

## **FATORES DE SEGURANÇA E SAÚDE E INFLUÊNCIA DIRETA NO DESEMPENHO**

**Amanda Moreno Santiago**

FBUni – Centro Universitário Farias Brito  
amanda\_santiagotl@hotmail.com

**Mauricio Johnny Loos**

FBUni – Centro Universitário Farias Brito  
mauricioloos@hotmail.com

**RESUMO:** É imprescindível o conhecimento de que fatores pessoais e singulares dos funcionários de uma empresa influenciam diretamente o seu desempenho. Dentre esses fatores, inegavelmente, destacam-se a segurança e a saúde presentes no ambiente de trabalho e também os que são influenciados pela empresa. Este trabalho tem como objetivo evidenciar as ações que devem ser tomadas pelos líderes no clima de trabalho, para que o mesmo ofereça uma plataforma de segurança que promova o bem-estar do funcionário, com saúde e comprometimento de ambas as partes, para, por fim, criar políticas de segurança e saúde de qualidade. Mormente, a relação entre desempenho e ambiente adequado apresenta-se comprometida no momento em que a empresa e os líderes não desempenham ações importantíssimas, ou até as fazem de maneira irregular. Utilizando-se de métodos científicos e coletas integrais de dados de diversas empresas do mundo, principalmente no Brasil, foi possível observar essa relação em números, gráficos, livros metodológicos e artigos estrangeiros e nacionais, sobre a relação anterior, até então não muito primada pelos líderes. Destarte, com a observação e conclusão, faz-se mister o desarraigamento do pensamento singular de líderes que, na maioria das vezes, acarreta em mal desempenho por não possibilitar um ambiente adequado para os liderados, em questão de saúde e segurança, dentro e fora da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Segurança. Saúde. Desempenho. Líderes. Condições.

## 1. Introdução

A liderança é um papel extremamente importante, e para isso, é essencial o conhecimento dos conceitos por trás dessa palavra. Um líder é alguém que os trabalhadores precisam para procurar, aprender e prosperar. Todo líder tem seu próprio estilo e estratégia. Além disso, estilos e métodos de liderança variam devido a influências externas e desafios pessoais. Peter Economy (2014), também conhecido como "*The Leadership Guy*", listou as qualidades dos melhores líderes da atualidade em um artigo da Inc.com. Segundo o economista, a liderança incorpora: habilidade de decidir, consciência, foco, prestação de contas, empatia, confiança, otimismo, honestidade e inspiração.

Uma pesquisa publicada na *Harvard Business Review* em 2000 e um artigo na *Mind Tools* de Martinuzzi (2009) listou alguns estilos de liderança comuns:

- Coercitivo: o líder exige conformidade imediata;
- Autoritário: o líder mobiliza as pessoas para um foco comum;
- Afiliado: o líder cria vínculos emocionais e harmonia;
- Democrático: o líder constrói consenso através da participação;
- Pacífico: o líder espera excelência e auto direção;
- Coaching: o líder desenvolve pessoas para o futuro;
- Liderança burocrática: cujos líderes se concentram em seguir todas as regras;
- Liderança carismática: na qual os líderes inspiram entusiasmo em suas equipes e são enérgicos em motivar os outros a seguir em frente;
- Liderança de Servo: cujos líderes se concentram em atender as necessidades da equipe;
- Liderança transacional: na qual os líderes se inspiram, esperando o melhor de todos e de si mesmo.

Mais especificamente, os líderes compartilham metas e padrões semelhantes para cumprir. Diante disso, é importante fomentar e mostrar o papel de um líder essencial que promova o ambiente adequado de trabalho. O trabalho utiliza-se da análise de relatos, dados, teorias, modelos e, como síntese, usa métodos científicos posteriormente citados como procedimentos metodológicos. Tem como objetivo a fomentação da necessidade da elaboração de políticas de segurança e saúde dentro da empresa que busquem promover o bem-estar e, com isso, aumentar o desempenho dos funcionários. Para atender as necessidades do trabalho, mormente se estabeleceu o referencial teórico, seguido pelos procedimentos metodológicos, resultados e suas conclusões.

## 2. Referencial teórico

Tem-se por foco agora o fomento das qualidades de um líder que devem ser levadas em consideração para todos.

### 2.1. O verdadeiro líder

Os líderes não devem ordenar seus trabalhadores. O líder deve tomar a iniciativa e confiá-la a seus funcionários, para que os mesmos possam executá-la de forma eficiente e independente. Segundo Randy Stocklin (2016), cofundador e CEO da *One Click Ventures*: "os líderes são treinadores com uma paixão pelo desenvolvimento de pessoas, não de jogadores. Eles obtêm a satisfação de alcançar objetos através dos outros. Os líderes inspiram as pessoas através de uma visão compartilhada e criam um ambiente onde as pessoas se sentem valorizadas e realizadas."

