



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

RODOLPHO AUGUSTO GARCIA DOS ANJOS

**LIDERANÇA E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM
UMA PEQUENA EMPRESA:
Um estudo de caso.**

Brasília – DF
2010

RODOLPHO AUGUSTO GARCIA DOS ANJOS

**LIDERANÇA E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM
UMA PEQUENA EMPRESA:
Um estudo de caso**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ms. Maira Pinto Cauchioli Rodrigues

Brasília – DF

2010

RODOLPHO AUGUSTO GARCIA DOS ANJOS

**LIDERANÇA E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM
UMA PEQUENA EMPRESA:
Um estudo de caso**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

RODOLPHO AUGUSTO GARCIA DOS ANJOS

Ms. Maira Pinto Cauchioli Rodrigues
Professor-Orientador

Dr. Antonio Isidro
Professor-Examinador

Ms. Ana Karine
Professor-Examinador

Brasília, 15 de dezembro de 2010

RESUMO

O estilo gerencial é um fator cada vez mais decisivo para as organizações. Tão importante quanto, a satisfação dos funcionários é crucial para que a organização atinja metas e resultados. O presente estudo buscou analisar individualmente o estilo gerencial e a satisfação dos funcionários em uma pequena empresa, fazendo uma correlação de ambos posteriormente.

O estudo contou com a participação de 30 funcionários de um mercado em Brasília, que responderam a um instrumento composto pela Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais proposta por Melo (2001) e Escala de Satisfação no Trabalho proposta por Siqueira (1995). Os dados foram analisados no programa SPSS e os resultados respondem aos objetivos do estudo, identificando as principais características da liderança existente na empresa e os fatores relevantes na satisfação dos funcionários da empresa. Além disso, correlacionam as características do estilo gerencial existente e os fatores de satisfação dos funcionários da empresa.

Palavras-chave: Estilo gerencial Satisfação Correlação

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Média e Desvios-Padrão dos Escores Fatoriais dos Estilos Gerenciais.....	21
Tabela 2: Média e Desvios-Padrão dos Escores Fatoriais dos Fatores de Satisfação	22
Tabela 3 – Questionário 1 da Pesquisa	30
Tabela 4: Escala de satisfação.....	31
Tabela 5: Questionário 2 da Pesquisa	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Formulação do problema	9
1.2	Objetivo Geral	9
1.3	Objetivos Específicos	9
1.4	Justificativa	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Liderança	11
2.1.1	Conceitos de liderança	12
2.1.2	Estilos de liderança	13
2.2	Satisfação	14
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	17
3.1	Descrição geral da pesquisa	17
3.2	Caracterização da organização do estudo.	17
3.3	População e Amostra	18
3.4	Instrumento(s) de pesquisa	18
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	20
4	ANÁLISE DOS DADOS	21
4.1	Análise da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais	21
4.2	Análise da Escala de Satisfação no Trabalho	21
4.3	Correlações	22
5	Considerações Finais	24
5.1	Recomendações	25
	REFERÊNCIAS	26
	APÊNDICE A – Instruções para aplicação do questionário	28
	ANEXO I - Questionário	29

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o empreendedorismo é uma verdadeira fonte propulsora, capaz de desenvolver regiões e fazer com que se fortaleçam ao ponto de se tornarem grandes centros econômicos. O empreendedorismo é fortemente representado pelas micro e pequenas empresas, que, pela capacidade geradora de empregos e quantidades existentes, são um dos pilares que sustentam a economia brasileira. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2004) esse segmento representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gerando 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal no país. Constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, correspondendo ainda por 99,8% das empresas criadas a cada ano.

Apesar de ter altas taxas de crescimento, apresenta uma elevada taxa de mortalidade. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2004) 50% dos empreendimentos não completam o segundo ano de existência. Dentre os principais fatores que motivam essa falência precoce apontados pelo órgão ganha destaque à falta de capital de giro, falta de clientes e falta de conhecimento na gestão da empresa. Esses fatores estão diretamente relacionados aos gestores empreendedores, que são os responsáveis pelos resultados do empreendimento.

O resultado que um empreendimento consegue obter está relacionado diretamente com o líder que está à frente dos negócios. Ele é o responsável por traçar os objetivos, estabelecer metas, desenvolver estratégias que tenham como finalidade atingir os objetivos estabelecidos, entre outras atribuições. Segundo Robbins (2000), os gerentes estabelecem uma liderança formal esclarecendo as pessoas sobre o que se espera que elas façam e facilitam a coordenação.

