

RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES E O ESTILO DE LIDERANÇA ADOPTADO POR UM GESTOR: um estudo de caso

Renan Ferreira de Araújo
Danielle Fernandes Rodrigues

RESUMO

A satisfação do funcionário é tão importante como a satisfação do cliente, visto que as empresas necessitam do funcionário para atingir os seus objetivos. Desta forma, cresce a busca por líderes qualificados e dispostos a contribuir com a empresa para que esta consiga se manter e crescer no mercado, de forma que os funcionários se sintam como parte da empresa e do sucesso que a empresa alcançou. Sendo assim, a proposta deste artigo é identificar como a liderança, e todas as suas particularidades, podem influenciar na satisfação dos funcionários de uma empresa no ramo da administração de condomínios. Para alcançar os objetivos deste artigo, utilizou-se de uma pesquisa de campo, associada a um questionário para obtenção de dados sobre os funcionários da empresa e fatores que exercem influência sobre a satisfação, como benefícios, ambiente de trabalho, vínculo social entre colegas etc. Ao concluir esta pesquisa, é possível observar que a satisfação está ligada à liderança, e que esta, quando bem executada, traz benefícios ao funcionário e a empresa.

Palavras-chave: Satisfação dos funcionários; liderança; ambiente de trabalho.

ABSTRACT

Employee satisfaction is just as important as customer satisfaction, since companies need the employee to achieve their goals. Thus, grows the search for qualified leaders willing to help the company to gain space and maintain itself in the market, so that employees feel as part of the company and the success it has achieved. In this way, the purpose of this study is to identify how leadership, in all its particularities, can influence the satisfaction of the employees of a condominium management company. In order to achieve our objectives, we use a field survey associated to a questionnaire to obtain data about the employees of the company and factors that influence satisfaction, such as benefits, work environment, social bond among coworkers, etc. In concluding this research, it is possible to observe that satisfaction is linked to leadership, and that, when performed well, it benefits employees and the company.

Keywords: Satisfaction of employees; leadership; workplace.

1 INTRODUÇÃO

O mercado atual vem passando por contínuas e intensas mudanças, cada vez mais, as organizações necessitam de gestores capazes de atrair e reter clientes, de forma que atendam às necessidades do seu público-alvo. Toda essa busca, em suprir o cliente em relação ao que ele precisa, e despertar necessidades nele, faz com que o mercado se torne bastante competitivo e dinâmico.

Diferente do pensamento das antigas empresas, onde não observavam o que ocorria ao seu redor, no ambiente externo, e buscavam a estabilidade e previsibilidade, as novas empresas e seus gestores se concentram em se adaptar ao mundo e suas rápidas mudanças (ROBBINS, 2010).

Neste artigo será estudada uma questão de significativa importância para uma organização, bem como de grande responsabilidade do gestor, que é o trabalhador e a sua satisfação com relação ao trabalho. Ou seja, a satisfação no âmbito empresarial da perspectiva dos funcionários.

O cenário atual do mercado de trabalho se caracteriza por rápidas mudanças e cresce a cobrança em atingir metas e suprir as demandas dos clientes, diante disso, o trabalhador acaba se vendo insatisfeito com o seu trabalho no que diz respeito a possuir qualidade de vida na empresa, pois o alto nível de estresse decorrente das muitas cobranças, resulta em insatisfação para com o trabalho e até mesmo para com a organização. Seguindo esta linha de raciocínio têm-se a seguinte problemática: como um gestor, e seu estilo de liderança, pode influenciar na satisfação do trabalhador de uma empresa na cidade de João Pessoa/PB.

O objetivo geral deste artigo é analisar a influência do estilo de liderança adotado pelo gestor na satisfação dos funcionários. Tendo como objetivos específicos: a) identificar o modelo de liderança utilizado pelo gestor; b) verificar o nível de satisfação dos funcionários; c) compreender, na opinião dos funcionários, o principal ponto em que o gestor deve melhorar.

Este artigo tem implicações empresariais e justifica-se seu estudo, como apoio para o gestor e para a organização estudada, sendo uma oportunidade de verificar onde estão seus pontos de melhoria e tratá-los, de forma que, melhorando a satisfação dos funcionários, aperfeiçoe seus processos e resultados. Além disso, o estudo justifica-se por tratar de questões sociais, envolvendo relações entre indivíduos sob o prisma da análise do estilo de liderança. Como implicações acadêmicas, o presente estudo envolve uma temática abordada por muitos estudiosos, embora se recomende pesquisas futuras com um maior aprofundamento na temática no contexto paraibano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A satisfação vem sendo um tema bastante discutido e avaliado por diversos estudiosos, pesquisadores e por gestores. Muito além da motivação, a satisfação está ligada às necessidades de um indivíduo, e é a partir dela que a atitude de uma pessoa pode ser favorável ou não, frente a um acontecimento, ou tarefas para serem executadas.

De acordo com Spector (2006) a satisfação no trabalho implica no sentimento em que o indivíduo tem em relação à atividade que desenvolve na organização, o seu cargo. Assim, se o funcionário se sentir bem com a empresa, isto é sinal de que este está satisfeito para com ela. Do contrário, se o indivíduo não gosta do seu trabalho, este se encontrará desmotivado. Partindo deste pensamento, observa-se que há uma lacuna para se resolver: proporcionar a satisfação do funcionário, para que este se sinta bem na organização e possua um bom desempenho em suas atividades.

Sendo assim, para que se alcance a satisfação de um indivíduo no ambiente de trabalho, este precisa ter as suas necessidades atendidas pela organização. Minicucci (2014) afirma que quando as necessidades são atendidas, o indivíduo se relaciona melhor com os seus companheiros de trabalho, o que resulta em menos conflitos, e por fim, poderá resultar também em melhores resultados nas atividades que o funcionário desempenha.

Segundo Minicucci (2014) as principais necessidades de um indivíduo com relação ao seu trabalho são: dinheiro e a segurança. Com relação ao dinheiro, este é o primeiro fator em que grande parte dos funcionários buscam ao entrar para o time de uma empresa. É a necessidade que um indivíduo tem de receber uma boa remuneração que mantenha o seu padrão de vida. Após esta primeira necessidade ser atendida, surge a segunda principal que é a segurança em relação ao cargo que ocupa.

Tem-se assim, a segurança no sentido de que o funcionário não perderá o seu cargo, ficando desempregado. Minicucci (2014, p. 216) afirma: “Nos últimos anos, o progresso industrial e a automação têm trazido o desemprego, o que cria profundas ansiedades no trabalho”. Neste contexto, o desemprego, a situação atual do país e as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, fazem com que os empregados busquem um emprego que lhes assegure que ficarão isentos desta situação.

