar físico e psicológico dos funcionários, a partir da percepção do trabalhador sobre bem-estar físico e mental, considerando seus hábitos e comportamentos tanto no âmbito pessoal, quanto organizacional (Lírio; Severo; Guimarães, 2018; Medeiros, estender, 2020;).

É importante considerar que cada indivíduo compreende qualidade de vida no trabalho, a partir de experiências e vivências anteriores, logo, QVT está relacionado a visão que o colaborador constrói da organização, e nesse caso isso pode influenciar seu comprometimento organizacional – CO (Alatailat; Elrehail; Emeagwali, 2019). Em resumo, as organizações que priorizam a QVT podem melhorar a satisfação dos funcionários, aumentar a produtividade e melhorar o desempenho organizacional. Investigar a relação de qualidade de vida no trabalho e no comprometimento organizacional, nos leva diretamente a refletir sobre a influência da liderança no desenvolvimento desses constructos nas organizações, os líderes pelo papel que assumem na organização são diretamente compreendidos como modelos a serem seguidos, tendo, portanto, influência direta naqueles que são por eles liderados quiçá na sociedade em geral.

Liderança é um dos temas mais pesquisados na literatura sobre organizações, um rápido levantamento desses estudos nos leva a definição de liderança como o exercício de influência de uma pessoa sobre um grupo, tanto para comandar quanto para estruturar ou facilitar relacionamentos, tomada de decisões ou mesmo gerenciar o desenvolvimento de atividades em uma organização (Oliveira *et al*, 2021) logo, o papel do líder para além da tomada de decisões é buscar solucionar os problemas, colocando em prática suas habilidades e capacidades cognitivas para conduzir seu grupo a alcançar resultados desafiadores. Nas organizações modernas, o líder favorece a construção de vínculos entre os colaboradores e a organização, consequentemente promovendo/incentivando o comprometimento organizacional a partir do fortalecimento dos vínculos entre organização e colaboradores, seja através da promoção da qualidade de vida do trabalhador, seja através de projetos e ações que estimulam a participação ativa e responsável na organização e na tomada de decisões.

Partindo das discussões realizadas sobre a influência da liderança empoderadora (LE) na qualidade de vida no trabalho (QVT) e no comprometimento organizacional (CO), estabeleceu-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como a liderança empoderadora influencia a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1. Objetivo Geral

Analisar a influência da liderança empoderadora na qualidade de vida no trabalho e no comprometimento organizacional.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Realizar o diagnóstico da Liderança Empoderadora, da Qualidade de Vida no Trabalho e do Comprometimento Organizacional;
- b) Avaliar a relação entre Liderança Empoderadora, Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento Organizacional;
- c) Efetuar análise multigrupo nas relações entre Liderança Empoderadora, Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento Organizacional.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

A aproximação da pesquisadora com o objeto de estudo, ocorreu pela experiência da mesma como membro da gestão de uma organização, momento em que teve oportunidade de compreender a relevância do estilo de liderança para o fortalecimento da relação entre a organização e seus colaboradores, além de perceber na prática a importância da qualidade de vida dos colaboradores para a saúde financeira da instituição. Instigada pela influência da gestão nos resultados da organização, a pesquisadora enveredou na literatura sobre o tema e conseqüentemente pela relação entre a liderança, qualidade de vida e o comprometimento organizacional nas Instituições. Diante das inquietações suscitadas pela relação da pesquisadora com a liderança organizacional e pelas problemáticas e desafios que transpassam o cotidiano organizacional, originou-se a presente pesquisa.

O ineditismo da pesquisa está relacionado a ausência de estudos sobre Liderança empoderadora, comprometimento organizacional - CO e qualidade de vida no trabalho - QVT, na região onde a pesquisa é aplicada acrescenta-se a isso o fato da pesquisa incitar reflexões e novas problemáticas de pesquisa sobre a relação do modelo de Liderança e o comprometimento organizacional - CO, pois de acordo com Schirrmester, (2006) Milhome; Rowe; Dos-Santos (2018) o comprometimento organizacional pode estar mais associado a cultura organizacional, do que a qualidade de vida no trabalho - QVT. Sendo assim, os autores supracitados demonstram a necessidade de pesquisas que investiguem a relação entre QVT, CO e estilos de liderança, enfatizando a análise das categorias que compõem o comprometimento organizacional com o intuito de identificar padrões de organização desses compromissos e possíveis conflitos entre comprometimentos.

Para que uma pesquisa tenha relevância, é necessário que ela produza contribuições tanto para ciência, quanto para a sociedade em especial o meio onde a pesquisa foi realizada. Portanto, no intuito de ressaltar a relevância da temática, iremos aqui destacar as justificativas científicas e práticas dessa investigação. A contribuição desse estudo para a instituição, constitui-se como uma ferramenta organizacional importante que busca, a partir da perspectiva dos colaboradores, fornecer subsídios para elevar a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional na IES estudada. A investigação tem relevância ainda por possibilitar debates, reflexões e replicação do estudo em outras IES, bem como promover reflexões acadêmicas sobre políticas e práticas de liderança em Organizações privadas, incentivando a criação e/ou implantação de aspectos que contribuam para os resultados organizacionais e, conseqüentemente, para a oferta de serviços que atendam à expectativa social.

Nesse sentido, a pesquisa justifica-se pela necessidade de elaborar um modelo de questionário para mensurar a influência da liderança empoderadora, sobre a qualidade de vida no trabalho e no comprometimento organizacional dos colaboradores de algumas Instituições de ensino superior privada, no interior do Ceará. Ademais, esse estudo irá contribuir para que as organizações analisem a influência da liderança empoderadora, na elevação da percepção da qualidade de vida no trabalho e como essa percepção interfere no nível de comprometimento organizacional dos colaboradores.

Ressalta-se, ainda, que ausência de uma ferramenta adequada e específica para avaliar os colaboradores do ensino superior faz com que as IES tenham dificuldades de estabelecer programas e ações que contribuam com o comprometimento organizacional e a qualidade de vida no trabalho e a saúde dos seus colaboradores acarretando por vezes prejuízo nos diversos âmbitos, como o financeiro, social e pessoal.

Nesse sentido, a relevância desse estudo se refere aos benefícios aos colaboradores e instituições de ensino superior (IES), à medida que ao elaborar um instrumento de avaliação de LE, QVT E CO irá possibilitar às organizações criarem e implantarem projetos e ações voltados para o cuidado e manutenção da saúde e da qualidade de vida de seus colaboradores, ao mesmo tempo que contribuirá para um maior comprometimento dos trabalhadores com a instituição.

Ademais, a pesquisa auxiliará as Organizações a adotarem um modelo de liderança que gerem o engajamento e o envolvimento dos colaboradores nas metas e objetivos da organização onde estão inseridos.

Apesar de ser uma temática relevante e presente no cotidiano das organizações, verifica-se ausência de estudos científicos sobre a influência da Liderança empoderadora, no comprometimento organizacional e na percepção da qualidade de vida no trabalho em Instituições de Ensino Superior – IES privadas. Apesar dos diversos estudos e pesquisas discutindo a relevância da liderança empoderadora, e da relação entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional os estudos de Alatailat; Elrehail; Emeagwali, (2019); Cunha; Caetano; Mármora (2021), Lírio; Severo; Guimarães (2018); evidenciam a necessidade de se explorar o tema nesta área, destacando a especificidade de suas características. Além da lacuna exposta, percebe-se a escassez de estudos que tratem os três constructos (Liderança empoderadora, e da relação entre Qualidade de vida no trabalho e Comprometimento organizacional) no mesmo estudo por meio de uma abordagem quantitativa, a qual é proposta neste trabalho.

Ressalta-se que o estudo com a correlação dos três constructos se trata de uma pesquisa inédita na região e está em consonância com o crescimento econômico regional (Dallabrida, 2000), pois uma das grandes preocupações das IES particulares, consiste na implementação de um modelo de liderança adequado para a manutenção de colaboradores com elevada percepção de QVT e comprometidos com a organização. Para assim desenvolverem um serviço de qualidade para a sociedade.

No que concerne a interdisciplinaridade, neste estudo, evidencia-se por meio da integração entre a gestão da IES e os constructos que a permeiam, liderança empoderadora, promovendo o desenvolvimento de comprometimento organizacional do corpo técnico administrativo e consequentemente desenvolvendo a qualidade de vida no trabalho nos colaboradores da IES.

De acordo com Philippi Jr. *et al.* (2000), a interdisciplinaridade consiste em uma abordagem de uma temática, por duas ou mais disciplinas, para construir uma perspectiva mais abrangente, diante dos conceitos existentes, mas unificado. Vale destacar que a interdisciplinaridade não reduz a identidade própria da disciplina, mas gera novas perspectivas, fruto da análise colaborativa de várias disciplinas, sobre um mesmo acontecimento.

Por fim a presente dissertação está aderente à linha de Pesquisa “Trabalho e Organizações”, do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

#### 1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A composição desta Dissertação é apresentada em cinco partes: Introdução; Revisão Teórica e Bibliográfica; Metodologia, Apresentação e Discussões; Análise dos Resultados; e Considerações Finais. O trabalho está organizado com os elementos pré-textuais, seguidos do desenvolvimento textual, e por fim as referências e o apêndice. O primeiro capítulo aborda a introdução, a problemática, o objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa. O segundo capítulo, desenvolve-se a fundamentação teórica, que trata dos temas pertinentes ao estudo: Qualidade de vida no trabalho (QVT), Comprometimento organizacional (CO), Liderança empoderadora (LE) e estudos anteriores e hipóteses de pesquisa. O terceiro capítulo traz os métodos e procedimentos da pesquisa, descrevendo o delineamento, os constructos, instrumentos da pesquisa, coleta de dados, população e amostra da pesquisa, os procedimentos para análise de dados e limitações da pesquisa. O quarto capítulo traz análise dos resultados da pesquisa, demonstrar se houve a confirmação das hipóteses entre Qualidade de vida no trabalho (QVT), Liderança empoderadora, (LE) e Comprometimento organizacional (CO). E, por fim, nas considerações finais são retomados os objetivos e os questionamentos, cujas respostas auxiliaram no entendimento das discussões realizadas bem como na identificação das limitações e das possibilidades para novas pesquisas derivadas do objeto estudado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentamos os conceitos que serão utilizados para o desenvolvimento dessa pesquisa. O capítulo está organizado em quatro tópicos, sendo abordado no tópico 2.1 a qualidade de vida no trabalho. No tópico 2.2 serão apresentados os aspectos teóricos mais relevantes do comprometimento organizacional. No tópico 2.3 apresenta-se a liderança empoderadora. Por fim, no tópico 2.4 decorre sobre estudos anteriores e as hipóteses de pesquisa.

### 2.1. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As primeiras discussões sobre o conceito de Qualidade de vida (QV) surgiram na década de 1930, associadas à literatura médica. Contudo, foi na década de 1980 que os estudos foram intensificados e que surgiram os primeiros instrumentos para a avaliação de QV (DAL FORNO; FINGER, 2015). Não obstante o grande número de pesquisas sobre QV, não há um consenso quanto a sua definição, no entanto os pesquisadores do tema convergem para a compreensão de que qualidade de vida é um conceito amplo e subjetivo (Pires *et al*, 2021; Sauer; Rodriguez. 2014).

Stefana; Marciano e Rossi (2021) afirma que o conceito de QV é questionável, visto que parte da subjetividade do indivíduo quanto ao bem estar físico, emocional e social, afinal a sensação de bem estar de uma pessoa é oriunda da sua satisfação ou insatisfação diante das áreas da vida que são relevantes para ela. Angelia; Edwina; Yuniasanti (2021); Fleck (2000); Marcacine *et al* (2019); Monteiro; Diniz; Limongi-França; Carvalho (2011) Pires *et al* (2021) e concordam que para uma ampla compreensão de QV devem ser levados em consideração aspectos físicos, sociais, psicológicos e espirituais, para assim compreender como os indivíduos lidam com cada um desses aspectos no seu cotidiano. Segundo Kumar; Sarkar e Chahar (2021) o conceito de QV é amplo à medida que pode englobar diversos fatores, dentre eles a saúde física e mental do indivíduo, suas relações sociais, sua condição econômica e social.

Nos anos de 1990 a Organização mundial de saúde (OMS) reuniu especialistas em saúde e qualidade de vida com a finalidade de consolidar os conhecimentos científicos da área e construir um instrumento para avaliar a QV. Nessa ocasião foi estabelecido que QV era a percepção que o indivíduo tinha da sua vida a partir do seu contexto social, cultural e

econômico e em relação a suas expectativas e preocupações (Romero *et al.*, 2022; Sica; Rocha; Fleck, 2011).

Nesse sentido, Romero *et al.* (2022) conceituam QV, como a diferença entre a expectativa e a realidade, e afirma que quanto menor a diferença melhor a QV. Marcacine *et al.* (2019) definem qualidade de vida a partir da análise da condição social, afetiva, profissional e saúde do indivíduo, para que o indivíduo apresente um bom índice de QV é necessário que todos esses quesitos estejam equilibrados. Pois é a partir do equilíbrio social e mental que o indivíduo constrói relações interpessoais saudáveis e desenvolve uma relação harmônica com o meio onde está inserido. Estudos recentes apontam que a QV está associada a vários âmbitos da vida do indivíduo, no entanto destacam que geralmente a QV está intimamente relacionada ao bem-estar dos funcionários de uma corporação (Agapito, 2015; Angelia; Edwina Ds; Yuniasanti 2021; Ahrens, 2016; Aruldoss, 2021; Barros, 2017).

As contínuas e aceleradas transformações no mercado de trabalho, trouxeram para o centro dos estudos e discussões acadêmicas o tema da qualidade de vida no trabalho, devido a isso desde os anos 2000, o tema tem estado no centro das discussões e investigações tanto da academia quanto das organizações. No âmbito acadêmico as primeiras investigações sobre o tema ocorreram na década de 1950, na Inglaterra e tinham como foco a observação da relação do indivíduo com o trabalho e a organização. Esses primeiros estudos tinham o objetivo de promover a melhoria do espaço de trabalho para assim aumentar o nível de satisfação do trabalhador e consequentemente melhorar os resultados organizacionais (Ahrens, 2016).

Contudo, somente na década de 1970 que o conceito de qualidade de vida é inserido no âmbito das organizações, sua inserção é motivada pela preocupação dos sindicatos, trabalhadores, empresários e governantes com o impacto do trabalho nas condições de vida de seus trabalhadores. (Barros, 2017) Ao final dessa década a implantação da QVT nas organizações foi paralisada devido à crise econômica que atingiu o Ocidente.

Ainda nos anos 1970, Walton divulga os primeiros estudos da QVT, apresentando uma proposta humanista das organizações, defendendo a valorização e satisfação do trabalhador tanto no âmbito organizacional quanto pessoal. Devido a qualidade dos estudos, o modelo apresentado por Walton passa a ser utilizado como instrumento de avaliação do QVT, pois ele trata das necessidades básicas dos trabalhadores, do clima organizacional, dos níveis de autoestima e satisfação individual e como esses fatores estão associados a QVT.

Segundo Dal Forno e Finger (2015), a valorização da QVT foi implementada como uma estratégia de promover a autoestima dos trabalhadores, negligenciada devido ao

impacto da tecnologia no âmbito econômico e industrial. Nesse contexto, as organizações passam a implementar programas e ações voltados para o bem estar físico e psicológico dos trabalhadores.

Nos anos de 1980, a QVT assume um discurso de conceito global, cunhando termos como democracia industrial e gestão participativa, essa abordagem da QVT passa a discutir problemáticas como produtividade e qualidade (Paiva *et al* 2017). No âmbito do desenvolvimento da QVT, os anos de 1990, são caracterizados como o momento da sua expansão no mundo, é o momento da integração e fortalecimento desse conceito no âmbito acadêmico, organizacional e nos programas gerenciais de qualidade total. (Reis Junior; Pilatti; Pedroso, 2012) Para Paiva *et al* (2017), a QVT pode ser compreendida sobre diferentes enfoques, tais como no âmbito da saúde física e mental, quanto no âmbito das condições físicas do trabalho. Outra perspectiva de abordar a QVT é quanto às estratégias da organização de promover cuidados com os trabalhadores de modo a estimular um maior comprometimento com a organização e seus resultados. Destarte, percebe-se que com a expansão das discussões e estudos sobre a QVT, vem ocorrendo uma mudança na forma como se compreende a relação entre indivíduo, organização e trabalho (Dhamija; Gupta; Bag, 2019; Mazato; Becker; Ferretti; Gomes, 2021).

Nessa perspectiva, Capitano (2017) afirma que qualidade de vida no trabalho são inovações tecnológicas e gerenciais que visam aperfeiçoar a gestão e as rotinas de trabalho em uma organização. Afinal, para que ocorra a promoção da qualidade de vida no trabalho é necessário que ocorra a aproximação da organização com os trabalhadores. Para Firmino (2016) a QVT pode ser compreendida como o nível de satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho e com a função que desempenha. Dessa maneira, podemos afirmar que a QVT influencia diretamente nos resultados organizacionais, sejam eles a produtividade, a competitividade ou mesmo a qualidade de serviços prestados, os quais são essenciais para a existência da organização no mercado. Na perspectiva de Limongi-França (2002), a prática de QVT é primordial que ocorra a valorização e reconhecimento do trabalhador; incentivar a criatividade e autonomia no desempenho de suas atividades, estimular o desenvolvimento pessoal e as relações interpessoais.

QVT também pode ser entendida como a maneira que os trabalhadores se relacionam com o ambiente de trabalho e com a função que executam; podendo também ter relação às condições físicas e de segurança no ambiente de trabalho. Além disso, a QVT pode corresponder aos programas implantados no ambiente organizacional com o objetivo de incentivar o comprometimento organizacional (Klein; Lemos; Pereira; Beltrame, 2017).

Na visão de Rubio *et al* (2019) a QVT contribui para a humanização do ambiente de trabalho, implantando soluções tais como reestruturação dos cargos, tornando-os mais rentáveis tanto para a organização quanto para o trabalhador. Em suma, o conceito de QVT é dinâmico e mutável, visto que se adequa à realidade dos trabalhadores e organizações ao mesmo tempo que acompanha as mudanças a que as organizações e trabalhadores estão sujeitos.

Destarte, a implantação da QVT nas organizações não deve ocorrer de forma aleatória ou seletiva, ela deve ser empregada em toda a estrutura organizacional, de modo a ser efetivada pelos diretores, gestores e colaboradores (Cocuľová, Svetozarovová, 2014).

Catapan *et al* (2014), acrescenta que a organização que tem compromisso com a QVT, adota um modelo de gestão comprometida com a qualidade do ambiente e das relações de trabalho, valorizando os fatores físicos, sociais e psíquicos, esses cuidados contribuem para o aumento da produtividade, além de repercutirem no comportamento dos colaboradores.

A profusão de estudos e publicações sobre a QVT, está relacionada ao cenário contemporâneo a que as organizações e os trabalhadores estão sujeitos (Cavalcante, 2017; Panucci-Filho; Hein; Kroenke, 2017). Nesta perspectiva destacam-se dois aspectos; o primeiro é o aumento dos indicadores de problemas de trabalho (erro nas atividades desempenhadas, acidentes de trabalho, adoecimento físico e mental e queda da produtividade). Em segundo destacam-se os problemas com os quais gestores e diretores têm que lidar e que muitas vezes comprometem a QVT dos trabalhadores (Lírio; Severo; Guimarães, 2018).

Por fim percebe-se que QVT é um conceito multifacetado, subjetivo e individual, isso evidencia o quanto esse conceito é complexo e difícil de ser definido (Barros, 2017; Gordia *et al.*, 2011; Hidalgo-Fernández, 2020). Destarte a variedade de definições sobre QVT apontam a existência de alguns aspectos que são apresentados com maior frequência.

Nas definições analisadas, é possível verificar que as pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho apontam duas perspectivas. A primeira compreende o trabalhador como um ser biopsicossocial, ou seja, compreender o indivíduo no âmbito das questões biológicas, psicológicas, sociais e ambientais (Aruldoss *et al* 2021; Gordia *et al.* 2011; Limongi-França, 2011).

Em segunda perspectiva, a QVT é compreendida como uma estratégia organizacional, visto que além de proporcionar melhorias no ambiente de trabalho e na cultura organizacional, ainda tende a contribuir para o comprometimento dos trabalhadores com a organização, o que consequentemente contribui para a melhoria dos resultados da

organização, seja na otimização do tempo, seja na qualidade dos serviços prestados (Barros, 2017; Johari *et al* 2018; Srinivasaiah *et al* 2021).

Diante do exposto, podemos inferir que a incerteza quanto aos rumos do trabalho diante da revolução tecnológica tem ocasionado discussões e reflexões tanto no âmbito organizacional quanto acadêmico, essas incertezas tem contribuído para o aumento dos estudos sobre QVT, em especial nas duas últimas décadas.

Dessa maneira, a partir dos conceitos apresentados nesse tópico, podemos afirmar que a Qualidade de Vida no Trabalho, materializa-se a partir dos aspectos sociais, organizacionais e psicológicos. Além disso, a QVT apresenta-se como um conceito amplo, subjetivo e multidisciplinar, o que possibilita que esteja presente em vários campos de estudo, não sendo, portanto, passível de uma conceituação única.

A partir da observação do contexto histórico de desenvolvimento da QVT foi possível perceber que a mesma acompanha as mudanças e transformações nas relações de trabalho. Portanto, se no passado as organizações não demonstravam interesse nas condições de trabalho nem na saúde do trabalhador, na atualidade essa realidade é outra, visto que as empresas têm ciência que a sua produtividade, qualidade dos serviços e rentabilidade estão intrinsecamente relacionados com o comprometimento dos trabalhadores com a organização e seus resultados.

As Instituições são compostas por pessoas e mesmo com a globalização e avanço das diversas tecnologias são os indivíduos responsáveis pelos objetivos alcançados. Dessa forma, vem surgindo diversas pesquisas em torno do tema de qualidade de vida no trabalho, os gestores visualizam a importância do bem-estar do colaborador para que haja motivação e maior comprometimento com a organização (Assis *et al*, 2020).

Os estudos relacionados à qualidade de vida no trabalho, apontam que após colocar algumas ações em prática foi percebido diversos benefícios para as Instituições, como: Retenção de colaboradores, menor número de faltas, diminuição da fadiga e acidente de trabalho e aumento da produtividade.

Entre os modelos existentes em torno do tema qualidade de vida no trabalho, um dos mais citados é o de Walton (1973), no qual é composto por oito critérios, esse questionário possibilita que os gestores tenham um diagnóstico sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) de sua respectiva empresa e com isso seja mais assertivo nas tomadas de decisões (De Paula *et al*, 2022).

Vale ressaltar que para esta pesquisa foi escolhido o modelo teórico apresentado por Walton (1973), e essa decisão ocorreu devido ao fato de o modelo apresentar um número

satisfatório de variáveis avaliativas, além de servir como base para um considerável número de pesquisas recentes na área. O questionário tem como finalidade observar o nível da QVT na Instituição estudada. A seguir segue as dimensões investigadas no questionário: Condições de trabalho e saúde (CTS); Desenvolvimento de capacidades características pertinente ao trabalho (DCT); Integração social e relacionamento com a chefia (ISC); Constitucionalismo (C); Trabalho e vida social (TVS); Relevância social do trabalho (RST); Compensação justa e adequada (CJA); Conhecimento e oportunidade de crescimento (COC). A escolha do modelo de Walton, é apoiada no número de estudos recentes que utilizam esse modelo, dentre os estudos, podemos destacar: Da Silva Veiga, (2023); De Carvalho Alencar *et al*, (2019); Moura, (2022); Nogueira *et al* (2019); Silva, (2020) dentre outros.

Será descrito os oito critérios avaliados pelo modelo teórico adotado nessa pesquisa, explicitando a abordagem de cada critério sobre a QVT. A primeira dimensão analisa as condições de trabalho e saúde do trabalhador, essa relação envolve diversos aspectos relacionados ao bem-estar geral do colaborador, avalia se carga horária de trabalho provoca fadiga e estresse, se o trabalhador tem à disposição tecnologia para realização de suas tarefas, fatores relacionados a limpeza e organização a fim de proporcionar mais praticidade e as condições do ambiente (iluminação, ruído e temperatura).

A segunda dimensão abordada trata sobre o desenvolvimento de capacidades características pertinentes ao trabalho, nesse quesito são verificados importantes variáveis para o bom desempenho profissional, como, a autonomia do colaborador de expressar ideias e colocar em prática, habilidades múltiplas, informação e perspectiva sobre o processo total do trabalho e os resultados e por fim identidade e *feedback*.

Dando continuidade, a compreensão da QVT, a terceira dimensão aborda a integração social e relacionamento com chefia, tem como objetivo averiguar a existência de discriminação/preconceito raça, sexo, nacionalidade, religião e até mesmo estilo de vida. Além de avaliar também o relacionamento com a equipe, chefia e senso comunitário.

Na quarta dimensão é descrito sobre o constitucionalismo que está relacionado a detectar se os colaboradores da Instituição conhecem os seus direitos e deveres previstos por lei, além das normas institucionais estabelecidas pela organização e verificar se as regras são claras, flexíveis e aceitáveis.

