
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A RELAÇÃO ENTRE LÍDERES E COLABORADORES

PENA, Laura Luiza¹
MARTINS, Jessica Natália da Silva²
SANTOS, Luana Ferreira dos³

Recebido em: 2021.06.02

Aprovado em: 2022.04.27

ISSUE DOI: 10.3738/1982.2278.3923

RESUMO: O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre líder e colaborador para a geração de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em empresas de diferentes setores. Para a realização do estudo, foram aplicados questionários nas empresas localizadas no município de Dom Silvério - Minas Gerais, visando compreender o perfil organizacional e a relação entre líderes e liderados com a QVT. Ademais, foram verificados aspectos motivacionais e comportamentais que auxiliam na manutenção dos colaboradores nas organizações pesquisadas. Os resultados indicaram que a motivação e os perfis de liderança aparecem como bases para a QVT nas empresas analisadas, no entanto, existem dificuldades para que a relação entre líderes e colaboradores gere melhores resultados organizacionais. O estudo contribui ao expor e discutir elementos que um líder deve possuir dentro de uma empresa e como esses elementos podem implicar na motivação e na satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação. Liderança.

QUALITY OF LIFE AT WORK: THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERS AND EMPLOYEES

SUMMARY: The objective of this study was to analyze the relationship between leader and employee for the generation of Quality of Life at Work (QWL) in companies from different sectors. In order to carry out the study, questionnaires were applied to companies located in the municipality of Dom Silverio - Minas Gerais, aiming to understand the organizational profile and the relationship between leaders and followers with the QWT. In addition, motivational and behavioral aspects were verified that help in the maintenance of employees in the organizations surveyed. The results indicated that motivation and leadership profiles appear as bases for QWL in the analyzed companies, however, there are difficulties for the relationship between leaders and employees to generate better organizational results. The study contributes by exposing and discussing elements that a leader must have within a company and how these elements can imply motivation and employee satisfaction.

Keywords: Motivation. Satisfaction. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) cumpre um papel fundamental dentro das organizações, sendo considerada um dos fatores preponderantes para a satisfação dos colaboradores, além de auxiliar no processo de participação desses na tomada de decisão. Nessa perspectiva, Fernandes (1996) salienta que a QVT é uma gestão dinâmica que abrange desde

¹ ORCID-ID- <https://orcid.org/0000-0003-3357-5241> Bacharel em Administração pela Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga.

²ORCID-ID- <https://orcid.org/0000-0001-6947-9003> Doutora em Administração pela Universidade Federal de Viçosa. Professora do curso de Administração da Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga.

³ ORCID-ID- <https://orcid.org/0000-0002-3347-7740> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora Adjunta do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa

fatores físicos até tecnológicos que afetam no bem-estar do profissional e, por consequência, na sua produtividade.

A preocupação com a qualidade de vida do ser humano e os efeitos que ela pode causar no ambiente organizacional não é algo recente. Entre os séculos XIX e XX no meio industrial já havia a preocupação em conhecer e aprimorar todo sistema produtivo. Diversos estudiosos ficaram marcados nesse período por analisar a capacidade produtiva e a forma de trabalho desenvolvida no meio industrial. Frederick Taylor e Henri Fayol, autores percussores, respectivamente, da abordagem científica, com surgimento no fim do século XIX e, clássica da administração, com eclosão no início do século XX, trouxeram para as organizações novas formas de pensamentos que transformaram todo sistema produtivo (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Contudo, esses estudos não possuíam o viés voltado para o trabalhador fabril, mas sim para a estrutura organizacional e para as atividades desenvolvidas dentro do sistema produtivo. Somente a partir da década de 1930 houve uma preocupação maior voltada para o trabalhador, por meio da teoria das relações humanas, que posteriormente, culminou na melhoria da qualidade de vida dos profissionais nas organizações (CHIAVENATO, 2003).

O estudo que desencadeou esse movimento em prol de uma nova visão da indústria em relação ao trabalhador foi realizado por Elton Mayo e ficou conhecido como a experiência de *Hawthorne*, desenvolvida em uma indústria de Chicago (MAXIMIANO, 2004). Por meio deste estudo foram analisados os comportamentos dos trabalhadores diante das condições de trabalho que lhes eram impostas, surgindo a partir daí conceitos contemporâneos, como a introdução do horário para descanso, em intervalos de dez minutos.

Assim, anteriormente à incorporação da perspectiva do gerenciamento de recursos humanos nas organizações, a preocupação mais relevante era a forma como seriam desenvolvidas as tarefas. Entretanto, com o objetivo de aperfeiçoar as atividades, as indústrias necessitavam primordialmente dos seus recursos humanos, elementos determinantes para o progresso no mercado competitivo.

O sentimento de pertencimento em um grupo, a influência dos grupos informais e a monotonia na execução das tarefas foram algumas das reações percebidas durante a experiência de *Hawthorne* (CHIAVENATO, 2003). Contudo, as mudanças e conclusões proporcionadas durante esse período foram apenas o início para o desenvolvimento da qualidade de vida do trabalhador nas indústrias.

Dessa forma, por meio da psicologia do trabalho, desenvolvida nas indústrias juntamente com o aparecimento da teoria das relações humanas, foi analisado a adequação dos indivíduos ao

trabalho e vice-versa. Esta análise permitiu a observação do quanto cada tarefa exigia aos seus executantes e quais requisitos eram fundamentais para o desenvolvimento do bem-estar dos indivíduos. Os temas predominantes desta análise foram, de acordo com Chiavenato (2003), o estudo da personalidade do trabalhador e do gerente, a motivação e os incentivos do trabalho, a liderança, as comunicações e as relações interpessoais e sociais dentro das organizações.

Analisando o contexto do século XXI, verifica-se uma considerável integração entre os mercados, promovendo mudanças no comportamento dos consumidores e, conseqüentemente, no modo como as organizações gerenciam seus recursos humanos. Com os avanços tecnológicos e a maior abertura dos mercados, os consumidores possuem maiores oportunidades na compra de mercadorias. Partindo desse aspecto, a oferta de um produto dentro dos valores padrões de mercado, que atenda às necessidades e proporcione a qualidade desejada são os diferenciais no mercado competitivo.