Spector (2006) se aprofunda mais sobre a satisfação no trabalho, apresentando que o estudo desta se divide em duas abordagens. Na primeira abordagem o autor apresenta a satisfação como um sentimento único em relação ao trabalho, ou seja, não há riqueza em detalhes sobre a satisfação, apenas um resumo geral a respeito do sentimento único para com o trabalho. Já na segunda abordagem, o autor apresenta algumas ‘facetas’, particularidades de um trabalho, como campanha de recompensas, prêmios, colegas de trabalho, superiores e até mesmo a condição de trabalho oferecida pela empresa, são estes fatores que podem influenciar na satisfação do funcionário e carecem de uma maior atenção do gestor para atendê-las da melhor forma possível,

Observa-se então, que Spector (2006) complementa o pensamento de Minicucci (2014) onde ambos apresentam que se alcança a satisfação de um funcionário quando suas necessidades são atendidas. Ou seja, a satisfação surge por meio de necessidades de um indivíduo, onde caso não sejam atendidas, resultará em insatisfação e consequentemente na improdutividade no trabalho.

Todavia, a satisfação não deve ser vista somente no aspecto global, único, mas como algo mais detalhado. Ao falar sobre a abordagem da satisfação pelas facetas, Spector (2006) apresenta a seguinte afirmação:

A abordagem pelas facetas possibilita um quadro mais completo da satisfação no trabalho. Uma pessoa geralmente apresenta diferentes níveis de satisfação em relação às várias facetas. Ela pode estar muito insatisfeita com os pagamentos e as vantagens e, ao mesmo tempo, estar muito satisfeita com a natureza do trabalho e com os chefes. (SPECTOR, 2006, p. 321)

Como forma de demonstrar visualmente as facetas argumentadas por Spector (2014), tem-se a figura 1:

Figura 1: Quadro das facetas comuns da satisfação no trabalho

Salário	Supervisão	Natureza do trabalho
Oportunidades de promoção	Companheiros de trabalho	Comunicação
Benefícios	Condições de trabalho	Segurança

Fonte: Spector (2006)

A satisfação pode ser alcançada de várias formas, segundo a abordagem das facetas, pois um indivíduo pode estar motivado com um fator, mas desmotivado com outro. Por esta causa, a satisfação de um funcionário com relação ao trabalho precisa de uma análise cuidadosa e detalhada para que seja possível identificar os pontos principais que ocasionam a insatisfação do trabalhador, e conseqüentemente, que gerem improdutividade em determinada atividade, e por fim, tratar a insatisfação deste, atendendo às suas necessidades.

Contudo, decorrente das várias mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, as exigências aumentam e demandam quem os funcionários sejam mais resilientes, se adequem rapidamente as mais diferentes situações e possuam uma boa produtividade, tudo isso faz com que a preocupação com o funcionário seja, muitas vezes, um último fator de relevância. Sobre este caso, Wagner e Hollenbeck (2012) argumentam que existem organizações que não possuem a devida preocupação com a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho.

Pode-se identificar neste primeiro tópico que a satisfação no trabalho deve ser foco dos gestores para que estes consigam extrair dos funcionários a melhor produtividade para a organização. Ou seja, para que um indivíduo seja produtivo e participativo na organização, é preciso atender às suas necessidades. No subtópico a seguir, serão abordados quais são os resultados que a insatisfação do funcionário ocasiona para uma organização.

2.1.1 Insatisfação no trabalho e efeitos na produtividade

Conforme abordado no tópico acima, a satisfação tem o seu nível de relevância dentro de uma organização e deve ser observado pelo gestor, para que possa evitar efeitos negativos no ambiente, na produção e até mesmo no atendimento ao cliente, decorrentes da insatisfação no trabalho não tratada.

Maximiano (2011) traz uma linha de pensamento bastante atual e complexa ao afirmar que um funcionário pode estar insatisfeito com o salário e mesmo assim continuar trabalhando, o que seria bom para os números da empresa, contudo a empresa estaria correndo o risco de perder um funcionário. Por outro lado, o autor ainda apresenta uma situação onde o funcionário pode estar satisfeito com o salário, mas isso não lhe dá ânimo para trabalhar, e acaba resultando na baixa produtividade deste. Ou seja, quando Maximiano (2011) afirma que o funcionário pode estar satisfeito com a remuneração, mas sem ânimo para o trabalho, isto implica que, nem sempre, uma boa remuneração, garante a satisfação total de um funcionário. Robbins (2010) confirma este pensamento ao afirmar que:

Apesar de uma baixa remuneração, provavelmente, não atrair funcionários de qualidade superior, ou não manter aqueles com alto desempenho, os gestores deveriam perceber que altas remunerações também não garantem a criação de um ambiente satisfatório. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 83)

Existem diversos efeitos negativos que a insatisfação no trabalho pode ocasionar, como: desmotivação para trabalhar, absenteísmo, alta rotatividade dentro da organização, queda na qualidade do atendimento ao cliente e desvio de conduta dentro da empresa.

De acordo com Bowditch e Buono (2012) os gestores devem preocupar-se com o nível da insatisfação dos seus funcionários, pois esta insatisfação não tratada acarretará em custos para a organização, além de prejudicar a eficácia da empresa.

Um fator bastante comum, resultante da insatisfação, é o aumento do índice de rotatividade na empresa. Bowditch e Buono (2012) ainda afirma que a rotatividade gera um custo indireto para a organização, pois esta terá que arcar com os custos rescisórios dos funcionários, e ainda acrescenta que um fator ainda mais prejudicial é quando a rotatividade está ligada aos melhores funcionários de uma empresa, visto que a saída de funcionários eficazes para a concorrência (em muitos dos casos) resulta em baixo desempenho da empresa.

Spector (2006) apresenta um segundo resultado da insatisfação no trabalho, que é a ausência. Embora, em alguns casos, esta ausência seja justificada por questões de saúde do próprio funcionário ou de seus familiares, um ponto preocupante é quando a ausência vem decorrente da falta de vontade que o trabalhador tem de ir para a empresa, resultando então em faltas, e que, por sua vez, contribuirá para a rotatividade.

Tanto Spector (2006) quanto Bowditch e Buono (2012) possuem a mesma linha de raciocínio quanto aos efeitos causados pela insatisfação no trabalho. Ambos concordam que a insatisfação resulta no baixo comprometimento organizacional. Este comprometimento se diz respeito ao funcionário se identificar com os objetivos da empresa, além de compreender e aceitar determinadas mudanças que venham a ocorrer dentro destas.

Para uma melhor compreensão sobre em quais aspectos o baixo comprometimento está relacionado, Spector (2006) apresenta os itens do questionário de comprometimento organizacional elaborado por Mowday et. al (1979), sendo estes: a) acredito que os meus valores e os da organização são muito parecidos; b) tenho orgulho de dizer aos outros que sou parte desta organização; c) eu poderia estar trabalhando para outra organização que realiza o mesmo trabalho; d) a organização me incentiva para o meu melhor desempenho.