Um líder deve primar promover uma cultura positiva na empresa, isso é, os funcionários devem ficar mais motivados e confiantes em seu trabalho. É através de líderes que demonstram esse apoio que uma empresa encontra mais sucesso. "Como líder, é sua responsabilidade

estabelecer metas, inovar, motivar e confiar. Um líder apaixonado e compassivo pode energizar uma empresa", disse Richard Kissane (2014), presidente executivo da *Premium Franchise Brands*, onde, segundo ele, os líderes são os responsáveis por definir o tom e organização para sua equipe.

Um bom líder deseja ver a tanto a empresa quanto os envolvidos nela desenvolvidos. A metodologia correta para agir é o proveito do tempo para entender as metas pessoais de cada funcionário e com isso ajudá-los a alcançá-las. Segundo Andor Kovacs (2014), CEO e fundador da restauração de propriedades da marca *Restoration 1*: "um líder coloca as pessoas ao seu redor em uma posição que as prepara para o sucesso. Esta é uma tarefa difícil, porque um líder deve ter uma compreensão profunda de cada indivíduo, como entender seus objetivos de carreira e saber o que os motiva. Ao comprometer-se a ajudar cada pessoa a alcançar seus próprios objetivos pessoais, o líder prepara a organização para a grandeza". Comentando sobre o assunto em um artigo próprio, Jordan French (2016), fundador da CMO da *BeeHex, Inc. 3D Food Printing* diz: "isso se traduz em fornecer ferramentas que os funcionários precisam para ter sucesso, oferecendo elogios quando as coisas dão certo e assumindo a responsabilidade quando as coisas dão errado".

É necessário um líder para tomar as rédeas e avançar no otimismo da empresa. De acordo com David Moore (2012), sócio fundador e vice-presidente regional da empresa de recrutamento do *Addison Group*: "um bom líder pode conter suas emoções, especialmente em situações difíceis. Por exemplo, talvez você tenha perdido seu melhor cliente ou um negócio em que esteja trabalhando. Independentemente disso, é importante que os líderes orientem uma equipe em momentos desafiadores, incentivando-os e permanecendo positivos ao longo do caminho. Isso é feito sem orgulho no caminho. Enquanto ninguém gosta de admitir a derrota, às vezes é inevitável. Bons líderes reconhecem isso.

Segundo Walker-Leidy (2011), dona da *Walker Publicity Consulting*: "Liderança é a capacidade de ver um problema e ser a solução. Tantas pessoas estão dispostas a falar sobre problemas ou podem até simpatizar, mas muitos não conseguem enxergar o problema ou o desafio e se elevar a ele. É preciso um líder para realmente encarar um problema como um desafio e querer avançar em direção a ele." De acordo com Eikenberg (2015), fundador da *RedCapeRevolution.com*, um líder deve ter confiança suficiente para saber quando está errado, para que possa consertar o erro em conjunto.

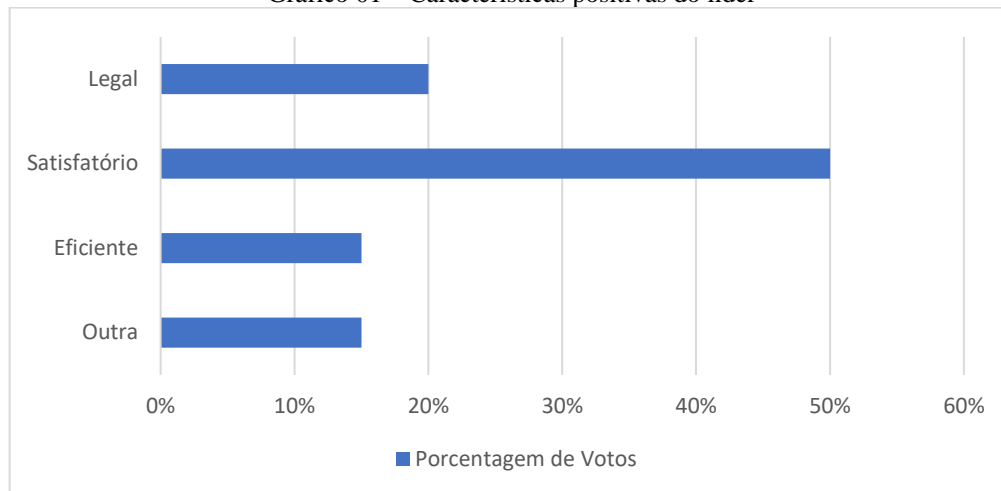
Líderes não podem e não devem ficar sozinhos. Uma empresa não precisa de apenas um indivíduo influente. Os líderes devem querer desenvolver mais líderes desde o início. Acrescentando, Villante (2016), cofundador, presidente e CEO da empresa de processamento de pagamentos *YapStone* diz: "grandes líderes também contratam e inspiram outros grandes líderes em quem confiam para realizar a missão da empresa e incutir um senso de propósito que afeta todos os membros da equipe".