Na quinta dimensão tem enfoque no trabalho e vida social, importante aspecto investigado, devido ao cotidiano do trabalho ter influência em diversos aspectos, sendo eles positivos ou negativos na vida pessoal dos colaboradores. Dessa forma, é visto como fundamental manter o equilíbrio entre trabalho, família e lazer. Logo, nessa dimensão é

avaliado a jornada de trabalho e horários de descanso que possibilitem tempo para o lazer e para a família.

A sexta dimensão envolve a relevância social do trabalho, em que é verificado junto aos colaboradores se a instituição apresenta relevância social para a comunidade, tendo como um dos princípios a responsabilidade social, além de verificar o sentimento de pertencimento institucional, valorização do próprio trabalho e a motivação para participação de projetos ofertados pela instituição.

Na sétima dimensão é descrito a compensação justa e adequada, na qual é um dos fatores de satisfação do colaborador que está relacionado ao seu status socioeconômico, assim a dimensão busca compreender se a instituição fornece remuneração compatível com a contribuição e cargo, possuindo um plano de cargo, salário e carreiras, além de possuir benefícios, incentivos profissionais e gratificações.

E por último está a oitava dimensão que aborda sobre o conhecimento e oportunidade de crescimento, tem como objetivo detectar se a circulação de informações é feita de forma eficaz e efetiva, proporcionando conhecimento aos colaboradores, além de apresentar a existência ou não de oportunidades de crescimento profissional e progresso, identificar treinamentos contínuos com incentivo a qualificação profissional.

## 2.2 LIDERANÇA EMPODERADORA

Nos últimos anos vem sendo discutido a importância de elevar o desempenho da organização a partir de estratégias que sejam eficazes, por isso é fundamental que haja uma alocação de recursos destinados a alcançar bons resultados, como investimentos na inovação e na liderança que sejam capazes de garantir uma vantagem competitiva (Figueiredo *et al* 2022; Monico *et al* 2019). Posto isso, a liderança surge como uma estratégia que, por meio do seu desenvolvimento, possibilita que os líderes, frente às mudanças imprevistas, possam motivar a equipe a gerar resultados satisfatórios, tais como o estímulo gerado em palestras e a alocação de recursos que propicie um ambiente de trabalho acolhedor (Almeida, 2020; Lasmar, 2018).

A equipe, ao ser guiada por um líder no ambiente de trabalho, necessita que o estilo de liderança adotado possa estar conectado a partir de uma sinergia eficaz que promove não apenas uma interação, como também apoio à execução de processos individuais, desde que sejam respeitados todos os níveis da organização, pois é fundamental que os objetivos que foram estabelecidos sejam cumpridos dentro de uma hierarquia, implicando no

empoderamento da liderança e no reconhecimento da complexidade que pode existir em algumas empresas (Freitas, 2022; Santos *Et al*, 2023;).

À medida que são observados que em determinadas empresas alcançar os objetivos é uma atividade complexa, principalmente aquelas de maior porte e que operam em nível global, o comportamento do líder e a suas competências necessitam ser analisadas, pois a delegação de tarefas para a equipe requer uma visão macro, treinamento e estímulos que serão destinados à equipe (Da Silveira, 2023). Uma outra perspectiva que deve ser analisado perante o papel do líder corresponde aos fatores que podem influenciar o desempenho da equipe, como mudanças que ocorrem no setor econômico, a competitividade por parte das empresas para manter-se no mercado diante de uma alta concorrência, além da pressão interna que afeta a produtividade, como a alteração do horário laboral (Nabawanuka, Ekmekcioglu, 2022).

Nesse mesmo direcionamento, Batista (2021) definem uma liderança empoderadora, como um agrupamento de comportamentos executados pelo líder que seja capaz de direcionar, seja para a equipe ou de forma individual, autoridades para os seus subordinados no qual haja uma elevação da autonomia e uma autogestão das tomadas de decisões, desde que este empoderamento esteja alinhado com os objetivos e estratégias organizacionais. O líder ao agir dessa forma, possibilita uma maior proximidade junto aos seus subordinados, mas que não ignora os desafios que são enfrentados, as preocupações recorrentes, além de fornecer um suporte motivacional que influencie de forma positiva a execução das tarefas delegadas (Banderó, 2021; Crosby; Bryson, 2018; Nabawanuka, Ekmekcioglu, 2022).

Como consequência, a literatura vem discutindo sobre como a liderança empoderada gera resultados positivos para a organização. Um desses benefícios está relacionado ao papel do líder que, a partir do empoderamento, propicia que a tomada de decisão seja executada pelo subordinado, havendo desse modo, um espaço para que a melhor estratégia seja planejada (Crosby; Bryson, 2018). Em outras palavras, o líder atua como um facilitador do processo ao reconhecer as competências individuais e coletivas, fornecendo uma proatividade para os colaboradores.

Para que a liderança empoderadora, seja executada, o líder além de conhecer as competências individuais e coletivas, deve ponderar sobre as consequências dos efeitos que isso pode acarretar na organização (Faria; Santos; Zaidan 2021). Entre os pontos positivos, destacam-se a tomada de decisão que poderá ser desempenhada pelos subordinados, fomentando no colaborador um comportamento proativo; porém, um aspecto negativo que

deve ser analisado relaciona-se ao comportamento do líder ao subestimar as capacidades dos seus colaboradores, acarretando um desperdício de oportunidades em determinadas situações (Freitas, 2022).

Outras situações que não podem ser ignoradas consiste na transferência de autoridades para os seus subordinados, como o envolvimento na tomada de decisão, implicando em um aumento de responsabilidade no qual a equipe não está preparada, isso faz com que aspectos motivacionais, físicos e psicológicos unem-se para prejudica-los face à complexidade das responsabilidades que foram impostas, ocasionando a execução da dupla tarefa, que é quando o subordinado realiza a sua atividade principal e também executa aquela com maior complexidade, experimentando uma sobrecargas de tarefas, além de criar em si mesmo um sentimento de baixa confiança por entender que não é capaz de executar determinada tarefa, ou por haver recursos insuficientes (Freitas, 2022; Pimentel, Serras Pires, Almeida, 2020). Assim, observa-se o quão é relevante que o líder seja capacitado antes de delegar uma tarefa, necessitando de tempo para analisar a situação.

Ao adentrarmos sobre os reflexos causados pela liderança empoderadora, destaca-se a elevação da motivação quando os subordinados reconhecem que podem estar envolvidos na tomada de decisão, implicando em um empoderamento psicológico que faz com que a equipe sinta o fornecimento de uma confiança que foi dado para que esta possa desempenhar as tarefas delegadas, bem como influencia no maior envolvimento junto à organização (Almeida, 2022). Além do supracitado, é importante salientar nas consequências que a liderança empoderadora, promove em um nível hierárquico: os líderes, que estão situados em um alto nível, ao exercerem uma liderança empoderadora, promovem melhorias no ambiente de trabalho a ponto de motivarem os níveis inferiores onde outros líderes atuam, e assim sucessivamente (Fernandes, 2022; Freitas, 2022; Santos *et al.*, 2023; Dennerlein; Kirkman, 2022).

Partindo desse entendimento, a liderança organizacional exercida através de um empoderamento é capaz de provocar mudanças significativas (Meurer, Viana; Ferreira, 2022). Para isso, devem ser estabelecidos alguns pontos: a clareza de metas, que consiste em apresentar para a equipe as expectativas que devem ser alcançadas, bem como o esforço que deverá ser empregado pelos trabalhadores; clareza do objetivo, que é o resultado derivado de um planejamento no qual os trabalhadores irão exercer uma atividade diária através de micro tarefas, coordenados por um líder responsável por delegar tarefas (Ahmed *et al.*, 2022).

Todavia, é primordial discernir entre empoderamento e delegação: o primeiro resulta em uma condição onde as atividades irão ser exercidas através de um sentimento de

autoeficácia, onde a própria pessoa executará suas tarefas, enquanto que no segundo há uma transferência de atividades (Almeida, 2022). O empoderamento pode ser melhorado no âmbito organizacional quando são implementadas ações positivas que atuam como uma inspiração para a equipe, influenciando de forma positiva para que o desempenho da atividade seja satisfatório (Freitas, 2022).

A liderança organizacional, sobretudo empoderadora, pode fomentar no ambiente de trabalho ações que passam a ser questionadas: a equipe visualiza como um aspecto positivo quando identifica o recebimento de uma autonomia e no compartilhamento de responsabilidades e compromissos que o líder propiciou; por outro lado, a liderança empreendedora pode instigar nos subordinados uma percepção que denota interesse do líder para ascender no nível hierárquico ao delegar tarefas sem transparência, provocando disputas no lugar de um ambiente que deveria ser harmônico (Lee; Willis; Tian; 2018).

De acordo com Arnold (2000) a definição de Liderança empoderadora, apoia-se em quatro dimensões: significado, competência, autodeterminação e impacto. Desse modo, para compreender a Liderança empoderadora, os pesquisadores devem investigar a influência das dimensões do empoderamento no comportamento dos indivíduos.

Partindo da premissa que o Líder influencia a equipe e a conduz na execução das tarefas, garantindo que elas sejam realizadas com excelência, a definição de Liderança empoderadora, pressupõe que o líder é responsável por formar novos líderes em sua equipe e que possuam a habilidade de liderar a si mesmos. Pois, a liderança empoderadora, fundamenta-se no compartilhamento de poder, no incentivo ao desenvolvimento profissional da equipe e a participação em iniciativas relacionadas a organização, e assim desenvolvendo as habilidades de autogerenciamento e a autoliderança (Silva, 2020).

As investigações sobre Liderança empoderadora, partem de duas perspectivas, uma que aborda o comportamento do líder que compartilha o poder, a partir da concessão de autonomia a equipe e outra que aborda a motivação da equipe de uma liderança empoderadora, (Maroun, 2022).

Ressalta-se que cada uma dessas perspectivas apresenta categorias próprias de investigação, desse modo, a abordagem que tem como foco o comportamento do líder, as categorias são: Liderança pelo exemplo; tomada de decisão participativa; treinamento; informação; preocupação interação com a equipe.

A categoria da Liderança pelo exemplo, relaciona-se com o comportamento do líder, destacando seu comprometimento com o trabalho e com o trabalho da sua equipe. A categoria da tomada de decisão participativa, aborda a participação da equipe na tomada de

decisões. Já a categoria de treinamento, está associada a postura do líder no âmbito do aperfeiçoamento profissional e incentivo para a o fortalecimento da autoconfiança da equipe. No que se relaciona a categoria informação, esta analisa o fluxo de informações da corporação, indo desde a missão e filosofia até a tomada de decisões e as políticas organizacionais. E por fim, a categoria da Preocupação e interação com a equipe, abordando o conjunto de comportamentos relacionados ao bem-estar dos membros da equipe, trabalhando e acompanhando de perto o que está ocorrendo com a equipe (Gracia *et al*, 2020).

A perspectiva que aborda a motivação da equipe de uma liderança empoderadora, apresenta as categorias: Aumento da significância do trabalho; Promoção da participação na tomada de decisões; Manutenção da confiança em alto desempenho; Fornecimento de autonomia para restrições burocrática.

A categoria Aumento da significância do trabalho, aborda os comportamentos do líder de valorização que demonstram a relevância do trabalho de cada membro da equipe para os objetivos da organização. Já a categoria de Promoção da participação na tomada de decisões, está relacionada as discussões entre o líder e a equipe sobre decisões estratégicas e/ou que os afetem. A categoria Manutenção da confiança em alto desempenho está associada a forma como o líder demonstra sua confiança no desempenho individual dos membros da equipe em executar suas tarefas. Por fim, a categoria Fornecimento de autonomia para restrições burocráticas, a qual faz referência ao comportamento do líder, para incentivar a equipe a otimizar suas atividades (Santos, *et al*. 2023).

Em síntese, a liderança empoderadora, configura-se como uma ação onde o líder fornece autonomia nas tomadas de decisões, com base em uma análise da complexidade das tarefas e nas responsabilidades dos seus subordinados ou da sua equipe, propiciando que a organização possa manter-se no mercado com estratégias eficazes.

### 2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional é um dos temas mais investigados nas duas últimas décadas. A justificativa para o crescimento de estudos sobre esta temática está relacionada às rápidas transformações no mundo do trabalho e em suas relações. Logo o conceito de comprometimento organizacional é utilizado por pesquisadores e estudiosos que buscam identificar e compreender os fatores que determinam o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, visto que o comprometimento organizacional é um

constructo que identifica como os sujeitos se sentem em relação ao seu trabalho (Cunha; Ribeiro; Ribeiro, 2021; Silva, Moreira, Mota, 2023).

As mudanças no mundo do trabalho desde a década de 1960, geraram nas organizações a necessidade de compreender as atitudes e comportamentos que caracterizam o vínculo do sujeito com a organização em que está inserido. A crise do taylorismo instigou os estudiosos das relações humanas a investigar a relação entre a motivação e o comportamento do colaborador no ambiente de trabalho. De acordo com Oliveira e Costa, (2019) nesse período consolidaram-se as teorias motivacionais que enfatizavam as variáveis da cognição e da afetividade, as quais eram utilizadas para explicar e prever o comportamento do sujeito no ambiente de trabalho.

O interesse pelo comprometimento organizacional tem origem na natureza do trabalho, na qualidade dos serviços e nas rápidas mudanças que assaltam as organizações nas últimas décadas, afinal a continuidade e o fortalecimento da organização estão intrinsecamente ligados a uma gestão de qualidade (Oliveira, Honorio, 2020; Silveira, 2021; Vicente 2021).

Ressalta-se que é necessário que as Organizações compreendam as condições que favorecem o surgimento do comprometimento organizacional e suas consequências para as organizações e funcionários. Afinal, o comprometimento do funcionário com a organização acontece em ambientes dinâmicos, que continuamente contribuem para o aperfeiçoamento da teoria e da prática, condições essenciais para atender as demandas dos funcionários e da organização.

Os estudos sobre comprometimento organizacional concentram-se especialmente em duas abordagens, a abordagem atitudinal e a abordagem comportamental. A abordagem atitudinal é a de maior utilização pelos estudiosos de comprometimento organizacional, visto que ela identifica como o indivíduo compreende os acontecimentos e comportamentos que acontecem em seu entorno. De acordo com Botelho (2022) a abordagem atitudinal fundamenta-se na relação do indivíduo com a organização.

A abordagem comportamental, defende que para se obter uma compreensão mais clara sobre o comprometimento organizacional, é mais útil identificar o que os trabalhadores fazem do que saber suas opiniões. É válido destacar que a abordagem comportamental, é pouco utilizada na maior parte das pesquisas sobre o tema.

Para Lambert, (2001) o profissional comprometido não expressa apenas seu desejo de continuar na organização, mais que, apresenta comportamentos como proatividade para com os interesses e desenvolvimento da empresa. Portanto, se a abordagem atitudinal

centra suas investigações nas crenças, afetos e intenções dos funcionários para a organização, a abordagem comportamental focaliza no comportamento dos funcionários diante dos interesses e desenvolvimento da organização.

Os estudos sobre o comprometimento organizacional ainda são poucos se considerado que os primeiros estudos sobre o tema surgiram ainda na década de 1950, e esse número reduz significativamente quando se trata da abordagem comportamental, as produções mais significativas tanto nacional quanto internacionalmente estão voltadas para a abordagem atitudinal, logo a relevância de estudos que abordam o comprometimento organizacional.

Destaca-se que apesar do crescente número de estudos sobre o comprometimento organizacional, ainda existem dissonâncias quanto ao conceito de comprometimento organizacional, devido a diversidade de conceitos a ele aplicados. Dentre essas definições podemos destacar a de Frizon e Binsfeld (2021) a qual explica o comprometimento como resultado da identificação do funcionário com a organização. Para Cury (2022) o comprometimento organizacional é resultado das pressões normativas internalizadas pelo funcionário, que conseqüentemente passa a agir de acordo com os interesses e metas da organização.

Siqueira e Gomide (2004) compreendem que o comprometimento organizacional é uma variável atitudinal, ou seja, que está ligada ao indivíduo e suas especificidades diante das mais diversas situações, logo desencadeiam diferentes níveis de comprometimento.

Diante do exposto, podemos afirmar que apesar do grande número de conceitos, ainda há divergências quanto à dimensionalidade do construto de comprometimento organizacional. Dessa maneira, para esta pesquisa optamos por adotar o conceito de Allen e Meyer (1993) que considera três variáveis do comprometimento organizacional (afetivo, de continuação e normativo), visto que apresenta um ponto em comum com os demais constructos, ou seja, a relação psicológica do funcionário com a organização, em suma, o apego do funcionário a organização é o responsável por sua decisão de ficar ou sair. Ademais, o modelo de Allen e Meyer (1993) se apoia em estrutura tridimensional, referindo-se a três tipos de comprometimento: afetivo, de continuação e normativo, descritos a seguir: Judy *et al*, 2022; Lizote *et al*, 2023; Montenegro, Pinho, Tupinambá, 2022; Ribeiro, 2022; Tamayo, 2022.

O comprometimento afetivo, está relacionado ao sentimento de lealdade, de pertencimento e de contribuição com o crescimento e sucesso da organização. De acordo com, Oliveira e Costa (2019), o comprometimento afetivo, está relacionado aos pontos

positivos do trabalho, tais como desafios, a função exercida, conhecimento dos princípios e ideais organizacionais, sentimento de equidade e receptividade pela organização além do feedback de desempenho.

Quanto à segunda variável, comprometimento de continuação, este pode ser compreendido pela dependência afetiva psicológica do indivíduo quanto à organização, visto que o mesmo associa as perdas (econômicas, sociais ou psicológicas) que teria caso abandona-se a organização. Nesse caso, o funcionário desenvolve o sentimento de gratidão, diante dos benefícios e vantagens que a organização lhe favoreceu, portanto está moralmente comprometido em retribuir (Sobreira; Zille; Faroni, 2021).

Por fim o comprometimento normativo, o qual é alicerçado no sentimento de identificação com os princípios e valores da organização. Essa variável difere do comprometimento afetivo por partir da ideia de dever, de obrigação e não de afeto organizacional. Segundo Cury *et al* (2022) o comprometimento normativo difere dos outros por estar associado às experiências pessoais e a personalidade do indivíduo.

No panorama moderno, as organizações demonstram interesse pelo comprometimento organizacional, devido aos altos índices de turnover, ou seja, com a rotatividade de trabalhadores, gerada pela dificuldade de retenção dos funcionários pela organização. A preocupação com a rotatividade dos funcionários, decorre das perdas de tempo e investimentos realizados pela organização em treinamento e desenvolvimento, para a substituição de trabalhadores, o que conseqüentemente afeta o desempenho e a lucratividade das organizações (Diogenes *et al.*, 2016).

Uma variedade de estudos sobre turnover têm produzido distintos modelos e teorias sobre o tema. Muitos desses estudos destacam o turnover voluntário, que é definido como consequência da quebra do vínculo do trabalhador com a organização (Monteiro de Castro *et al* 2016). Os estudos de Ferreira, Lucena (2022) apontam que o turnover voluntário sempre está associado ao engajamento social, o empregado e o empregador. Ademais, os estudos sobre turnover procuram identificar os motivos que levam o funcionário a deixar a organização (Souza, Ayarza, Spiller, 2022).

Como resultado dos desdobramentos das pesquisas sobre gestão corporativa de qualidade e comprometimento organizacional, encontramos os trabalhos de Ribeiro (2022) nesse estudo eles investigam a relação da liderança com o comprometimento afetivo, ou seja, de como a Gestão corporativa influencia no compromisso do indivíduo com a organização e no seu desempenho laboral. Além disso, agrega uma avaliação das 'bases' do

comprometimento com focos distintos, tais como internalização, identificação e 'obediência' (cumprimento).

O estudo de Monteiro *et al* (2016), investiga como os conceitos de motivação, comprometimento, desempenho e recompensa estão associados ao perfil de profissionais de diferentes países. O estudo identificou seis perfis profissionais de diferentes indivíduos segundo valores, e, sua relação associativa segundo as variáveis de motivação, comprometimento, desempenho e recompensa. Os grupos com maior proximidade estavam no México e EUA, principalmente porque as empresas americanas têm muitos mexicanos em seus quadros.

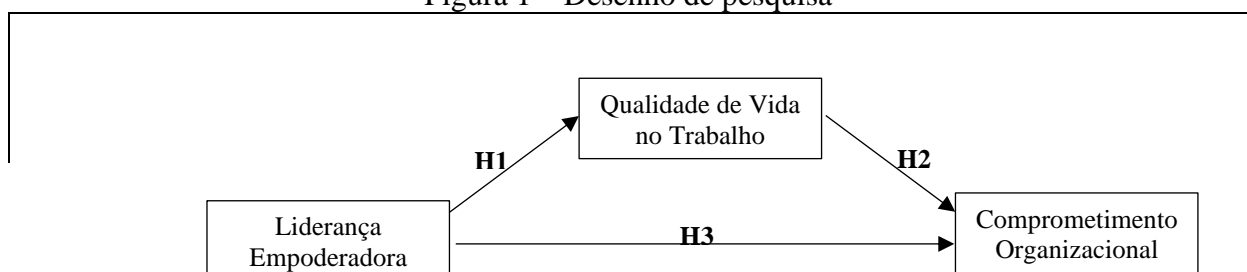
No estudo, “Como a liderança transformacional prevê o comprometimento afetivo e o desempenho dos funcionários” Dias *et al* (2022), examina o impacto da liderança empoderadora, no desempenho individual dos funcionários por meio do papel mediador do comprometimento afetivo. Mais especificamente, pretende-se compreender como a liderança empoderadora, se relaciona com o comprometimento afetivo dos empregados, a liderança empoderadora, se relaciona com o desempenho dos colaboradores, o comprometimento afetivo dos empregados se relaciona com o desempenho individual e o comprometimento afetivo dos empregados medeia a relação entre a liderança empoderadora, e o desempenho individual dos empregados. (Fragkos *et al.* 2020)

A análise preliminar dos estudos nos levou a concluir que o comprometimento afetivo, é a categoria do comprometimento organizacional que está mais presente dentre as investigações sobre gestão organizacional de qualidade e comprometimento organizacional. Ademais, esses trabalhos fortalecem a necessidade de analisar as diversas categorias que compõem o comprometimento organizacional com o intuito de identificar padrões de organização desses compromissos e possíveis conflitos entre comprometimentos.

#### 2.4. ESTUDOS ANTERIORES E HIPÓTESES DE PESQUISA

Na Figura 1 é sintetizada o modelo geral da pesquisa com seus constructos e relações dos estudos anteriores bem como o desenho das hipóteses de pesquisa.

Figura 1 – Desenho de pesquisa



Fonte: A Autora

#### 2.4.1 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA EMPODERADORA (LE) E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é uma das prioridades que as organizações vêm buscando diante da elaboração de programas no ambiente de trabalho a partir da implementação de práticas organizacionais que priorizam o bem-estar (Batista *et al.*, 2021). Com isso, é necessário um comprometimento de funcionários para assegurar que as decisões dos líderes beneficiem a organização (Batista *et al.*, 2021; Freitas, 2022; Quadros Jr, 2022).

De acordo com Freitas *et al.* (2022) o surgimento de tais programas relacionados estão datados dos anos 30, mas somente a partir da década de 50 que a literatura iniciou a realização de pesquisas utilizando a expressão “QVT”. Perante o exposto, a QVT envolve práticas que alinham a saúde física e mental das pessoas que atuam em uma organização, além de outros fatores que estão integrados, tais como psicológicos, políticos e sociais (Batista *et al.*, 2021; Freitas, 2022; Silva *et al.*, 2023). Entende-se por organização a relação desenvolvida por pessoas que possuem a responsabilidade de cumprir com tarefas para alcançarem um objetivo, logo é necessário uma estrutura, recursos e comprometimento de todos, embora seja comum a existência de diversos comportamentos e formas de liderança que podem impactar nos resultados, necessitando que todos compreendam a sua responsabilidade (Silva *et al.*, 2023).

Partindo do entendimento dessa integração, a publicação de novos estudos aponta para uma relação que existe entre trabalho e família. O indivíduo, que enfrenta experiências insatisfatórias no trabalho, pode ter a sua qualidade de vida prejudicada, visto que a sua vida privada pode ser prejudicada em virtude do estresse desenvolvido no ambiente de trabalho, ampliando os danos para o ambiente familiar, logo há uma importância de que os líderes organizacionais construam políticas e projetos no qual a QVT possa alcançar um equilíbrio na organização e na vida particular (Batista *et al.*, 2023).

Por outro lado, ainda há um entendimento errôneo de QVT, uma vez que organizações formulam programas que são direcionados à prevenção de doenças em uma perspectiva individual e coletiva, ignorando que essa concepção é abrangente e que a saúde

do trabalhador pode ser afetada por diferentes vertentes, como uma liderança tóxica no ambiente corporativo no qual o comportamento do líder pode gerar para o outro situações desagradáveis, tanto físico como psicológico, além de contribuir para a elevação da toxidade presente no espaço de trabalho (Costa, 2020; Benevides; Estender, 2018).

Nesse sentido, para que pessoas possam exercer suas tarefas é fundamental que haja um entendimento de que a responsabilidade que recebeu esteja adequada a sua capacidade, como também deve existir a influência de que o ser humano é formado por um conjunto de sentimentos que não podem ser ignorados, tais como o desejo para crescer de forma profissional dentro de uma empresa ou o aborrecimento que pode ser causado quando uma equipe entra em confronto com o seu líder (Alves, Correia, Silva, 2019; Gonçalves *et al.*, 2021).