Com a finalidade de garantir o atendimento aos padrões para que possam ser gerados produtos e prestados serviços que visam às necessidades dos clientes, é necessário que as empresas atendam a qualidade de vida do profissional. Magaldi e Salibi Neto (2018, p. 28), destacam por meio do pensamento de Peter Drucker, que as empresas devem “encarar o trabalhador como um de seus principais ativos estratégicos e não apenas como custo”. O empregado motivado e satisfeito com as tarefas que executa tem grande potencial para trazer resultados positivos em seu local de trabalho.

Apesar da relação positiva existente entre a motivação e o desenvolvimento das tarefas no ambiente organizacional, pesquisas revelam que a maioria dos profissionais não se sentem motivados com seus trabalhos. Em 2017, uma pesquisa realizada pela Michael Page com a participação de cerca de 3.000 profissionais brasileiros ligados a diferentes âmbitos revelou que cerca de 59% dos entrevistados não acreditam que sua companhia os motiva e desenvolve constantemente. Quanto aos motivos pelos quais tais profissionais não se sentem motivados, se destacaram o salário, considerado incompatível com o mercado; a ausência de políticas para promoção e elevação salarial; a pouca identificação com a cultura organizacional e a rotina de trabalho entediante (MICHAEL PAGE, 2017).

Mas não são somente os aspectos salariais que impactam na motivação dos colaboradores. Outro estudo realizado em 2017 demonstrou que 87% dos entrevistados consideram que o reconhecimento pelo serviço desenvolvido por meio de elogios e premiações por desempenho tendem a estimular mais o profissional, sendo a remuneração salarial apenas uma agregação de valor (INSTITUTO LOCOMOTIVA, 2017).

Nesse quesito, para motivar os colaboradores além da perspectiva financeira, o papel do líder é fundamental. Considerando que, “um administrador demonstra liderança quando garante a

cooperação dos outros na realização de um objetivo” (WRIGHT, 2015, p.302). A sintonia entre os líderes e seus colaboradores é uma estratégia primordial para o alcance dos objetivos propostos pelas organizações, sejam esses líderes administradores ou gestores com outras formações e experiências adquiridas na área.

O líder é aquele que “define a realidade organizacional, por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele ou ela define a missão da organização e os valores que a suportam” (BRYMAN, 1996, p. 280). Além de inspirar e motivar pessoas, a liderança estratégica também possui o compromisso de fazer com que seus liderados entendam a estrutura organizacional, formada por autoridades e responsabilidades, trabalhem para que as metas estipuladas sejam cumpridas.

A diferença entre líderes e aqueles que lideram, consiste no fato de que os primeiros ocupam uma posição de poder e influência, enquanto os segundos possuem o poder de inspirar (SINEK, 2018). Considerando os aspectos apresentados da relação da liderança com a motivação dos colaboradores, assim como também com a produtividade dos mesmos, o presente estudo se justifica pela importância que um líder possui dentro de uma empresa e pelas possíveis implicações que o exercício da liderança pode gerar na motivação e na satisfação dos colaboradores

Logo, levando em consideração que a influência de um líder vai além às atribuições de seu cargo, a problemática do trabalho está centrada na compreensão da atuação dos líderes para estabelecer ações que visam a QVT, visto que cada indivíduo é motivado de uma forma diferente. Dentro dessa perspectiva, o presente estudo possui como objetivo geral analisar a relação entre líder e colaborador para a geração da QVT em empresas de diferentes setores localizadas no município de Dom Silvério/MG.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019) a população do município de Dom Silvério em 2010 era de 5.193 habitantes. Além disso, ainda de acordo com o IBGE, em 2017, a população economicamente ativa da cidade totalizou cerca de 1.059 profissionais. Dessa forma, compreende-se que a análise de empresas desse município pode revelar nuances próprias da região, mas também apresentar elementos que caracterizam grande parte das micro e pequenas empresas brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Admitindo-se o papel da QVT para as organizações e os colaboradores e também de elementos que se relacionam com a motivação e a liderança, esse tópico tratará, por meio do embasamento teórico, em como a QVT se desenvolveu ao longo dos anos. Para isso, foram

abordados diferentes estudos, a exemplo da “Teoria dos dois fatores” e a “Hierarquia das Necessidades” com o objetivo de atender às perspectivas do estudo.

2.1 O papel da QVT para as organizações e para os colaboradores

Segundo Rodrigues (1999), mesmo que em outros conceitos, a qualidade de vida sempre foi objeto de estudo e preocupação na sociedade. Desde os primórdios os seres humanos já se preocupavam com a forma de desempenhar suas atividades e como esta deveria ser desenvolvida para diminuir o desgaste físico e emocional.

A qualidade de vida no trabalho, “nome designado pelo professor norte-americano Louis Davis” (CHIAVENATO, 1999, p. 487), em 1970, está relacionada ao bem-estar geral e a saúde dos colaboradores ao desempenhar suas atividades, haja vista que a qualidade de vida dos profissionais está intrinsecamente ligada ao maior nível de produtividade dentro das organizações.

Apesar de ser entendida por alguns estudiosos como modismo, a preocupação com a QVT com o passar dos anos foi obtendo maior destaque pelos profissionais ligados à área de recursos humanos. Quando se fala sobre QVT, principalmente a partir de meados do século XX, entra em conceito ações que visam desde o ambiente físico - instalações - até a motivação individual de cada profissional - aumento de salário e redução da carga horária de trabalho (KANESIRO; DURIGAN; KANESIRO, 2004).

Nesse sentido, Coda (1997) salienta acerca da importância da valorização dos colaboradores, enfatizando que se as organizações quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes, precisam, sobretudo, centrar-se na satisfação de seus profissionais. A busca pela qualidade total e pelo maior nível de produtividade nas organizações fez com que as empresas desprendessem o olhar de fora e passassem a olhar para dentro, levando em consideração que para atingir níveis elevados de eficiência, precisavam investir no bem-estar e na satisfação dos seus colaboradores.