De acordo com Hoey (2017) um líder constrói seus funcionários para que eles possam ter tanto sucesso quanto, se não mais do que a pessoa responsável. "Um líder é alguém que constrói sua equipe, os orienta e depois os defende", disse ela.

## 2.2. Influência do líder no desempenho dos funcionários

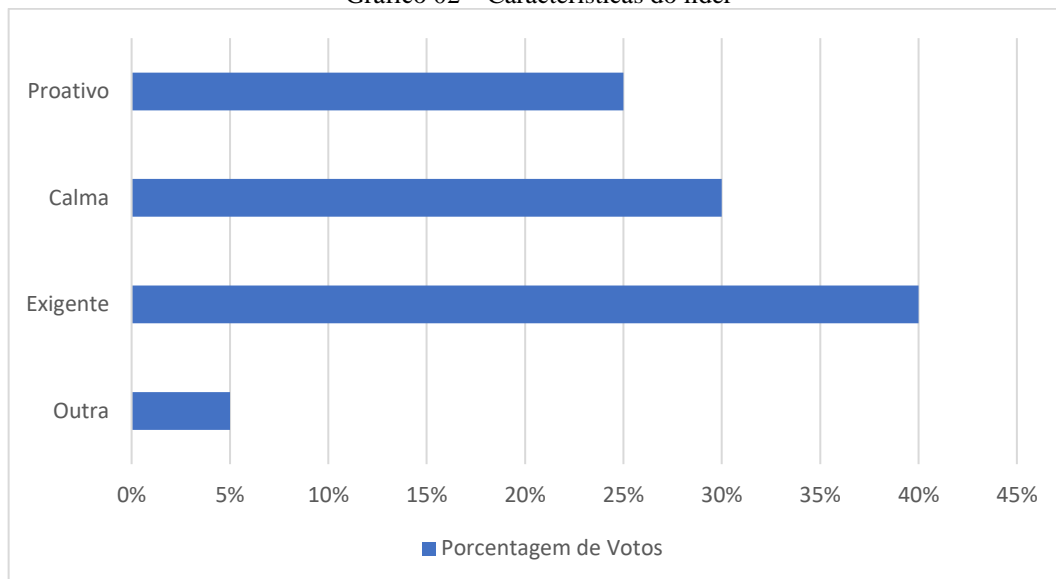
Assumindo como referência uma pesquisa feita na empresa Moz Pec, Lda foi possível constatar alguns dados, conforme mostra m os gráficos 01 e 02

Gráfico 01 – Características positivas do líder



Fonte: Autora, adaptado (2018)

Gráfico 02 – Características do líder



Fonte: Autora, adaptado (2018)

Assim, fica clara a opinião dos funcionários sobre o líder antigo, nesta pesquisa publicada em 2016 pela empresa *Moz Pec, Lda*. Para contribuir com a discussão da relação entre estilo de liderança e desempenho trabalho, foram utilizadas as teorias da liderança transacional e transformacional. Essas teorias foram inicialmente projetadas para intercâmbio e relacionamento entre líder e seguidor. Reconhecendo a complexidade do tema da liderança e que as teorias iniciais não obtiveram sucesso, explicar fatores circunstanciais ou situacionais foram teoricamente inviáveis. Este estudo de complexidade entende que a liderança está relacionada à situação, mas de certa forma é flexível e adaptável.

Assim sendo, em síntese, para medir o desempenho das empresas em geral foram utilizados os conceitos de Fey e Denison (2003), que emprega medidas financeiras de participação de mercado, crescimento das vendas e medidas de rentabilidade associadas a medidas não financeiras de desempenho e de desempenho na qualidade dos produtos e serviços com o desenvolvimento de novos produtos. O estudo mostrou que a liderança transacional influencia a eficiência da empresa. Por outro lado, o líder transformacional com sua capacidade de articular sua visão estratégica, alinhar os valores e normas da organização e considerar as

reais necessidades dos seguidores favorece a eficácia e o alcance de retornos tangíveis e ativos intangíveis para a empresa.