O conjunto de práticas para priorizar a QVT reforça o comprometimento que a área de gestão de pessoas atua para desenvolver e valorizar o capital humano, sendo este o diferencial competitivo das empresas (Benevides; Estender, 2018). Apesar das organizações reconhecerem a importância da QVT, uma parcela ainda resiste em executar tais mudanças no ambiente corporativo, resultando em um processo que não permite a evolução no mercado de trabalho, refletindo também na condução da liderança que é exercida no ambiente de trabalho (Batista *et al.*, 2023; Gonçalves *et al.*, 2021).

Na prática, o papel das pessoas, principalmente do líder, não foi repensado e a gestão que é exercida ainda envolve práticas antiquadas entre líderes e subordinados baseadas em um relacionamento onde um dos lados possui um maior poder em suas mãos, enquanto o outro não possui autonomia em suas decisões (MOURA *et al.*, 2020). No instante que as organizações reconhecem as transformações necessários que irão impactar no relacionamento de pessoas, há o surgimento de uma nova visão que impulsiona o crescimento de todos e garante a QVT no qual há uma motivação para que as tarefas sejam desempenhadas por parte da equipe, cabendo ao líder assumir o papel de condutor dessa fase (Marques, 2018).

A QVT pode ser alcançada a partir de iniciativas de líderes organizacionais com vistas ao planejamento, com importantes ações que podem ser realizadas durante o cotidiano. O desenvolvimento de uma comunicação entre a equipe para solucionar conflitos, discursos que estimulem a cooperação e motive a equipe a cumprir com a tarefa, construção de diálogos entre o líder e os seus subordinados para estimular o otimismo e promover a autonomia para a tomada de decisão são elementos importantes para assegurar a QVT (Benevides; Estender, 2018; Moura *et al.*, 2020). Para Batista *et al.* (2021), a QVT posiciona o ser humano no centro da discussão ao propor um equilíbrio que ofereça condições laborais adequadas para que o

sujeito possa desenvolver as suas tarefas, não ignorando a relevância que o líder possui nas organizações durante esse processo.

Em suma, a QVT hoje em dia é reconhecida como uma inovação dentro das empresas por assegurar que o sujeito exerça suas atividades e que seja levado em consideração todos os aspectos que podem influenciar em seu desempenho e o líder, através de algumas ações, podem favorecer para que as relações no ambiente de trabalho reconheçam a importância da concessão de autonomia para os seus subordinados.

**Quadro 1 – Quadro Teórico**

ESTUDOS	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Batista <i>et al.</i> , 2021	Investigar a relação entre liderança empoderadora e comportamentos de segurança em equipes de forças policiais especiais do Estado do Rio de Janeiro.	Estudo de caso com aplicação de questionários.	Líderes e liderados, promovem melhores condições de trabalho quando replicam mais comportamentos de segurança. A mudança no papel e responsabilidades dos gestores em meios empoderados requer uma correspondente mudança nos tipos de comportamento da liderança
Freitas, 2022	Analisar narrativas de mulheres do sertão de Irecê, bem como investigar, através de curso de extensão, o impacto de leituras com abordagem crítica no processo de empoderamento e mudança de hábito e de vida de mulheres sertanejas, levando-se em consideração os aspectos de subjetivação envolvidos, fomentando posicionamentos políticos, em relação à condição feminina, de modo a combater racismos, sexismos e subalternidades naturalizadas em outras obras, tendo como contraponto obras literárias de escritoras críticas e posicionadas.	Pesquisa-ação, de caráter colaborativo e com abordagem qualitativa	O processo de empoderamento de sertanejas através de leituras não tem sido fácil, pois as contingências cotidianas muitas vezes impedem que as leituras literárias sejam realizadas. Além disso, para haver resultados satisfatórios, não basta ler é importante que leitores/as apreciem esteticamente as Obras.
Quadros Jr, 2022	Entender como a liderança empoderadora afeta a eficácia do time, olhando especificamente para práticas deste sistema.	Survey com 57 equipes de uma empresa de logística, em uma diretoria operacional.	As práticas Lean têm um efeito direto sobre a eficácia Lean na equipe. Apesar de a pesquisa não ter encontrado relação significativa sobre a liderança empoderadora e a eficácia Lean, é importante salientar o papel da liderança empoderadora na cultura organizacional entre seus liderados, proporcionando transformações pessoais e interpessoais, promovendo o engajamento e desenvolvimento em suas áreas de atuação, com estímulo participativo, autoliderança e autonomia de decisão.

Silva, <i>et al.</i> , 2023.	Compreender quais fatores influenciam a satisfação no trabalho, ao analisar satisfação no trabalho, envolvimento do servidor, motivação no serviço público, percepção de políticas organizacionais para melhorar a gestão no serviço público	Pesquisa quantitativa e descritiva, com a utilização da pesquisa survey	A percepção dos servidores é fortemente impactada pela motivação no serviço público, envolvimento no trabalho, motivação social e percepção de políticas organizacionais. Portanto, reforça-se à importância de avaliar as políticas organizacionais e aspectos culturais para investigar as dinâmicas de satisfação que afetam as decisões dos servidores
Almeida <i>et al.</i> , 2020.	Analisar a influência de um conjunto de variáveis sociodemográficas e organizacionais nos tipos de motivação para o trabalho, tendo por base a Teoria da Autodeterminação	Pesquisa quantitativa e descritiva, com a utilização da pesquisa survey	Os resultados mostraram que a idade e os anos de trabalho se relacionam positivamente com a regulação identificada e a motivação para o trabalho intrínseca e negativamente com a motivação para o trabalho extrínseca material. Níveis de escolaridade mais baixos, bem como a situação profissional correspondente ao setor privado, são preditores de uma maior motivação para o trabalho extrínseca social e material.
Alves <i>et al.</i> , 2020.	Analisar a qualidade de vida no trabalho na percepção dos servidores públicos em uma Instituição Federal de Ensino Superior-IFES localizada em Mossoró/RN.	Pesquisa aplicada e de caráter quantitativo, quanto aos objetivos enquadra-se como exploratória e descritiva e como procedimentos técnicos é caracterizada como estudo de caso	O resultado indicou que a IFES desenvolve satisfatoriamente ações que promovem a QVT dos seus servidores, sendo isto evidenciado através de médias mais elevadas alcançadas nas dimensões 2 (Condições de Trabalho) e 5 (Integração Social na Organização). Conclui-se que a organização busca promover uma qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores impactando na melhoria do serviço prestado à população.
Benevides; Estender, 2018	Compreender a influência da qualidade de vida dos colaboradores nas organizações, sobre as atividades, recursos físicos e humanos, para a aplicação prática da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), visando prevenir e solucionar problemas específicos, nas condições biopsicossociais, ergonômicas e físicas da saúde relacionadas com a organização e seu ambiente organizacional.	O trabalho foi realizado por meio de estudo de caso único, em uma empresa do setor de venda de combustíveis, onde foram realizadas 25 entrevistas de natureza qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados efetuados por meio de questionários destinados individualmente aos stakeholders de diferentes níveis hierárquicos.	Observou-se que os principais resultados com as entrevistas foram diagnósticos da política organizacional, limitações das atividades ocupacionais, estruturas dos recursos físicos e humanos; diante do exposto as implicações mais relevantes foram à criação de uma nova política interna com um programa de prevenção e atividades voltadas à saúde dos colaboradores.

Claudino <i>et al.</i> , 2021.	Abordar a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) mediante às crises organizacionais, tendo como um dos enfoques a conjuntura ocasionada pela crise econômica e também a pandemia do novo coronavírus (COVID-19), que atingiu de forma abrangente o mundo do trabalho	Pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa	Desenvolver programas de QVT torna-se um desafio necessário, pois é nesta conjuntura que a valorização profissional vem a ser algo imprescindível, inclusive, para recuperação econômica nas empresas mantendo a qualidade de vida do maior capital que esta possui: o humano.
Cury, <i>et al.</i> 2022.	Verificar se CO e CE são preditores de IE entre membros de Empresas Juniores.	Trata-se de uma pesquisa quantitativa, correlacional, descritiva, de natureza transversal com todas as variáveis definidas e acessadas no nível micro.	O estudo traz novas reflexões, avançando na compreensão de variáveis relativas ao Empreendedorismo, a fim de proporcionar arcabouço teórico e empírico para o desenvolvimento efetivo de jovens empreendedores sopesando o papel desempenhando pelas Empresas Juniores no aperfeiçoamento profissional, no crescimento econômico, fomento da inovação e no aprimoramento da prestação de serviços à sociedade.
Fernandes, 2022.	Avaliar a qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Minas Gerais.	Pesquisa quantitativa e descritiva, com a utilização da pesquisa survey	Os resultados obtidos demonstraram que são superiores as médias de índices de QVT percebidas por diferentes grupos, tais como: as mulheres, os que ocupam cargos de gestão, aqueles que possuem menor nível de escolaridade, maior tempo de serviço na IES, e os docentes efetivos
Judy, <i>et al.</i> 2022	Verificar a existência de comprometimento organizacional no Instituto Nacional de Emprego (INEP), em Moçambique e os aspectos limitantes e favoráveis a motivação no ambiente organizacional	Pesquisa descritiva de natureza quantitativa a partir de um levantamento teórico acerca do comprometimento organizacional e motivação para o trabalho.	Os resultados da pesquisa revelaram a existência de comprometimento organizacional, com forte predominância do comprometimento afetivo. A motivação para o trabalho foi considerada favorável, porém com alguns fatores desfavoráveis tais como o salário, progresso, desenvolvimento e reconhecimento.
Montenegro <i>et al.</i> (2022)	Investigar se a inovação gerencial e as práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação atuam como antecedentes de perfis de comprometimento organizacional.	Pesquisa quantitativa, explicativa e de campo, que utilizou um questionário sociodemográfico e escalas Likert, com amostra de 470 trabalhadores.	Identificaram-se quatro perfis de comprometimento organizacional: descomprometidos; comprometidos de combinação afetivo-continuação; moderados; e comprometidos afetivamente. Apenas as práticas de delegação e incentivos tangíveis e intangíveis atuaram como antecedentes para determinados perfis

Fonte: Elaborado pela autora

*H1: A liderança empoderadora influencia positivamente a qualidade de vida no trabalho.*

#### 2.4.2 RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (CO)

Os estudos sobre a relação entre qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional vem sendo ampliados nas últimas duas décadas, à medida que os pesquisadores buscam compreender como a relação do indivíduo com a organização, influencia na sua qualidade de vida e comprometimento organizacional, sem comprometer a produtividade e os lucros das organizações. Nesse sentido, tem abordado atitudes e comportamentos do profissional em seu ambiente, bem como a relação daquele com a organização (Milhome; Rowe; Dos Santos; 2018, Pinho; Oliveira, Silva, 2020. Vital; Paiva, Pereira, 2020).

Os estudos sobre Qualidade de vida no trabalho – QVT e Comprometimento organizacional – CO vêm sendo amplamente estudados como constructos complementares, assim como suas conceituações e o que delas se origina (Karakuş, 2018; Lirio, Severo, Guimarães, 2018; Vital, Paiva, 2019; Morgensztern, 2021) todavia, a relação entre a Liderança empoderadora, , qualidade de vida no trabalho – QVT e Comprometimento organizacional – CO, ainda é uma lacuna a ser explorada, visto que a qualidade de vida no trabalho pode influenciar no comprometimento organizacional do indivíduo. É válido destacar que os vínculos organizacionais podem gerar comportamentos e atitudes dos trabalhadores mais ou menos interessantes para a organização.

Apesar de não haver consenso quanto ao conceito de comprometimento organizacional, este estudo apoia-se no conceito de Lizote e Morais (2021), que concebe o comprometimento organizacional como um vínculo construído entre o trabalhador e a Organização podendo ainda ser compreendido como uma relação afetiva, um sentimento do indivíduo para com a Organização.

De acordo com Boff, Savariz e Beuren (2021), o comprometimento organizacional para além do vínculo com a instituição está relacionado com outras dimensões da vida do funcionário, tais como: trabalho, carreira, profissão dentre outros, os quais contribuem para a construção de vínculos de pertencimento e lealdade. Diversos autores afirmam que comprometimento organizacional gera um estímulo positivo no emocional do funcionário, conseqüentemente isso reflete no desempenho de suas funções na organização. (Bandeira; Marques, Veiga, 2000; Arraes, 2017; Faria, Santos, Zaidan, 2021.)

Logo, quando a organização incentiva a construção e o fortalecimento do comprometimento organizacional entre funcionário e instituição, ela está em conformidade com as transformações do espaço ao seu redor. Desse modo, Morgensztern (2021), argumenta que comprometimento e afetividade são relevantes para a potencialização da produtividade e da qualidade do trabalho, pois além de otimizar o tempo e a capacidade de produção, novas competências passam a ser aplicadas, ampliando o retorno das demandas do mercado e favorecendo a comunicação e a implementação de tecnologias inovadoras na organização.

A multiplicidade de reações do comprometimento organizacional, são consequência da maior ou menor presença de diferentes reações atitudinais de um ou outro tipo de vínculo entre o indivíduo e a empresa. De acordo com Lírio, Severo e Guimarães (2018) isso demonstra que indivíduos com alto grau de comprometimento afetivo, provavelmente, apresentam maior motivação para contribuir com o crescimento da organização, além de apresentarem uma baixa taxa de faltas e serem difusores de comportamentos de cidadania organizacional.

Por outro lado, a maior presença de comprometimento comportamental, implica que os indivíduos não estão disponíveis para a organização mais do que se comprometeram, e comumente só estão na organização por necessidade. Ao contrário dos indivíduos que adotam o comprometimento normativo, os quais dispõem de comportamentos positivos, contudo sem o envolvimento e entusiasmo oriundos do comprometimento afetivo. (Vital, Paiva, Pereira, 2018).

Destacamos que o comprometimento do indivíduo com a instituição perpassa por várias instâncias e múltiplos aspectos relacionados ao contexto do trabalho. Como estímulos de satisfação podemos destacar salário, relação com os superiores e colegas, condições de trabalho, plano de ascensão entre outros. Nessa perspectiva, torna-se possível avaliar/discutir a Qualidade de vida no trabalho (QVT) por meio do comprometimento organizacional – CO, pois a QVT pode impactar os vínculos com a organização. Diversas pesquisas têm investigado o Comprometimento organizacional relacionada aos aspectos de QVT.

Milhome, Rowe e Dos-Santos (2018), evidenciam que o engajamento do trabalhador nos resultados e processos organizacionais podem tanto influenciar, quanto ser influenciada pelo tipo de vínculo que o trabalhador mantém com a organização. Pesquisas recentes indicam que, o nível de comprometimento organizacional – CO, consideram que os comprometimentos afetivo, normativo ou instrumental podem estar relacionados a experiências antecedentes, tais como experiências de trabalho e socialização, investimentos na formação/especialização para o trabalho (Lirio, Severo; Guimarães, 2018; Vital, Paiva, 2019).

Diversos fatores influenciam a qualidade de vida do trabalho - QVT, e consequentemente seu meio social, e são identificados através da família, dos aspectos relacionados ao ambiente, a saúde, o lazer, a cultura, a educação, e por fim o trabalho. Nessa perspectiva, Raposo (2021) aponta que QVT está associado as escolhas do indivíduo tais como adoção de hábitos saudáveis, tanto no ambiente familiar quanto no organizacional, contribuindo assim para a constituição de uma organização e de profissionais éticos e conscientes do seu papel e função social.

É relevante destacar que não existem modelos de Gestão bons ou ruins, visto que essa interpretação está relacionada tanto a percepção de qualidade de vida/bem estar do indivíduo, quanto a relação que o trabalhador dá a organização, logo todos esses aspectos impactam no Comprometimento organizacional (CO). Diante desse panorama, compreende-se a importância de pesquisas sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT), para assim, identificar as variáveis que impactam na performance e resultados dos trabalhadores e da Organização.

As transformações no mundo capitalista e global, ampliaram a competitividade, além de incentivar a busca por maior agilidade e qualidade de produtos e serviços essas novas demandas impulsionaram as organizações a abandonar a gestão centralizadora e adotar um modelo de gestão participativa, onde a inovação, a autonomia e a delegação de decisões são essenciais para estabelecer metas e estratégias que incentivem a QVT e o CO dos trabalhadores com a organização.

Kaveski *et al.* (2021), denota que o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores inquestionavelmente contribui para a melhoria, desempenho e sucesso da organização, à medida que estimula a produtividade, e aprimora o nível de trabalho ao promover a otimização das capacidades.

Estudos desenvolvidos para analisar a correlação entre comprometimento organizacional, e qualidade de vida no trabalho, identificaram que existe sim uma relação entre esses constructos, contudo, os resultados apontam que essa relação é enfraquecida quando o assunto é carreira e ascensão social nas organizações.

De acordo com Brandão (2019), Vital e Paiva (2019), Lírio, Severo e Guimarães (2018), existem entraves quanto a relação de QVT e comprometimento organizacional, em especial no que se refere as condições de trabalho, porém também se observou uma boa percepção de QVT, quando se trata as ações desenvolvidas pela organização para estimular e promover a qualidade de vida no trabalho e consequentemente ampliar o comprometimento organizacional.

No âmbito estatístico, existe uma baixa correlação sobre as percepções de comprometimento organizacional e qualidade de vida, contudo, os vínculos existem em graus diferentes nos trabalhadores, assim argumentam, Milhorne, Rowe, Dos Santos (2018), Camargo *et al* (2021). Esses resultados, apontam para a necessidade de incentivar e fortalecer a relação entre o trabalhador e a organização, seja a partir de mudanças no ambiente, seja em investimentos para a otimização e aplicação das competências; ou mesmo na velocidade de respostas para o ambiente/mercado e da utilização da tecnologia.

É crescente o interesse de gestores e pesquisadores sobre os vínculos do indivíduo com a organização e como isso implica na qualidade de vida do trabalhador. Na última década, foram realizados estudos que se dedicaram a estudar e examinar os antecedentes do Comprometimento organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho, para compreender o percurso teórico do seu desenvolvimento e sua implicação com as práticas de gestão.

Os estudos de Milhorne, Rowe (2016); Huang, Lawler, Lei (2007); Bastos, Aguiar, (2015); Solinger, Van Olffen e Roe (2008) indicam que a percepção de qualidade de vida no trabalho influencia a natureza e o nível da relação entre o trabalhador e a organização. Afinal, a qualidade de vida no trabalho é uma maneira de humanizar o trabalho, pois indica preocupação com a satisfação, o bem-estar e a saúde do trabalhador.

Fatores como salário, condições de trabalho, relacionamentos interpessoais, reconhecimento, possibilidade de ascensão, relação entre vida profissional e vida pessoal, são estes fatores que formam a imagem que o trabalhador tem da organização e geram o sentimento de pertencimento, característica fundamental para o comprometimento organizacional.

A partir das discussões e reflexões sobre Comprometimento organizacional e Qualidade de vida no Trabalho, revela-se a importância de conhecer e compreender os diversos fatores que influenciam o vínculo do trabalhador com a organização e conseqüentemente podem interferir positiva ou negativamente para o sucesso da organização.

**Quadro 2 – Quadro Teórico**

AUTOR	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Milhorne, Rowe. 2016	verificar o grau de correlação entre os Comprometimento e o Entrincamento Organizacional, uma vez que dizem respeito à diferentes naturezas de ligação do trabalhador com a organização e coexistem no trabalhador	Pesquisa é quantitativa e descritiva.	os resultados desta pesquisa, fortalecem a ideia de que os vínculos afetivo e instrumental dizem respeito a construtos diferentes, em contraposição ao modelo tridimensional do Comprometimento.
Huang, Lawler. 2007	analisar as possíveis relações que podem se estabelecer entre a qualidade de vida no trabalho e os vínculos comprometimento e entricamento organizacional.	pesquisa quantitativa e explicativa, cujo questionário foi composto por três escalas validadas, cada uma relacionada a um dos construtos investigados.	Os resultados contribuíram para refletir sobre a importância do vínculo que o trabalhador desenvolve com a organização e, especificamente, o modo como os tipos de vínculo podem contribuir para a percepção acerca das práticas e posicionamentos organizacionais
Bastos, Aguiar. 2015	Discutir a complexidade e dispersão que cerca o conceito de comprometimento organizacional.	Pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa	Os resultados indicaram que a literatura sobre comprometimento organizacional ainda demanda estudos teóricos e empíricos que busquem propor e testar a interação entre diferentes variáveis atitudinais e comportamentais para a construção de uma definição operacional mais coesa sobre o fenômeno.

Solinger, Van Olffen e Roe. 2008	Compreender qual a visão que os gestores possuem do que é um trabalhador comprometido com a organização e como esta visão se articula com o modelo de comprometimento tridimensional proposto por Allen e Meyer (1991)	Pesquisa com abordagem qualitativa, de caráter compreensivo e intensivo.	Os resultados apontam que os gestores pesquisados relacionam o próprio conceito de comprometimento à sua base afetiva, considerando as características relacionadas à base instrumental como sendo típicas de alguém: “acomodado”, “funcionário padrão”, “parcialmente desmotivado”, “mecanicista”, “pouco envolvido e comprometido”, “básico” ou, na melhor das hipóteses “comprometido consigo mesmo e com a carreira”, conforme rótulos verbais atribuídos pelos próprios gestores.
Camargo <i>et al.</i> 2021.	Explicar a associação do comprometimento organizacional com a satisfação laboral, bem como a relação destes com os determinantes pessoais e profissionais.	estudo de caso do subtipo institucional, integra uma abordagem empírica de natureza descritiva-explicativa	Os resultados indicam que o comprometimento organizacional determina a satisfação laboral, daí serem fatores a considerar na gestão de recursos humanos ao nível do terceiro setor.
Lírio, Severo e Guimarães. 2018.	analisar a influência da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Comprometimento Organizacional (CO) em uma Instituição de Ensino Superior (IES)	Pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, aplicado a 119 colaboradores por meio de um questionário estruturado.	O estudo indica que, quanto mais satisfeitos os colaboradores estiverem com as ações de QVT, maior será o comprometimento dos mesmos. Neste cenário, destaca-se o comprometimento afiliativo, o qual ocorre quando os colaboradores são comprometidos porque sentem que fazem parte da equipe ou do grupo da IES, sendo mais intenso do que o comprometimento normativo, que visa atingir os objetivos e resultados para a organização.

Fonte: elaborado pela autora

*H2: A qualidade de vida no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional.*

#### 2.4.3 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA EMPODERADORA (LE) E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (CO)

O colaborador possui diversas razões que condicionam a sua busca por uma empresa que ofereça condições que o satisfaça, mas há algum tempo apenas a oferta de um bom salário não garante a sua permanência e muitos estão à procura de outros benefícios, como o investimento empresarial em recompensas, políticas de remuneração que estimulam o crescimento profissional e outras perspectivas que englobem o trabalho (Kim; Beehr; Prewett, 2018). Pensando nisso, diversos conceitos são revistos pelos colaboradores que passa a analisar uma diversidade de fatores, principalmente aquele que está associado ao comprometimento com a organização (Lee; Willis; Tian; 2018; Cheong *et al.* 2019; Dennerlein; Kirkman, 2022).

O compromisso organizacional pode ser definido como um conjunto de benefícios que interessa ao colaborador e que pode ser determinante não só a sua permanência na empresa, como também influencia no desempenho de suas atividades laborais, pois ele acredita que há um custo-benefício que vale a pena investir (Ahmed *et al.* 2022). Desse modo, há um comprometimento dentro da empresa que pode ser considerado uma vantagem competitiva, pois os gestores notam que os resultados organizacionais estão condizentes com o esperado (Freitas, 2022). Em contrapartida, no passado, era comum que esse comprometimento fosse visto apenas em aspectos financeiros, não existindo políticas de promoção que estimulasse a sua permanência na empresa e as oportunidades, por vezes, eram encontrados no mercado de trabalho, pois permeava um sentimento de insatisfação com o próprio emprego (Kundu; Kumar; Gahlawat, 2019; Ahmed *et al.* 2022). Além desta realidade, há aqueles que exercem a sua responsabilidade laboral com base no direcionamento que o líder, através do empoderamento, executa no ambiente de trabalho a partir da formulação de ações que promovam na equipe um sentimento de estímulo, concretizando um engajamento entre os envolvidos (Sancini, 2019; Freitas, 2022; Tian; Chae, 2023).

Assim sendo, a liderança de equipes requer o desenvolvimento de habilidades para articular, de forma positiva, que os resultados esperados sejam alcançados, mas que também haja um impacto positivo no bem-estar do ambiente de trabalho, pois conflitos internos podem gerar um mau desempenho das atividades (Sancini, 2019; Freitas, 2022). Nesse sentido, o líder pode adotar diversos estilos de liderança para garantir o resultado final

satisfatório, adequando-se a realidade da equipe para que todos assumam um comprometimento, além de ser relevante frisar que não há um só estilo de liderança responsável por surtir efeitos nos negócios da empresa (Cheong *et al.*, 2019; Alotaibi, S. M; Amin, M; Winterton, 2020).