Segundo Maramaldo (1989, p. 60) “a Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que promovam e incentivam a participação de todos no processo de administrar”. Em vista disso, cabe aos gestores desenvolverem recursos para que todos os profissionais se comprometam com os resultados (eficácia, eficiência e qualidade) e permitam que todos os objetivos sejam atingidos.

A QVT proporciona aos colaboradores uma maior participação nas decisões da empresa e, conseqüentemente, auxilia para o desenvolvimento da cadeia produtiva. Para Chiavenato (2015, p. 363), “a QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos potenciais sobre a produtividade e qualidade”.

Nesse sentido, a fusão dos objetivos pessoais e organizacionais mostra-se como uma estratégia para a consolidação da QVT e para o aumento significativo da produtividade. Logo, estabelecer essa parceria e a relação de interdependência entre empresa e colaborador é primordial para o alcance das metas estabelecidas pelas organizações.

A incessante busca pelo bem-estar pessoal e pela melhoria contínua nas organizações necessita do trabalho mútuo dos gestores e de seus colaboradores. Visto que, dentro de um mercado competitivo e em alta evolução, o trabalho dos gestores e o comprometimento dos colaboradores se fazem necessários para a eficiência das operações produtivas e conservação da qualidade no setor produtivo.

Diante do exposto, é possível afirmar que a interdependência entre as organizações e seus colaboradores gera vantagens para ambos. Para os colaboradores, que por meio do seu trabalho conseguem atingir com eficiência níveis satisfatórios de produtividade e para as organizações, no sentido de extrair dos seus profissionais um nível adequado de produtividade, investindo na motivação dos colaboradores e, por consequência, na QVT.

2.2 Motivação, liderança e QVT

A motivação, enquanto um objeto de pesquisa, foi destacada por diversos estudos. Neste tópico são abordadas algumas teorias mais influentes.

O psicólogo Abraham Maslow desenvolveu a pirâmide das necessidades humanas (Figura 1), elencando os requisitos essenciais que podem influenciar na satisfação dos indivíduos tanto profissionalmente quanto na vida pessoal. A pirâmide de Maslow é composta por cinco necessidades, sendo elas: fisiológicas, segurança, social, autoestima e autorrealização (FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010), a partir do momento que um indivíduo consegue se satisfazer totalmente em uma necessidade, ele se considera apto a buscar outras realizações maiores.

Figura 1: Pirâmide das Necessidades Humanas de Abraham Maslow



Fonte: Robbins (2002)

Também na perspectiva de compreender os fatores que desencadeiam na motivação humana, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores, enfatizando por meio dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais quais princípios são preponderantes para a satisfação dos indivíduos em seu ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2015).

De acordo com Herzberg, os fatores higiênicos estão relacionados às condições do ambiente organizacional no qual os indivíduos estão inseridos e são fundamentais para o aumento da satisfação humana. Porém, seus aspectos não conseguem influenciar em um bem-estar permanente. Por outro lado, os fatores motivacionais estão relacionados diretamente ao cargo e as tarefas que são executadas, possuindo grande influência sobre a produtividade e a satisfação dos indivíduos. Os fatores motivacionais têm caráter duradouro e complementam os fatores higiênicos (CHIAVENATO, 2015).

Assim, destaca-se que tanto a Hierarquia de Necessidades, desenvolvida por Maslow, quanto a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Herzberg, enfocam em fatores básicos e também em fatores que se relacionam à satisfação e inspiração de pessoas. Estas últimas são as mais difíceis, mas as que podem gerar melhor retorno à organização se conseguidas, conforme apresenta Sinek (2018):

Empresas com um forte senso do PORQUÊ são capazes de inspirar seus funcionários. Esses funcionários são mais produtivos e inovadores, e o espírito com que executam o trabalho atrai outras pessoas, ansiosas por trabalhar lá também. Não é muito difícil perceber por que as companhias com as quais gostamos de fazer negócios são também as melhores empregadoras. Quando os funcionários sabem POR QUE saem de casa para trabalhar, é muito maior a probabilidade de que as pessoas de fora compreendam POR QUE essa empresa é especial. Nessas organizações, da direção até a base, ninguém é mais ou menos valorizado do que qualquer outro. Todos precisam um do outro (SINEK, 2018, p. 108).

Como requisito essencial para a motivação humana, os líderes possuem um papel fundamental. O líder, além de administrar as operações nas organizações, necessita especialmente de gerenciar seus recursos humanos, entendendo suas necessidades e colaborando para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

O bom uso da liderança em um ambiente corporativo tem o poder de inspirar e conquistar os indivíduos, fazendo-os acreditar no seu potencial e na organização para qual prestam serviços. Assim, “o líder deve nutrir muita coragem, curiosidade e um inconformismo constante com o estado atual do negócio. A inquietude é uma das palavras-chaves desse comportamento. É necessário, constantemente, *hackear* o sistema atual na busca pelo novo” (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018, p. 178). Possuir uma visão sistêmica acerca do mercado e fazer com que os colaboradores também entendam e comecem a pensar de forma mais sagaz são atitudes que devem estar interligadas no modelo de liderança vigente em uma organização.

Wright (2015) entende esta interligação entre o ambiente externo e as operações internas como liderança estratégica. A liderança estratégica visa “estabelecer a orientação da empresa – desenvolvendo e comunicando uma visão do futuro – e motivar e inspirar os membros da organização a se moverem nessa direção” (WRIGHT, 2015, p. 302).

Para Robbins (2005, p. 258), a liderança “é a habilidade de influenciar um grupo a alcançar metas”. O modelo de líder exigido pelo mercado competitivo traz para os gestores grandes desafios, fazendo-os desenvolver a cada dia o pensamento crítico acerca dos seus negócios e exigindo que tenham ao lado pessoas que entendam essa evolução e trabalhem em conjunto para conseguir acompanhá-la.

Partindo desse aspecto, na perspectiva “*Bottom-up*” - de baixo para cima - as virtudes necessárias para moldar a estratégia e conseguir alcançar com êxito as metas organizacionais estão centradas na habilidade para ouvir e na filosofia da melhoria contínua (LIMA, 2011). Entretanto, se não houver sintonia entre o passado e as novas oportunidades que o mercado oferece o modelo de gestão poderá estar prejudicado.