Os itens do questionário de Mowday et. al (1979) apresentado por Spector (2006) evidenciam quatro vertentes cuja empresa será afetada com o baixo comprometimento organizacional. A visão entre os valores do funcionário e da organização passa a ser divergente, o funcionário não possui mais orgulho em vestir a camisa da empresa e se, ele passa a observar que possuem outros locais de emprego com o mesmo trabalho e não sente mais o incentivo da empresa para que o trabalhador ofereça o seu melhor.

Para que uma empresa obtenha bons resultados e melhores funcionários, esta deve oferecer um ambiente propício à satisfação no trabalho. Do contrário, desencadeia uma série de fatores prejudiciais para a organização, pois, financeiramente, alguns resultados da insatisfação trazem custos diretos ou indiretos para uma organização, como por exemplo, as demissões, e por outro lado a insatisfação resulta em baixos resultados da empresa, e em muitos casos, o não alcance dos objetivos propostos.

Desta forma, para que se possa observar o índice de satisfação e controlar este dentro de uma empresa, existe o papel da liderança que o gestor deve executar. Bateman e Snell (2009) afirmam que os líderes são pessoas influenciadoras que direcionam outras para atingir metas. Um bom líder pode motivar o trabalhador, e fazê-lo abraçar os objetivos da organização, além de contribuir com o aumento do comprometimento organizacional, reduzindo então os fatores aqui apresentados, como a ausência e a rotatividade. No tópico a

seguir, será abordado a temática sobre liderança, o seu conceito, estudo e como se dá aplicação desta.

2.2 LIDERANÇA

A Liderança é um tema que está diretamente ligado com a satisfação no trabalho e com o nível de produtividade dos funcionários. Em dias atuais, esta temática é bastante discutida em razão de orientar o gestor sobre a melhor maneira de liderar sua equipe, de acordo com o clima organizacional da empresa e o tipo de trabalho que é executado no local.

Para Bowditch e Buono (2012) a liderança é um ato de influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas, onde estas se encontram inseridas em um grupo e são orientados por um líder para o alcance de objetivos traçados para uma empresa. Portanto, o termo liderança está diretamente ligado às pessoas em detrimento das tarefas em um ambiente onde possa haver a mútua cooperação entre os indivíduos para a concretização de uma meta estabelecida.

Minicucci (2014) afirma que a liderança é mensurada de acordo com três pilares: O líder, os liderados e a situação. A situação vem decorrente dos liderados, que por sua vez são afetados pelo líder e seu estilo de liderança. Partindo deste pensamento, o autor acima citado ainda afirma que, o estudo sobre a liderança ficou denominado como situacional. “[...] as qualidades, as características e as habilidades exigidas de um líder são determinadas pela situação em que ele deve agir. A situação cria o líder”. (MINICUCCI, 2014, p. 169).

Portando, um líder não é aquele que utiliza apenas um método em todas as situações, antes ele deve possuir resiliência para saber lidar com as situações no ambiente organizacional e liderar sua equipe de forma correta. Sobre este pensamento, Minicucci (2014, p. 169) afirma: “Numa situação qualquer, o líder mais eficaz é aquele que melhor satisfaz as necessidades de seus seguidores”.

No entanto, o autor Cavalcanti et. al. (2009) argumenta que:

Se por um lado, cresce a demanda das empresas por gerentes com perfil de líder, mais dinâmicos, flexíveis, comunicadores, inovadores, com visão de longo prazo, por outro percebe-se a dificuldade de encontrá-los no mercado. Como desenvolver essas lideranças? Que habilidades deve ter o líder? (CAVALCANTI et al., 2009, p. 62)

Assim, acima o autor descreve claramente algumas habilidades de um líder eficaz, e são essas habilidades que farão com que as pessoas o sigam, mesmo com opiniões diferentes das do líder. Todas estas habilidades têm de estar interligadas com a preocupação com os funcionários, pois a liderança dentro da organização tem como objetivos a congratulação, no sentido de reconhecer o trabalho, o potencial do funcionário e oferecer auxílio para superar os seus pontos de melhorias. Além disso, a liderança deve focar na aceitação dos liderados para com as mudanças necessárias na organização.

Sobre esse contexto Gil (2014) afirma que os gestores devem se desenvolver como líder, fazendo com que os funcionários se sintam colaboradores da empresa, se sintam valorizados dentro de suas capacidades. Desta forma, fica mais fácil cativar os funcionários para pactuar da política da empresa, a sua cultura e para aceitar repentinas mudanças que venham a ocorrer no ambiente da empresa.

As organizações atuais passam por constantes e bruscas mudanças para atender as demandas dos clientes, na citação acima do autor Gil (2014), fica evidente que o líder deve se preocupar em retirar os subordinados da condição de apenas receber ordens para torná-los coparticipantes da essência da empresa. Essa preocupação deriva-se da resistência do funcionário frente a uma mudança na sua rotina de trabalho, e é nesse ponto em que o gestor precisa ter suas habilidades de líder para que os liderados possam, por mais que haja contradições, acatar a nova posição da empresa e se empenhar para alcançar o objetivo coletivo desta. Sobre isso o autor Minicucci (2014, p. 214) traz uma fundamentação com o seguinte pensamento: “É certo que as pessoas normais resistem à mudança, principalmente se ela for imposta”. Assim, sempre que existem novos desafios para a organização, se tem a necessidade de realizar mudanças, que por sua vez podem ser rejeitadas pelos funcionários que já se adaptaram a rotina de trabalho antiga.

Diante de tudo o que fora exposto neste tópico, pode-se observar a complexidade sobre tornar-se um líder e de compreender as habilidades corretas que o gestor deve utilizar em cada situação na organização. Não se trata simplesmente de uma fórmula, um conceito único, mas de desenvolver no gestor uma visão mais humana do processo, ao invés da visão sistemática hierárquica, onde não há comunicação, compreensão e ajuda entre gestor e subordinado.

2.2.1 O estudo da liderança segundo as abordagens

Para Gil (2014), o estudo da liderança pode estar baseado em três principais pilares bastante discutido entre estudiosos, são estes: os traços pessoais, o comportamento e a liderança de acordo com a situação. Esses três tipos de estudo estão ligados diretamente ao líder e as abordagens deixam em evidência as características que este pode possuir.

Sobre a abordagem quanto aos traços pessoais, Gil (2014) afirma que foram os primeiros estudos sobre a liderança, onde ficou caracterizado que não se era possível tornar-se um líder, pois as primeiras teorias sobre o tema afirmam que já se nascia um líder nato.