Além disso, um líder capacitado consegue não só gerenciar os negócios, mas também fazer parte de um dos principais elos que compõem a estrutura de qualquer organização: a equipe de trabalho. Para Montana e Charnov (1998), um líder bem sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para realçar a função de liderança. O líder

deve utilizar sua capacidade para consegue motivar a equipe, evitando problemas que possam impactar negativamente na organização.

1.1 Formulação do problema

Este estudo visa analisar a existência ou não de uma relação entre a satisfação dos funcionários de uma pequena empresa e a liderança da mesma.

Para analisar essa relação o seguinte problema é proposto:

O estilo gerencial pode influenciar na satisfação dos funcionários de uma pequena empresa?

1.2 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral:

Identificar se o estilo gerencial pode influenciar a satisfação dos funcionários de uma pequena empresa.

1.3 Objetivos Específicos

Este estudo tem os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar quais as principais características da liderança existente na empresa;
2. Identificar os fatores que têm maior impacto na satisfação dos funcionários da empresa;
3. Correlacionar às características do estilo gerencial existente e os fatores de satisfação dos funcionários da empresa.

1.4 Justificativa

O presente trabalho se justifica pela importância de se entender a existência ou não de uma relação entre a satisfação dos funcionários e os estilos gerenciais adotados pelas pessoas que estão à frente da empresa. Em uma organização, o empresário líder tem que ser capaz de inspirar e conseguir, de forma voluntária, o compromisso dos funcionários. Um funcionário satisfeito tende a fazer um trabalho com mais qualidade e foco na tarefa que esta desempenhando. Mas o modo como o empresário se comporta ou toma as decisões influencia na satisfação dos funcionários?

Os estilos gerenciais já foram temas de diversos estudos e existe uma grande quantidade de material produzido que trata de liderança, das relações de liderança e sobre o que é ser líder. O mesmo ocorre com temas voltados a satisfação no trabalho.

Na etapa de pesquisa para compor o referencial teórico, encontrou-se pouco material que faz uma relação dos estilos gerenciais e satisfação dos funcionários da empresa. Esse trabalho visa analisar a existência ou não de uma relação entre a liderança e a satisfação dos funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

Segundo LUCCA (2004), “a liderança se torna fundamental na medida em que é um caminho para se levar para dentro das organizações a possibilidade de que todos os seus profissionais tenham acesso ao modelo da organização e possam, juntos, ir a busca da excelência.”

De acordo com o FNQ (2007) existe um critério que traduz o fundamento da excelência em liderança e constância de propósito, que mostra como deve ser o comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização, com as estratégias, com a gestão e com a criação de um ambiente organizacional que estimule os funcionários a trabalharem de modo a atingir as metas da empresa. Esse critério está organizado em três itens:

1- Sistema de Liderança: aborda os elementos necessários ao desenvolvimento e implementação de um sistema de liderança. Seus requisitos incluem a forma de exercício da liderança, a interação da direção com as partes interessadas, a implementação da governança, a gestão de riscos e o processo decisório, assim como as práticas relacionadas à identificação, formação e desenvolvimento de líderes.

2 - Cultura da Excelência: aborda a cultura da excelência, representada por um conjunto de valores e princípios que são utilizados como guia e inspiração para toda a organização na implementação dos processos e práticas de gestão, definindo padrões de trabalho e assegurando o seu cumprimento por meio de mecanismos de controle estruturados; orienta o desenvolvimento de estratégias (ver *Caderno Estratégias e Planos*); destaca a gestão das mudanças culturais necessárias ao alinhamento organizacional e à concretização das estratégias; descreve o sistema de aprendizado da organização; e debate o desenvolvimento da inovação.

3 - Análise do desempenho da organização: aborda como os líderes analisam o desempenho da organização, o que inclui a avaliação do atendimento das

necessidades de todas as partes interessadas, em alinhamento com a estratégia organizacional.

Influenciar o comportamento das pessoas é uma característica comum natural aos grandes líderes. De certa forma, essa influência deve ser aprovada pelos seus seguidores. Os líderes causam impacto na vida das pessoas e das organizações.

As organizações são constituídas de pessoas que trabalham juntas, atuando em diversas atividades e níveis organizacionais. Algumas pessoas ocupam posições em diversos níveis administrativos - como diretores, gerentes e supervisores - para cuidar das atividades desenvolvidas por outras, tornando-se responsáveis pela atividade conjunta. Entretanto, o lugar na estrutura hierárquica não garante o *status* de líder. O líder não é obrigatoriamente um dirigente ou gerente. Há líderes em todos os níveis da organização, podendo este atuar em grupos formais e informais.