Compreender como a liderança pode ser um fator diferencial para a QVT implica também em analisar a forma como o tipo de liderança pode influenciar nos resultados das atividades desenvolvidas nas organizações. O bom líder possui clássicas qualidades, como: criatividade, saber delegar, comunicação, sintonia com as pessoas, entre outras particularidades.

Existem vários modelos de liderança, onde cada uma indica as características e personalidades incorporadas a cada líder, a exemplo da liderança carismática, autoritária/transacional, liderança democrática, entre outras. Esse artigo será centrado na liderança carismática e na liderança transacional, visto que esses dois modelos mostram

características distintas dos líderes e sua forma de gerenciamento, enfatizando os prós e contras de cada uma e como elas podem auxiliar no processo de gestão dos recursos humanos.

De acordo com Benevides (2010), na liderança carismática, o carisma não está centrado no humor do líder, mas na capacidade que o mesmo possui de cativar e inspirar seus liderados a seguirem aquilo que ele propõe. O líder carismático possui como características: a empatia, a facilidade na comunicação interpessoal, a confiança em si e em sua equipe, além de provocar um alto nível de admiração. Por meio do seu trabalho consegue conquistar as pessoas com quem se relaciona e está mais aberto para ouvir seus liderados. Entretanto, pode passar uma imagem de pouca rigidez e fazer com que as pessoas não o respeitem de forma adequada.

Ademais, o autor ainda destaca que na liderança transacional, o líder passa uma imagem de rigidez para seus liderados. O líder transacional trabalha de maneira mais centralizada e não está aberto para ouvir seus colaboradores. Nesse caso, o líder é visto como chefe e não como alguém que exerce funções de liderança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como descritiva e explicativa com abordagem qualitativa para coleta e análise dos dados. Foram analisados os aspectos que influenciam de forma direta e indireta à QVT dos profissionais, levando em consideração a realidade de cada empresa e dos seus colaboradores.

Antes da realização desse trabalho, de forma mais específica, da aplicação dos questionários, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética de Pesquisa (CEP) da Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga e recebeu parecer positivo quanto à sua realização (CAAE: 29545620.6.0000.8063).

A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre junho e outubro de 2020 a partir da aplicação de questionários. Os questionários foram elaborados pelos autores e aplicados a gestores e colaboradores que trabalham em empresas localizadas na cidade de Dom Silvério – MG, de maneira impressa e diante do interlocutor.

Os questionários aplicados aos gestores continham sete questões abertas e os aplicados aos colaboradores (caixa, repositor de mercadoria, soldador, vendedor, oficial de produção, auxiliar de produção I, entre outros) continham quatro questões fechadas. As perguntas foram direcionadas aos gestores e colaboradores com o intuito de obter dados que pudessem auxiliar na compreensão de percepções distintas: a do gestor, que tem a função de estimular a QVT e a do colaborador, que deve perceber a QVT como algo intrínseco.

Com o objetivo de manter o sigilo em relação às empresas participantes da pesquisa, foram utilizadas as letras “A”, “B”, “C” e “D” para se referir a cada empresa (Quadro 1). Os

nomes dos atores pesquisados não foram divulgados a fim de resguardar os respondentes e as empresas participantes da pesquisa.

Quadro 1: Sistematização dos questionários aplicados

	Colaboradores	Gestores
Empresa A	47 questionários com questões fechadas	1 questionário com questões abertas
Empresa B	20 questionários com questões fechadas	Não respondeu ao questionário
Empresa C	2 questionários com questões fechadas	1 questionário com questões abertas
Empresa D	35 questionários com questões fechadas	1 questionário com questões abertas
Total	104 questionários	3 questionários

Fonte: Elaboração Própria

Por meio da aplicação dos instrumentos de coleta de dados foi compreendido o perfil organizacional, a relação dos líderes com a QVT e os aspectos motivacionais e comportamentais, que são entendidos pela literatura como cruciais para a permanência de um colaborador na organização.

Como unidades de análise, os locais escolhidos foram empresas da cidade de Dom Silvério, atuantes nos setores comercial, alimentício, metalúrgico e varejo. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019) em 2017, a população economicamente ativa da cidade de Dom Silvério totalizou cerca de 1.059 profissionais.

Para estipular o tamanho da amostra, seguiu-se a tabela 7.1 do livro de Gil (2002, p. 124), assim para um universo de 1.000 indivíduos, considerando um intervalo de confiança de 90% e uma margem de erro de 10%, deveriam ser abordadas 91 pessoas. Ademais, para embasar tal resultado, também foi calculado o tamanho da amostra por meio da calculadora ‘Survey Monkey’, chegando ao total de 89 pessoas consultadas. Dessa forma, atendeu-se o que fora pretendido, considerando o intervalo de confiança e a margem de erro estipuladas.

A análise de conteúdo categorial temática com grade mista foi realizada como técnica de análise de dados, isto implica dizer que as categorias foram criadas com base na teoria, mas também foram construídas com base na observação dos dados empíricos (Quadro 2). De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo categorial permite agrupar os resultados em categorias, utilizando diferentes métodos para que os resultados possam ser apresentados de uma forma mais simples ao leitor.

Quadro 2: Categorias de análise

Categorias	Descrição
Motivação como peça chave para a QVT	Esta categoria busca entender como a motivação pode impactar na qualidade de vida dos colaboradores. Para isso, foram utilizadas teorias científicas e os dados apurados nos questionários passados para os gestores e colaboradores.
Perfis de liderança como base para a QVT	Tem como foco de análise o papel da liderança para que a qualidade de vida seja promovida dentro das empresas. Dessa forma, por meio dos questionários aplicados, buscou-se observar os perfis de liderança que mais chamam a atenção dos colaboradores e quais são as principais carências encontradas pelos líderes nos colaboradores.
Dificuldades do mercado para os líderes e colaboradores	O mercado está em constante transformação. Dessa forma, características que seriam essenciais durante o século XX, podem não fazer sentido no século XXI, impactando todo o processo de gestão empresarial. Pensando nisso, buscou-se entender quais são as principais dificuldades que os líderes enxergam no mercado.
Importância do relacionamento interpessoal para o desenvolvimento da QVT	Este tópico retrata a junção de todas as respostas tanto dos colaboradores quanto dos gestores, para estruturar como a relação interpessoal pode ser melhor trabalhada dentro das empresas.