Sobre a teoria dos traços, Spector (2006) afirma que esta abordagem busca compreender as características pessoais de um bom líder, assim como os grandes líderes citados logo acima. No entanto, esta primeira abordagem afirmava que um líder considerado bom em determinada situação, poderia também ser bom em qualquer outra condição ou época.

Contudo, este estudo não foi suficiente para desenvolver uma teoria geral das características de um líder, mas contribuíram para que outros estudiosos pudessem apresentar uma lista dos atributos que os líderes devem possuir. Gil (2014) citou que Gardner enfatizou alguns desses atributos, sendo estes: vitalidade física e energia, inteligência e capacidade de julgamento, disposição para aceitar responsabilidades, aptidão para as tarefas, compreensão dos seguidores, habilidade com pessoas, necessidade de conquistar, capacidade de motivar, coragem e perseverança, capacidade de criar e manter confiança, capacidade de administrar e, por fim, decidir e estabelecer prioridades.

Porém, ficou evidente que a eficácia da liderança não estava ligada somente aos traços, pois estes apenas caracterizavam particularidades de um líder, questões físicas, sociais e o seu intelecto. Cavalcanti et. al. (2009, p. 39) afirma que esta primeira teoria não garantia o sucesso de um líder, uma vez que apenas focava nas características pessoais de cada líder estudado, desconsiderando hipóteses situacionais no contexto histórico de cada líder. Ou seja, a teoria dos traços não possui vínculo direto com o sucesso de um líder, uma vez que a

liderança é um tema bastante complexo e situacional, onde a situação define qual atitude o líder deve tomar, exigindo então que este tenha uma posição de resiliência para mudar seu estilo de liderança quando necessário.

A partir desse pontapé inicial que a teoria dos traços apresentou, mas observou-se uma lacuna para se completar, pois somente os traços de um líder nato não eram suficientes para definir uma teoria sobre a liderança. Deu-se início ao estudo pela abordagem do comportamento, onde se busca compreender o comportamento autoritário ou democrático de um líder, partindo de duas vertentes básicas: a tarefa e as pessoas. Sobre este tema, a abordagem pelo comportamento, Minicucci (2014) afirma que o estilo de liderança de um gerente pode se dividir em dois grupos, sendo o primeiro grupo a liderança focada para a tarefa, e no segundo, a liderança focada nas relações humanas. Por conseguinte, Spector (2006) afirma que este tipo de estudo busca compreender o que o líder faz, e não as suas características pessoais. Ou seja, muito além das particularidades de um líder, deve-se considerar as suas atitudes, para onde está direcionada a sua orientação (para as tarefas ou para as pessoas).

Muito embora a teoria sobre a abordagem comportamental venha a obter sucesso, autores como Spector (2006) e Robbins (2010) vem afirmar que a efetividade de um líder depende também da situação em que se encontra em determinado momento. Ou seja, não se pode prender-se somente a um comportamento (como por exemplo, o democrático) e desprezar outro. Spector (2006, p. 508) ainda complementa este pensamento ao afirmar que “a situação interage com as características e comportamentos do líder”. Sendo assim, o comportamento ideal de um líder é determinado pela situação na qual ele se encontra. Desta forma, deu-se início ao estudo da liderança sobre a abordagem contingência, onde buscava-se compreender como a situação influenciaria a tomada de decisão de um líder e o seu comportamento para com os liderados. Sobre este método de abordagem os autores Gil (2014) e Robbins (2010) mencionam a teoria da liderança contingencial criada por Fred Fiedler, onde afirma que deve haver uma relação entre o estilo da liderança e a demanda da situação.

Robbins et. al (2010, p. 365) diz: “o modelo de contingência de Fiedler propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona.” e Gil (2014, p. 225) afirma: “Essa teoria afirma que a eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre o estilo do líder e a exigência da situação.” Para os autores acima citados, a exigência da situação é o que norteará o líder quanto a sua tomada de decisão e qual atitude tomar quanto a liderança de sua equipe.

No entanto, Gil (2014) se aprofundou neste tema e afirma que, para que o líder seja eficaz, depende de três situações, que o autor considera como básicas, que irá influenciar na favorabilidade de uma situação para um líder. São estas: a) A relação pessoal entre o líder e o subordinado, a confiança que há entre as partes; b) a estrutura da tarefa, no que diz respeito aos procedimentos para atingir os objetivos; c) e o nível de influência que o líder possui sobre os liderados. Assim, um líder autoritário pode possuir dois níveis de aceitação, onde no primeiro nível ele tem uma forte influência sobre os liderados, e com isso favorece uma relação saudável entre aqueles que o seguem. No segundo nível, o líder possui pouca influência sobre os liderados e sua relação é fragilizada com os que o seguem. (GIL, 2014)

Em ambos os casos, o que vai direcionar para que o estilo de liderança seja autoritário é a situação, a tarefa que será realizada. Caso a tarefa seja estruturada, subentende-se, pois que os membros dentro da organização seguem um padrão já desenvolvido para executar o que foi

demandado, e neste caso a situação exige que o líder seja autoritário, pois não poderá haver mudanças na rotina da tarefa.

Por outro lado, se a tarefa não for estruturada, então o líder tem de ser autoritário, pois a situação lhe exigirá que tome à frente e guie os liderados para que possam executar a tarefa demandada de forma eficaz. Vale ressaltar, de acordo com Gil (2014) nos dois casos acima citados, o líder está em uma situação que o favorece quanto a sua posição na empresa.

A abordagem contingencial da liderança traz diversas teorias que comprovam o fato de a situação definir o melhor estilo de liderança naquele momento, e sobre as demais teorias contingenciais, Robbins et. al. (2010) menciona três dessas teorias, sendo a primeira a teoria da liderança situacional (TLS), que está focada nos subordinados, e a eficácia do líder está ligada ao nível de desempenho dos liderados quanto a execução de uma tarefa. Aqui trata-se da maturidade do liderado, onde o líder deverá alternar entre quatro tipos de comportamentos de acordo com o nível de prontidão do subordinado, para poder suprir a lacuna que o subordinado possa ter.

A teoria da liderança situacional abordada por Robbins et. al. (2010) está primeiramente ligada às emoções, satisfações e apoio ao subordinado, dando ao líder o papel de suprir as limitações dos seus seguidores, quanto as suas habilidades e emoções, sendo orientador, apoiador e participativo, dependendo da situação em que se encontra o liderado, seja este motivado, desmotivado, capaz ou incapaz de executar uma determinada tarefa.