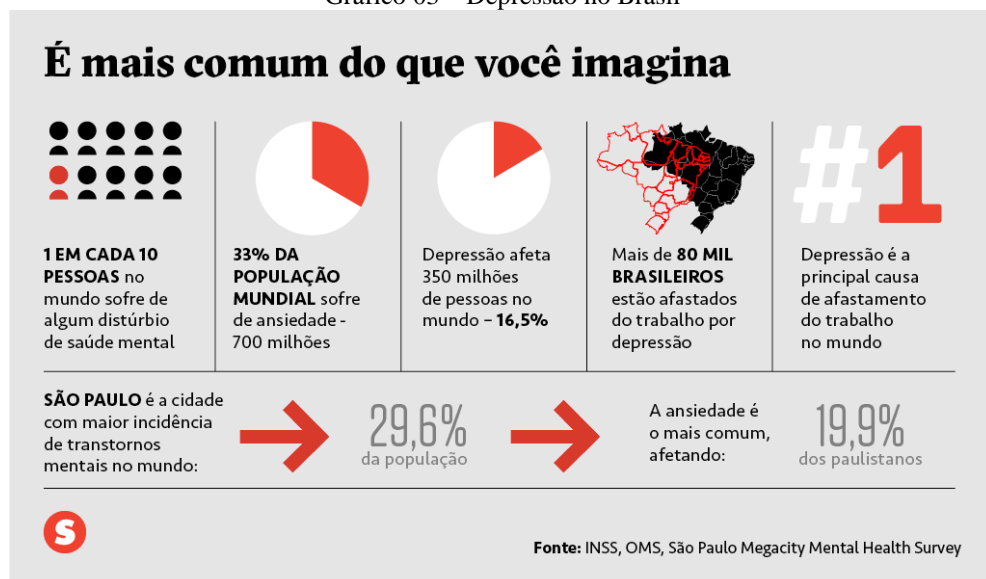
### 2.3. Influência da saúde no desempenho do funcionário

Segundo a Secretaria Regional de Saúde da Região Autônoma de Madeira, a saúde ocupacional é um conceito atual, prioritário e transversal, cujo objetivo é promover e proteger a saúde dos trabalhadores no trabalho, contribuindo para a qualidade de vida e bem-estar físico, mental e social dos mesmos, favorecendo a produtividade e o desenvolvimento econômico sustentado.

O fato de os trabalhadores serem o principal elemento da estrutura produtiva significa que a saúde ocupacional, reconhecida pela generalidade da comunidade científica e organizações internacionais como a Organização Mundial de Saúde e a Organização Internacional do Trabalho, representa uma caixa de ferramentas fundamental para garantir a segurança e saúde no trabalho. Como consequência, a legislação de vários Estados tem afirmado a cultura de responsabilidade do empregador para a promoção e manutenção da segurança e saúde no local de trabalho através da implementação de boas práticas de trabalho, bem como para o tratamento, reabilitação e compensação de trabalhadores vítimas de acidentes e doenças profissionais. Por outro lado, também é responsabilidade do trabalhador garantir sua segurança e saúde, atendendo aos requisitos de segurança e saúde no trabalho. Também nesta área de intervenção, a educação, a formação, a informação e a sensibilização da sociedade são essenciais para criar uma verdadeira cultura de promoção eficaz da saúde e segurança no trabalho.

Depressão e estresse aumentam a cada ano e atingem a maioria das pessoas em algum momento de suas vidas. O estresse é muito comum no ambiente de trabalho de muitas pessoas, e tem consequências desagradáveis, que podem comprometer o trabalho das pessoas, a qualidade de vida, a saúde e as carreiras futuras. E o estresse prolongado pode levar à depressão de várias maneiras. A preocupação com o aumento dos casos de depressão levou o Ministério da Saúde a escolher esta doença como o Tema da Campanha para o Dia Mundial da Saúde 2017. Essa relação é observada no gráfico 03.

Gráfico 03 – Depressão no Brasil



Fonte: INSS, OMS (2016).