A atuação do líder, assim como a de um gerente, deve guiar-se pelo trabalho em grupo ou equipe. Aliás, é neste meio em que se constitui a figura de liderança, pois as pessoas têm aspirações pessoais, objetivos, preferências e características de personalidade. Ao formar-se uma equipe, destacam-se as diferenças individuais. Esse é um dos principais pontos do líder. Ele tem que estimular o trabalho da equipe, conduzindo as pessoas e administrando suas diferenças.

Para ser bem sucedido, o líder deve saber lidar com aspectos relativos a comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo, além de ser o responsável direto pela sobrevivência e pelo sucesso da organização. Grandes pensadores de tempos atrás já mostravam que todas as relações dentro de uma organização envolvem líderes e liderados, ressaltando a importância da clareza da comunicação para uma boa liderança e alcance dos objetivos. A comunicação é vital e imprescindível para a equipe, pois é imprescindível para o trabalho.

2.1.1 Conceitos de liderança

Há diversas teorias e definições de liderança, mas todas mostram que liderar é desenvolver a visão do que é realmente possível e ser capaz de influenciar as

outras pessoas a ajudar a desenvolver estes objetivos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder.

Para Bowditch (1999), a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através da qual um indivíduo ou grupo é orientado para o atendimento das metas estabelecidas pela empresa.

Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança: em primeiro lugar, a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas e em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados.

Para Wagner III e Hollenbeck (2003), liderança é o uso da influência para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos do grupo. A liderança tem como objetivo a motivação e orientação dos funcionários.

Para Bennis e Nanus (1998) líderes são aqueles que "delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar". Ramos (1989) coloca o líder como "um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais".

Bergamini (1994) faz uma reflexão interessante sobre a liderança, afirmando que a liderança é um conceito escorregadio e ilusório, que deixa confuso até mesmo os cientistas sociais.

2.1.2 Estilos de liderança

Conforme Kladis e Freitas (1996), a abordagem utilizada pelo gerente no momento da tomada de decisão é determinada em grande parte pelo gerente como indivíduo e pelo seu estilo gerencial. Segundo eles, a percepção do líder no momento da decisão sobre o problema, seus métodos para conseguir as informações necessárias e a avaliação de outras soluções esta embasado em quatro fatores: o

estilo cognitivo, seu processo cognitivo, seu conhecimento e sua experiência.

A partir disso, os autores sugerem algumas categorias de estilos de liderança:

O "estilo decisivo" é caracterizado por utilizar pouca informação na tomada de decisão, pouco planejamento, reuniões curtas, com tomada de decisões a cada reunião. Seu foco está nos resultados, não no planejamento.

O "estilo flexível" é caracterizado por usar poucas informações para a tomada de decisões, mas analisa-as sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. É um estilo flexível e criativo, onde a intuição prevalece mais que o planejamento.

O "estilo hierárquico" é caracterizado pelo planejamento a longo prazo, com análises complexas, muitas informações e detalhes. É controlador, centralizador e preocupado com os métodos utilizados e resultados. É um estilo burocrático, que não utiliza muito a criatividade.

O "estilo integrativo" é caracterizado pelo uso de muitas informações, com grande número de alternativas de interpretações possíveis. Valoriza a exploração e a criatividade, com decisões demoradas e abertas à modificações. Busca a compatibilidade de interesses de pessoas e da organização.

O "estilo sistêmico" é o mais complexo. Nele estão contidas qualidades do integrativo e do hierárquico. Planeja no curto prazo, com objetivos concretos e mensuráveis. Valoriza muito a informação, estimulando inclusive as informais.

O grande desafio encontrado pelo líder é saber quando utiliza a liderança autocrática, liberal e democrática. Neste contexto que se encaixa a teoria situacional de liderança. Ela afirma que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para se conseguir atingir os objetivos propostos.

2.2 Satisfação

A satisfação dos funcionários é algo subjetivo. Cada um tem seus objetivos e necessidades. Então, pode-se afirmar que a satisfação de um funcionário depende

da sua formação, da sua ambição pessoal, da função exercida na empresa, das suas expectativas no trabalho, de suas experiências e do seu dia-a-dia.