A segunda teoria apresentada por Robbins et al. (2010) é a teoria do caminho-meta, que mostra o líder como um agente que tem a função de colaborar para que os liderados alcancem suas metas e objetivos do trabalho. O líder deverá apresentar o melhor caminho e direcionar os liderados para que estes cumpram os objetivos, de forma eficaz da tarefa demandada. O autor ainda afirma que, a teoria prevê que um líder diretivo obtém maior satisfação dos funcionários em tarefas estruturadas e com alto nível de estresse, e um líder apoiador consegue um melhor desempenho do seu liderado, bem como a satisfação desta em tarefas estruturadas. Porém, a teoria ainda alerta que a liderança diretiva, se utilizada com funcionários capazes, pode se tornar redundante e sem eficácia.

Portanto, o sucesso ou fracasso de um líder, não depende somente de seus traços pessoais, orientações ou conhecimento. Antes, todos esses fatores têm que estar ligados à uma palavra chave chamada contingência. Ou seja, é preciso que um líder se torne resiliente e perceptivo para saber lidar em diferentes situações da forma mais assertiva possível, de modo que faça a empresa alcançar seus objetivos e que consiga cativar os funcionários para se sentir parte da empresa e colaborar para o crescimento desta.

3 METODOLOGIA

Para Andrade (2010, p. 117) “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. A Metodologia é a parte que aborda como vai ser desenvolvido o estudo, ou seja, é a parte que apresenta o real caminho escolhido para chegar ao fim proposto pela pesquisa.

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como básica, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013) buscam gerar conhecimentos novos para o avanço da ciência. Portanto, a pesquisa buscou agregar novos conhecimentos, sobre a satisfação dos funcionários e estilos de liderança do gestor, através de um aprofundamento sobre os conhecimentos outrora obtidos em outras pesquisas. No que se refere à abordagem,

caracteriza-se como qualitativa, que de acordo com Martins e Theóphilo (2009) as pesquisas qualitativas se baseiam em técnicas específicas para obtenção de dados, podendo esta ser realizada por meio de entrevistas ou observações. No tocante aos objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva e exploratória. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que as pesquisas descritivas são aquelas onde não há interferência do pesquisador sobre o que se está pesquisando, buscando apenas o levantamento de dados sobre a população ou fenômeno estudado.

Em relação às pesquisas exploratórias, Prodanov e Freitas (2013) afirmam que o objetivo é buscar mais informações a respeito da temática escolhida para a pesquisa, onde tais informações podem ser obtidas através de um levantamento bibliográfico, entrevistas ou exemplos práticos que facilitem a compreensão do tema. Desta forma, nesta pesquisa foi realizado o levantamento das principais características dos funcionários da empresa escolhida para serem estudadas, deixando em evidência suas perspectivas sobre o líder, o seu estilo de liderança, seu sentimento de satisfação para com os cargos que ocupam. Além disso, esta pesquisa teve como objetivo deixar evidente o fator que causa a maior insatisfação nos funcionários mediante a liderança de seu gestor.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como pesquisa de campo, onde os autores Prodanov e Freitas (2002) e Gil (2002) defendem que estas pesquisas são realizadas com indivíduos que fazem parte do ambiente onde será realizada a coleta de dados, para obtenção de informações a respeito do problema estudado, para que possa haver uma relação entre o censo que foi obtido, através do levantamento de dados com as partes pesquisadas, e o fenômeno causador do problema a ser estudado.

O local escolhido para aplicação da pesquisa e questionário foi uma empresa no ramo de administração de condomínios e contabilidade, situada na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba. Sendo esta composta por: Diretoria, departamento financeiro, departamento de cobrança, departamento de atendimento ao cliente, departamento pessoal e, por fim, o departamento operacional. Todos os setores da empresa, inclusive a diretoria, estão interligados entre si, facilitando assim, a troca de informações entre os setores de forma prática e ágil. A empresa atua no mercado de administração de condomínios na cidade de João Pessoa/PB desde o ano de 2012.

De acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 112) define-se que “[...]universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Partindo deste conceito, a população desta pesquisa foi composta pelos indivíduos que possuíam em comum a característica de trabalhar no local da pesquisa, ou seja, na empresa estudada. O universo desta pesquisa totalizou 07 indivíduos, todos eles funcionários da empresa. A empresa é composta por 06 funcionários e um diretor que tem a função de gestor dentro da empresa, sendo distribuídos da seguinte forma: 1 diretor, 1 gerente financeiro e 1 auxiliar de gerente financeiro, 1 gerente de departamento de pessoal, 1 gerente de departamento de cobrança, 1 gerente de departamento de atendimento ao cliente e 1 funcionário externo (motoboy). Para a realização do questionário, foram considerados somente os funcionários da empresa, não contando com o diretor, totalizando 06 sujeitos da pesquisa que serão convidados a responder as questões apresentadas no questionário.

A escolha do questionário, se deu com base na fundamentação do autor Gil (2002, p. 115) ao afirmar que a entrevista “pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”. Portanto, a escolha do questionário foi visando não consumir muito tempo dos funcionários

na hora da obtenção dos dados necessários para a pesquisa. Portanto, se utilizará de um questionário com 09 (nove) questões. Este será foi para cada funcionário, em um envelope com prazo para entrega do documento respondido em 24 horas, para fins de facilitar a coleta e tabulação dos dados coletados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Buscando atingir os objetivos desta pesquisa, qual seja identificar como o estilo de liderança de um gestor influencia na satisfação dos funcionários, foi elaborado um questionário com 09 questões subjetivas mesclando a visão que o colaborador tem do gestor e a sua satisfação pessoal para com a empresa, em itens como: salários, benefícios etc. Desta forma, foi entregue para cada entrevistado um formulário, para que estes pudessem responder, de forma anônima. A primeira questão apresenta um breve resumo sobre um líder focado em tarefas e um líder focado em pessoas e busca analisar como o funcionário enxerga o seu diretor. Como resultado temos as seguintes respostas:

QUADRO 1 – Estilo de liderança adotado pelo gestor

SUBCATEGORIA	RESPOSTAS	SUJEITOS
Focado em tarefas	"Tarefas"	03
	"Minha avaliação é que o diretor é mais focado nas tarefas"	
	"2ª opção (tarefas)"	
Focado em pessoas	"[...] voltado principalmente para pessoas [...]"	03
	"Mais para pessoas do que para tarefas"	
	"[...] em geral ele é focado nas pessoas"	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Diante das respostas, observa-se que, por mais que o gestor seja mais focado para o lado das pessoas, este não deixa de se valer pelo lado das tarefas, agindo entre um e outro estilo, de acordo com a situação. Sendo assim, conclui-se então que o gestor possui uma abordagem situacional, outrora citada por Gil (2014) o qual afirmou que não haveria um estilo de liderança melhor que o outro, mas que o melhor estilo de liderança seria o que se adapta as situações. Portanto, o líder em questão se mostra atento as situações e busca utilizar o melhor estilo de liderança de acordo com as situações que o rodeiam.