A forma com que o estilo de liderança será executado desempenhará nas relações de trabalho diferentes contextos percebidos não só pelo líder, como também seus liderados (Alotaibi; Amin; Winterton, 2020; Lin *et al.*, 2020). A partir dessa contextualização, manifestam-se duas perspectivas: o líder empodera a equipe, utilizando seus conhecimentos e a voz para construir o diálogo com os envolvidos de modo a estimular nos liderados ideias, iniciativas entre outros; por outro ângulo, a liderança quando é má desenvolvida constrói um ambiente de trabalho onde o colaborador possui medo de expressar seu pensamento, não é concedido autonomia para que tome suas próprias decisões alinhadas com a empresa (Cheong *et al.*, 2019; Kundu; Kumar; Gahlawat, 2019; Alotaibi; Amin; Winterton, 2020).

O ato de empoderar tem como propósito promover melhorias nas relações de trabalho, sendo uma destas favorecer que todos possam assumir um compromisso com a organização diante da exposição de metas e dos objetivos, mas para isso deve existir uma cooperação entre os envolvidos (Kundu; Kumar; Gahlawat, 2019). É necessário coragem para que o líder consiga identificar as individualidades de cada membro e através do empoderamento encorajar que a equipe exerça a sua atividade laboral mediante a responsabilidade de cumprir com o compromisso (Freitas, 2023; Cheong *et al.*, 2019).

**Quadro 3 – Quadro Teórico**

Autor	Objetivo	Metodologia	Resultados
Freitas, 2023;	Conhecer o comprometimento organizacional dos militares do Comando da Aeronáutica, bem como aspectos relacionados e seus antecedentes e consequentes, por meio do Modelo tridimensional desenvolvido pelos autores Allen e Meyer.	Pesquisa quantitativa, descritiva Correlacional com a finalidade de identificar, empiricamente, a percepção dos militares quanto Ao comprometimento organizacional.	Com resultado mais expressivo, a base afetiva despontou como aquela com maior nível apurado, podendo-se inferir que o apego à instituição, o sentimento de pertencimento e a identificação com os seus valores institucionais é o que contribui mais fortemente para o comprometimento organizacional dos militares da Força Aérea Brasileira

Alotaibi; Amin; Winterton, 2020.	O objetivo deste estudo é investigar o papel da inteligência emocional e da liderança capacitadora na melhoria do empoderamento psicológico e do engajamento no trabalho em hospitais privados	Um total de 500 questionários foram distribuídos aos enfermeiros de cinco hospitais privados em Riade, Arábia Saudita, 100 questionários para cada hospital, com uma taxa de resposta alcançada de 34,8%	Os resultados mostram relações positivas estatisticamente significativas entre inteligência emocional, liderança empoderadora, empoderamento psicológico e engajamento no trabalho. A relação entre inteligência emocional e engajamento no trabalho e capacitação psicológica e engajamento no trabalho não foram significativas.
Lasmar, 2018	O objetivo central desta tese é propor e verificar o papel da liderança empoderadora como fator gerador da eficácia dos cursos de ensino técnico	Estudo de campo, realizado a partir de dados levantados em uma amostra de 71 Coordenadores de programas de ensino técnico, 404 docentes desses mesmos Programas, e 577 discentes matriculados nos cursos	Os resultados sugerem que a liderança empoderadora tem impacto direto no engajamento de docentes do ensino técnico, e indireto na satisfação de discentes com o ensino, e em sua atitude em relação ao programa cursado.
Lee; Willis; Tian; 2018;	Realizar uma meta-análise que reúna o corpo de pesquisa existente sobre Liderança empoderadora e sirva como um ponto de interrupção para orientar pesquisas futuras que explorem ainda mais as complexidades do processo de liderança empoderadora.	Pesquisa Bibliográfica de cunho qualitativo.	A liderança empoderadora é um modelo de liderança contemporânea que está atraindo atenção dos pesquisadores. empírica. Na base da liderança empoderadora está a crença de que os líderes que capacitam os seus seguidores permitirão que estes prosperem.
Sancini, 2019	Objetivo deste estudo é identificar e descrever as configurações de dimensões de liderança tóxicas e capacitadoras que são necessárias e / ou suficientes para os diferentes tipos de motivação no trabalho, de acordo com a teoria da autodeterminação.	A metodologia adotada é a análise comparativa qualitativa.	Os resultados mostraram que a alta motivação ocorre na ausência de autopromoção, ausência de supervisão abusiva e ausência de liderança autoritária como condições necessárias. A regulação social extrínseca ocorre na ausência de autopromoção e ausência de supervisão abusiva. O alto nível de regulação material extrínseca e a regulação introjetada ocorrem na ausência de autopromoção, ausência de supervisão abusiva e ausência de liderança autoritária, de forma independente.

Dennerlein; Kirkman, 2022).	Análise é a compreensão da relação existente entre a percepção de Liderança e a forma como a mesma se relaciona com o sentido de vocação dos trabalhadores Sujeitos a esta.	Pesquisa bibliográfica comparativa.	foi de facto encontrada uma relação positiva entre uma liderança aversiva e o sentido de vocação, sendo concluído que ambientes de trabalho hostis, podem levar a que os trabalhadores criem estratégias adaptativas de forma conseguirem manter o seu emprego.
--------------------------------	---	-------------------------------------	---

Fonte: elaborado pela autora

*H3: A liderança empoderadora (LE) mediada pela qualidade de vida no trabalho (QVT) influencia de forma positiva o comprometimento organizacional.*

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A proposta deste capítulo é apresentar os métodos e os procedimentos que orienta a investigação com o objetivo de avaliar como a liderança empoderadora, influencia na qualidade de vida no trabalho e no comprometimento organizacional dos colaboradores de Instituições de Ensino Superior no interior do Ceará.

De acordo com Vergara (2013), é fundamental à utilização de uma metodologia adequada para a realização de uma investigação científica, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante a pesquisa para um alcance eficaz dos objetivos.

Para tanto nas seções subsequentes será apresentado o delineamento da pesquisa, o constructo da pesquisa, o instrumento, população e amostra do estudo, coleta de dados, procedimento para análise dos dados e limitações da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia utilizada se inicia com método hipotético-dedutivo, pois ocorre a formulação de hipóteses H1, H2 e H3, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. Quanto aos fins pode, também, ser classificada, como descritiva e causal por meio do levantamento dos dados de acordo com o objetivo definido que compreendeu identificar e analisar a influência entre a liderança empoderadora, na qualidade de vida no trabalho e no comprometimento organizacional.

A pesquisa descritiva tem como finalidade descrever as características do objeto investigado, identificar relacionamentos e estabelecer a relação entre as variáveis (Hair *et al.*, 2010), e, identifica e analisa a opinião dos participantes com o intuito de compreender o impacto da liderança empoderadora, na qualidade de vida no trabalho e no comprometimento organizacional dos colaboradores na instituição investigada.

Segundo Hair *et al.* (2010) a pesquisa causal explica e avalia as relações de causa e efeito entre as variáveis, é avaliado três condições que favorecem a relação de causa-efeito, como: a existência de ordem temporal, o controle de outras variáveis que possam alterar a variação da variável dependente e o controle de outras variáveis.

Quanto a abordagem, classifica-se como quantitativa, visto que trabalhamos com a quantificação dos dados para posterior análise. De acordo com Knechtel, (2014) a pesquisa

quantitativa “interpreta as informações quantitativas por meio da estatística e os dados qualitativos pela observação do campo e descrição.

A técnica de pesquisa para a coleta dos dados ocorreu com a aplicação de questionários elaborados a partir dos constructos de Liderança Empoderadora (LE), (Almeida, 2020; Serrenho, 2021; Willerding, 2022) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), (Ahrens, 2020; Andrade, 2020; Pantoja *et al* 2020) e Comprometimento Organizacional (CO) (Oliveira, Honório, 2020; Lizote *et al.*, 2022), as questões foram adaptadas pela pesquisadora, mantendo as categorias de análise, e questões sócio econômicas do público investigado, outra adaptação realizada foi a utilização da tabela Likert de 7 (sete) pontos.

Segundo Marconi (2017) para a realização da pesquisa é indicado o agendamento prévio com os entrevistados. A pesquisadora convidou o corpo técnico-administrativo das Instituições selecionadas para participar da pesquisa, na qual ocorreu por meio da aplicação de questionários adaptados com base nos constructos de LE, QVT e CO, após a explanação sobre os temas e sigilo das respostas.

### 3.2 CONSTRUCTO DA PESQUISA

O primeiro constructo está relacionado a dimensão da qualidade de vida no trabalho (QVT). O segundo é evidenciado a liderança empoderadora (LE) e o terceiro o comprometimento organizacional (CO). As assertivas dos constructos, bem como suas dimensões estão descritos no Apêndice A.

Para identificar a qualidade de vida no trabalho (QVT) foi utilizado o constructo de Andrade (2020) com as dimensões: *Condições de trabalho e saúde; desenvolvimento de capacidades características pertinentes ao trabalho; integração social e relacionamento com a chefia; constitucionalismo; trabalho e vida social; relevância social do trabalho; compensação justa e adequada; conhecimento e oportunidade de crescimento*. Os rótulos de pesquisa utilizados serão com escala de 1 a 7 com rótulos nas extremidades da escala de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Para identificar a dimensão liderança empoderadora (LE) foi utilizado o constructo do Monica *et al* (2019) com as dimensões: *Liderança pelo exemplo, tomada de decisão participativa, treinamento, informação e preocupação/interação com a equipe*. Os rótulos da pesquisa com escala de 1 a 7 com rótulos nas extremidades da escala de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Para identificar a dimensão “comprometimento organizacional (CO)” foi utilizado o constructo do Alves *et al* (2020) com as variáveis das dimensões a seguir: *afetiva, normativa e continuação*. Os rótulos da pesquisa com escala de 1 a 7 com rótulos nas extremidades da escala de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

As variáveis de controle estão presentes no trabalho para nortear explicações alternativas aos achados ou minimizar erros, com finalidade de aumentar o poder estatístico (Schwar, 2013), as variáveis escolhidas são sexo, idade, tempo de serviço e renda familiar.

Quadro 4- Constructo da variável de controle

Variável	Indicadores	Questões Apêndice A (questionário)	Autores que estudaram os indicadores
Controle	Sexo	Gênero	Agapito, Polizzi Siqueira (2015); Batista (2021); De Carvalho <i>et al</i> , (2019); Limongi-França, Zaima, 2002.
	Idade	Idade	Da Silva (2023); Limongi-França, Zaima (2002); JoharI <i>et al</i> , 2018; Klein, <i>et al</i> , 2017;
	Tempo de serviço	Trabalha na IES desde	Ribeiro (2022); Johari <i>et al</i> . (2018); Limongi-França, Zaima (2002).
	Renda familiar	Nível de renda mensal por salário mínimo	Kumar, Sarkar, Chahar (2021); Ribeiro (2022); Limongi-França, Zaima, 2002; Johari <i>et al</i> , 2018;

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste estudo serão controladas as variáveis idade, sexo e tempo de serviço e renda familiar, vide apêndice A. No tópico a seguir é descrito o instrumento utilizado nesta pesquisa.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foi aplicado quatro questionários contendo questões objetivas: o primeiro questionário sobre questões sociodemográficas e os outros três sobre os constructos Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Liderança empoderadora (LE) e Comprometimento Organizacional (CO). Os questionários foram adaptados pela autora, com base nos instrumentos desenvolvidos por: González, 2019; Almeida, 2020; Serrenho, 2021; Andrade, Pantoja, Figueira, 2020; Ahrens, 2020; Oliveira, Honório, 2020; Lizote *et al.*, Tridapalli, 2022.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO

A Instituição de Ensino Superior Investigada foi criada em agosto de 1999, caracterizando-se como sociedade civil, com personalidade jurídica, de direito privado, sem fins lucrativos, registrada no Cartório 2º Ofício da Cidade de Sobral - CE. De acordo com seu estatuto, a Instituição tem a finalidade de prestar assistência no âmbito cultural, educacional, profissionalizante e de pesquisa a todos que procuram seus serviços, sem distinção de raça, sexo, cor, idade, religião, opinião política ou qualquer outra condição.

A IES possui setenta cursos de graduação, sendo trinta e dois na modalidade presencial e trinta e oito na modalidade a distância, com mais de 140 polos de Educação a Distância e quatro campus localizados nas cidades de Sobral, Tianguá, Itapipoca e Fortaleza. No âmbito da pós-graduação, a IES, possui um curso de mestrado Institucional e dois cursos de mestrados interinstitucionais (Minter) em andamento, além de diversos Cursos de Pós-graduação Lato Sensu.

Participaram da pesquisa 455 (quatrocentos e cinquenta e cinco) membros do corpo técnico administrativo da IES investigadas, o que corresponde a 71,98% dos técnicos administrativos da Instituição. Por questões de privacidade institucional, não serão descritos a pesquisa por instituição.

Com base nos dados coletados de uma amostra composta por 455 respondentes, foi realizado um teste post hoc após a aplicação da pesquisa, utilizando o G\*Power. Para um efeito médio ( $f^2 = 0,15$ ), um nível de significância de 5%, a potência do teste atingiu 99,99%, superando os 80% recomendados por Faul *et al.* (2009) para considerar os resultados das hipóteses no teste estatístico como relevantes.

### 3.5. COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de dados primários. A fonte dos dados primários foi por meio da aplicação de questionários para os técnicos administrativos das Instituições investigadas. Conforme Lakatos e Marconi (2009), um questionário é um conjunto de questões, elaborado feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos da pesquisa. Embora o autor afirme que nem todas as pesquisas utilizam essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica, no que concerne a obter os dados que interessam à pesquisa. Para Roesch (2012), o

questionário é uma técnica de investigação formada por um número de questões que tem por objetivo fornecer ao investigador determinado conhecimento.

Os questionários foram aplicados no local de trabalho dos técnicos administrativos em dia combinado entre pesquisador e respondentes. Antes da aplicação dos questionários foi realizada a apresentação da pesquisadora e do seu projeto de pesquisa, destacando a importância da participação dos respondentes, além de ressaltar que os dados obtidos serão mantidos de forma estritamente confidencial não sendo possível identificar os respondentes. Após entregar os questionários a pesquisadora retirou-se do espaço e os questionários foram devolvidos dentro de um envelope para um colaborador da IES, o que garantiu a não identificação dos respondentes.

Os questionários foram entregues impressos aos respondentes, que preencheram individualmente e colocaram em um envelope, sem identificação, pelos próprios, logo após a finalização de todos, foram entregues ao responsável pela aplicação do questionário, ressaltando-se que a pesquisadora elaborou os questionários de maneira a garantir o anonimato dos respondentes e a confidencialidade dos dados.

Segundo Ribeiro (2008), o pesquisador deve garantir a segurança dos dados coletados durante a investigação científica, portanto, ao ser aplicado um questionário para o mesmo ao garantir o anonimato do respondente deve ter as seguintes características: questões objetivas, padronizadas e de fácil pontuação, liberdade de tempo para os participantes compreenderem as questões e pensarem sobre as respostas.

### 3.6 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

Para o tratamento dos dados foi utilizado o *software* de análise estatística denominado SmartPLS 4.0 por meio de equações estruturais. O teste inicial a ser considerado é o da carga fatorial das variáveis latentes, também conhecido como "*loading*". Esta carga fatorial é um elemento derivado de uma análise fatorial, indicando a extensão da contribuição de uma variável (indicador) a um fator específico. No contexto das variáveis latentes (*loading*), são aceitáveis cargas fatoriais superiores a 0,70. Cargas fatoriais situadas entre 0,40 e 0,70 são consideradas aceitáveis, mas aquelas inferiores a 0,40 devem ser excluídas do constructo (Marôco, 2018).

Por sua vez, a Confiabilidade Composta (CR) é uma medida que avalia a confiabilidade interna de um construto latente. Indica a consistência interna dos itens que compõem o construto. Uma alta CR sugere que os itens estão fortemente relacionados e

medem a mesma construção subjacente, quanto maior o valor de CR, maior a confiabilidade interna do construto (indicador), valores acima de 0,70 são considerados satisfatórios (Marôco, 2018).

Já Extravariância Média Extraída (AVE) é uma medida que avalia a quantidade de variância compartilhada pelos itens que compõem um construto em relação à variância total. Em outras palavras, a AVE indica a proporção da variância total dos itens que é capturada pelo construto latente sendo que esse indicador deve ser no mínimo igual a 0,50 (Marôco, 2018).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico são discutidos os resultados da pesquisa, os dados estão organizados de forma sequencial para assim responder ao problema de pesquisa e aos objetivos específicos. A análise de dados está disposta nas seguintes etapas: apresenta a análise descritiva dos dados (caracterização da amostra) e a estatística dos constructos; apresenta a análise descritiva dos dados (caracterização da amostra) e a estatística dos constructos de liderança empoderadora, qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional; apresenta a avaliação do modelo de mensuração e a avaliação do modelo estrutural; por fim, apresenta-se a análise multigrupo por IES.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Em busca de atender o objetivo específico a: “Realizar o diagnóstico da Liderança Empoderadora, da Qualidade de Vida no Trabalho e do Comprometimento Organizacional” , apresenta-se as características da amostra, por meio da observação de frequência das respostas e os resultados da análise descritiva dos constructos liderança empoderadora, qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional.

O primeiro constructo trata-se do dimensionamento da liderança empoderadora, contribuindo para a literatura sobre o tema. A liderança empoderadora é um estilo de liderança que envolve capacitar e confiar nos membros da equipe, incentivando-os a tomar decisões e assumir responsabilidades. Ela promove um ambiente de trabalho colaborativo e estimula o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, resultando em maior motivação e desempenho. Este tipo de liderança valoriza a autonomia e a participação ativa dos membros da equipe.

Segundo ponto evidência o nível de qualidade de vida no trabalho. A qual está relacionada ao ambiente e as condições de trabalho e como essas influenciam o bem-estar, a satisfação e a produtividade dos funcionários. Fatores como ambiente de trabalho, relações interpessoais, carga horária e reconhecimento influenciam significativamente a saúde mental e física dos funcionários e sua satisfação geral com a vida.

Por fim, o último ponto de diagnóstico busca compreender o comprometimento organizacional. Refere-se à dedicação e lealdade dos colaboradores em relação à empresa, manifestando-se por meio de esforço extra, identificação com os objetivos da organização e permanência na empresa. Relaciona-se ao engajamento e satisfação no trabalho que influencia

positivamente a produtividade e o desempenho da equipe, além de fortalecer a cultura organizacional.

Contextualizado, o propósito e importância do diagnóstico dos constructos da liderança empoderadora, da qualidade de vida no trabalho e do comprometimento organizacional, inicia-se então a caracterização da amostra, a fim de responder ao objetivo deste estudo.

#### 4.1.1 Perfil dos respondentes

A pesquisa foi realizada em quatro Instituições de Ensino Superior, localizadas no interior do Ceará, sendo duas na cidade de Sobral, uma na cidade de Itapipoca e outra na cidade de Tianguá, teve um total de 455 respondentes, sendo todos colaboradores das Instituições. A seguir será exposto o detalhamento da amostra quanto a quantidade de colaboradores de cada Instituição, a escolaridade, a idade, a quantidade de filhos, a renda familiar, a quantidade de pessoas na residência, a responsabilidade com a família, tempo de trabalho na Instituição e se trabalhou em outras empresas. Na sequência será exposto o detalhamento da amostra quanto ao número de colaboradores por IES e a caracterização sociodemográfica dos participantes da pesquisa. a idade.

A primeira parte da amostra a ser apresentada é o número de colaboradores por IES, como pode ser vista na tabela 1.

Tabela 1: Quantidade de colaboradores por IES

<b>Descrição</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
IES 1	329	72,31
IES 2	27	5,93
IES 3	48	10,55
IES 4	51	11,21
<b>Total</b>	<b>455</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, em sua maioria, aproximadamente 72% dos respondentes, atuam na IES 1, já 11,21% atuam na IES 4, 10,55% na IES 3, e 5,93% na IES 2. Na tabela 2 é apresentada a caracterização sociodemográfica dos respondentes, cujos dados se referem a um total de 455 respondentes.

Tabela 2: Caracterização Sociodemográfica

<b>SEXO</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
Feminino	295	64,84
Masculino	160	35,16
<b>Total</b>	<b>455</b>	<b>100,00</b>
<b>FAIXA ETÁRIA</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
Tem 25 anos ou menos	70	15,38
Tem entre 25 e 30 anos	87	19,12
Tem entre 30 e 35 anos	107	23,52
Tem entre 35 e 40 anos	91	20,00
Tem mais do que 40 anos	100	21,98
<b>Total</b>	<b>455</b>	<b>100,00</b>
<b>QUANTIDADE DE FILHOS POR COLABORADOR</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
Não tem filhos	235	51,65
1 filho	104	22,86
Mais que 1	116	25,49
<b>Total</b>	<b>455</b>	<b>100,00</b>
<b>ESCOLARIDADE</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
Superior completo	92	20,22
Pós-graduação Latu Sensu em andamento	74	16,26
Pós-graduação Latu Sensu concluído	50	10,99
Pós-graduação Stricto Sensu em andamento	195	42,86
Pós-graduação Stricto Sensu concluído	44	9,67
<b>Total</b>	<b>455</b>	<b>100,00</b>
<b>RENDA FAMILIAR</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
Até R\$ 2.761,20	96	21,10
De R\$ 2.761,20 a R\$ 4.141,80	229	50,33
A partir de R\$ 4.141,80	130	28,57
<b>Total</b>	<b>455</b>	<b>100,00</b>
<b>RESPONSABILIDADE FINANCEIRA PELA FAMÍLIA</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
Contribui em pequena parte / não contribui	88	19,34
Divide Igualmente	118	25,93
Principal responsável	197	43,30
Único Responsável	52	11,43
<b>Total</b>	<b>455</b>	<b>100,00</b>
<b>EXPERIENCIA DE TRABALHO EM OUTRA EMPRESA</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
Sim	370	81,32
Não	85	18,68
<b>Total</b>	<b>455</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A população é composta por 65% dos colaboradores são mulheres e 35% homens que se situam maioritariamente entre 35 anos ou menos, o que corresponde a 23,52% do total

de participantes da pesquisa. Em segundo lugar encontra-se a faixa etária de 40 anos ou mais do total de entrevistados, (21,98%), seguido pela população com faixa etária entre 35 e 40 anos representam 20% da amostra, e por colaboradores que tem entre 25 e 30 anos representam 19,12%. A menor concentração de colaboradores está na faixa etária de 25 anos ou menos, representando 15,38% do total de entrevistados.

No que diz respeito a quantidade de filhos por colaborador, a pesquisa revelou que 51,65% dos colaboradores não tem filhos, 22,86% têm um filho e 25,49% têm mais que um filho.

Quanto ao nível de escolaridade dos colaboradores, observa-se que 42,86% estão cursando pós-graduação *Stricto Sensu*, por outro lado, apenas 9,67% concluíram este tipo de pós-graduação. Por sua vez, 16,26% estão cursando pós-graduação *latu sensu*, já 10,99% concluíram este tipo de pós-graduação. Por fim, cabe ressaltar que apenas 20,22% têm apenas o superior completo.

No que diz respeito a renda familiar mensal, a maioria dos colaboradores, 55,33%, tem remuneração entre dois e três salários-mínimos. Já 28,57% ganham mais do que três salários. Por fim, 21,10% têm retorno financeiro de até dois salários-mínimos.

O grau de responsabilidade financeira do colaborador, na manutenção familiar apontou que 197 colaboradores, o que corresponde a (43,30%) dos funcionários são o principal responsável pelas finanças da residência, por sua vez, 118 colaboradores (25,93%) dividem igualmente com cônjuge a responsabilidade financeiras, e apenas 88 (19,34%) dos colaboradores, contribuem em pequena parte ou não contribui com as despesas. Por fim, cabe ressaltar que apenas 52 colaboradores (11,43%) carregam sozinhos a responsabilidade financeira do lar.

No que concerne ao tempo de IES, 131 colaboradores, 28,79% do total da amostra, estão a 6 ou mais anos na Instituição, seguido por 102 colaboradores (22,42%) que estão a 4 ou 5 anos na IES; e por 123 colaboradores (27,03%) que estão a 2 ou 3 anos e por fim 99 colaboradores, o que corresponde a 21,76% do total de respondentes que estão a 1 ano ou menos na Instituição.

Sobre a experiência anterior de trabalhar em outras instituições, 370 dos colaboradores, o que corresponde a 81,32% da amostra, trabalharam em outras instituições, enquanto 85 colaboradores (18,68%) não tiveram outras experiências profissionais.

#### 4.1.2 Análise descritiva dos constructos mensurados

Nesta seção apresenta-se a frequência de respostas de cada constructo mensurado na pesquisa com o objetivo de verificar a distribuição dos dados e o percentual de concordância e discordância dos respondentes. A escala de Likert utilizada para o nível de concordância foi de sete pontos, com pontuações variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) para métrica dos constructos de maturidade da liderança empoderadora, qualidade de vida no trabalho e desempenho organizacional, apresentados a seguir.

##### 4.1.2.1 Liderança Empoderadora

Abaixo estão indicadas um resumo estatístico descritivo dos indicadores analisados. O constructo da Liderança Empoderadora apresenta 5 dimensões: LPE, TDP, TER, INF e PIE. Na tabela 3 apresenta-se de cada constructo a média, o desvio padrão, a curtose e a assimetria.