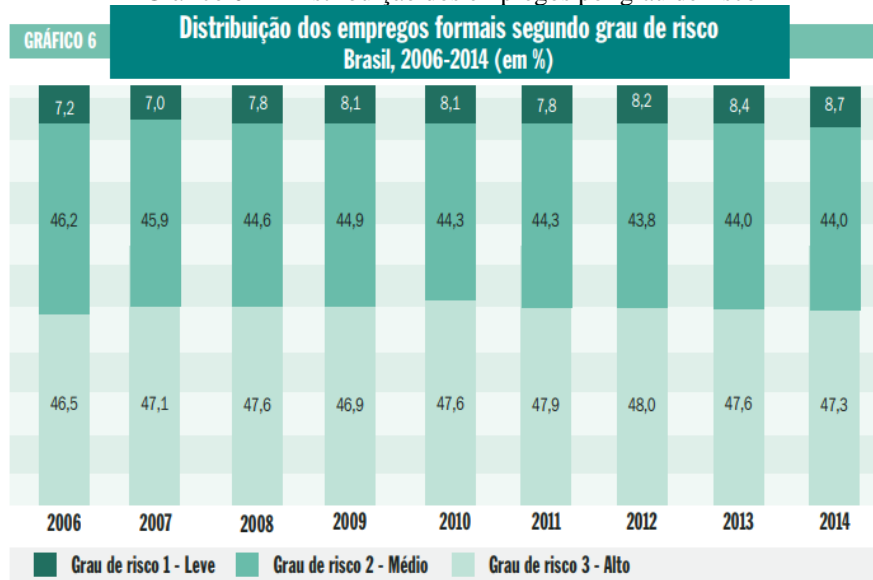
## 2.4. Influência da segurança no desempenho do funcionário

O conceito de segurança corporativa é amplo, mas existem algumas definições que sintetizam seu significado e o que ele representa. Segundo a *Aster*, empresa de segurança e *facilities*, Segurança Empresarial é um conjunto de práticas e ações estabelecidas que visam garantir a proteção dos ativos de uma empresa. Atua para combater danos e perdas como furtos, incêndios e outras ocorrências que podem envolver perdas materiais. Também age contra interferências, como espionagem, roubo de informações e sabotagem. Além disso, combate desordens e situações que ameaçam a rotina de uma empresa.

Pode então ser tratado como um conjunto de medidas tomadas para prevenir e garantir a integridade dos ativos de uma organização. Esses ativos não são apenas objetos. Eles são tangíveis e intangíveis e devem ser igualmente protegidos contra ameaças e riscos. Ativos tangíveis são itens, objetos, materiais e até pessoas que uma empresa possui ou valoriza. Eles são importantes para os negócios e para o dia-a-dia da organização. Esses ativos representam os recursos e a equidade que afetam diretamente o dia a dia da empresa, independentemente do ambiente em que ela opera. Portanto, medidas estratégicas são tomadas para garantir o bem-estar e manutenção desses ativos, já que sem ela a empresa não pode desenvolver suas atividades.

Considera-se intangível a imagem, a percepção e o respeito que uma empresa apresenta perante a sociedade. A visão de que colaboradores, investidores e parceiros de empresas devem ser preservados a todo custo, pois dita as reações e ações dos envolvidos diretamente. A segurança empresarial deve, então, agir e garantir que o ambiente físico seja protegido de qualquer interferência que possa interromper ou ameaçar o progresso das atividades dos profissionais. Tudo isso para garantir a proteção e segurança do patrimônio, funcionários, imagem e ética que a empresa prega. E assim, um nível maior de risco de trabalho indica uma melhor e maior política de segurança, como mostrado no gráfico 04.

Gráfico 04 – Distribuição dos empregos por grau de risco



Fonte: MTPS. Rais  
Elaboração: DIEESE

Obs.: a) Só foram considerados os empregos formais classificados em algum grau de risco

b) Grau de risco é uma classificação das atividades econômicas que serve de ferramenta para o cálculo do Fator Acidentário de Prevenção (FAP), o qual incide sobre a folha de pagamentos, de contribuição adicional à previdência social a título de Seguro de Acidente de Trabalho (SAT)

Fonte: MTPS (2017)

## 2.5. Implementação de políticas de desempenho

Os indicadores de desempenho, chamados *KPIs*, são métricas usadas para avaliar e comparar os resultados da empresa em termos de requisitos. Entre os principais *KPIs*, destacam-se volume de vendas, cumprimento de prazos e faturamento.

A estratégia de saúde e segurança no trabalho também é usada como um KPI quando se trata de medir o desempenho da organização como um todo. É importante ter em mente que não é suficiente implantar uma política e esperar que ela funcione sozinha. É necessário manter o acompanhamento e o resultado de cada ação. O líder deve ter em mente que, como qualquer outro projeto, o monitoramento contínuo é importante para que as cadeias sejam feitas e flexíveis para atender aos padrões. A avaliação de desempenho é tanto o conhecimento da empresa quanto os processos executados pelos funcionários. A implementação de uma política torna o ambiente de trabalho melhor para isso.