Dando continuidade à pesquisa, levantou-se uma questão sobre como o gestor reagia quanto às exigências de sua equipe, assim como mostra o quadro 2 abaixo. O objetivo da pergunta era identificar se o gestor se encontra atento para as necessidades dos colaboradores, ou não busca escutá-las e atender aos pedidos sempre que possível. Ou seja, a pergunta busca identificar se existe uma boa comunicação entre os funcionários e o diretor, se existe um ambiente ético e aberto a novas sugestões.

QUADRO 2 – Atitude do gestor frente às exigências da equipe quanto ao trabalho

SUBCATEGORIA	RESPOSTAS	SUJEITOS
Atendendo às necessidades da equipe	"Ruim"	06
	"De forma natural, compreensiva e colaborativa"	
	"Se apresenta sem melhoramento neste quesito por parte do diretor, que aos poucos vem atendendo as exigências da equipe"	

	"Costuma ouvir de forma solícita e procura sempre mostrar compreensão"	
	"Com flexibilidade"	
	"Busca sempre ouvir e na medida do possível atender à equipe"	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Aqui é possível observar que o gestor sempre está aberto para ouvir as necessidades de sua equipe e busca atendê-las com a maior flexibilidade possível. Isto mostra que o gestor se preocupa com o que o funcionário sente e se mostra como apoio ao funcionário. Wagner e Hollenbeck (2012) afirmou que um líder focado nos funcionários tende a preocupar-se com as relações emocionais e sociais dos seus subordinados.

A seguir, no quadro 3, foi abordado a temática da tomada de decisão. Este é um fator de extrema importância para um líder, no que diz respeito sobre este tomar as decisões de forma correta e que se evite gastos desnecessários. Portanto, o objetivo do questionamento do quadro abaixo é se o gestor consulta a equipe antes de uma tomada de decisão que envolva todo o corpo da empresa.

QUADRO 3 – Como o gestor efetua a tomada de decisão

SUBCATEGORIA	RESPOSTAS	SUJEITOS
Consulta a equipe	"Busca primeiramente a opinião da equipe"	02
	"A maioria das vezes ele procura a opinião da equipe"	
Não consulta a equipe	"Na maioria das vezes entrega a ordem para ser resolvida de acordo com o que foi ordenado" "Em muitos casos ele nos procura para saber o que pode ser feito, mas em geral entrega a demanda para resolver da maneira que ele decidiu"	02
Relativo	"Costuma ser dependente de cada caso, nunca é do mesmo modo"	01
Não soube responder	"Bom"	01

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com base no contexto do quadro 3, Robbins (2010) afirma que houve uma mudança quanto aos sujeitos que tomavam a decisão nas empresas, onde esta atitude provinha apenas dos administradores. O autor apresenta que as empresas agora buscam saber do funcionário a opinião ou sugestão para determinada tomada de decisão na empresa. Contudo, a tomada de decisão pode ser um fator perigoso quando a percepção sobre o problema não está bem clara ou definida, e por isso o líder precisará filtrar e absorver o melhor possível das sugestões ou opiniões dos seus funcionários.

Trazendo para a realizada da empresa aqui pesquisada, observa-se um equilíbrio do gestor, pois alguns funcionários tem a visão de que ele busca a equipe para as tomadas de decisão, enquanto outros percebem que, muitas vezes, ele toma a decisão e apenas comunica a equipe da nova ordem. Vale ressaltar o comentário de um dos pesquisados, o qual afirmou que "Em muitos casos ele nos procura para saber o que pode ser feito, mas em geral entrega a demanda para resolver da maneira que ele decidiu". Ou seja, o líder busca primeiramente tomar a decisão de forma individual e logo após vem de forma coletiva para otimizar sua tomada de decisão.

Prosseguindo com a pesquisa, no quadro 4, a próxima questão focou em retornar ao tema da satisfação no trabalho e, de uma forma mais direta, buscou-se avaliar a satisfação dos funcionários para com os seus cargos atuais.

QUADRO 4 - Satisfação com o cargo atual

SUBCATEGORIA	RESPOSTAS	SUJEITOS
Sim	"Sim"	03
	"Venho ficando mais satisfeita mediante as normas adotadas nos últimos tempos. Todavia é algo a ser melhorado gradativamente"	01
Outras respostas	"A satisfação na minha opinião é prejudicial ao desenvolvimento das pessoas, é importante estar sempre em busca de melhorias"	01
	"Um pouco"	01

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Após a coleta das respostas, ficou evidente que a maioria se vê satisfeito com o seu cargo, mas identifica que pode haver melhorias ainda. A satisfação no trabalho consiste em três pilares essenciais, os quais Wagner e Hollenbeck (2012) afirmam ser os valores, a importância do valor e o sentimento sobre este. O autor explica que para se ter a satisfação no trabalho é preciso que o funcionário se sinta atuando em um cargo de valor (e se sinta valorizado também). Além disso, o funcionário precisa reconhecer a importância de seu trabalho para a empresa e, logo após, a percepção sobre a importância que o setor onde ele atua é de extrema importância para a empresa.

Portanto, baseando-se no pensamento de Wagner e Hollenbeck (2012), pode-se afirmar que o gestor deixa clara a importância de cada membro da equipe, bem como a importância da atividade que cada um exerce, o que facilita e colabora para a satisfação de grande parte dos funcionários.

A seguir, no quadro 5, tem-se o questionamento sobre a prontidão da empresa em atender as necessidades dos funcionários. Apesar de se assemelhar com a questão do quadro 2, aqui o foco principal foi saber se a empresa atende as necessidades pessoais de seus funcionários, como ter flexibilidade de horários, ter a liberdade de poder se ausentar do seu posto de trabalho para resolver algum imprevisto pessoal, ou algo similar que seja pessoal, e não focado no trabalho, como na questão do quadro 2.