Fonte: Elaboração própria.

Os dados obtidos permitiram avaliar como é o comportamento dos indivíduos consultados diante das situações expostas a eles, utilizando-se gráficos e quadros para expor os resultados da pesquisa. Conforme será evidenciado na seção seguinte, foi possível identificar, na visão dos líderes e dos colaboradores, as principais necessidades e desafios para a execução da liderança, com o objetivo de promover a QVT.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Com o propósito de atender as perspectivas demonstradas nos objetivos do trabalho, foram respondidos 107 questionários, sendo 104 destinados aos colaboradores e 3 para os gestores e, por meio deles, pôde-se observar quais eram as visões de todos os profissionais em relação à adequação de ações que promovam a QVT.

Para deixar alinhada as discussões dos resultados, as opiniões dos colaboradores e dos gestores são apresentadas em categorias, que abordam assuntos relacionados a: motivação, relacionamento interpessoal, perfil de liderança e dificuldades do mercado para os líderes e colaboradores. O intuito é compreender os participantes do trabalho no que se refere a formação da qualidade de vida dentro das empresas.

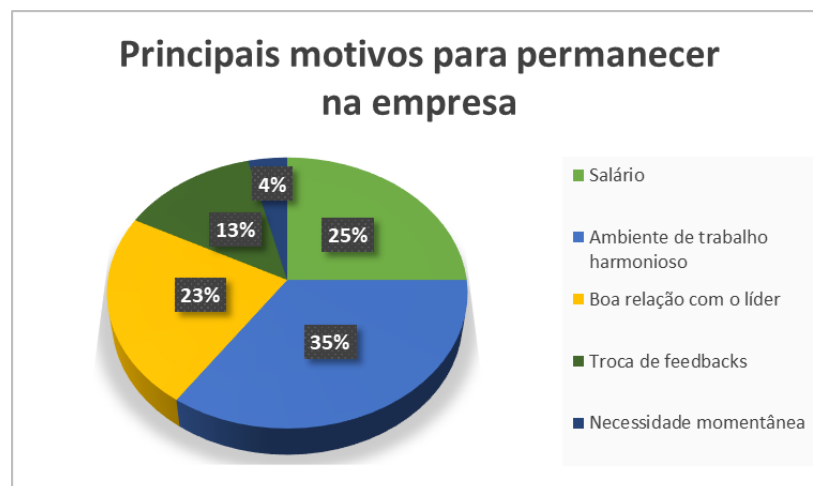
4.1 Motivação como peça chave para a QVT

Como relatado na Teoria dos dois fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg, existem princípios que não geram retorno favorável no longo prazo, a exemplo do aumento salarial e das condições de trabalho. Benefícios como esses causam satisfação temporária e não são capazes de reter um profissional por um longo período de tempo.

Em compensação, existem ações adequadas no dia a dia da empresa que causam um sentimento contrário. Quando o profissional possui a liberdade para criar (autonomia) e percebe que seu trabalho está recebendo a valorização desejada, isso faz com que a relação entre empresa e colaboradores se torne mais harmoniosa e, como retorno, os profissionais sentem vontade de permanecer dentro da organização e propor medidas para sua expansão.

Por meio da Figura 2 pode-se observar as visões dos colaboradores pesquisados a respeito dos principais aspectos responsáveis pela sua permanência nas empresas participantes da pesquisa. Apesar de alguns profissionais considerarem o salário como um aspecto motivacional, a grande maioria considera os fatores que vão além do financeiro. Dessa forma, fazendo uma analogia ao estudo realizado por Herzberg, mesmo após séculos, os trabalhadores ainda são influenciados pelas ações desenvolvidas no dia a dia do trabalho e o aspecto salarial é considerado uma agregação de valor, mas não um fator preponderante para que tais profissionais se mantenham na empresa por um longo período de tempo.

Figura 2: Motivos para a permanência dos colaboradores nas empresas



Fonte: Elaboração Própria

Em complemento, foi perguntado aos gestores/representantes das empresas participantes da pesquisa, o que tais organizações oferecem que propicia a retenção de talentos. As respostas dos gestores podem ser encontradas no Quadro 3.

Quadro 3: Incentivos de permanência fornecidos pelas empresas

Empresa A	Acredito que o grande diferencial da nossa empresa quanto aos incentivos de permanência para o colaborador é a segurança e estabilidade do mesmo na empresa, visto que nosso <i>turnover</i> é muito baixo. Outro aspecto que podemos considerar como importante é a ajuda financeira que a empresa promove para seus colaboradores através de pagamento parcial de estudo, quando o mesmo opta por áreas relacionadas ao nosso ramo de atividade.
Empresa C	Na nossa empresa prezamos muito pelo ambiente de trabalho, busco oferecer um espaço de harmonia e abertura para o diálogo, respeito entre todos, tratamento igual, independente do cargo ocupado. Incentivo o estudo dos funcionários, o apoio com a flexibilização dos horários, disponibilizo os recursos da empresa, como computador e impressora. Aos funcionários que tem a ambição de crescimento maior que o que a empresa pode oferecer, apoio a mudança de carreira, com o auxílio necessário para esta fase de transição.
Empresa D	Salário acima do praticado no mercado, crescimento dentro da empresa através de mudança de função quando há necessidade e bom relacionamento empregador e empregado.

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio das respostas obtidas nos questionários, pode-se observar quais são os fatores fundamentais para a permanência dos profissionais nas empresas e, muitos deles são elementos que vão além do salário. Um estudo realizado por Kaneshiro, Durigan e Kaneshiro (2004) indica que a QVT é estudada por diversas ciências, desde a saúde até a engenharia, onde cada uma traz conceitos específicos que oferecem ainda mais peso ao estudo de QVT. Para esses autores, as contribuições geradas pela ciência permitem à gestão de QVT atuar em dois cenários: as doenças psicológicas ocasionadas no ambiente de trabalho e as expectativas individuais dos colaboradores visando os resultados organizacionais.