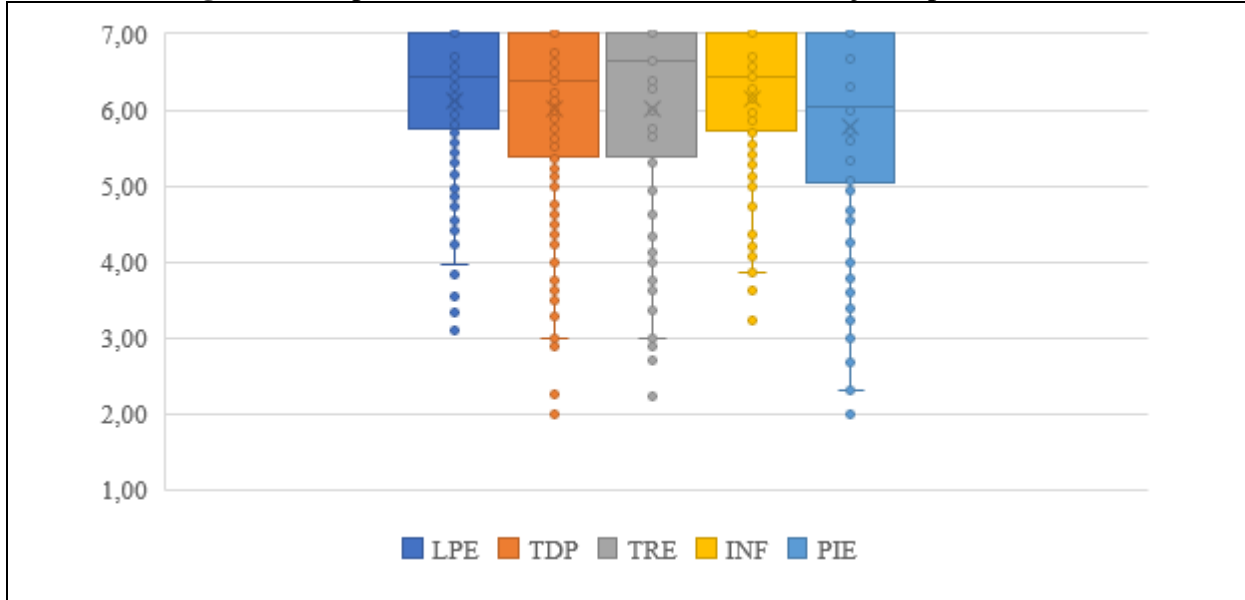
**Tabela 3 – Dimensão Liderança Empoderadora**

Dimensão	Ind.	Descrição	Média	Desvio Padrão	Curt.	Assim.
Liderando pelo exemplo (LPE)	LPE01	Define altos padrões de desempenho por seu próprio comportamento	5,877	1,358	1,568	-1,462
	LPE02	Trabalha tanto quanto qualquer um do meu grupo de trabalho	6,065	1,344	1,783	-1,580
	LPE03	Dá um bom exemplo pela forma como se comporta	6,349	0,934	-0,511	-1,043
Tomada de decisão participativa (TDP)	TDP01	Incentiva os membros do grupo de trabalho a expressar ideias/sugestões	5,946	1,306	1,723	-1,467
	TDP02	Ouve as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho	6,154	1,254	3,034	-1,806
	TDP03	Usa as sugestões do meu grupo de trabalho para tomar decisões que nos afetam	5,866	1,420	0,978	-1,324
Treinamento (TER)	TRE01	Ajuda meu grupo de trabalho a ver as áreas em que precisamos de mais treinamento	5,839	1,345	1,204	-1,346
	TRE02	Sugere maneiras de melhorar o desempenho do meu grupo de trabalho	6,038	1,340	1,399	-1,477
	TRE3	Incentiva os membros do grupo de trabalho a resolver problemas juntos	6,155	1,248	1,000	-1,431
Informação (INF)	INF01	Explica as decisões da empresa	6,107	1,158	1,306	-1,380
	INF02	Explica como meu grupo de trabalho se encaixa na empresa	6,241	0,888	-0,780	-0,768
	INF03	Explica regras e expectativas para o meu grupo de trabalho	6,071	1,311	2,324	-1,684
Preocupação/Interação com a equipe (PIE)	PIE01	Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho	5,743	1,457	0,394	-1,111
	PIE02	Mostra preocupação com o bem-estar dos membros do grupo de trabalho	5,949	1,395	1,061	-1,373

PIE03	Dedica tempo para discutir pacientemente as preocupações dos membros do grupo de trabalho	5,618	1,559	-0,026	-1,030
-------	---	-------	-------	--------	--------

Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 2-** Dispersão dos dados da dimensão Liderança Empoderadora.



Fonte: Dados da pesquisa.

A frequência das respostas na dimensão Liderança Empoderadora mostra concentração das respostas na escala de 6 a 7; a maior variabilidade apresenta-se na dimensão preocupação/interação com a equipe (PIE), sendo o primeiro quartil de, aproximadamente, 5 e o terceiro quartil localizando-se em 7. Em liderança pelo exemplo (LPE), observa-se a variação entre, 5,75 e 7, aproximadamente. Já o indicador treinamento (TRE), varia entre 5,40 e 7, o indicador de tomada de decisão participativa (TDP) apresenta distribuição simétrica entre 5 e 6, por fim, na dimensão informação (INF) varia de 5,80 a 7.

Como pode ser visto na figura 2, os constructos TDP, TRE, INF e PIE são, aproximadamente, simétricos. Dessa forma, os indivíduos têm indicadores semelhantes. Observa-se ainda, nos indicadores, que todos apresentam valores discrepantes (*outliers*), como visualizado nas caudas de cada caixa no gráfico.

#### 4.1.2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Têm-se indicadas as estatísticas descritivas dos indicadores qualidade de vida no trabalho. O constructo de qualidade de vida no trabalho tem 7 dimensões: condições de trabalho e saúde (CTS), desenvolvimento de capacidades características pertinentes ao trabalho (DCP), integração social e relacionamento com sua chefia (ISR) constitucionalismo

(CON), trabalho e vida social (TVS), compensação justa e adequada CJA e conhecimento e oportunidade de crescimento (COC).

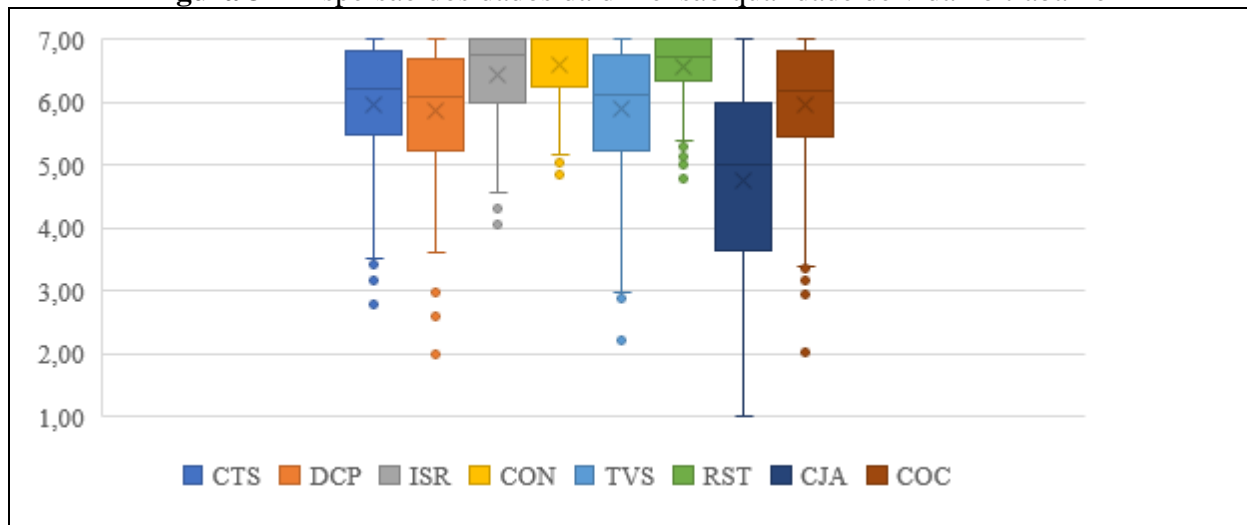
Na tabela 4 observa-se a média, o desvio padrão, a curtose e a assimetria para cada indicador dentro de cada dimensão.

**Tabela 4 – Dimensão Qualidade de vida no trabalho**

Dimensão	Ind.	Descrição	Média	Desvio padrão	Curt.	Assim.
Condições de saúde e trabalho (CTS)	CTS01	Sua carga horária de trabalho provoca fadiga e estresse.	5,551	1,599	0,312	-1,047
	CTS02	Em relação ao uso de tecnologia, atende as necessidades do seu trabalho.	5,777	1,477	0,150	-1,083
	CTS03	Fatores como a limpeza e a organização existentes em seu ambiente de trabalho permitem que você realize suas tarefas com mais aconchego e praticidade.	6,471	0,858	0,333	-1,350
	CTS04	As condições ambientais existentes em seu trabalho como a iluminação, ruídos, a temperatura, entre outros aspectos são favoráveis ao seu desempenho e bem-estar no trabalho.	5,663	1,655	0,081	-1,083
	CTS05	A instituição oferece meios para exercer sua atividade com agilidade e qualidade	5,641	1,468	-0,299	-0,884
Desenvolvimento de capacidades características as pertinentes ao trabalho (DCP)	DCP01	Você tem liberdade de expressar suas ideias, criatividade e opiniões na resolução de problemas no desempenho de suas atividades	5,647	1,530	0,319	-1,109
	DCP02	Seu trabalho exige que você seja polivalente (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos).	6,096	1,157	2,177	-1,466
	DCP03	A Organização investe na sua carreira e oferece/incentiva a formação continuada.	5,922	1,433	0,812	-1,305
Integração Social e Relacionamento com sua Chefia (ISR)	ISR01	Você é discriminado (social, racial, religiosa, sexual, etc.) no seu trabalho.	6,020	1,343	0,758	-1,282
	ISR02	Você possui um bom relacionamento com sua equipe de trabalho.	6,502	0,823	0,396	-1,372
	ISR03	Você possui um bom relacionamento com sua chefia imediata.	6,640	0,693	2,499	-1,878
Constitucionalismo (CON)	CON01	A organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei	6,512	0,851	0,638	-1,477
	CON02	Você conhece e obedece às normas estabelecidas pela organização.	6,796	0,460	2,130	-1,943
	CON03	As regras e rotinas da organização são claras, flexíveis e aceitáveis pelos colaboradores.	6,482	0,803	0,206	-1,269

Trabalho e vida social (TVS)	TVS01	Seus horários de descansos semanais lhe permitem uma boa relação e convivência com seus familiares.	6,206	1,081	1,466	-1,408
	TVS02	A carga horária de trabalho diário permite que haja momentos de lazer, ou que possa realizar a prática de exercícios físicos.	5,850	1,401	0,741	-1,214
	TVS03	A jornada de trabalho diária permite um bom descanso após as atividades, sem criar estresse por excesso de trabalho ou preocupações por muitas responsabilidades atribuídas ao seu cargo.	5,775	1,283	0,114	-0,918
	TVS04	Seu trabalho faz com que você, mesmo fora do horário de expediente pense nele ou se preocupe com o trabalho acumulado.	5,605	1,344	0,263	-0,892
Relevância social do Trabalho (RST)	RST01	A instituição apresenta uma boa imagem perante a comunidade.	6,695	0,644	3,459	-2,105
	RST02	Você tem orgulho de fazer parte desta instituição.	6,898	0,351	9,469	-3,313
	RST03	A empresa tem práticas de responsabilidade social.	6,816	0,439	2,811	-2,102
	RST04	Seu trabalho é valorização e reconhecido.	5,741	1,485	0,126	-1,055
	RST05	Você se sente motivado a participar de projetos oferecidos pela instituição.	6,096	1,266	1,647	-1,502
Compensação Justa e Adequada (CJA)	CJA01	O salário que recebe, faz com que você possa viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.	5,036	1,779	-0,227	-0,810
	CJA02	O salário que recebe é compatível com a sua contribuição, responsabilidade, esforço, experiência, habilidade e qualificação.	4,964	1,661	-0,298	-0,711
	CJA03	Em relação aos adicionais valores ao seu salário, como por exemplo: incentivos a qualificação, progressões funcionais, entre outras, são considerados adequados.	4,989	1,875	-0,322	-0,808
	CJA04	Os benefícios como alimentação, transporte, auxílio, saúde, etc., são justos ao seu trabalho.	3,672	2,233	-1,504	0,105
Conhecimento e oportunidade e de crescimento (COC)	COC01	A Instituição oferece oportunidades de crescimento profissional.	6,183	1,234	2,316	-1,657
	COC02	Os treinamentos são contínuos na Instituição.	5,438	1,652	0,703	-1,137
	COC03	A Instituição incentiva a qualificação.	6,299	1,111	2,651	-1,732
	COC04	A circulação de informações é feita de forma eficaz na Instituição.	5,547	1,535	0,333	-0,974
	COC05	Você tem conhecimento das metas e objetivos da Instituição.	6,154	1,176	1,342	-1,420

Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 3** - Dispersão dos dados da dimensão qualidade de vida no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

A maior variabilidade apresenta-se na dimensão CJA, sendo o primeiro quartil de, aproximadamente, 3,80 e o terceiro quartil localizando-se em 6. Em TVS, observa-se a variação entre, 5,20 e 6,80, aproximadamente. Já DCP, varia entre 5,20 e 6,75. Por sua vez, COC varia entre 5,5 e 6,85. O CTS varia entre 5,5 e 6,85. Os demais, estão no ponto mais alto da estaca Likert, estando localizado em 7 no terceiro quartil. A partir disso, o que varia mais, é o ISR, tendo no primeiro quartil média 6. Já o que varia menos é o RST obtendo média 6,5 no primeiro quartil. Já no meio desses, CON, que no primeiro quartil teve média de 6,25.

Como pode ser visto na figura 3, os constructos CTS, TVS, COC são, aproximadamente, simétricos. Dessa forma, os indivíduos têm indicadores semelhantes. No entanto, visivelmente, DCP, ISR, CON, RTS e CJA são assimétricos. Cabe ressaltar que no CON, não foi possível observar a mediana. Observa-se ainda, nas dimensões, que todos apresentam valores discrepantes (*outliers*), como se visualizado nas caudas de cada caixa no gráfico. Só não pode ser visto esse padrão no CJA.

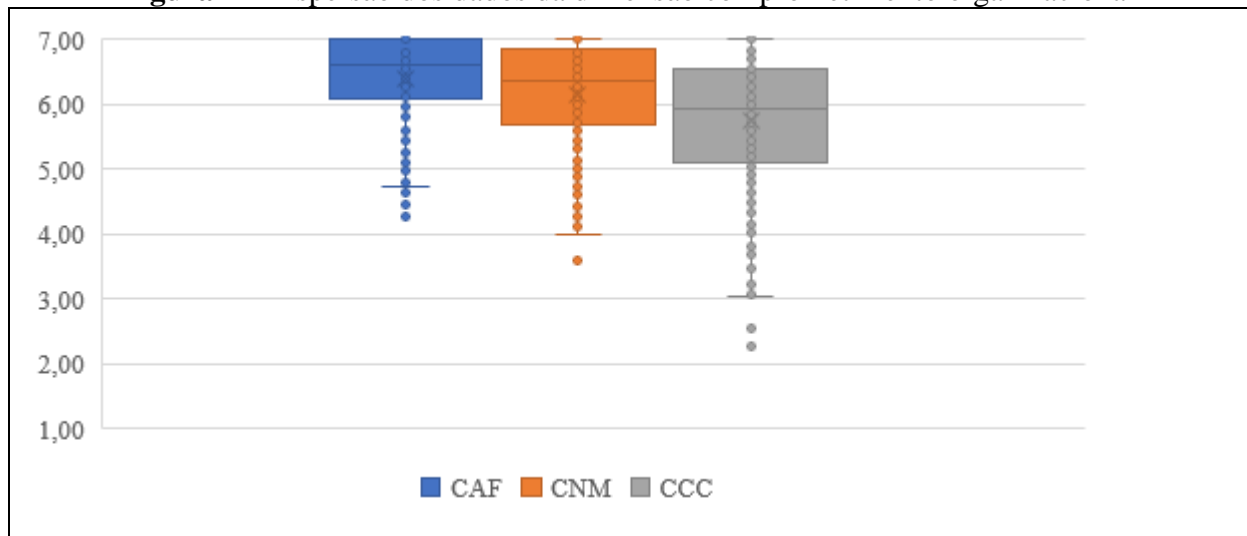
#### 4.1.2.3 Comprometimento Organizacional

As estatísticas descritivas dos indicadores do comprometimento organizacional. O constructo de comprometimento organizacional tem 3 dimensões: CAF, CNM, CCC. Na tabela 5 observa-se a média, o desvio padrão, a curtose e a assimetria para cada indicador dentro de cada dimensão.

**Tabela 5**– Dimensão do comprometimento organizacional

Dim.	Ind.	Descrição	Média	Desvio padrão	Curt.	Assim.
Comprometimento Afetivo (CAF)	CAF01	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização	6,419	0,837	-0,319	-1,079
	CAF02	Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim.	6,608	0,720	2,306	-1,817
	CAF03	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta Organização.	6,425	0,865	0,040	-1,219
	CAF04	Sinto os problemas desta organização como se fossem meus	5,734	1,515	0,305	-1,123
	CAF05	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	6,446	0,820	0,448	-1,293
	CAF06	Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	6,482	0,813	0,543	-1,360
Comprometimento Normativo (CNM)	CNM01	Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	5,917	1,372	1,298	-1,405
	CNM02	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente.	5,911	1,297	1,312	-1,309
	CNM03	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta Organização no presente momento.	5,415	1,779	0,312	-1,109
	CNM04	Esta organização merece a minha lealdade.	6,481	0,815	0,091	-1,255
	CNM05	Sentir-me ia culpado se deixasse esta organização agora.	5,574	1,509	0,418	-1,123
	CNM06	Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	6,628	0,708	2,043	-1,798
Comprometimento Continuação (CCC)	CCC01	Acredito que há muitas poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.	5,281	1,781	-0,036	-0,928
	CCC02	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.	5,886	1,457	0,796	-1,283
	CCC03	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	5,438	1,604	0,174	-0,922
	CCC04	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	5,080	1,702	-0,469	-0,615
	CCC05	Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.	6,105	1,180	1,157	-1,313
	CCC06	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento.	6,282	0,944	-0,675	-0,926
	CCC07	Como já dei tanto a esta Organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	5,596	1,527	0,636	-1,064

Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 4 - Dispersão dos dados da dimensão comprometimento organizacional**

Fonte: Dados da pesquisa.

A dimensão do comprometimento organizacional apresenta 3 assertivas, representadas pelos códigos: Comprometimento afetivo (CAF), comprometimento normativo (CNM) e comprometimento continuação (CCC). A dimensão que apresenta maior variabilidade é a CCC, variando entre 5,05 e 6,55. Já a CNM varia entre 5,80 e 6,90. Já a CAF varia entre 6,05 e 7.

#### 4.1.3 Testes de Confiabilidade

Confiabilidade se refere à habilidade de fornecer resultados consistentes em diferentes momentos e locais, indicando aspectos de consistência, exatidão, estabilidade, equivalência e uniformidade. Para assegurar a confiabilidade dos dados, os resultados estimados por meio de uma escala devem apresentar várias formas de validade e, ao mesmo tempo, mantenham níveis apropriados de precisão. Por isso, é importante estabelecer uma métrica para os testes, destacando quais valores são aceitáveis e quais não são para cada indicador.

O teste inicial a ser considerado é o da carga fatorial das variáveis latentes, na qual é um conceito que não pode ser observado ou medido diretamente. Modelos como a análise fatorial, a análise de componentes principais e modelos de equações estruturais são comumente usados para identificar e trabalhar com variáveis latentes a partir de dados observados, também conhecido como "*loading*". A carga fatorial é um elemento derivado de uma análise fatorial, indicando a extensão da contribuição de uma variável (indicador) a um

fator específico. No contexto das variáveis latentes (*loading*), são aceitáveis cargas fatoriais superior a 0,70. Se as cargas fatoriais (CR e AVF) entre 0,40 e 0,70 são satisfatórias, as inferiores a 0,40 devem ser excluídas do constructo (Maroco, 2018).

Por sua vez, a Confiabilidade Composta (CR) é uma medida que avalia a confiabilidade interna de um construto latente. Indica a consistência interna dos itens que compõem o construto. Uma alta CR sugere que os itens estão fortemente relacionados e medem a mesma construção subjacente, valores acima de 0,70 são considerados satisfatórios.

A Variância Média Extraída (AVE) é uma medida que avalia a quantidade de variância compartilhada pelos itens que compõem um construto em relação à variância total. Em outras palavras, a AVE indica a proporção da variância total dos itens que é capturada pelo construto latente. Valores acima de 0,50 são considerados satisfatórios.

#### 4.1.3.1 Liderança Empoderadora

Na tabela 6, estão dispostas as cargas fatoriais dos indicadores (*loadings*), as de confiabilidade composta (CR) e as variância média extraída (AVE) do constructo de liderança empoderadora. A CR e a AVE são, primordialmente, indicadores utilizados para avaliar a qualidade do modelo estrutural.

**Tabela 6** – Constructo de liderança empoderadora

Dimensão	Ind.	Descrição	Loading Final	CR	AVE
Liderando pelo Exemplo (LPE)	LPE01	Define altos padrões de desempenho por seu próprio comportamento	0,902	0,915	0,782
	LPE02	Trabalha tanto quanto qualquer um do meu grupo de trabalho	0,852		
	LPE03	Dá um bom exemplo pela forma como se comporta	0,899		
Tomada de Decisão Participativa (TDP)	TDP01	Incentiva os membros do grupo de trabalho a expressar ideias/sugestões	0,929	0,926	0,808
	TDP02	Ouve as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho	0,944		
	TDP03	Usa as sugestões do meu grupo de trabalho para tomar decisões que nos afetam	0,820		
Treinamento (TRE)	TRE01	Ajuda o grupo de trabalho a ver as áreas em que precisamos de treinamento	0,916	0,951	0,866
	TRE02	Sugere maneiras de melhorar o desempenho do grupo	0,943		
	TRE03	Incentiva o grupo a resolver problemas	0,932		

Informação (INF)	INF01	Explica as decisões da empresa	0,850	0,932	0,821
	INF02	Explica como meu grupo de trabalho se encaixa na empresa	0,932		
	INF03	Explica regras e expectativas para o meu grupo de trabalho	0,934		
Preocupação e interação com a equipe (PIE)	PIE01	Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho	0,904	0,946	0,854
	PIE02	Mostra preocupação com o bem-estar dos membros do grupo de trabalho	0,944		
	PIE03	Dedica tempo para discutir pacientemente as preocupações dos membros do grupo de trabalho	0,924		

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os indicadores dos cinco constructos apresentam *loadings* satisfatórios, sendo todos acima de 0,8, o que apresenta maior *loadings* é a dimensão PIE, no indicador PIE02 e o menor é a TDP, no indicador TDP3.

Os CRs de todas as dimensões indicam nível de confiabilidade interna dos constructos satisfatórios, pois todos os *scores* estão acima de 0,7. Desse modo, os itens de cada dimensão estão fortemente relacionados e medem a mesma construção subjacente.

Já a Variância Média Extraída (AVE) para as 5 dimensões é satisfatória, ficando acima de 0,5. Portanto, observa-se que mais variância é explicada pelo construto em relação à variância total.

#### 4.1.3.2 Qualidade de Vida no Trabalho

A tabela 7 apresenta os indicadores, os *loadings* iniciais e finais, os Confiabilidade Composta (CRs) e a Extravariância Média Extraída (AVEs) para cada dimensão da qualidade de vida no trabalho.