Hoppock, em 1935, foi um dos pioneiros no estudo da satisfação. Ele a define como “[...] qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que poderiam provocar a expressão, por parte de uma pessoa, da afirmação: Eu estou satisfeito com o meu trabalho” (Hoppock Apud BROKKE, 2002). Dessa forma, a satisfação no trabalho pode ser caracterizada como uma atitude, uma vez que refletiria a opinião dos funcionários em relação ao seu trabalho.

Satisfação no trabalho é “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 121). Para Spector (2005), satisfação no trabalho representa o sentimento do funcionário em relação ao seu trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em suma, a satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do que fazem. Ela tem sido um fator causador de importantes realizações por parte dos funcionários, melhor desempenho no trabalho e do melhoramento da saúde e aumento da expectativa de vida.

Para Robbins (1999), a satisfação no trabalho é a atitude geral de um funcionário em relação as suas atividades. É muito mais do que o seu comportamento. Trata-se de uma resposta emocional às tarefas de trabalho, bem como às condições físicas e sociais do local onde trabalha. Os principais fatores que estão ligados a satisfação no trabalho são: o trabalho ser mentalmente desafiador, o salário ser justo, as condições de trabalho adequadas, a união da equipe de trabalho e a função desempenhada dentro da empresa.

Locke (1976) aponta a satisfação como um estado emocional agradável ou positivo, que é resultado de algum trabalho ou de experiências. Martins (1984), afirmava que o homem usa de sua experiência de vida e valores para avaliar seu trabalho e essa avaliação resulta num estado emocional que, se for agradável, produz satisfação, e, se for desagradável, leva à insatisfação. Logo, satisfação no trabalho é um fator de natureza afetiva e se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável. O processo de satisfação é influenciado por vários fatores, como crenças, valores, disposição para

o trabalho, moral e possibilidade de desenvolvimento no trabalho e resulta numa tendência que molda o comportamento da pessoa para a situação em que se encontra.

Segundo Xavier (2004), a insatisfação é a grande causadora de problemas no trabalho e na vida particular dos funcionários, tendo em mente que o ele só terá uma vida plena se tiver um emprego. Eles podem expressar sua insatisfação de diversas formas, tais como: reclamações, insubordinação, fuga de suas responsabilidades e até furto. Robbins (2002) afirma que os funcionários insatisfeitos podem optar por sair da empresa e buscar um novo emprego que lhes proporcione satisfação. Também podem tentar melhorar as condições de trabalho através da comunicação, podem ficar esperando passivamente as condições melhorarem, mantendo-se fiel à organização. E ainda poderiam reduzir seu empenho na realização das tarefas, aumentando os erros e as faltas, ou seja, fazendo com que a situação piore.

As consequências da insatisfação no trabalho podem representar altos custos para a organização. Esses podem refletir-se, tanto em aspectos financeiros, quanto morais ou até mesmo emocionais. As consequências mais comuns em empresas que têm dificuldade com a satisfação de seus funcionários são a rotatividade, as faltas, conflitos no ambiente de trabalho, baixo comprometimento com os objetivos, baixa qualidade nos produtos e serviços e desperdício de materiais ou matéria-prima (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

A produtividade e a satisfação dos funcionários têm sido evidenciadas como grande fator diferenciador da competitividade empresarial. De acordo com resultados publicados anualmente por diversas empresas, verifica-se que, quanto maior é a valorização, integração e motivação dos colaboradores, maior é a produtividade oferecida por todos eles (HUNTER, 2006).

A satisfação no trabalho é a somatória de diferentes elementos que compõem o lado pessoal e profissional do funcionário, bem como o resultado da avaliação que ele tem do trabalho que desempenha. o reconhecimento, a felicidade, o respeito, o ambiente de trabalho e as condições de trabalho são elementos fundamentais para a satisfação do funcionário. Um funcionário satisfeito trabalha melhor e o maior beneficiário dessa satisfação é a empresa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Descrição geral da pesquisa

Para se concluir sobre o problema proposto, será feita uma pesquisa de caráter descritivo e exploratório, que, segundo MARCONI e LAKATOS (1999, p. 22), é “o estudo que enfatiza a descoberta de idéias e discernimentos”.

Foram aplicados questionários quantitativos em funcionários de uma pequena empresa no segmento de mercados. Os dados coletados com as aplicações dos questionários serão tabulados e submetidos a cruzamentos e análises na ferramenta SPSS.