Nessa pesquisa, observou-se que a QVT para os atores abordados se relaciona mais ao segundo cenário, ou seja, às expectativas individuais dos colaboradores. Dessa forma, é viável que as empresas busquem desenvolver ações relacionadas à retenção de talentos para que consigam alcançar os resultados organizacionais. Dentre essas ações, podem ser citadas: valorização profissional e oportunidade de estudo/crescimento de carreira. Segundo as respostas proporcionadas pelos gestores, as empresas já promovem ações com tal finalidade – retenção de talentos.

Além disso, os gestores também destacaram quais são os principais pontos que as empresas necessitam melhorar para atender de maneira mais eficiente aos clientes externos e internos. Onde deixaram claro a necessidade da implementação de novas tecnologias e da capacitação profissional como requisitos fundamentais (Quadro 4).

Quadro 4: Melhorias para atendimento de clientes internos e externos

Empresa A	Entendo que toda e qualquer empresa precisa investir em tecnologia, as gerações futuras surgem já com essa facilidade de entendimento e utilização, assim entendo que por estarmos no interior do estado onde é tudo mais difícil para as empresas é necessário por parte da mesma investir em pessoas (capacitação) e em clientes (custos) para que assim possa atender a expectativa do mercado e se manter competitiva perante a concorrência.
Empresa C	Buscamos sempre melhorar a cada dia, escutamos as críticas e as absorvemos para entender onde podemos evoluir. A principal melhoria que percebemos que pode ser implementada é a parte digital da empresa, neste cenário temos um grande caminho a percorrer.
Empresa D	Capacitação dos funcionários para as determinadas áreas de atuação.

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Magaldi e Salibi Neto (2018), qualquer empresa desenhada para ter sucesso no século XX, está destinada ao fracasso no século XXI. Levando em consideração tal perspectiva, percebe-se que se as organizações não buscarem medidas para se adequarem à quarta revolução industrial, onde se exige a aderência de novas tecnologias e capacidades emocionais para lidar com grandes mudanças, elas não estarão prontas para encerrar o mercado e, mais do que isso, se destacarem de seus concorrentes.

Outro ponto a se destacar é a necessidade das organizações por profissionais qualificados tecnicamente e emocionalmente para lidarem com as mudanças do mercado. As empresas prezam pelo profissional que possa realmente agregar valor e trazer novas perspectivas e olhares, ficando a capacidade de adaptação às mudanças (flexibilidade) como um requisito base para os colaboradores.

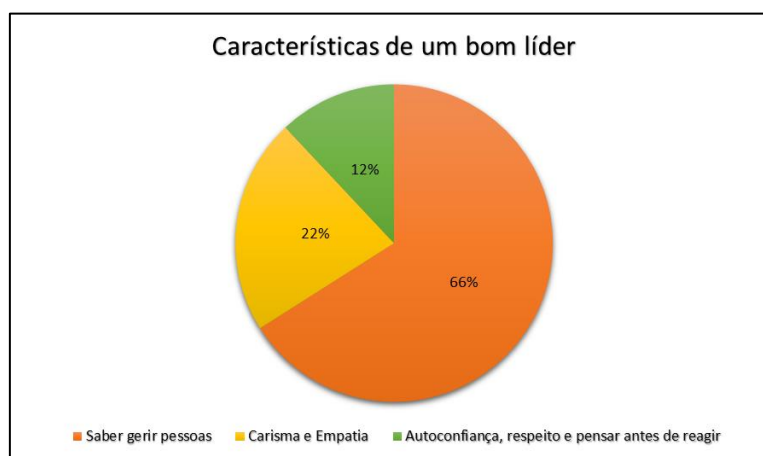
4.2 Perfis de liderança como base para a QVT

Os líderes possuem grandes responsabilidades para o desenvolvimento da qualidade de vida dentro das organizações. São eles os encarregados de passar para o setor operacional as atribuições a respeito do serviço e zelar para que todas as normas e valores ditados pela empresa sejam realmente cumpridos. Além de ter a capacidade para identificar em cada profissional habilidades que podem ser desenvolvidas e impactar positivamente no dia a dia do processo produtivo.

Autores como Ciliato, Gonçalves e Martins (2020) destacaram, por meio de um estudo realizado com seis consultores de gestão, o quanto as questões motivacionais possuem uma visão muito particular para cada indivíduo e, enquanto algumas pessoas são levadas por aspectos físicos do ambiente, outras já consideram os aspectos emocionais, como o relacionamento interpessoal. Dessa forma, a liderança carrega o papel de transformar grupos em equipes e fazer com que cada profissional se sinta parte do processo, além de fazer com que o sucesso seja uma conquista sentida e valorizada por todos, sem distinção de cargos ou níveis hierárquicos. Segundo os

colaboradores pesquisados, as principais características de um bom líder são: saber gerir pessoas, carisma e empatia e autoconfiança, respeito e pensar antes de agir (Figura 3).

Figura 3: Características de um bom líder



Fonte: Dados da Pesquisa

Mais da metade dos colaboradores consideram a capacidade de gerir pessoas como uma característica primordial para os líderes. Para compreender a visão dos líderes (gestores) sobre os colaboradores, os primeiros foram questionados sobre quais as principais carências que eles enxergam nos profissionais (Quadro 5). O intuito foi o de compreender como cada colaborador pode melhorar e mostrar um melhor desempenho no dia a dia empresarial.

Quadro 5: Carências percebidas pelos gestores

Empresa A	Vejo em nossa empresa, um número muito baixo de colaboradores que estão dispostos a buscar uma qualificação profissional, isto falando em todas as áreas disponíveis, tanto em setores de manutenção (SENAI), administrativos e outras atividades em que necessitamos de pessoal capacitado.
Empresa C	Com a mudança do mundo de forma dinâmica e global, a oferta de ferramentas cada vez maior, no geral, percebo a dificuldade de adequação de forma rápida a todos estes mecanismos que nos são oferecidos.
Empresa D	Muitos pensam em valorização e vão ao contrário do pensamento certo. “Capacitação – Valorização”.