### 2.5.1. Gestão de saúde e segurança

Existem medidas e equipamentos que são regulamentados por lei para uso em certas atividades. No entanto, os líderes e o departamento de segurança são responsáveis pelo desenvolvimento de políticas internas, seguidas por todos os funcionários. Para o desenvolvimento, o padrão é necessário para a dosagem da unidade, planejamento, liderança, comunicação e bom relacionamento entre pessoas.

Os líderes devem também reforçar todas as ações que devem ser tomadas nesta ação. A política de saúde e segurança não comercial da empresa é preparada de acordo com as diretrizes da mesma. Uma vez implementada esta política, é necessário mudar a cultura da organização. A implementação de uma política de saúde e segurança no trabalho pode ser compartilhada como uma organização. Além disso, a organização, treinamentos e palestras passam a fazer parte da programação da empresa. Estas são vantagens que a implementação da política gera para o funcionamento da empresa.

No entanto, às vezes, cuidar da saúde e dos funcionários é mais importante do que pensar estritamente em lucro. Uma empresa com um nível de conhecimento sobre suas dependências ou os problemas nas condições de trabalho pode ser muito mais desenvolvida. Tal data, além de danos materiais, causa perturbações e prejudica a reputação da instituição. Uma boa política de saúde e segurança em qualquer trabalho é principalmente destinada a minimizar possíveis riscos. Em suma, é menos provável que o líder esteja sujeito ao problema mencionado no início.

### 2.5.2. Avaliação da política de saúde e segurança

Para medir o desempenho da política, é necessário avaliá-la em três principais níveis:

- Operacional: refere-se às atividades funcionais realizadas quanto à segurança o trabalho. Enquadram-se nessa categoria o PPRA (Programa de Prevenção a Riscos Ambientais), o PCMAT (Programa de Condições e Meio-Ambiente de Trabalho), entre outros. Cada um desses programas, quando implantado, deve ser seguido à risca;
- Gerencial: utilizado pelas diretorias e gerências em busca de um bom desempenho;
- Estratégico: utilizado pelas diretorias executivas em busca de uma melhor avaliação da performance das ações. A partir daí, são detectadas necessidades de reorientação.

De qualquer forma, a escolha desses indicadores deve levar em conta a necessidade da organização. Eles devem trazer informações úteis, que possibilitem a tomada de ações para suprimir problemas detectados.

### 3. Metodologia

Para que um trabalho científico seja coerente e objetivo, é necessário saber identificar as operações técnicas e mentais que possibilitam sua verificação. Essas técnicas são conjuntas de procedimentos intelectuais adotados para chegar ao método de estudo, é uma interpretação da informação (MUHAMMAD, 1988).

#### 3.1 Tipos de pesquisa

As pesquisas realizadas foram:

- Pesquisa exploratória: visa proporcionar maior familiaridade sobre o impacto da liderança nas empresas, em diversos departamentos, com o objetivo de explicitar, utilizando basicamente o levantamento bibliográfico e a entrevista com a empresa *Moz Pec, Lda*;
- Pesquisa descritiva: uma vez que visa descrever as características básicas de liderança dentro das empresas.

### 4. Apresentação e discussão dos resultados

Dessa forma, fica clara a necessidade de uma criação de um projeto de políticas de saúde e segurança. Em tese, esse trabalho, busca então, desenvolver os principais tópicos que devem ser levados em consideração na criação de um projeto completo, além de identificar ações de liderança que devem ser seguidas para o êxito do mesmo.

#### 4.1. Criação de uma política de segurança e saúde

O bem-estar no trabalho é muito importante. Para este fim, é necessária uma ação conjunta entre todos os envolvidos na melhoria do bem-estar no trabalho. O objetivo é desenvolver uma organização e o ambiente da empresa, aumentando a produtividade e a satisfação dos funcionários. Portanto, um programa que promove o bem-estar acaba beneficiando não apenas o empregado, mas o negócio como um todo, desde a promoção de uma ação diferente para aumentar os lucros ou até aumentar suas performances.