**Tabela 7** – Constructo de qualidade de vida no trabalho

Dimensão	Ind.	Descrição	Loading Inicial	Loading Final	CR	AVE
Condições de trabalho e Saúde (CTS)	CTS01	Sua carga horária de trabalho fadiga e estresse.	0,497	-	0,850	0,590
	CTS02	Em relação ao uso de tecnologia, atende as necessidades do seu trabalho.	0,796	0,804		
	CTS03	Fatores como a limpeza e a organização existentes em seu ambiente de trabalho permitem que você realize suas tarefas com mais aconchego e praticidade	0,639	0,644		
	CTS04	As condições ambientais	0,715	0,742		

		existentes em seu trabalho como a iluminação, ruídos, a temperatura, entre outros aspectos são favoráveis ao seu desempenho e bem-estar no trabalho.				
	CTS05	A instituição oferece meios para exercer sua atividade com agilidade e qualidade	0,846	0,865		
Desenvolvimento de capacidades características do trabalho (DCP)	DCP01	Você tem liberdade de expressar suas ideias, criatividade e opiniões na resolução de problemas no desempenho de suas atividades	0,803	0,802	0,840	0,638
	DCP02	Seu trabalho exige que você seja polivalente (desempenha várias tarefas).	0,731	0,730		
	DCP03	A Organização investe na sua carreira e formação continuada	0,858	0,858		
Integração social e relacionamento com a chefia (ISR)	ISR01	Você é discriminado (social, racial, religiosa, sexual, etc.) no seu trabalho	0,739	0,740	0,807	0,584
	ISR02	Você possui um bom relacionamento com sua equipe de trabalho	0,834	0,834		
	ISR03	Você possui um bom relacionamento com sua chefia imediata	0,714	0,713		
Constitucionalismo (CON)	CON01	A organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei	0,843	0,843	0,837	0,633
	CON02	Você conhece e obedece às normas estabelecidas pela organização	0,706	0,707		
	CON03	As regras e rotinas da organização são claras, flexíveis e aceitáveis pelos colaboradores	0,830	0,830		
Trabalho e vida social (TVS)	TVS01	Seus horários de descansos semanais lhe permitem uma boa relação e convivência com seus familiares	0,823	0,825	0,881	0,65
	TVS02	A carga horária de trabalho diário permite que haja momentos de lazer, ou que possa realizar a prática de exercícios físicos	0,814	0,814		
	TVS03	A jornada de trabalho diária permite um bom descanso após as atividades, sem criar estresse por excesso de trabalho ou preocupações por muitas responsabilidades atribuídas ao seu cargo	0,878	0,878		
	TVS04	Seu trabalho faz com que você, mesmo fora do horário de expediente pense nele ou se preocupe com o trabalho acumulado.	0,700	0,698		
Relevância social do trabalho	RST01	A instituição apresenta uma boa imagem perante a comunidade	0,700	0,700	0,834	0,503

(RST)	RST02	Você tem orgulho de fazer parte desta instituição	0,654	0,654		
	RST03	A empresa tem práticas de responsabilidade social	0,682	0,682		
	RST04	Seu trabalho é valorização e reconhecido	0,742	0,742		
	RST05	Você se sente motivado a participar de projetos oferecidos pela instituição	0,761	0,761		
Compensação justa e adequada (CJA)	CJA01	O salário que recebe, faz com que você possa viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.	0,898	0,898	0,928	0,765
	CJA02	O salário que recebe é compatível com a sua contribuição, responsabilidade, esforço, experiência, habilidade e qualificação.	0,920	0,920		
	CJA03	Em relação aos adicionais valores ao seu salário, como por exemplo: incentivos a qualificação, progressões funcionais, entre outras, são considerados adequados.	0,910	0,910		
	CJA04	Os benefícios como alimentação, transporte, auxílio, saúde, etc., são justos ao seu trabalho.	0,760	0,760		
Conhecimento e oportunidade de crescimento (COC)	COC01	A Instituição oferece oportunidades de crescimento profissional	0,764	0,765	0,872	0,578
	COC02	Os treinamentos são contínuos na Instituição	0,788	0,788		
	COC03	A Instituição incentiva a qualificação	0,792	0,792		
	COC04	A circulação de informações é feita de forma eficaz na Instituição	0,706	0,706		
	COC05	Você tem conhecimento das metas e objetivos da Instituição	0,748	0,748		

Fonte: Dados da pesquisa.

No teste da carga fatorial das variáveis latentes, os indicadores das oito dimensões são satisfatórios, obtendo no mínimo *loadings* de 0,7. No entanto, destoando desse padrão, tem-se CTS01, CTS03, RTS02, RTS03, no qual apresentaram, carga fatorial aceitável, pois os *loadings* estão entre 0,4 e 0,7 e foram mantidos por apresentarem CRC e AVE aceitáveis.

Os CRs de todas as dimensões da qualidade de vida no trabalho indicam maior nível de confiabilidade interna dos construtos, pois todos os *scores* estão acima de 0,7. Desse modo, os itens de cada dimensão estão fortemente relacionados e medem a mesma construção subjacente. Já a Variância Média Extraída (AVE) para as 8 dimensões são satisfatórios, pois

estão acima de 0,5. Portanto, observa-se que mais variância é explicada pelo construto em relação à variância total.

#### 4.1.3.3 Comprometimento Organizacional

A tabela 8 apresenta os indicadores de *loadings* finais, os CRs e os AVEs para cada dimensão do comprometimento organizacional.

**Tabela 8**– Construto de comprometimento organizacional

Dimensão	Ind.	Descrição	Loading Final	CR	AVE
Comprometimento afetivo (CAF)	CAF01	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização	0,815	0,899	0,599
	CAF02	Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim.	0,831		
	CAF03	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta Organização	0,778		
	CAF04	Sinto os problemas desta organização como se fossem meus	0,707		
	CAF05	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	0,761		
	CAF06	Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	0,743		
Comprometimento normativo (CNM)	CNM01	Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	0,813	0,884	0,561
	CNM02	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente.	0,798		
	CNM03	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta Organização no presente momento	0,734		
	CNM04	Esta organização merece a minha lealdade	0,792		
	CNM05	Sentir-me ia culpado se deixasse esta organização agora.	0,647		
	CNM06	Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	0,698		
Comprometimento de continuação (CCC)	CCC01	Acredito que há muitas poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.	0,663	0,889	0,537
	CCC02	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.	0,778		
	CCC03	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	0,811		
	CCC04	Uma das consequências negativas para mim se sáísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	0,750		
	CCC05	Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.	0,590		
	CCC06	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento.	0,730		
	CCC07	Como já dei tanto a esta Organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	0,781		

Fonte: Dados da pesquisa

Em sua maioria, os indicadores das dimensões para a carga fatorial das variáveis latentes são satisfatórios, por terem obtido valores acima de 0,7. No entanto, não corroborando com esse padrão, tem-se os indicadores CNM05, CNM06, CCC01 e CCC05, que tiveram *loadings* entre 0,4 e 0,7.

Assim como ocorreu nas análises anteriores os valores de CR são acima de 0,70 indicando que os itens estão fortemente relacionados e medem a mesma construção subjacente e os valores de AVE acima de 0,50 são considerados satisfatórios.

## 4.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA EMPODERADORA, A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Para alcançar o objetivo específico b: “Avaliar a relação entre Liderança Empoderadora, Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento Organizacional” propõe-se verificar a significância do efeito entre a relação entre a liderança empoderadora e a qualidade de vida no trabalho; a relação entre a liderança empoderadora e o comprometimento organizacional; e a mediação da qualidade de vida no trabalho entre liderança empoderadora e o comprometimento organizacional.

### 4.2.1 Validade Discriminante

A Validade Discriminante verifica a distinção entre construtos, assegurando que diferentes medidas estejam mensurando conceitos diversos (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015) (tabela 9).

Para avaliar a validade discriminante em uma matriz, uma abordagem comum é examinar se a raiz quadrada da Variância Média Extraída (VME) de cada construto (variável latente) é maior do que as correlações desse construto com qualquer outro construto no modelo. Se a raiz quadrada da VME de um construto for maior que essas correlações, pode-se afirmar que o construto tem validade discriminante satisfatória, sugerindo que ele é suficientemente distinto dos outros construtos (Maroco, 2018).

**Tabela 9 – Validade Discriminante**

Const.	Dim.	CTS	DCP	ISR	CON	TVS	RST	CJA	COC	LPE	TDP	TRE	INF	PIE	CAF	CNM	Teste HTMT ≠1
QVT	CTS																Sim
	DCP	0,620															Sim
	ISR	0,763	0,867														Sim
	COM	0,720	0,510	0,720													Sim
	TVS	0,602	0,534	0,689	0,547												Sim
	RST	0,529	0,664	0,855	0,647	0,599											Sim
	CJA	0,519	0,515	0,497	0,468	0,439	0,530										Sim
	COC	0,513	0,674	0,700	0,576	0,504	0,755	0,574									Sim
LE	LPE	0,391	0,441	0,774	0,306	0,376	0,509	0,247	0,483								Sim
	TDP	0,413	0,691	0,837	0,323	0,356	0,578	0,291	0,494	0,666							Sim
	TRE	0,308	0,423	0,842	0,288	0,241	0,598	0,281	0,559	0,782	0,792						Sim
	INF	0,215	0,362	0,674	0,203	0,241	0,563	0,147	0,517	0,610	0,658	0,742					Sim
	PIE	0,321	0,480	0,742	0,223	0,307	0,518	0,294	0,458	0,673	0,716	0,737	0,690				Sim
CO	CAF	0,407	0,493	0,583	0,600	0,480	0,753	0,447	0,621	0,362	0,407	0,343	0,273	0,335			Sim
	CNM	0,445	0,531	0,599	0,625	0,515	0,610	0,531	0,705	0,345	0,372	0,333	0,286	0,348	0,821		Sim
	CCC	0,364	0,372	0,437	0,512	0,377	0,516	0,481	0,708	0,262	0,385	0,316	0,347	0,268	0,503	0,674	Sim
QVT - Qualidade de vida no Trabalho. LE - Liderança Empreendedora.CO - Comprometimento Organizacional																	

Fonte: Dados da pesquisa

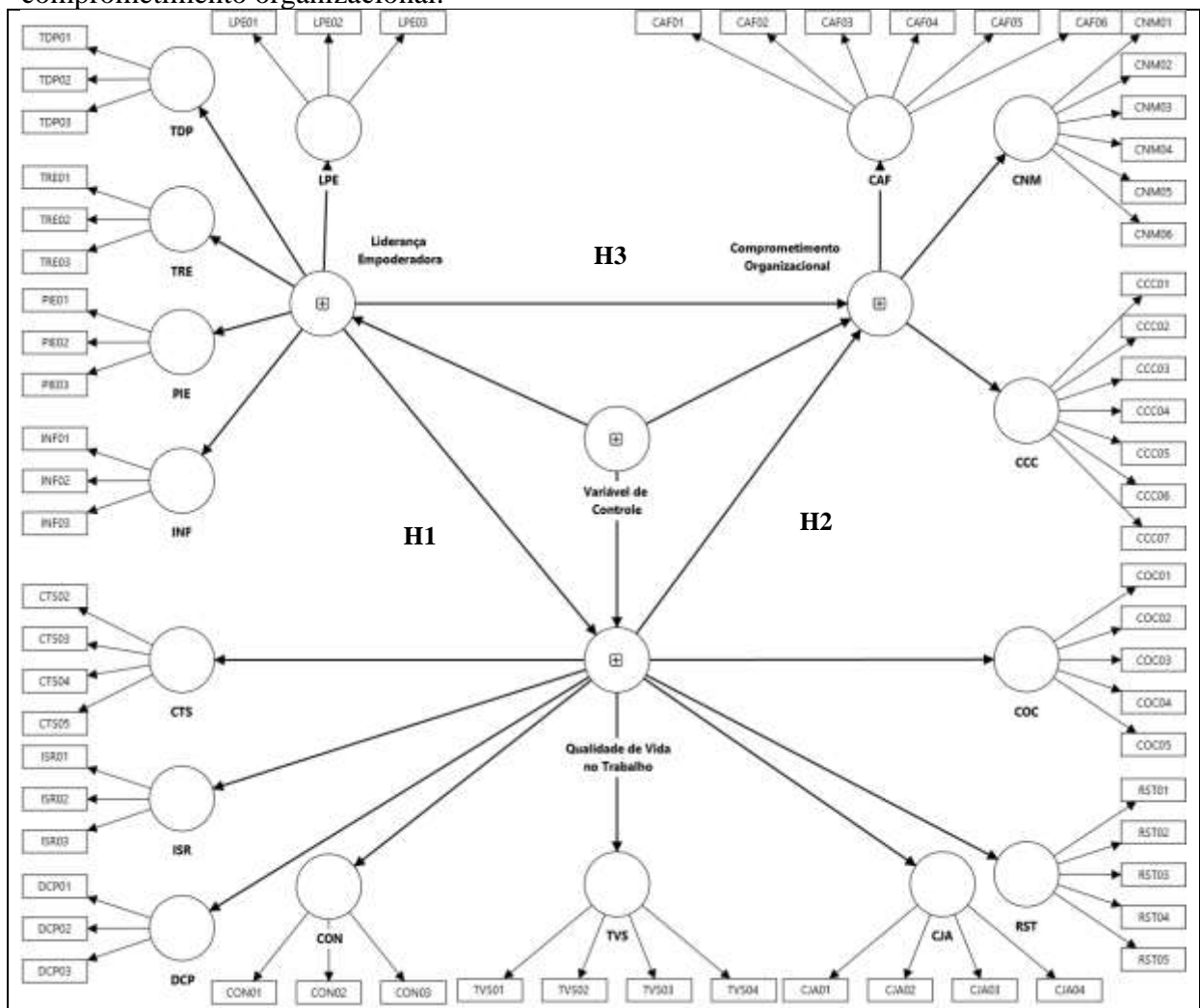
HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations) calcula a razão média das correlações entre os indicadores de construtos distintos. Recomenda-se que o valor do HTMT seja inferior a "1". Adicionalmente, é aconselhável a realização de um procedimento de bootstrapping para derivar a distribuição e calcular um intervalo de confiança de 95%. Se o valor do HTMT for diferente de 1 no intervalo de confiança, tal situação é interpretada como uma indicação de validade discriminante (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015).

O teste de HTMT é uma técnica relativamente recente para avaliar a validade discriminante entre construtos em modelos de variáveis latentes. O HTMT é a razão entre as correlações médias dos indicadores que medem diferentes construtos (hetero-trait) e as correlações médias dos indicadores que medem o mesmo construto (mono-trait). Valores de HTMT inferiores a 0,85 ou 0,90 indicam boa validade discriminante, sugerindo que os construtos são distintos. Por outro lado, um valor de HTMT superior ao limiar sugere que os construtos podem não ser suficientemente distintos, indicando uma possível sobreposição ou falta de clareza na definição dos construtos (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015).

#### 4.2.2 Modelo Estrutural

Com o objetivo de construir um modelo para efetivar os testes de hipótese H1, H2 e H3. O modelo estrutural, é composto pelas inter-relações entre os construtos, delineando como uma variável latente se relaciona em outras variáveis latentes no modelo. Sua representação é apresentada, com os respectivos constructos e indicadores.

**Figura 5** – Modelo estrutural da liderança empoderadora, qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo estrutural proposto converge para reunião dos três constructos:

- Liderança empoderadora, com cinco dimensões: LPE – Liderando pelo exemplo; TDP – Tomada de decisão participativa; TRE - Treinamento; INF - Informação; PIE – Preocupação com a equipe.

- b) Qualidade de vida no trabalho, com oito dimensões: CTS – Condições de trabalho e saúde; DCP – Desenvolvimento de capacidades características pertinentes ao trabalho; ISR – Integração social e relacionamento com a chefia; CON - Constitucionalismo; TVS – Trabalho e vida social; RST – Relevância social do trabalho; CJA – Compensação justa e adequada; COC – Conhecimento e oportunidade de crescimento.
- c) Comprometimento organizacional, três dimensões: CAF – Comprometimento afetivo; CNM – Comprometimento normativo; CCC – Comprometimento de continuação.

#### 4.2.2.1 Variáveis de Controle

Entre as Variáveis de Controle (LDE, QVT e COG), os valores de *Path Coefficient*, associados aos *p-values*, indicam a relação de expressão da variável latente pelas variáveis observáveis, verificando-se a apresentação de cargas significativas em relação aos fatores que objetivam exprimir, retratando a validade convergente do modelo de mensuração. Nesse sentido, observa-se que somente a dimensão QVT apresentou significância estatística (*p-values* < 0.05) com as variáveis idade, filhos e familiares.

**Tabela 10** – Indicadores das variáveis controles

Cód.	Descrição	LDE			QVT			COG		
		VIF	<i>Path Coefficients</i>	p-value	VIF	<i>Path Coefficients</i>	p-value	VIF	<i>Path Coefficients</i>	p-value
IDA	Idade	1,56	-0,012	0,828	1,556	-0,099	0,034	1,572	0,013	0,770
FIL	Filhos	1,64	0,017	0,785	1,641	0,129	0,006	1,666	-0,004	0,919
RES	Familiares	1,41	0,019	0,736	1,411	-0,091	0,036	1,424	0,073	0,068
ESC	Escolaridade	1,48	0,077	0,167	1,488	-0,021	0,625	1,489	-0,014	0,730
REN	Renda	1,40	-0,072	0,178	1,406	0,050	0,250	1,411	-0,028	0,471
GRE	Responsabilidades	1,35	-0,029	0,586	1,350	-0,070	0,089	1,357	-0,008	0,847
TRA	Tempo IES	1,26	0,028	0,578	1,264	0,023	0,589	1,265	0,015	0,696
EMP	Outras Empresas	1,07	0,110	0,395	1,072	-0,057	0,566	1,073	-0,081	0,382

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os resultados dos testes apontam que as características dos funcionários, representadas pela variável de controle, não têm efeito significativo nas relações na liderança empoderadora. Por outro lado, idade, quantidade de filhos e explica a qualidade, dessa forma, a variável de controle não explica a relação entre os constructos.

Outro fator importante a ser observado é o VIF, ou Fator de Inflação da Variância (do inglês, *Variance Inflation Factor*), é uma métrica estatística utilizada na análise de

regressão para avaliar a multicolinearidade entre variáveis independentes. O *VIF* quantifica o quanto a variância de um coeficiente de regressão está aumentada devido à multicolinearidade. Um *VIF* maior do que 10 indica a presença de multicolinearidade, e valores significativamente maiores sugerem uma preocupação mais séria com relação a esse fenômeno.

Em geral, um *VIF* superior a 5 é muitas vezes considerado um indicativo de preocupação substancial com a multicolinearidade, embora esse limiar possa variar dependendo do contexto e das práticas aceitas na área de aplicação (Maroco, 2018).

Os indicadores da variável de controle tiveram os seguintes resultados do *VIF* (*Variance Inflation Fator*): “IDA” (1,56); “FIL” (1,64); “RES” (1,41); “ESC” (1,48); “REN” (1,40); “GREN” (1,35); “TRA” (1,26); e “EMP” (1,07) indicando que apresentam baixa correlação entre si, apontando que medem coisas distintas, conforme esperado, em função dos resultados abaixo de 5, conforme Hair *et al.*, (2017).

Após a elaboração do diagrama, foi necessário converter em um conjunto de equações estruturais e realizada a estimação do modelo proposto, ou seja, estimam-se os parâmetros do modelo que compõem o sistema de equações estruturais.

#### 4.2.2.2 Testes de Hipóteses

Realizada a confirmação que as medidas de construto são confiáveis e válidas, busca-se validar o modelo estrutural por meio da observação de determinados indicadores. Estes indicadores medem: a variância da variável dependente e os coeficientes de caminho (*path coefficients*) e significância dos coeficientes (p-value). A validação do modelo requer resultados satisfatórios nestes testes para posterior análise das hipóteses de pesquisa.

**Tabela 11** - Indicadores do modelo estrutural

	Caminho Estrutural	Path Coefficients	Intervalos de confiança		p-value	Teste de Hipótese
			2,50%	97,50%		
H1	LDE → QVD	0,595	0,529	0,653	0,000	Suportado
H2	QVD → COG	0,710	0,635	0,781	0,000	Suportado
H3:	LDE → QVD → COG	LDE → QVD = 0,595	0,529	0,653	0,000	Suportado
		QVD → COG = 0,710	0,635	0,781	0,000	
		LDE → COG = -0,015	-0,102	0,077	0,736	

Coefficiente de determinação de CO - Comprometimento Organizacional=  $R^2 = 0,496$   $R^2_a = 0,485$

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira análise é o “tamanho do efeito” por meio da interpretação dos valores do  $f^2$ . Observa-se que  $LDE \rightarrow QVD$  e  $QVD \rightarrow COG$  apresenta efeito grande, respectivamente de 0,549 e 0,626. Já analisando a terceira relação, observa-se que relação  $LDE \rightarrow COG$  tem efeito nulo.

Com base nos indicadores estruturais, o modelo estrutural foi validado para análise das hipóteses de pesquisa: H1, H2 e H3.

A interpretação do  $R^2$  em equações estruturais é análoga à sua interpretação em modelos de regressão tradicionais. Se o  $R^2$  é igual a 1, isso significa que todas as variações na variável dependente são explicadas pelas variáveis independentes no modelo. Por outro lado, se o  $R^2$  é igual a 0, isso indica que as variáveis independentes não conseguem explicar nenhuma variação na variável dependente. É importante mencionar que, em equações estruturais, podem existir outras variáveis latentes não observadas, e o  $R^2$  pode ser calculado para cada variável dependente observada em relação às variáveis latentes pertinentes.

Os coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ) avaliam a porção da variância das variáveis dependente, a qual é explicada pelo modelo estrutural (Cohen, 1988). Observa-se que o ajuste do modelo a variável dependente COG – Comprometimento Organizacional é adequada para as ciências sociais (Maroco, 2018).

#### 4.2.3 Análise Multigrupo

Para atender o objetivo específico c: “Efetuar análise multigrupo nas relações entre Liderança Empoderadora, Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento Organizacional”, foi feita a estimação nas tabelas subsequentes. Na tabela 12, tem-se a análise de multigrupo por gênero. Não obstante os coeficientes são relativamente menores sugerindo uma menor relação direta no grupo feminino e maior no masculino.

**Tabela 12** – Análise Multigrupo por sexo

Caminho Estrutural	Feminino		Masculino		
	<i>Path Coefficients</i>	<i>p-value</i>	<i>Path Coefficients</i>	<i>p-value</i>	
H1 $LDE \rightarrow QVD$	0,569	0,000	0,655	0,000	
H2 $QVD \rightarrow COG$	0,646	0,000	0,862	0,000	
H3 $LDE \rightarrow QVD \rightarrow COG$	$LDE \rightarrow QVD$	0,569	0,000	0,655	0,000
	$QVD \rightarrow COG$	0,646	0,000	0,862	0,000
	$LDE \rightarrow COG$	0,057	0,334	<b>-0,168</b>	0,074
Coefficiente de determinação do “Comprometimento Organizacional”	$R^2 = 0,465$	$R^2_a=0,446$	$R^2 = 0,594$	$R^2_a=0,567$	

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 13** – Análise multigrupo por IES

Caminho Estrutural	IES 1		Outras Instituições de Ensino		
	<i>Path Coefficients</i>	<i>p-value</i>	<i>Path Coefficients</i>	<i>p-value</i>	
H1 LDE → QVD	0,609	0,000	0,566	0,000	
H2 QVD → COG	0,719	0,000	0,695	0,000	
H3 LDE → QVD → COG	LDE → QVD	0,609	0,000	0,566	0,000
	QVD → COG	0,719	0,000	0,695	0,000
	LDE → COG	0,013	0,782	-0,058	0,571
Coefficiente de determinação do “Comprometimento Organizacional”	R <sup>2</sup> = 0,533	R <sup>2</sup> <sub>a</sub> =0,518	R <sup>2</sup> = 0,484	R <sup>2</sup> <sub>a</sub> =0,439	

Fonte: Dados da pesquisa

Na sequência apresentam-se os resultados, reafirmando ou contrapondo os resultados de pesquisas anteriores, com o intuito de responder os objetivos específicos desta pesquisa, bem como discutir as relações descritas nas hipóteses.

### 4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 4.3.1 Relação entre Liderança Empoderadora e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Batista (2021), a liderança empoderadora é um dos conceitos mais estudados das últimas décadas, pois dela depende o sucesso das organizações tanto no âmbito econômico quanto no político, logo é necessário compreendê-la e aferi-la para compreender o sucesso ou insucesso de uma organização. Devido a isso, este estudo foi desenvolvido com o intuito de aprofundar a compreensão sobre as relações entre a percepção da liderança empoderadora e a qualidade de vida no trabalho. A testagem das hipóteses formuladas revelou um conjunto de associações potencialmente relevantes para a discussão científica.

Quanto à relação entre a liderança empoderadora e a qualidade de vida no trabalho, estudos anteriores defendiam que estas variáveis se relacionavam positivamente, pois de acordo com Capitano (2017), as organizações são formadas por pessoas, com interesses e sentimentos diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que estimulam o comportamento do ser humano e do grupo em que ele está inserido. Outros autores (Catapan *et al* 2014; Chammas; Hernandez 2019) destacam a qualidade de vida como consequência da liderança. Os resultados desta pesquisa corroboram com estas evidências, indicando uma relação entre ambas as variáveis, indicando que a percepção de uma liderança empoderadora tende a levar a que o liderado desenvolva qualidade de vida no trabalho.

Ressalta-se que os colaboradores entendem que a liderança empoderadora como um fator determinante para a QVT, este resultado corrobora com os pressupostos dos estudos de Firmino *et al.* (2016), Walton (1973), Ferreira, Martins, Santos, (2021)), que enfatizam a remuneração justa e adequada como uma premissa relevante da QVT. Neste contexto, os colaboradores possuem um comprometimento pois estão comprometidos porque sentem que fazem parte da equipe ou da organização.

No que concerne a percepção dos colaboradores com as ações de QVT oferecidas pela IES, destaca-se que a IES possui uma boa percepção para seus colaboradores, bem como esta variável está relacionada com a QVT. É importante destacar que a relação entre a satisfação da QVT e o CO é comprovada. A QVT interfere no CO. A satisfação dos funcionários com as iniciativas de QVT explica o nível de CO dos funcionários. Conforme se apresenta na Hipótese 1: “*H1: A liderança empoderadora influencia positivamente a qualidade de vida no trabalho*”.

Diante dos resultados, percebe-se que os colaboradores que estão mais satisfeitos com as ações de QVT acabam se envolvendo mais com a IES, como comprovam os estudos de Franco, Franco (2017), Klein *et al.*, (2017) e Firmino *et al.* (2016) que enfatizam que a QVT tem um influências sobre o comprometimento dos funcionários.

Na seção seguinte, aborda-se as considerações sobre a hipótese H2 que analisa como a qualidade de vida influencia positivamente o comprometimento organizacional

#### 4.3.2 Relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Comprometimento Organizacional.

O primeiro passo importante na contextualização da qualidade de vida no trabalho é entendê-la como “conjunto de ações no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização” (Limongi-França, 2008, p. 167).