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos gestores pesquisados acredita que o avanço do mercado e a oferta de novas tecnologias estão em desacordo com a capacitação técnica dos profissionais. Visto que o mercado está cada vez mais ágil e os colaboradores não estão se qualificando de maneira competitiva para lidarem com tais mudanças proporcionadas pelo mercado, entre elas, as novas tecnologias. Logo, para contribuir positivamente no processo produtivo das empresas, é necessária uma preocupação mútua entre colaboradores e gestores.

Partindo desse princípio, foram desenvolvidas perguntas com o intuito de identificar quais são os exemplos de líderes que os profissionais e, também, os gestores consideram como inspiração. Entre os nomes, foram citados: Jesus Cristo, Gandhi, Flávio Augusto da Silva, Nathalia Arcuri, Martin Luther King, Vanderlei Luxemburgo, Nelson Mandela, Jeff Bezos, Luciano Hang, Bernadinho e algumas pessoas citaram os próprios líderes de suas respectivas empresas e pessoas de convívio familiar.

Analisando a personalidade de cada nome citado, percebe-se a presença de uma liderança carismática, onde o profissional tem a oportunidade de criar, obter participação na tomada de decisão e ter na imagem do líder um exemplo a ser seguido.

Em complemento, foi questionado ainda aos colaboradores o quanto um líder pode ser capaz de impactar, tanto positivamente quanto negativamente e, a quase totalidade dos atores pesquisados - 94% - consideram que os líderes possuem grande influência sob os profissionais. Isso reforça o papel da liderança para a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, para o desempenho das organizações.

4.3 Dificuldades do mercado para os líderes e colaboradores

O mercado está cada vez mais competitivo e pede para que tanto os colaboradores quanto os líderes estejam prontos para lidarem com todas as adversidades e mudanças. Ações praticadas pelos líderes durante o período da primeira revolução industrial, como a distinção da classe operária, já não faz mais sentido para a época atual, pois se exige um trabalho mútuo e muita inteligência emocional para buscar se adaptar com as variáveis do mercado.

Para conseguir embasar esse tópico, foi questionado aos líderes quais são as principais dificuldades que eles enxergam no mercado que podem mitigar o desenvolvimento da gestão de pessoas e exigem um olhar mais atento e dinâmico do líder para saber identificar falhas e procurar medidas para se adequar (Quadro 6).

Quadro 6 – Dificuldades externas

Empresa A	Acho que o maior desafio na atualidade é a gestão de pessoas, quando nos deparamos com gerações mais novas, é muito difícil lidar com a falta de compromisso e responsabilidade, virtude nas quais é muito perceptível a carência, com isso exercer liderança se torna extremamente desgastante.
Empresa C	O maior desafio enfrentado hoje, pelo que vejo como pequeno empreendedor, é conseguir me manter competitiva neste mercado global. Quando comecei os concorrentes e o mercado de compra era local. Com todas as ferramentas e com as mídias sociais o mercado expandiu de forma exponencial, tanto para oferta de produtos para comprarmos quanto na quantidade de concorrentes. Logo, nosso maior desafio é entender como sobreviver e crescer com esta nova dinâmica de mercado.
Empresa D	Desenvolver um papel não apenas de liderança, mas também de incentivo.

Fonte: Dados da pesquisa

Os aspectos do desenvolvimento da liderança e do avanço tecnológico continuam como pauta para os líderes como ponto a ser trabalhado e implementado pelas empresas nos próximos anos. Os gestores também informaram que a forma como o líder exerce o cargo é mais importante do que o espaço ocupado, sendo possível observar que os líderes possuem total ciência do quão necessários são os exemplos e atitudes demonstradas por eles no dia a dia empresarial.

Além das preocupações com as mudanças macroeconômicas que podem impactar de forma significativa o processo de gestão empresarial, os líderes também necessitam ter um olhar atento para seus recursos humanos. Pois, esse elo é interdependente e todos necessitam um do outro para manter a estrutura organizacional em harmonia.

4.4 Importância do relacionamento interpessoal para o desenvolvimento da QVT

De acordo com Moscovici (1994), nas organizações as relações humanas são interdependentes e se dividem em dois níveis: tarefa e socioemocional. O nível tarefa busca avaliar as atividades cotidianas do ambiente de trabalho e, quando as relações emocionais são positivas, elas impactam diretamente na produtividade dos profissionais. Em complemento, o nível socioemocional trata dos sentimentos de cada colaborador, seja esse influenciado pelas questões de trabalho ou pela vida pessoal.

Se tratando exclusivamente das relações de trabalho, quando uma equipe trabalha em conjunto e em prol dos objetivos da empresa, as relações interpessoais se tornam mais satisfatórias. Assim, para estabelecer boas relações dentro do ambiente organizacional são exigidas ações além das habilidades técnicas necessárias para desenvolver as atividades. A inteligência emocional, por exemplo, também necessita ser trabalhada.

Os autores Amaral e Oliveira (2017) realizaram uma pesquisa com jovens gestores, com o intuito de observar quais são os principais desafios que um jovem pode enfrentar ao assumir um cargo de liderança. Segundo a pesquisa, dos novos gestores entrevistados, muitos consideraram a dificuldade para delegação de atividades e a aceitação dos subordinados como algumas das principais dificuldades, tendo em vista que por possuírem uma idade relativamente baixa, podem não passar credibilidade para as pessoas, tanto em nível interno quanto no nível externo.

Nesse sentido, dentro das relações humanas, surgem os conceitos de *hard skills* e *soft skills* que, respectivamente, buscam avaliar as competências técnicas dos profissionais e as habilidades que vão além do conteúdo apresentado no currículo durante o processo de recrutamento de candidatos (SWIATKIEWICZ, 2014). Segundo Jamison (2010, p.102), “enquanto o ensino de habilidades técnicas é certamente necessário ao estudante, isso não garante

que ele se torne um bom empregado ou um bom líder”. Logo, o *soft skills* se tornou uma peça chave a ser avaliada, visto que os comportamentos pessoais e as aptidões de cada profissional podem dizer muito em relação à sua vivência em determinados grupos.