QUADRO 5 – Entendimento das necessidades dos funcionários

SUBCATEGORIA	RESPOSTAS	SUJEITOS
Sim	"Sim"	02
	"Sim, o mesmo vem se preocupando com o empregado"	01
	"Sim, em alguns momentos percebo a preocupação em atender minhas necessidades"	01
Outras respostas	"Essa questão é muito "politica" que hoje no Brasil só vejo esse tipo de cultura em grandes organizações"	01
	"Sim, a empresa sempre está disposta a negociar quando preciso de flexibilidade para me ausentar o trabalho"	01

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

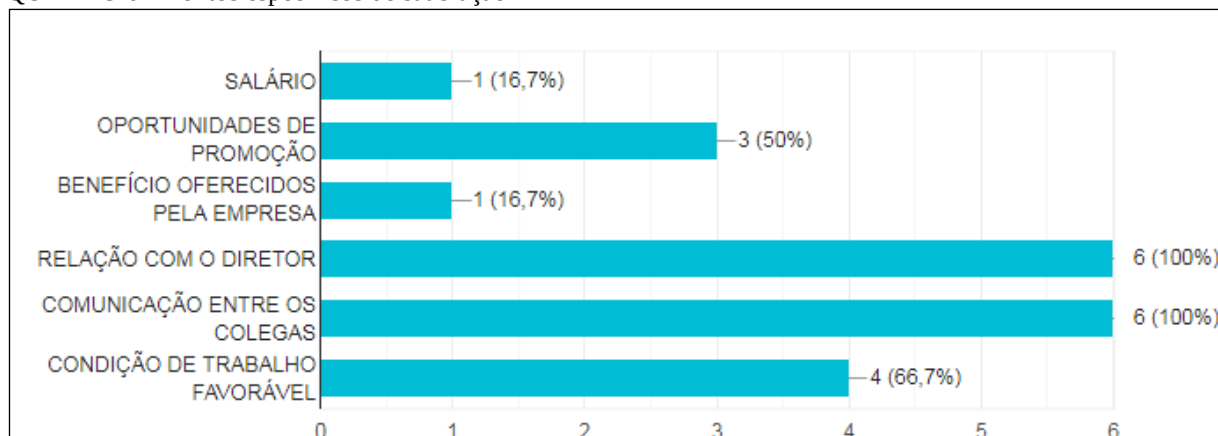
Nesta questão ficou evidente que a empresa busca atender as necessidades do funcionário, oferecendo a flexibilidade no horário para que este resolva alguma questão

peçoal, desde que seja previamente avisado sobre a necessidade da ausência do posto de trabalho. É um ponto positivo para a empresa pois, a partir do momento em que esta busca sanar as necessidades pessoais dos funcionários, este retornar de forma satisfeita para a empresa e pode produzir melhor sabendo que a empresa está ali para colaborar junto com o funcionário.

Sobre a satisfação, o questionamento do quadro 6 aborda as ‘facetas’ que proporcionam este sentimento ao funcionário. Spector (2006) mencionou que a satisfação no trabalho pode ser atingida quando algumas ‘facetas’ são supridas pela empresa. O autor complementa informando que tais ‘facetas’ compreendem salário, colegas de trabalho, premiações, recompensas etc.

Sendo assim, foram eleitas algumas dessas ‘facetas’ que proporcionam a satisfação no trabalho, de modo que os funcionários marcassem em quais delas que ele se vê satisfeito, podendo então evidenciar onde a empresa pode melhorar para garantir o crescimento da satisfação dos seus funcionários.

QUADRO 6 – Pontos específicos de satisfação



Fonte: Formulário do Google (2018)

Dentre questões como salário, promoções, benefícios, relações sociais e condições de trabalho, observou-se unanimidade por parte dos funcionários em estarem satisfeitos com a relação entre o diretor e entre eles mesmos. Isto é um fator de suma importância para a empresa, pois funcionários com boas relações tendem a ser mais produtivos e participativos nos desafios que a empresa pode enfrentar.

Mas, ainda percebe-se que a empresa poderia melhorar na questão de oferecer mais oportunidades de promoção, planos de carreira, treinamentos para aperfeiçoamento dos funcionários. Funcionários que percebem oportunidades de promoção, tendem a produzir mais para alcançar a promoção desejada, e isto beneficia a empresa.

Em seguida, no quadro 7, foi abordada a questão sobre os problemas que ocorrem no cotidiano da empresa, as situações inesperadas que necessitam de uma solução rápida e imediata. O objetivo desta questão foi avaliar a comunicação entre o gestor e os funcionários frente a uma tomada de decisão.

QUADRO 7 – Pontos onde podem haver melhorias para resolução de problemas

SUBCATEGORIA	RESPOSTAS	SUJEITOS
Onde melhorar para	"No falar"	01

resolver problemas do cotidiano no trabalho	"Na qualidade das ferramentas de trabalho e condições estabelecidas para o desempenho da atividade"	01
	"Ter mais tempo com a equipe"	01
	"No sentido organizacional e no que diz respeito a filtragem de informações, delegando a cada um da equipe as solicitações cabíveis"	01
	"Descentralização das tomadas de decisão mais rotineiras, desenvolvimento de um programa de treinamentos voltados as pessoas e suas funções e melhora da autonomia de cada ato em seu setor"	01
	"ele poderia ouvir mais a equipe, contudo poderia ser mais claro em suas exigências"	01

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Matos (2014) ressalta que a comunicação interna, a que ocorre entre empresa e funcionário, é de extrema importância quando se deseja obter vantagem competitiva, contudo pode ser um grande problema quando mal executada, quando a comunicação não for clara ou não haver comunicação. O autor conclui o pensamento afirmando que é preciso haver uma comunicação que crie uma interação entre a direção da empresa e os funcionários, de forma que estimule a participação e o desenvolvimento da empresa.

Analisando as respostas, identifica-se que existe um ponto de melhoria por parte do gestor, no que diz respeito a comunicação para com os funcionários. É possível observar que o mesmo ainda não se comunica, ou se expressa de forma clara e objetiva, o que dificulta o entendimento do funcionário sobre qual atitude ou direção tomar frente aos problemas que ocorrem no dia a dia.

Concluída esta questão, partiu-se para as duas últimas perguntas direcionadas para saber onde o gestor pode contribuir para a satisfação dos funcionários (quadro 8) e onde o gestor pode melhorar com relação a si próprio (quadro 9). Sobre a questão onde o gestor poderá contribuir com a satisfação dos colaboradores, obteve-se as seguintes respostas:

QUADRO 8 – Contribuição do gestor para satisfação do funcionário

SUBCATEGORIA	RESPOSTAS	SUJEITOS
Ser mais presente	"Poderia ser mais participativo com a equipe"	03
	"[...] ele deve sanar de forma coletiva as melhorias que atenda particularmente a equipe"	
	"Sempre ouvir a equipe mediante as dificuldades cotidianas, condições salariais e mais benefícios da empresa para o empregado"	
Condição de trabalho e benefícios	"Melhorando o salário"	02
	"Melhoria em benefícios de remunerações e condição favorável de trabalho"	
Não soube responder	"Não sei"	01

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Entende-se por satisfação no trabalho como um sentimento agradável sobre diversos fatores que rodeiam o funcionário, desde o convívio com os seus colegas à percepção do valor da atividade que este executa na empresa, conforme Wagner e Hollenbeck (2012) e Robbins (2010) confirmam este pensamento.

Portanto, a satisfação de um funcionário, em muitos casos é alcançada quando este vê que as suas necessidades são supridas pela empresa. Muitas vezes essa necessidade é de algo simples, como ter um convívio melhor entre os colegas, uma estrutura de trabalho mais adequada e até mesmo a presença do líder junto da equipe.