Para os colaboradores, a qualidade de vida é a percepção de bem-estar, a partir das necessidades individuais, relações sociais, condições econômicas e expectativas de vida. No âmbito do trabalho, a QV significa a qualidade das condições de trabalho, a função exercida além das condições do ambiente físico e a qualidade dos relacionamentos. Diante dessa abrangência, a estruturação de atividades de qualidade de vida nas organizações caracteriza-se como uma nova competência gerencial, visto que no atual contexto competitivo, a QVT vem

ganhando espaço como valor essencial para a manutenção da competitividade. (Medeiros, Estender, 2020)

Zanardi *et al* (2015) analisou a correlação entre a QVT e o CO, em uma pesquisa com 40 colaboradores de uma loja de varejo, no sul do Brasil, os resultados da pesquisa apontaram a existência de uma relação direta entre a QVT e o CO, especialmente no quesito permanência na instituição, concluindo que se os colaboradores tiverem uma boa percepção das ações de QVT desenvolvidas pela organização, provavelmente haverá uma menor rotatividade da organização.

Os estudos de Vital; Paiva; Pereira (2020) indicam que a satisfação no trabalho é um tipo de vínculo afetivo, logo é uma variável relacionada ao comprometimento organizacional. Por outro lado, Silva; Moreira e Mota (2023) defendem que o comprometimento organizacional está relacionado a subjetividade dos sujeitos, dependentes de suas experiências anteriores, tais como sentimentos, personalidade, experiências de trabalho e de socialização. Devido a isso essa pesquisa investigou as correlações entre comprometimento organizacional e QVT, visando ampliar as possibilidades de discussão do vínculo com a IES. Conforme se apresenta na Hipótese 2: “*H2: A qualidade de vida no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional*”.

Os resultados da presente pesquisa apontaram que a QVT influencia o comprometimento dos colaboradores com a IES. A análise dos dados apontou como variáveis influenciadoras do comprometimento: o sentimento de pertencimento a IES; a satisfação com o clima interpessoal; o plano de cargos e carreiras, as oportunidades de formação, treinamento e desenvolvimento; a ausência do desejo de mudar de emprego em curto prazo. Portanto, com os resultados dessa pesquisa, conclui-se que a QVT é uma variável que está diretamente ligada ao CO, influenciando de maneira positiva o comportamento dos trabalhadores nas organizações. Os resultados da pesquisa demonstraram que a qualidade de vida está diretamente ligada ao comprometimento afetivo e ao comprometimento de continuidade, o que confirma os resultados de Carvalho-Freitas; Silva; Farias; Oliveira e Tette (2013) que indica que QVT e CO são correlatos. Destaca-se que o comprometimento normativo está associado a todas as variáveis de QVT.

A pesquisa apontou que os colaboradores das IES investigadas, apresentam uma percepção positiva sobre as dimensões de trabalho relacionadas à QVT (remuneração, condição de trabalho, possibilidade de uso e desenvolvimento das capacidades, possibilidade de crescimento, integração social, direitos, equilíbrio trabalho e vida, e relevância do trabalho) e consequentemente estão propícias a manter níveis elevados de CO. Os resultados da

pesquisa apresentam sugestões relevantes para a gestão das organizações, pois indicam que o investimento nas ações de QVT traz resultados positivos no comprometimento e no desejo dos colaboradores em permanecerem na organização, o que corrobora os resultados da literatura sobre CO.

Na seção seguinte, aborda-se as considerações sobre a hipótese H3 que analisa como a liderança empoderadora influencia de forma positiva o comprometimento organizacional.

#### 4.3.3. Relação entre a Liderança Empoderadora e o Comprometimento Organizacional.

A liderança é um dos temas mais investigados nas pesquisas sobre organizações, afinal desde os primórdios das organizações, a liderança já estava presente na organização social, seja para guiar as pessoas rumo ao progresso, seja para auxiliar nas mudanças estruturais da sociedade. (Lasmar *et al*, 2017). De acordo com Chammas e Hernandez (2018), ‘o líder empoderado tem a capacidade de tomar decisões, resolver problemas e, ao mesmo tempo, pôr em prática habilidades socioemocionais, a fim de conquistar e orientar seus seguidores para alcançar resultados desafiadores em ambientes complexos’.

A liderança empoderadora, tem como foco transformar seus colaboradores em líderes empoderados, logo, compartilham o poder da tomada de decisões na estrutura organizacional onde estão inseridos. Portanto, instigam os colaboradores a expor suas ideias e opiniões sobre problemas e desafios que surgem no cotidiano organizacional. Freitas, (2022)

As relações entre a percepção de liderança empoderadora e os três tipos de comprometimento (continuação, afetivo, normativo), segundo Allen e Meyer (1991), desenvolve no colaborador um estado psicológico, que influencia a sua relação para com a organização, influenciando a tomada de decisão de abandonar ou permanecer nesta.

Dessa maneira, seria expectável uma associação positiva entre a percepção da qualidade de vida e o comprometimento de continuação. Pois, este tipo de liderança gera um comprometimento organizacional maior, devido ao clima de segurança, e conseqüentemente potencializa tanto a percepção dos empregados sobre a IES, quanto torna os seus comportamentos mais seguros, gerando níveis mais altos de conformidade e participação.

Maroun (2022) defende que um elevado comprometimento afetivo leva o colaborador a ver os objetivos institucionais, como algo a atingir, e quando desenvolve uma percepção afetiva pelo líder, poderá permanecer na organização com o intuito de atingir os objetivos institucionais, esse tipo de liderança influencia positivamente os resultados da

organização. As análises desenvolvidas neste estudo possibilitam corroborar esta perspectiva, sugerindo que a percepção da liderança empoderadora está positivamente associada ao comprometimento afetivo. Neste estudo, observou-se altos índices de qualidade de vida e comprometimento organizacional nas IES investigadas, assim como, uma forte presença da liderança empoderadora.

Ressalta-se essa relação (de liderança empoderadora, comprometimento organizacional e qualidade de vida) como importante contribuição à área das ciências sociais aplicadas, visto que o fenômeno acontece em organizações empresas de pequeno, médio e grande porte.

Além disso, o estudo trouxe também uma perspectiva mais ampla da relação entre liderança empoderadora, qualidade de vida e comprometimento organizacional. Essa investigação permitiu que identificássemos os efeitos significativos na relação entre liderança empoderadora, qualidade de vida e comprometimento organizacional, sendo possível identificar que o comprometimento organizacional é resultado da relação entre a liderança empoderadora e a qualidade de vida, ao mesmo tempo que sozinha a liderança empoderadora não gera o comprometimento organizacional. Cabe ressaltar que a liderança empoderadora atribui autonomia aos colaboradores através do compartilhamento de informação e no estímulo a autonomia e a tomada de decisões. (Marques, 2018) Conforme apresenta-se na hipótese 3: “

*H3: A liderança empoderadora (LE) mediada pela qualidade de vida no trabalho (QVT) influencia de forma positiva o comprometimento organizacional.”*

Assim, a pesquisa aplicada em quatro IES do interior do Ceará, vem ao encontro dos estudos anteriores aplicados a organizações de grande porte. Lírio Severo e Guimarães (2018), por exemplo, apresenta relação entre a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional dos colaboradores de Universidades, pois a grande maioria dos colaboradores, percebem a QVT quando a organização oferece um ambiente de trabalho agradável, corroborando com os estudos de Medeiros, Estender (2018), Milhome, Rowe e Dos-Santos (2018), quando afirmam que a QVT é quando as organizações proporcionam um ambiente de trabalho agradável para os seus colaboradores.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo investigou a influência da liderança empoderadora na qualidade de vida no trabalho e no comprometimento organizacional, analisando também as variáveis de sexo e instituição de ensino. A pesquisa foi desenvolvida em quatro Instituições de Ensino Superior (IES) no interior do Ceará e utilizou uma revisão teórica para identificar lacunas no conhecimento e embasar as relações propostas.

A pesquisa proporcionou inserções significativas em níveis local, regional e nacional. Localmente, ela trouxe insights específicos sobre a realidade das IES do interior do Ceará, oferecendo dados empíricos valiosos para essas instituições. Regionalmente, os resultados podem ser aplicados a outras instituições do Nordeste, contribuindo para um entendimento mais amplo das dinâmicas de liderança e qualidade de vida no trabalho na região. Nacionalmente, o estudo oferece um modelo que pode ser adaptado e utilizado em diferentes contextos educacionais no Brasil, promovendo a discussão e a aplicação de práticas de liderança empoderadora em diversas organizações.

A principal contribuição do estudo foi a proposição de um modelo estrutural integrando a liderança empoderadora, qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional. Essa abordagem holística permite uma visualização abrangente das relações entre esses constructos. Os resultados demonstraram que a liderança empoderadora tem um impacto positivo tanto na qualidade de vida no trabalho quanto no comprometimento organizacional. Especificamente, o estudo verificou que a liderança empoderadora contribui para elevar a qualidade de vida no trabalho e, indiretamente, aumentar o comprometimento organizacional dos colaboradores.

O caráter inovador da pesquisa reside na integração dos três constructos em um único modelo e na análise multigrupo por sexo e instituição de ensino. Este estudo é pioneiro no contexto investigado, proporcionando novas perspectivas e dados empíricos que podem ser utilizados para melhorar práticas de gestão em IES e outras organizações. A inovação também se reflete na utilização de uma abordagem empírica que reforça a validade dos resultados obtidos.

Os impactos da pesquisa são diversos e abrangem esferas econômicas, sociais e culturais. Economicamente, a adoção de práticas de liderança empoderadora pode resultar em maior produtividade e redução de custos operacionais devido ao aumento da qualidade de vida no trabalho e do comprometimento organizacional. Socialmente, a pesquisa destaca a importância de promover um ambiente de trabalho saudável, que valoriza a qualidade de vida

dos colaboradores, contribuindo para o bem-estar e satisfação geral. Culturalmente, a pesquisa incentiva uma mudança de paradigma nas organizações, promovendo uma cultura de liderança participativa e empoderadora, que valoriza e motiva os colaboradores.

Em suma, a pesquisa demonstrou a importância da liderança empoderadora para a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional. A adoção de práticas de liderança empoderadora pode amplificar os níveis de qualidade de vida e comprometimento, beneficiando tanto os colaboradores quanto as organizações. Recomenda-se que futuros estudos explorem essas relações em outros setores e contextos organizacionais, bem como em organizações públicas e privadas, para identificar desafios e potencialidades específicos. Além disso, a implementação do modelo proposto pode servir como uma ferramenta valiosa para gestores interessados em melhorar a dinâmica organizacional e promover o sucesso institucional.

## REFERÊNCIAS

- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.
- AHMED *et al.* The Impact of Financial Management Elements and Behavioral Intention on the Financial Performance. **International Journal of Scientific and Management Research** Volume 5 Issue 12 (December) 2022
- AHRENS, R de B. **Proposta de uma ferramenta de análise de ambiente organizacional com foco em QV, QVT e clima organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2016.
- AHRENS, R. **Análise do ambiente de trabalho com foco em qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho e clima organizacional: uma proposta de instrumento**. 2020. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2020.
- ALATAILAT, Maher; ELREHAIL, Hamzah; EMEAGWALI, Okechukwu Lawrence. "High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective", **International Journal of Organizational Analysis**, 2019.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Organizational commitment: Evidence of career stage effects? **Journal of Business Research**, v. 26, n. 1, p. 49–61, 1993.
- ALMEIDA, A. F. V. **Determinantes da liderança empoderadora: o papel dos fatores individuais e organizacionais**. 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2020
- ALMEIDA, Flávio Aparecido de. **Psicologia social: por uma ciência comprometida com a transformação social**. Guarujá-SP: Científica Digital, 2022.
- ALOTAIBI, Saad M.; AMIN, Muslim; WINTERTON, Jonathan. A inteligência emocional e a liderança empoderadora afetam o empoderamento psicológico e o engajamento no trabalho? **Leadership & Organization Development Journal**, v. 41, n. 8, p. 971-991, 2020.
- ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; SILVA, Armistrong Martins da. Qualidade de vida no trabalho (QVT): Um estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 12, n. 01, p. 205-227, Florianópolis, 2019.
- ALVES, C. R. A., CORREIA, A. M. M & SILVA, A. M. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, 205-227.2020
- ALVES, C. R. A., CORREIA, A. M. M & SILVA, A. M. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 01, p. 205-227, Florianópolis, 2019.
- ANDRADE, L. L. S. DE. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho**. Dissertação de mestrado - Universidade de Brasília, 2020.
- ANGELIA, IN. EDWINA DS, TN. & YUNIASANTI, R. Revisão de Literatura: Qualidade de vida no trabalhona Era 5.0. **Sains Humanika**. 13 (2-3).2021.
- ARNOLD, Josh A. *et al.* The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 3, pág. 249-269, 2000.

ARULDOSS, A, BERUBE KOWALSKI, K., TRAVIS, ML E PARAYITAM, S., "A relação entre equilíbrio trabalho-vida e satisfação no trabalho: papel moderador da formação e desenvolvimento e ambiente de trabalho", **Journal of Advances in Pesquisa em Administração**, 2021.

ARRAES, Vanessa Machado *et al.* RELAÇÃO ENTRE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL. **Revista de Administração FACES Journal**, 2017.

ASSIS, Rita Cássia Corrêa; MOURA, Gabriel Lopes; ALVES, Marcos Antônio. Satisfação dos estudantes de cursos de Gestão de uma Instituição Superior Pública. **ForScience**, v. 8, n. 1, p. e00656-e00656, 2020.

BANDERÓ, F. A.; SILVA, R. C.; PADILHA FILHO, M. R. C.; OLIVEIRA, P. S. G.; ALVES, C. A. A relação entre liderança e o engajamento dos profissionais no segmento de serviços de alimentação em Bares e Restaurantes (foodservice). **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 12, n. 3, p. 121-142, set./dez. 2021.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, p. 133-157, 2000.

BARROS, Marizeth A. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a percepção de docentes de uma instituição de ensino superior privada. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 16, n. 188, p. 38-46, 2017.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTEPALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

BATISTA, André Luiz de Souza. **A relação entre liderança empoderadora, e comportamento de segurança no Batalhão de Polícia de Choque da Polícia Militar do estado do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2021.

BATISTA, Deliany Mendes da Silva; LEITE, William Bezerra. A Síndrome de Burnout e sua relação com a qualidade de trabalho do profissional de enfermagem: uma revisão de literatura. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 6, n. 12, 2023.

BENEVIDES, H. V.; ESTENDER, A. C. A Influência da Qualidade de Vida dos Colaboradores nas Organizações. **Revista Gestão & Conexões**, v. 7, n. 1, p. 161–181, 2018.

BERRAIES, Sarra; ZINE EL ABIDINE, Syrine. Os estilos de liderança promovem a inovação ambidestra? Caso de empresas intensivas em conhecimento. **Revista de Gestão do Conhecimento**, v. 23, n. 5, p. 836-859, 2019.

BOFF, Fuzileiros Navais Lúcia; SAVARIZ, Carline Rakowski; BEUREN, Ilse Maria. Influência dos controles formais e informativos e da confiança no comprometimento organizacional. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 15, n. 1, 2021.

BOTELHO, Erica de Aguiar. **Resistência à mudança, suporte organizacional, comprometimento organizacional e propriedade psicológica: um estudo multinível**, 2022.

BRANDÃO, Ana Carolina Laureano. **Qualidade de vida no trabalho: um diagnóstico na Secretaria de Educação do Distrito Federal**. 2019. 68 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

- CAMARGO, Sávio Ferreira *et al.* Qualidade de vida no trabalho em diferentes áreas de atuação profissional em um hospital. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, p. 1467-1476, 2021.
- CAPITANIO, R. P. R. **As relações entre inovação organizacional em gestão de pessoas com benefícios ofertados e ações de qualidade de vida no trabalho em cooperativas do norte do Rio Grande do Sul.** Passo Fundo, 2017. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Meridional – IMED, Passo Fundo, 2017.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. DE; SILVA, L. M. DA; FARIAS, S. P. M.; OLIVEIRA, M. S. DE; TETTE, R. P. G. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. **Psico-USF**, v. 18, n. 1, p. 109–120, 2013.
- CATAPAN, Anderson *et al.* Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma análise em professores do Ensino Médio e Superior do Brasil. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 6, n. 2, 2014.
- CAVALCANTE, Filipe Paz *et al.* Os impactos da liderança no comprometimento organizacional dos colaboradores. **Administração: princípios de administração e suas tendências**, v. 2, n. 1, p. 354-373, 2021.
- CAVALCANTE, Roberto Medeiros da Fonsêca. **Um Modelo para Avaliação da Qualidade de vida no trabalho em Instituição de Ensino Pública.** 2017. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial (PEI), Escola Politécnica, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.
- CHAMMAS, Cristiane Benedetti; HERNANDEZ, José Mauro da Costa. Comparando liderança transformacional e instrumental: a influência de diferentes estilos de liderança no desempenho individual e financeiro de funcionários em startups brasileiras. **Innovation & Management Review**, v. 16, n. 2, p. 143-160, 2019.
- CHEONG, Minyoung *et al.* Uma revisão da eficácia da liderança empoderadora. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 34-58, 2019.
- CLAUDINO, Danillo Tito Franco; SOUZA, Giovane Martins Rodrigues de; SILVA, Adriana Cristina; SILVA, Josney Freitas. O impacto de Programas de Qualidade de vida no trabalho em tempos de crise. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 17, e232101724881, 2021.
- COCULOVÁ, Jana; SVETOZAROVÁ, Nella. The influence of quality of work life on work performance. **Electronic International Interdisciplinary Conference**, p. 31–34, 2014.
- COHEN, JISBN. **Statistical power analysis for the behavioral sciences.** 1988.
- CORDEIRO, João Pedro Pina; CUNHA, Pedro; LOURENÇO, Abílio Afonso. **Estilos de gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional:** estudo empírico numa instituição de ensino superior portuguesa, 2022.
- COSTA, Carlos. Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, 2020.
- CROSBY, B. C.; BRYSON, J. M. Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. **Public Management Review**, v. 20, n. 9, p. 1265-1286, 2018.
- CUNHA, Gabriela Fernandes de Paula; CAETANO, Débora Andrade Caetano; MÁRMORA, Cláudia Helena Cerqueira. Perspectivas de Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo com supervisores de call center. **Psicologia Argumento**, v. 39, n. 107, p. 1043-1076, 2021.

CUNHA, K. F.; RIBEIRO, C.; RIBEIRO, P. Comprometimento organizacional: perspectivas atuais e tendências futuras. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, p. 223-244, 2021.

CURY, Juliana Marques *et al.* **Comprometimento organizacional e competências empreendedoras como preditores de intenção empreendedora em empresas juniores**, 2022.

DA SILVA VEIGA, Heila Magali; NETO, Evandro Ribeiro Gonçalves Gonçalves. Bem-estar no Trabalho: investigação da influência da Qualidade de Vida no Trabalho. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 16, n. 1, 2023.

DA SILVA ZONATTO, Da Silva, Gonçalves. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. *Revista de Administração IMED*, v. 8, n. 1, 2018.

DA SILVEIRA, Diônifer Alan *et al.* Pesquisa de clima e engajamento: o empoderamento dos agentes públicos no ambiente de trabalho. **Revista Estudos de Planejamento**, n. 20, 2023.

DAL FORNO, Cristiano; FINGER, Igor da Rosa. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 7, n. 2, p. 103-112, abr./jun. 2015.

DALLABRIDA, V. R. **O desenvolvimento regional: a necessidade de novos paradigmas**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2000.

DE CARVALHO ALENCAR, Delmo *et al.* Dimensions of the quality of life negatively affected in people living with Diabetes Mellitus. **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online**, v. 11, n. 1, p. 199-204, 2019.

DE MORAIS NOVAL, Charlize *et al.* Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 92-114, 2022.

DE PAULA, Marcos Vinício *et al.* 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 Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 139-161, 2022.

DE PAULA CUNHA, Gabriela Fernandes; CAETANO, Débora Andrade Caetano Andrade; MÁRMORA, Cláudia Helena Cerqueira. Perspectivas de Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo com supervisores de call center. **Psicologia Argumento**, v. 39, n. 107, p. 1043-1076, 2021.

DENNERLEIN, Tobias; KIRKMAN, Bradley L. The hidden dark side of empowering leadership: The moderating role of hindrance stressors in explaining when empowering employees can promote moral disengagement and unethical pro-organizational behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 107, n. 12, 2022.

DHAMIJA, P., GUPTA, S., BAG, S. Medição da satisfação no trabalho: o uso de fatores de qualidade de vida no trabalho. **Benchmarking: An International Journal**, v. 26, n. 3, p. 871-892, 2019.

DIAS, Shara Leite; ROCHA, Clarissa Moraes; DA ROCHA GRANGEIRO, Rebeca. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, p. 478-498, 2022.

DIAS LOURENÇO, Bárbara Sofia. **O papel mediador do comprometimento organizacional na relação entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de rotatividade**. Tese de Doutorado, 2023.

- DIOGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147-172, 2016.
- DOS SANTOS, N. R.; MÓNICO, L.; PAIS, L.; GAGNÉ, M.; FOREST, J.; CABRAL, P. M. F.; FERRARO, T. A escala multidimensional de motivação para o trabalho: estudos psicométricos em Portugal e no Brasil. **Management Research**, v. 20, n. 2, p. 89-110, 2022.
- FARIA, V. F.; SANTOS, V. P.; ZAIDAN, F. H. Value added intellectual capital coefficient (VAIC) and business performance: the impact of intellectual capital on small and medium-sized enterprises performance. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, Especial, p. 2-17, 2021.
- FERNANDES, Matheus Gomes. **Liderança: Contemplando os aspectos da produção científica nacional**. Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa/PB, Brasil, 2022.
- FERREIRA, Beatriz Silva; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Influências de práticas de trabalho mais flexíveis no turnover do CEO: uma análise a partir da perspectiva de alunos de gestão. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 19, n. 6, p. 90-108, 2022.
- FERREIRA, Heryane Santana; MARTINS, Jéssica Natália da Silva; SANTOS, Luana Ferreira dos. **Liderança nas organizações**. Ciência Dinâmica, v. 14, n. 1, p. 26-49, 2021.
- FIGUEIREDO, José Augusto L. *et al.* Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 66-91, 2022.
- FIRMINO, Maria J. de J. *et al.* Qualidade de vida no trabalho: a percepção dos profissionais da educação superior. **Revista Eletrônica FEOL**, v. 1, n. 1, p. 1-28, 2016.
- FLECK, M. P. A. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100): características e perspectivas. **Ciências & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 33-38, 2000.
- FRAGKOS, K. C.; MAKRYKOSTA, P.; FRANGOS, C. C. Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: a systematic review and meta-analysis. **Journal of Advanced Nursing**, v. 76, p. 939-962, 2020.
- FRANCO, M.; FRANCO, S. Compromisso organizacional nas PME familiares e a sua influência no desempenho contextual. **Team Performance Management**, v. 23, n. 7/8, p. 364-384, 2017.
- FREITAS, Paulo Roberto de Melo. **Fale agora ou cale-se (para sempre?): a influência do empoderamento e da política do líder na coragem e no comportamento de voz e silêncio dos liderados**. 2022. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022.
- FREITAS, Rodrigo Rivelino Alonso de. **Comprometimento organizacional: um estudo com militares do Comando da Aeronáutica**. 2023. 70 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2023.
- FRIZON, Jucelia Appio; BINSFELD, Ivan. Programa de participação nos resultados e comprometimento organizacional: um estudo em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, p. 1-59, 2021.
- GORDIA, Alex Pinheiro *et al.* Qualidade de vida: contexto histórico, definição, avaliação e fatores associados. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 3, n. 1, 2011.

GONÇALVES, Ingrid G. de Q.; SOUZA, L. Y. F. de; CARVALHO, D. A. B. de; VILELA, N. G. S. Qualidade de vida no trabalho: percepção dos funcionários de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais. **ForScience**, v. 9, n. 2, e00980, 2021.

GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente. Três questões em pesquisa multinível. **Revista Espanhola de Psicologia**, v. 22, p. E4, 2019.

GRACIA, Francisco J. *et al.* Empowering leadership, mindful organizing and safety performance in a nuclear power plant: A multilevel structural equation model. **Safety Science**, v. 123, p. 104542, 2020.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis: A global perspective**. NJ: Pearson, 2010.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015.

HIDALGO-FERNÁNDEZ, A.; MOREIRA MERO, N.; LOOR ALCIVAR, M. I.; GONZÁLEZ SANTA CRUZ, F. Análise do compromisso organizacional em cooperativas no Equador. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 4, p. 391-406, 2020.

HUANG, T. C.; LAWLER, J.; LEI, C. Y. The effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, v. 35, n. 6, p. 735-750, 2007.

JOHARI, Johanim; TAN, Fee Yean; IWANI, Tjik Zulkarnai. Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. **International Journal of Educational Management**, v. 32, n. 1, p. 107-120, 2018.

JUDY, Sucá *et al.* Comprometimento organizacional e motivação para o trabalho no serviço público: Um estudo de caso com os servidores do Instituto Nacional de Emprego, Moçambique. **Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2022.

KARAKUŞ, Mehmet. O efeito moderador do gênero nas relações entre idade, liderança ética e comprometimento organizacional. **Journal of Ethnic and Cultural Studies**, v. 5, n. 1, p. 74-84, 2018.