Dessa forma, a partir das respostas apresentadas pelos gestores e colaboradores, pode-se observar o quanto os líderes esperam que os profissionais aperfeiçoem as habilidades técnicas (*hard skills*) para conseguirem lidar com as evoluções do mercado. Mas, além disso, os gestores ao retratarem determinados comportamentos, como: falta de interesse dos profissionais e pouco compromisso com as tarefas diárias, ilustram também a necessidade de uma observação mais aprofundada para as habilidades *soft skills*.

Características como: adaptabilidade, flexibilidade, inteligência emocional e criatividade são desenvolvidas no modelo *soft skills* e são capazes de moldar o processo de relacionamento interpessoal dentro das empresas. Para que as relações interpessoais estejam em harmonia é preciso que os líderes e colaboradores estejam atentos às necessidades mútuas.

Portanto, após avaliar as respostas dos gestores e colaboradores e, trazendo para a perspectiva dos embasamentos teóricos da pesquisa, consegue-se observar o quanto a QVT depende de ambos para que possa ser desenvolvida de forma eficiente. Tendo em vista que a evolução do mercado e, conseqüentemente, das habilidades para a execução de determinados cargos, sejam eles de liderança ou não, precisam de profissionais preparados tecnicamente e emocionalmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, foi possível analisar as ações e a relação entre líder e liderados para a promoção da QVT em empresas de diferentes setores no município de Dom Silvério – MG. Dentre as principais ações, ressaltou-se a preocupação com a capacitação dos colaboradores, bem como a construção do interesse e da motivação, já identificados pelas empresas.

Foi possível notar o quanto a preocupação com a QVT foi e está sendo construída e adaptada ao longo do tempo. O meio industrial passou por diversas mudanças, sejam elas estruturais ou comportamentais, que fizeram com que a QVT fosse uma questão a ser desenvolvida nas empresas, pensando no bem-estar dos profissionais e, conseqüentemente, no aumento da produtividade.

Apesar de haverem obstáculos para que seja estabelecido um vínculo entre líderes e liderados, onde todos possam se sentir confortáveis em seus trabalhos, as empresas e os colaboradores possuem necessidades básicas que precisam ser supridas diante do trabalho mútuo entre a organização e os colaboradores, como foi relatado na discussão dos resultados. Tendo em

vista que as empresas esperam que os profissionais desenvolvam habilidades que vão além do conteúdo técnico e os colaboradores esperam que sejam valorizados em seus respectivos empregos.

Dessa forma, para enfrentarem o mercado competitivo os líderes e os colaboradores possuem consciência do quanto o elo entre essas duas classes é interdependente. Deve haver uma demanda mútua entre empresa e colaborador, onde cada um necessita fazer a sua parte para que a totalidade das instituições empresariais possam conseguir atender às perspectivas dos colaboradores e as empresas consigam atingir suas metas de curto, médio e longo prazo. Levando em consideração que a evolução do mercado exige que ambos os lados estejam em pleno acordo.

O estudo contribuiu ao expor e discutir elementos que um líder deve desenvolver dentro de uma empresa e como esses elementos podem implicar na motivação e satisfação dos colaboradores. As categorias aqui utilizadas permitiram o entendimento da relação entre líderes e liderados em empresas localizadas no município de Dom Silvério – MG e, assim, podem também ser utilizadas, com adaptações (se necessário) para a análise de outras localidades. Logo, como sugestão de estudos futuros, novas realidades podem ser observadas, as categorias criadas podem ser aprimoradas e novos fatores podem ser analisados, haja vista que a QVT é tratada como melhoria contínua e está em constante evolução.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. C. G.; OLIVEIRA, L. B. Os desafios da primeira gestão: uma pesquisa com jovens gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 3, p. 373-392, 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** 70 ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.

BENEVIDES, V.L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2010.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. In CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.

CILIATO, S. C.; GONÇALVES, J.; MARTINS, J. T. A Percepção de Consultores em Gestão sobre Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Reuna**, v. 25, n. 3, p. 39-57, 2020.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** . 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional** . 10. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CODA, Roberto. Novos paradigmas organizacionais e suas implicações para o comportamento humano nas organizações. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. (Orgs.) **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: Como medir para melhorar. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M; GIMENEZ, P. E. O. A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13. **Anais [...]**. Semead, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.. **IBGE cidades**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/dom-silverio/panorama>. Acesso em: mar. 2021.

JAMISON, D. Leadership and professional development: an integral part of the business curriculum. **Business Education Innovation Journal**, v. 2, n. 2, p. 102-111, 2010.

KANESIRO, L. A.; DURIGAN, J. A.; KANESIRO, J. C. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Nucleus**, v.2, n.1, p. 17-30, 2004.

LIMA, S. F. **Administração da produção I**. Aracaju: UNIT, 2011.

LOCOMOTIVA, Instituto. **Trabalhador com carteira assinada teme mudança com a reforma, revela pesquisa** / Eduardo Belo. Disponível em: <https://www.ilocomotiva.com.br/single-post/2017/12/11/Trabalhador-com-carteira-assinada-teme-mudan%C3%A7a-com-a-reforma-revela-pesquisa>. Acesso em: jan. 2021.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Gestão do amanhã**: tudo que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4^o revolução industrial São Paulo: Gente, 2018. MARAMALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PAGE, M. **Estudo de remuneração**. 2017, disponível em: https://www.michaelpage.com.br/sites/michaelpage.com.br/files/Estudo_de_Remuner%C3%A7%C3%A3o_MP_2017.pdf. Acesso em: jan. 2021.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1999.

SINEK, S. **Comece pelo porquê**. tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SURVEY, Monkey. **Calculadora de tamanho de amostra**. Disponível em:
<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Acesso em: jul. 2020

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 3, p. 663-663, 2014.

WRIGHT, P. L. **Administração estratégica: conceitos** 14. ReimprSão Paulo: Atlas, 2015.