- Controle de estresse: um estudo publicado no livro "*Preventing Stress, Improving Productivity*" concluiu que o estresse é prejudicial à produtividade. Estresse, ansiedade, depressão, etc., fazem um alerta negativo sobre a produtividade de um indivíduo. Portanto, é necessário que uma empresa tenha prioridade para fazer as situações, o foco e a eficiência do colaborador. Um método muito eficaz para isso é uma massagem rápida, que, como o nome é, consiste em uma massagem rápida realizada no próprio local de trabalho. Esta prática visa reduzir o estresse, diminuir dores de cabeça e dores musculares, melhorar o humor e relaxar. Com isso, uma parada de 15 minutos no trabalho para receber uma massagem, com impacto na qualidade do longo dia do funcionário, melhora drasticamente;
- Diminuição do absenteísmo: o absenteísmo é uma ausência do trabalhador no ambiente de trabalho. Colocando dessa forma, é óbvio que isso é muito importante para uma empresa. O estudo de Porter (1982) fez uma relação entre satisfação no trabalho e a taxa de absenteísmo, concluindo que quem está mais insatisfeito com o ambiente de trabalho tem maior índice de afastamento. Portanto, é importante que a empresa crie condições de bem-estar no trabalho. Isso pode ser feito através de um programa de promoção da saúde que engloba todas as formas de bem-estar: mental, emocional e físico. Um funcionário que é colocado em um ambiente de trabalho amigável e saudável dificilmente será uma pessoa com ausências frequentes. A empresa que promove a saúde para seus



trabalhadores não é apenas um local de trabalho, mas uma casa onde o funcionário sente prazer em estar;

- Redução do presenteísmo: ao contrário do absenteísmo, o presenteísmo ocorre quando o empregado está fisicamente na empresa, mas sua mente não está. Quando isso ocorre, o desempenho cai vertiginosamente já que o liderado está mentalmente cansado e seus pensamentos ficam confusos. Um bom programa de promoção da saúde é um poderoso programa de luta corporal para aliviar a tensão e equilibrar o lado emocional. Desta forma, o empregado pode recuperar a motivação e o foco necessário para realizar o trabalho;
- Diminuição do risco de doenças ocupacionais: doenças ocupacionais são aquelas relacionadas ao trabalho do indivíduo. Os mais comuns são lesões por esforços repetitivos, asma, acne e surdez. Vários fatores contribuem para a função de trabalho e função periódica do escritório desregulamentado. Um estudo publicado no European Journal of Social Sciences mostrou que existe uma relação entre ergonomia e produtividade no trabalho. O estudo descobriu que, quanto mais confortável o ambiente, mais eficiente é o empregado.

Por essa razão, é interessante que uma empresa faça os esforços ergonômicos necessários, adaptando o ambiente ao trabalhador. As ações a serem tomadas são bastante variadas e cada empresa tem suas fraquezas a serem melhoradas. Para isso, é importante que uma empresa faça uma análise ergonômica do trabalho;

Menos gastos com assistência médica: um estudo publicado no livro "*Health promotion in the workplace*" é um dos objetivos mais importantes para a implementação de um programa de promoção da saúde no ambiente de trabalho, com ênfase médica. Além disso, empresas cheias de funcionários e serviços, como mencionado anteriormente, devem ter um programa de promoção da saúde caracterizado com hipertensão, diabetes, osteoporose, obesidade, ansiedade, depressão e várias outras. Portanto, incentivar a atividade física, a alimentação saudável e o controle do exercício físico são de extrema importância para uma empresa com qualidade de vida dos funcionários e, com isso, reduz drasticamente os gastos com saúde;

Otimização de tarefas: os líderes podem agilizar a execução de tarefas. Isso acontece principalmente porque os dados são mantidos quando há estado de concentração e agilidade mental. Entre as alternativas mais utilizadas para esse fim, temos uma atividade física e uma dieta. A empresa deve deixar os formulários preparados, começar a fazer exercícios antes ou depois do trabalho. Para melhorar a nutrição, a empresa deve disponibilizar e promover o acompanhamento nutricional, para dar suporte à dieta, enfatizando, sobretudo, a ingestão de vitaminas e sais minerais que são importantes para a função cerebral;

Redução de custos para contratar e treinar novos empregados: uma empresa que fornece uma estrutura de bem-estar para sua equipe certamente será uma ótima fonte de funcionários. Funcionários satisfeitos com o ambiente de trabalho dificilmente tendem deixar a empresa. Isso é ótimo para uma organização, bem como para custear, cultivar pessoas experientes e ter familiaridade com o ambiente da empresa.

Assim, é fácil ver os benefícios de cultivar um ambiente de bem-estar no trabalho e, para isso, também é importante ter um programa de promoção da saúde no local de trabalho destinado ao trabalhador individual como um todo. Os líderes devem ter em mente, portanto, que o sucesso da empresa depende do trabalho de seus funcionários e que, seja qual for o melhor possível, eles precisam ser capazes de fazê-los realizá-los com destreza.

## 5. Conclusão

Ao concluir esse trabalho foi constatado que, levando em conta que as organizações enfrentam a necessidade de mudança, como condição indispensável para a sua própria

sobrevivência, elas devem descartar velhas ideias de como oferecer posições de liderança para profissionais que alcançam bons resultados, ou seja, é importante ter pessoas nas empresas que estão preparadas para assumir essa posição, já que todas as vezes este profissional é cobrado e dependendo dele levará a empresa ao fracasso ou sucesso.