KAVESKI, Itzhak David Simão *et al.* Influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho monitorado mediado pelo comprometimento organizacional. **BBR. Revista Brasileira de Negócios**, v. 18, p. 82-100, 2021.

KLEIN, Leander Luiz; LEMOS, Ricardo Brião; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; BELTRAME, Gabriela Beltrame. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **REAd**, Porto Alegre – Vol. 23 – Nº Especial – dezembro 2017 – p. 317-344.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KUMAR, S.; SARKAR, S.; CHAHAR, B. Uma revisão sistemática da integração trabalho-vida e o papel dos acordos de trabalho flexíveis. **International Journal of Organizational Analysis**, 2021.

KUNDU, Subhash C.; KUMAR, Sandeep; GAHLAWAT, Neha. Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. **Management Research Review**, v. 42, n. 5, p. 605-624, 2019.

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAMBERT, E. G. To stay or quit a review of the literature on correctional staff turnover. **American Journal of Criminal Justice**, v. 26, n. 1, p. 61-76, 2001.
- LASMAR, Luís César Chehab. **Liderança empoderadora, em gestores do ensino técnico: seu papel no engajamento docente e nos resultados discentes.** Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2018.
- LASMAR, Ricardo Bassil; LASMAR, Bernardo Portugal. The role of leiomyomas in the genesis of abnormal uterine bleeding (AUB). **Best Practice & Research Clinical Obstetrics & Gynaecology**, v. 40, p. 82-88, 2017.
- LEE, Allan; WILLIS, Sara; TIAN, Amy Wei. Liderança empoderadora: um exame meta-analítico de contribuição incremental, mediação e moderação. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 3, p. 306-325, 2018.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; MALVEZZI, Sigmar. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology**, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, G. Gestão de qualidade de vida no trabalho-GQVT: com ênfase em pessoas equipes e liderança. In: **MANUAL de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** 1ed. São Paulo/SP: Gente, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho– QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Atlas, 2011.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Treinamento e Qualidade de Vida.** USP: Departamento de Administração. Série Working Paper nº 01/2007.
- LIN, C., HU, P., SU, H., LI, S., MEI, J., ZHOU, J., & LEUNG, H. **SenseMood: Depression Detection on Social Media.** Proceedings of the 2020 International Conference on Multimedia Retrieval, 407–411(2020).
- LÍRIO, Angélica Barbieri; SEVERO, Eliana Andréa; GUIMARÃES, Júlio Cesar Ferro de. A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 34-54, jan./dez. 2018.
- LIZOTE, Suzete Antonieta *et al.* Estilo de liderança dos docentes de graduação em ciências contábeis. **Revista da Educação Superior do Senac-RS** v. 14, n. 2, 2021.
- LIZOTE, Suzete Antonieta *et al.* Intensidade da orientação empreendedora em micro e pequenas empresas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 331-351, 2022.
- LIZOTE, Suzete Antonieta *et al.* Percepção dos professores e alunos sobre a relação entre o comprometimento organizacional e os resultados da avaliação institucional. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 95-116, 2023.
- MARCACINE, Patrícia Ribeiro *et al.* Qualidade de vida, fatores sociodemográficos e ocupacionais de mulheres trabalhadoras. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, p. 749-760, 2019.
- MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.
- MARÔCO, João. **Análise Estatística com o SPSS Statistics: 7ª edição.** ReportNumber, Lda, 2018.

- MAROUN, Jamil. **A influência da liderança empoderadora, nas medidas de segurança.** Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2022.
- MARQUES, J.M.R.; LA FALCE, J.L.; MARQUES, F.M.F.R.; DE MUYLDER, C.F.; SILVA, J.T.M. The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 3, p. 489-507, 2019.
- MARQUES, R. I. M. **Trabalho digno, liderança empoderadora, e motivação para o trabalho:** um estudo empírico. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2018.
- MAZATO, Érica; BECKER, Keitty Aline Wille; FERRETTI, Paula Carolina; GOMES, Giancarlo. O efeito do Work Life Balance na capacidade de aprendizagem organizacional e na propensão à inovação em uma instituição pública. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8, n. 50, 2021.
- MEDEIROS, Dayse Anne Pires; ESTENDER, Antônio Carlos. A importância liderança na qualidade de vida no trabalho. **Gestão Contemporânea**, v. 5, n. 2, 2020.
- MEDEIROS, D. A. P.; ESTENDER, A. C. A importância da liderança na qualidade de vida no trabalho. **Gestão Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 81-97, 2018.
- MELO JÚNIOR, Adolfo de Alencar. **Suporte organizacional percebido e vínculos organizacionais:** um estudo com trabalhadores terceirizados de uma instituição federal de ensino superior. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, 2022.
- MEURER, Tatiane; VIANA, Luiz Fernando Câmara; FERREIRA, Lucas Benedito Gomes Rocha. O que realmente importa? Permanência dos colaboradores em empresas familiares. **IV International Conference in Management and Accounting. VII Congresso de Gestão de Controladoria**, 2022.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. Uma conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MILHOME, Jaqueline Cavalcante; ROWE, Diva Ester Okazaki. Qualidade de vida no trabalho: análise da produção científica entre 2006 e 2015. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 17, n. 3, 2016.
- MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; DOS-SANTOS, M. G. Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional? **Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão**, v. 16, n. 3, p. 232-252, 2018.
- MÓNICO, Lisete *et al.* Lideranças tóxica e empoderadora: Estudo de validação de medidas em amostra Portuguesa. **Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica**, v. 4, n. 53, 2019.
- MONICO, Lisete; SALVADO, Ana; SANTOS, Nuno; PAIS, Leonor; SEMEDO, Carla. Lideranças tóxica e empoderadora: Estudo de validação de medidas em amostra Portuguesa. **Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica**, v. 4, n. 53, 2019.
- MONTEIRO, E. M. A.; DINIZ, F. J. L. S.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; CARVALHO, J. V. F. O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias

metalúrgicas do Estado do Pará. **Revista de Administração da UEPG**, v. 2, n. 1, p. 18-33, 2011.

MONTEIRO DE CASTRO, M. L.; REIS NETO, M. T.; FERREIRA, C. A. A.; GOMES, J. F. D. S. Valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas: modelo de análise. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 6, p. 1139-1169, 2016.

MONTENEGRO, Adauto de Vasconcelos; PINHO, Ana Paula Moreno; TUPINAMBÁ, Antonio Caubi Ribeiro. Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 755-773, 2022.

MORGENSZTERN, P. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e comprometimento organizacional no serviço público**: um estudo na Secretaria de Estado da Administração de Goiás (SEAD-GO). Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2021.

MOURA, A. A. de; BERNARDES, A.; BALSANELLI, A. P.; DESSOTTE, C. A. M.; GABRIEL, C. S.; ZANETTI, A. C. B. Liderança e satisfação no trabalho no contexto do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência. **Revista Latino-americana De Enfermagem**, v. 28, e3260, 2020.

MOURA, Maria Neyara de Andrade. **"Aqui, ali, em qualquer lugar"**. Preditores de bem-estar de teletrabalhadores durante a pandemia da COVID-19. Dissertação de Mestrado, 2022.

NABAWANUKA, H.; EKMEKCIOGLU, E. B. A geração do milênio no local de trabalho: suporte percebido do supervisor, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e bem-estar dos funcionários. **Treinamento Industrial e Comercial**, v. 54, n. 1, p. 123-144, 2022.

NASCIMENTO, Alison Maurício Costa do. **Sentidos do trabalho e comprometimento organizacional**: um estudo de caso em um departamento da saúde de Palmeira das Missões/RS. 2021.

NOGUEIRA, Mabel Valverde; MOURA-LEITE, Rosamaria; DE JESUS LOPES, José Carlos. A qualidade de vida no trabalho sob o enfoque do plano de gestão de logística sustentável: uma análise das universidades federais brasileiras. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 8, n. 1, 2019.

OLIVEIRA, Camila Freitas de *et al.* Gestão de pessoas e do conhecimento como diferenciais competitivos e produtivos nas organizações. **Revista Interface Tecnológica**, v. 18, n. 1, p. 618-630, 2021.

OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e compromisso organizacional: conectando os construtos em uma organização pública. **RAM, Rev Adm Mackenzie**, v. 21, n. 4, 2020.

OLIVEIRA, L. B.; COSTA, E. M. T. C. M. Comparando atitudes de servidores públicos e terceirizados. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 1, p. 38-53, 2019.

PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. D.; VASCONCELOS, A. S.; ARRUDA, S. C. Qualidade de vida no trabalho de eletricitários do Estado do Ceará. **Revista Reuna**, v. 22, n. 3, p. 19-38, 2017.

PANTOJA, M. J. *et al.* **Relatório de pesquisa qualidade de vida no teletrabalho e indicadores de saúde mental no contexto da COVID-19**. Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

PANUCCI-FILHO, Laurindo; HEIN, Nelson; KROENKE, Adriana. Qualidade de vida no trabalho: um estudo do comprometimento organizacional na percepção de profissionais de contabilidade. **Revista FOCO**, v. 10, n. 1, p. 1-20, jan./abr. 2017.

PHILIPPI JR, Arlindo. Interdisciplinaridade como atributo da C&T. In: PHILIPPI JR, *et al.* **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2000.

PIMENTEL, Duarte; SERRAS PIRES, Juliana; ALMEIDA, Pedro L. Percepções de justiça organizacional e comprometimento de empregados não familiares em empresas familiares e não familiares. **International Journal of Organization Theory & Behavior**, v. 23, n. 2, p. 141-154, 2020.

PIRES, Bruna Maiara Ferreira Barreto *et al.* Qualidade de vida dos profissionais de saúde pós-covid-19: um estudo transversal. **Cogitare Enfermagem**, v. 26, 2021.

PINHO, Ana Paula Moreno; DE OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva; DA SILVA, Clayton Robson Moreira. Comprometimento organizacional no setor público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020.

QUADROS JR, Eduardo. **A influência da liderança empoderadora, na eficácia das equipes em um sistema lean**. Tese de Doutorado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022.

RAPOSO, Matheus Farias. Risco para violência e qualidade de vida entre idosos da comunidade: estudo transversal. **Rev Rene**, v. 22, n. 1, p. 38, 2021.

REIS JUNIOR, D. R.; PILATTI, L. A.; PEDROSO, B. Qualidade de vida no trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 3, n. 2, 2012.

RIBEIRO, Elisa. **Evidência, olhares e pesquisas em saberes educacionais**. Araxá: Centro Universitário do Planalto de Araxá, n. 4, maio de 2008.

RIBEIRO, Maria Isabel *et al.* Compromisso organizacional numa instituição de ensino superior pública portuguesa. **Journal of Human Resources Management Research**, p. 1-14, 2022.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágio e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ROMERO, Samuel Salvi *et al.* Validade e confiabilidade do EUROHIS-QOL 8-item para avaliar a qualidade de vida em adultos brasileiros. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 38, p. e00200921, 2022.

RUBIO, Anderson Luis; BOHM, Sandra Ines Horn; BOHM, Geverson Tobias; NYARI, Nádia Ligianara D. Qualidade de vida no trabalho: estudo com colaboradores de uma instituição de ensino superior. **Perspectiva**, Erechim, v. 43, n. 162, p. 99-110, jun. 2019.

SANCHEZ, Hugo Machado *et al.* Impacto da saúde na qualidade de vida e trabalho de docentes universitários de diferentes áreas de conhecimento. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, p. 4111-4123, 2019.

SANCINI, Anna. **Empowering and toxic leaderships and work motivation: a fuzzy set qualitative comparative analysis**. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Trabalho, das

Organizações e dos Recursos Humanos) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, 2019.

SANTOS, L. C. DOS *et al.* Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 36, p. eAPE00051, 2023.

SAUER, Graziela Calvi; RODRIGUEZ, Sandra Yvonne Spiendler. Da Qualidade de Vida à Qualidade de Vida no Trabalho: um Resgate Histórico e Prático. **Revista de Psicologia da IMED**, 6(2): 98-106, 2014.

SCHIRMEISTER, Renata. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional**: um estudo em equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SCHWARZ, Rodrigo Garcia. **Os direitos sociais e a sindicabilidade judicial das políticas públicas sociais no estado democrático de direito**. São Paulo: LTr, 2013.

SERRENHO, Rita Beatriz Pires. **Work Empowerment** - A quantitative study of the leadership and psychological empowerment impact in job performance. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Évora, 2021.

SICA, N., ROCHA, M. P., & FLECK, A. Avaliação de qualidade de vida e importância dada a espiritualidade/religiosidade/crenças pessoais (SRPB) em adultos com e sem problemas crônicos de saúde. *Revista Psiquiatria Clínica*, 38(1), 19-2338, 2011.

SILVA, Elson Magno da. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Rio de Janeiro: IBMEC, 2006.

SILVA, P., MOREIRA, A. C., & MOTA, J. Percepção dos funcionários sobre responsabilidade social e desempenho corporativo: os papéis mediadores da satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e confiança organizacional. **Journal of Strategy and Management**, vol. 16 No. 1, pp. 92-111, 2023.

SILVA, Tiago Filipe Gomes da. **Liderança Transformacional, Intraempreendedorismo e Desempenho Individual**: Estudo exploratório do setor tecnológico português. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2020.

SILVEIRA, Natacha de Brito. **A relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo**: o papel da congruência de valores e da qualidade de vida no trabalho. Dissertação (Mestrado), 2021.

SIQUEIRA, M. M. M., & GOMIDE, S. Jr. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Eds.), **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOBREIRA, Francisco Escolástico; ZILLE, Luciano Pereira; FARONI, Walmer. Comprometimento organizacional: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 1, 2021.

SOLINGER, O. N.; VAN OLFFEN, W.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 70-83, 2008.

- SOUZA, Pâmela Luciana; AYARZA, Juan Arturo Castañeda; SPILLER, Davi. Retenção de Talentos e Turnover: Diagnóstico e Discussão de Fatores a Partir de um Estudo de Caso. **Revista de Administração IMED**, v. 12, n. 1, p. 128-150, 2022.
- SRINIVASIAH *et al.* Quality of Work life and demographic Factors in Manufacturing SME's. **Proceedings on Engineering Sciences**, v. 3, n. 3, p. 335-344, 2021.
- STEFANA, E., MARCIANO, F., ROSSI, D. *et al.* Indicadores compostos para medir a qualidade de vida no trabalho na Europa: uma revisão sistemática. **Soc Indic Res**, v. 157, p. 1047-1078, 2021.
- SUNGU, L. J., WENG, Q., & XU, X. Comprometimento organizacional e desempenho no trabalho: examinando os papéis moderadores do comprometimento ocupacional e da liderança transformacional. **Jornal Internacional de Seleção e Avaliação**, v. 27, n. 3, p. 280-290, 2019.
- TAJRA, S. F., SANTOS, N. **Planejamento e liderança; conceitos, estratégias e comportamento humano**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2019.
- TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 192-213, 2022.
- TIAN, Xueqin; CHAE, Heesun. O efeito duplo da liderança empoderadora no comportamento de voz construtivo: Focando nos efeitos mediadores da significância da tarefa e da sobrecarga de tarefas. **Behavioral Sciences**, v. 13, n. 2, p. 180, 2023.
- VEGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VICENTE, Catarina Filipa de Oliveira. **Authentic leadership influence on work engagement of remote and non-remote employees through the mediating effect of work-family balance**. Tese (Doutorado), 2021.
- VITAL, Mirian Serrão; PAIVA, Kely Cesar Martins de; PEREIRA, Jefferson Rodrigues. Modelo integrado de qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: no final, o que vale são as regras. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 21, 2018.
- VITAL, Mirian Serrão; PAIVA, Kely Cesar Martins de; PEREIRA, Jefferson Rodrigues. Modelo integrado de qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: no final, o que vale são as regras. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 21, 2020.
- VITAL, Mirian Serrão; PAIVA, Kely Cesar Martins de. Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisas. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 20, 2019.
- WALTON, R. E. Quality of working life: what is it. IN: **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, dez. 1973.
- WILLERDING, Inara Antunes Vieira *et al.* As lideranças autênticas, ética e transformacional como constructos da liderança positiva. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 7, p. 49196-49212, 2022.
- ZANARDI, E.; PILATTI, L. A.; SANTOS, C. B.; GODOI, H.; CLAUMANN, P. C. Correlações entre Qualidade de vida no trabalho e Comprometimento Organizacional: estudo em uma unidade de varejo de vestuário na cidade de Joinville SC. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**, v. 15, n. 2, p. 573-600, 2015.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado (a). Este é um estudo sobre Qualidade de vida no trabalho, Comprometimento organizacional e Liderança empoderadora. Os dados serão analisados de forma confidencial e os resultados somente serão apresentados de forma agregada sem identificação dos respondentes.

Leve em conta que não existe resposta certa ou errada!

O questionário leva em torno de 20 minutos para ser respondido.

Obrigada pela atenção e colaboração.

### Perfil do Respondente da Pesquisa

<b>Sexo:</b>	<b>1. Feminino</b>	<b>2. Masculino</b>
<b>Idade (anos)</b>		
<b>Número de Filhos</b>		

1. Superior completo	2. Pós-graduação Latu Sensu em andamento	3. Pós-graduação Latu Sensu concluído	4. Pós-graduação Stricto Sensu em andamento	5. Pós-graduação Stricto Sensu concluído
-------------------------	--	--	--	---

### Nível de Renda Mensal Familiar

1. Até R\$ 2.761,20	2. De R\$ 2.761,20 a R\$ 4.141,80	3. De R\$ 4.141,80 a R\$ 6.903,00	4. De R\$ 6.903,00 a R\$ 13.806,00	5. De R\$ 13.806,00 a R\$ 27.612,00	6. Mais de R\$ 27.612,00
---------------------------	---	---	--	--	--------------------------------

### Em que grau você é responsável pela manutenção de sua família / dependentes em termos financeiros?

1. Único responsável	2. Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa	3. Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa	4. Contribui apenas com uma pequena parte	5. Não tem nenhuma responsabilidade financeira
----------------------------	--	---	--	---

Trabalha nesta IES desde (especifique o ano)		
Trabalhou em outras empresas?	1. Sim	2. Não

**Avalie as assertivas relacionadas a Qualidade de vida no trabalho assinale com 'X'**

Cód.	Assertivas	←-----→						
		Discordo totalmente			Concordo totalmente			
<b>1</b>	<b>Condições de trabalho e Saúde</b>							
CTS01	Sua carga horária de trabalho provoca fadiga e estresse.	1	2	3	4	5	6	7
CTS02	Em relação ao uso de tecnologia, atende as necessidades do seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
CTS03	Fatores como a limpeza e a organização existentes em seu ambiente de trabalho permitem que você realize suas tarefas com mais aconchego e praticidade.	1	2	3	4	5	6	7
CTS04	As condições ambientais existentes em seu trabalho como a iluminação, ruídos, a temperatura, entre outros aspectos são favoráveis ao seu desempenho e bem-estar no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
CTS05	A instituição oferece meios para exercer sua atividade com agilidade e qualidade	1	2	3	4	5	6	7
<b>2</b>	<b>Desenvolvimento de capacidades características pertinentes ao trabalho</b>							
DCP01	Você tem liberdade de expressar suas ideias, criatividade e opiniões na resolução de problemas no desempenho de suas atividades	1	2	3	4	5	6	7
DCP02	Seu trabalho exige que você seja polivalente (possibilidade de desempenhar várias tarefas e trabalhos).	1	2	3	4	5	6	7
DCP03	A Organização investe na sua carreira e oferece/incentiva a formação continuada							
<b>3</b>	<b>Integração Social e Relacionamento com sua Chefia</b>							
ISR01	Você é discriminado (social, racial, religiosa, sexual, etc.) no seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
ISR02	Você possui um bom relacionamento com sua equipe de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
ISR03	Você possui um bom relacionamento com sua chefia imediata	1	2	3	4	5	6	7
<b>4</b>	<b>Constitucionalismo</b>							
CON01	A organização observa e cumpre todos os direitos dos trabalhadores, previstos por lei.	1	2	3	4	5	6	7
CON02	Você conhece e obedece às normas estabelecidas pela organização.	1	2	3	4	5	6	7
CON03	As regras e rotinas da organização são claras, flexíveis e aceitáveis pelos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
<b>5</b>	<b>Trabalho e vida social</b>							
TVS01	Seus horários de descansos semanais lhe permitem uma boa relação e convivência com seus familiares	1	2	3	4	5	6	7
TVS02	A carga horária de trabalho diário permite que haja momentos de lazer, ou que possa realizar a prática de exercícios físicos	1	2	3	4	5	6	7
TVS03	A jornada de trabalho diária permite um bom descanso após as atividades, sem criar estresse por excesso de trabalho ou preocupações por muitas responsabilidades atribuídas ao seu cargo	1	2	3	4	5	6	7
TVS04	Seu trabalho faz com que você, mesmo fora do horário de expediente pense nele ou se preocupe com o trabalho acumulado.	1	2	3	4	5	6	7
<b>6</b>	<b>Relevância social do Trabalho</b>							
RST01	A instituição apresenta uma boa imagem perante a comunidade	1	2	3	4	5	6	7
RST02	Você tem orgulho de fazer parte desta instituição	1	2	3	4	5	6	7
RST03	A empresa tem práticas de responsabilidade social	1	2	3	4	5	6	7
RST04	Seu trabalho é valorização e reconhecido	1	2	3	4	5	6	7
RST05	Você se sente motivado a participar de projetos oferecidos pela instituição	1	2	3	4	5	6	7

<b>7 Compensação Justa e Adequada</b>								
CJA01	O salário que recebe, faz com que você possa viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive.	1	2	3	4	5	6	7
CJA02	O salário que recebe é compatível com a sua contribuição, responsabilidade, esforço, experiência, habilidade e qualificação.	1	2	3	4	5	6	7
CJA03	Em relação aos adicionais valores ao seu salário, como por exemplo: incentivos a qualificação, progressões funcionais, entre outras, são considerados adequados.	1	2	3	4	5	6	7
CJA04	Os benefícios como alimentação, transporte, auxílio, saúde, etc., são justos ao seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
<b>8 Conhecimento e oportunidade de crescimento</b>								
COC01	A Instituição oferece oportunidades de crescimento profissional	1	2	3	4	5	6	7
COC02	Os treinamentos são contínuos na Instituição	1	2	3	4	5	6	7
COC03	A Instituição incentiva a qualificação	1	2	3	4	5	6	7
COC04	A circulação de informações é feita de forma eficaz na Instituição	1	2	3	4	5	6	7
COC05	Você tem conhecimento das metas e objetivos da Instituição	1	2	3	4	5	6	7

**Avalie as assertivas relacionadas a Liderança Empoderadora assinale com "X"**

Cód.	Assertivas	←=====→						
		Discordo totalmente						Concordo totalmente
<b>01 Liderando pelo exemplo</b>								
LPE01	Define altos padrões de desempenho por seu próprio comportamento	1	2	3	4	5	6	7
LPE02	Trabalha tanto quanto qualquer um do meu grupo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
LPE03	Dá um bom exemplo pela forma como se comporta	1	2	3	4	5	6	7
<b>02 Tomada de Decisão Participativa</b>								
TDP01	Incentiva os membros do grupo de trabalho a expressar ideias/sugestões	1	2	3	4	5	6	7
TDP02	Ouve as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
TDP03	Usa as sugestões do meu grupo de trabalho para tomar decisões que nos afetam	1	2	3	4	5	6	7
<b>03 Treinamento</b>								
TRE01	Ajuda meu grupo de trabalho a ver as áreas em que precisamos de mais treinamento	1	2	3	4	5	6	7
TRE02	Sugere maneiras de melhorar o desempenho do meu grupo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
TRE03	Incentiva os membros do grupo de trabalho a resolver problemas juntos	1	2	3	4	5	6	7
<b>04 Informação</b>								
INF01	Explica as decisões da empresa	1	2	3	4	5	6	7
INF02	Explica como meu grupo de trabalho se encaixa na empresa	1	2	3	4	5	6	7
INF03	Explica regras e expectativas para o meu grupo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
<b>05 Preocupação/Interação com a Equipe</b>								
PIE01	Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
PIE02	Mostra preocupação com o bem-estar dos membros do grupo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
PIE03	Dedica tempo para discutir pacientemente as preocupações dos	1	2	3	4	5	6	7

membros do grupo de trabalho								
------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

**Avalie as assertivas relacionadas a Comprometimento Organizacional assinale com "X"**

Cód.	Assertivas	←=====→						
		Discordo totalmente			Concordo totalmente			
<b>01</b>	<b>Comprometimento Afetivo</b>							
CAF01	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização	1	2	3	4	5	6	7
CAF02	Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
CAF03	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta Organização.	1	2	3	4	5	6	7
CAF04	Sinto os problemas desta organização como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
CAF05	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
CAF06	Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
<b>02</b>	<b>Comprometimento Normativo</b>							
CNMO01	Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
CNMO02	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente.	1	2	3	4	5	6	7
CNMO03	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta Organização no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
CNMO04	Esta organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
CNMO05	Sentir-me ia culpado se deixasse esta organização agora.	1	2	3	4	5	6	7
CNMO06	Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
<b>03</b>	<b>Comprometimento Continuação</b>							
CCC01	Acredito que há muitas poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
CCC02	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
CCC03	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7
CCC04	Uma das consequências negativas para mim se sáísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
CCC05	Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
CCC06	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
CCC07	Como já dei tanto a esta Organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5	6	7