Avaliando as respostas, observa-se que o gestor pode melhorar e contribuir para a satisfação do funcionário a partir do momento em que estiver mais presente com a sua equipe. Ou seja, os funcionários sentem a falta do seu líder em grande parte do dia, seja para tomadas de decisão ou apenas para ter um apoio durante os problemas do dia a dia.

Um outro fator onde a empresa pode melhorar, outrora citado no quadro 6, é a questão do salário e benefícios de remuneração. O funcionário se vê mais produtivo quando a carência de salário ou benefícios é atendida, visto que este irá oferecer mais trabalho em busca do benefício que se deseja alcançar.

Chegando ao último quadro, o objetivo da questão foi identificar, de acordo com a visão do funcionário, onde o gestor pode melhorar em si próprio, seja na sua personalidade, no seu modo de falar ou de tomar as decisões.

QUADRO 9 – Onde o gestor pode melhorar

SUBCATEGORIA	RESPOSTAS	SUJEITOS
Acessibilidade e presença	"Interagindo mais com os problemas no trabalho e progredindo assim na solução do problema"	01
	"Poderia ter mais tempo com a equipe e ajudar mais nas soluções dos problemas"	02
	"O gestor precisa se mostrar acessível um exemplo disso é trabalhar junto a equipe, ou pelo menos se trabalhar em outro ambiente que seja a portas abertas"	01
	"Melhorar as condutas de organização e ouvir a opinião da equipe"	01
Não soube responder	Não sei	01

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Apesar de parecer com a questão do quadro 8, onde buscou-se saber pontos de melhoria para a satisfação, aqui o objetivo é onde o gestor pode melhorar como líder. Um líder possui, ou deve possuir, a capacidade de influenciar pessoas para determinada ação, portanto é preciso que este líder reconheça seus pontos de melhoria e busque tratá-los de forma coesa para que tenha uma influência positiva sobre seus liderados. Do contrário, não tendo influência, não haverá melhorias para a empresa, visto que os liderados não o seguiram em suas metas.

Observando as respostas, verifica-se que o líder precisa melhorar a sua presença em equipe e a sua acessibilidade, a facilidade para o funcionário ter maior contato com o gestor. Ou seja, a presença está ligada à acessibilidade: mais presença, mais acessível será o líder. Wagner e Hollenbeck (2012) afirmam que a concentração no líder pode reduzir o nível de complexidade no trabalho e o aprimoramento da comunicação. Isto ocorre pois, quando o liderado foca no seu líder, fica mais simples compreender qual a direção que está sendo tomada e facilita o encontro de soluções para os problemas. Portanto o gestor pode melhorar como líder, aumentando a sua presença na equipe, de forma que os seus liderados possam focar-se nele e serem guiados de forma correta e organizada para resolução dos problemas ou tomadas de decisão. O gestor precisará administrar o seu tempo para dar uma maior atenção a sua equipe. Do contrário, todas as questões outrora aqui citadas, não lograram êxito, visto que

em muitos casos, observou-se que a satisfação, a comunicação e tomadas de decisão dependem da presença do líder para com a equipe, interagindo de forma clara e objetiva com os funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente logrou êxito em seus objetivos, valendo-se dos resultados positivos sobre a satisfação dos funcionários da empresa pesquisada, assim como a liderança do gestor. No tocante a influência que a liderança do gestor tem sobre a satisfação dos funcionários, foi possível observar que o mesmo está em equilíbrio e com grandes chances de melhoria, contudo o fator determinante da liderança do gestor é que este adota estilos de liderar de acordo com a situação ou problema no momento, mas sempre pende para o lado dos funcionários, o que otimiza o sentimento de satisfação dos mesmos que relataram estar satisfeitos com o seu cargo atual. Isto é resultado do ponto de vista do gestor focado em pessoas, pois assim as cobranças para entregar as demandas solicitadas são recebidas de forma mais natural e compreensiva.

Durante a pesquisa, foi possível identificar que o gestor adota o estilo de liderança contingencial, ou seja, não existe um padrão para seu estilo de liderar, mas ele adapta o estilo de liderança de acordo com a situação. No tocante a satisfação dos funcionários, ficou evidente que grande parte está satisfeito com o trabalho, com o convívio entre os colegas e o gestor, mas ainda estão necessitando atingir a satisfação no que diz respeito à benefícios e programas de recompensas. Por fim, os funcionários apresentaram alguns pontos onde o gestor pode melhorar, e o sentimento mais comum observado foi a ausência do gestor para com a equipe, seja para tomadas de decisão ou simplesmente por se sentir mais seguro com um líder presente, os funcionários citaram que o mesmo poderia passar mais tempo com a sua equipe. No entanto, isto não significa que o relacionamento com o gestor seja ruim ou esteja danificado, pelo contrário, os funcionários sentem apenas que o gestor poderia se fazer mais presente de forma que possa ser seguido pelos colaboradores.

A empresa pesquisada possui um grande potencial para otimizar a satisfação dos funcionários, deixando-os assim mais produtivos e participativos das tomadas de decisão em conjunto com o gestor, e isto se faz positivo para o crescimento de uma empresa, pois é preciso compreender que a empresa também depende daqueles que nela estão inseridos, e quando o líder consegue utilizar e extrair o melhor dos seus liderados a empresa tende a crescer e conquistar mais espaço no mercado.

Portanto, este artigo e seus resultados de pesquisas possuem relevante importância para que o gestor observe o sentimento de seus funcionários quanto ao cargo, salário, benefícios, convívios sociais e todos os demais fatores de satisfação outrora citados no artigo, para que possa buscar novos horizontes e promover a mudança de alguns pontos onde ele pode melhorar para contribuir ainda mais com a satisfação dos funcionários. Espera-se que este artigo possa contribuir para agregar mais valor ao gestor e seu método de liderança, de forma que este prossiga buscando sempre otimizar os seus pontos de melhoria.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Antony F.; Tradução de José Henrique Lamendorf.
Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CAJUEIRO, Roberta Liana Pimentel. **Manual de elaboração de trabalhos acadêmicos:** Guia Prático do estudante. 2 Ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

CAVALCANTI, V.L et. al. **Liderança e motivação.** 3 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional:** Conceitos e práticas. 1 Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico.** 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação.** 3 Ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores:** Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2 Ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas:** Psicologia das Relações Interpessoais. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2 Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamento de Administração:** Conceitos essenciais e aplicações. 4 Ed. São Paulo: Pearson, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional:** Teoria e prática no contexto brasileiro. 14 Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional:** Criando Vantagem Competitiva. 3 Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ZANELLI, J.C; Andrade, J.E.B; Bastos, A.V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.