Ao suprimir essa lacuna é importante que o líder saiba agir e saiba a importância de seus funcionários, e como seu bem-estar, saúde e segurança dentro e fora da empresa influencia em seu desempenho. Assim, o mesmo deve saber elaborar uma política de saúde e segurança que deve ser implementada e amplamente revisada e monitorada.

Destarte, com essas medidas a produtividade da empresa e o setor de RH devem chegar em níveis novos de produtividade e de preparação para lidar com seus funcionários. Com isso, o desempenho como líder e, a empresa em si, devem elevar-se muito.

## Referências

ASTER. Acesso em 14/11/2018. Disponível em: < <http://www.aster.com.br/>>

Ministério do Trabalho. MTE. **Normas Regulamentadoras - NR**, 2014, Brasília. Disponível em: <[http://www.mtb.gov.br/legislacao/normas\\_regulmentadnras/default, asp](http://www.mtb.gov.br/legislacao/normas_regulmentadnras/default.asp)>. Acesso em 14/11/2018.

ECONOMY, Peter. **The Leadership Guy**, Inc.com, 2014. Acesso em 12/11/2018. Disponível em: <https://www.inc.com/peter-economy/the-9-traits-that-define-great-leadership.html>

EIKENBERG, Darcy. **Coaching**. Acesso em: 15/11/2018. Disponível em: < <https://redcaperevolution.com/coaching/>>

FRENCH, Jordan. **What Great Managers Do**, 2005. Acesso em: 16/11/2018. Disponível em: <https://hbr.org/2005/03/what-great-managers-do>

HOEY, J. Kelly. **Build Your Dream Network**, 2017. ISBN:0143111485 9780143111481.

INSS - **Instituto Nacional do Seguro Social**, 2016 Acesso em: 20/11/2018. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/2014/04/saude-e-seguranca-do-trabalho-estudo-da-previdencia-social-indica-mudanca-nas-causas-de-afastamento-do-trabalho/>

KISSANE Richard. 2014. **Making Your Business More Successful With A Leadership Development Program**. Acesso em 12/11/2018. Disponível em: < <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/08/09/making-your-business-more-successful-with-a-leadership-development-program/#417b973217bd>>

KOVACS, Andor. 2014. **As a leader it is your responsibility to establish**. Acesso em 13/11/2018. Disponível em: <https://www.coursehero.com/file/p2qmmcm/As-a-leader-it-is-your-responsibility-to-establish-goals-innovate-motivate-and/>>

MARTINUZZI, Bruna. **Mind Tools 2009**, Harvard Business Review. Acesso em 12/11/2018. Disponível em: < [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_84.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm)> e < <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>>

MOORE, David. **These Leadership Qualities not only apply to business, but also How you Lead a Council**, 2012. Acesso em: 15/11/2018. Disponível em: < [http://www.kofc6342.org/index\\_files/Page555.htm](http://www.kofc6342.org/index_files/Page555.htm)>

MTPS - **Ministério do Trabalho e Previdência Social**. Acesso em: 20/11/2018. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/2014/04/saude-e-seguranca-do-trabalho-estudo-da-previdencia-social-indica-mudanca-nas-causas-de-afastamento-do-trabalho/>>.

MUHAMMAD, Yunus. **Manual de legislação, segurança e medicina do trabalho**. 27. ed. São Paulo: Atlas. 1988.

OMS - **Organização Mundial da Saúde**, 2016. Acesso em: 15/11/2018. Disponível em: [https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=378:saude-do-trabalhador&Itemid=595](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=378:saude-do-trabalhador&Itemid=595).

PORTER, Lyman W. **Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. Nova York: Academia Press. ISBN 9780125093705. OCLC 7924834.

**SECRETARIA REGIONAL DE SAÚDE DA REGIÃO AUTÔNOMA DE MADEIRA**. Acesso: 18/11/2018. Disponível em: <http://www.iasaude.pt/index.php/saude-no-trabalho>.

VILLANTE, Tom. **Presidente e CEO, Co-fundador da empresa YapStone**, 2016. Acesso em 08/01/2019. Disponível em: <https://www.yapstone.com/company/management-team/>.

WALKER-LEIDY, Andrea. **Understanding others' feelings: what is empathy and why do we need it**. 2011. Acesso em: 11/11/2018. Disponível em: <http://theconversation.com/understanding-others-feelings-what-is-empathy-and-why-do-we-need-it-68494>.