3.2 Caracterização da organização do estudo.

A empresa que foi objeto do presente estudo é um mercado que está consolidado e conta com mais de 35 anos de existência. Ele conta com um faturamento mensal de, aproximadamente, R\$ 120.000,00 e anual de R\$ 1.440.000,00. Possui em seu quadro de funcionários 30 pessoas, que vão desde entregadores até caixas.

Um dos grandes diferenciais deste mercado está em sua missão, que é garantir conforto e qualidade para seus clientes. Com isso, aproveitaram uma oportunidade e foram pioneiros na modalidade de tele-entrega em Brasília e tiveram sucesso. Atualmente, cerca de 87% do seu faturamento está ligado a tele-entrega, que é uma modalidade onde o consumidor faz o pedido e o mesmo é entregue em sua casa, dispensando sua ida ao mercado.

Por se tratar de um serviço diferenciado e por vender produtos Premium e de primeira linha, se instalaram no Lago Sul, mas já estão pensando em instalar filiais em Águas Claras e Setor Noroeste.

3.3 População e Amostra

Para que a pesquisa tivesse a maior quantidade possível de dados, participaram deste estudo todos os 30 funcionários do mercado, sendo 21 do sexo masculino e 9 do sexo feminino. Dos entrevistados, 60% têm entre 23 e 28 anos. Dos que têm entre 23 e 28 anos, 88,88% são do sexo masculino e 11,12% são do sexo feminino.

Dentro da amostra, 60% possuem o ensino médio, 30% o ensino fundamental e apenas 10% o ensino médio completo. Dos que possuem o ensino médio, 83,33% são do sexo masculino e 16,67% são do sexo feminino.

Toda a população da amostra é composta por pessoas que residem nas cidades satélites de Brasília. 50% da amostra reside na cidade satélite de São Sebastião e 26,67% reside na cidade satélite do Paranoá.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

Para a realização da pesquisa foi utilizada a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG), proposta por Melo (2001) para analisar a liderança da organização avaliada. A EAEG é composta por 19 itens, com a escala de concordância de cinco pontos, sendo: 1 (nunca age assim), 2 (raramente age assim), 3 (ocasionalmente age assim), 4 (frequentemente age assim) e 5 (sempre age assim).

Em seu estudo, Melo (2001) aponta três fatores que caracterizam o comportamento de um líder. O fator relacionamento, o fator situacional e o fator tarefa. Após uma profunda pesquisa, para cada um desses fatores, ele conseguiu determinar um Alpha de Cronbach.

O fator relacionamento refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. Para este fator, Melo conseguiu um Alpha de Cronbach igual a 0,94. No presente

estudo, ao se analisar os itens da EAEG referentes ao fator relacionamento, conseguiu-se um Alpha de Cronbach igual a 0,527.

O fator situacional refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. Neste fator, Melo concluiu um Alpha de Cronbach igual 0,82. Ao analisar os itens referentes ao fator situacional da escala, conseguiu-se o Alpha de Cronbach que mais se aproximou do proposto por Melo. Para este fator, o Alpha de Cronbach foi de 0,627.

O fator tarefa, embora tenha o menor valor dos três fatores, também é muito importante. Ela Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados, na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais formais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas. Em seu estudo, Melo chegou a um Alpha de Cronbach de 0,72 para este fator. No presente estudo o Alpha de Cronbach foi de 0,366.

Também foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho proposta por Siqueira (1995) para analisar a satisfação dos funcionários. Essa escala é composta por 25 itens, com a escala de concordância de sete pontos, sendo: 1 (Totalmente insatisfeito), 2 (Muito insatisfeito), 3 (Insatisfeito), 4 (Indiferente), 5 (Satisfeito), 6 (Muito satisfeito) e 7 (Totalmente satisfeito).

Em sua tese de doutorado, Siqueira (1995) montou uma escala com cinco fatores para avaliar a satisfação dos funcionários de uma empresa. O fator satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza de trabalho e com a satisfação com promoções. Este último fator, pelo fato de não haver promoções na empresa, não foi utilizado no estudo. Após profunda análise de seus dados, Siqueira definiu um Alpha de Cronbach para cada fator.

Para o fator satisfação com os colegas de trabalho Siqueira conclui um Alpha de Cronbach de 0,86. No presente estudo, o Alpha de Cronbach para os itens do mesmo fator foi de 0,802. Esse foi o Alpha de Cronbach que mais se aproximou do proposto por Siqueira.

No fator satisfação com o salário, Siqueira aponta um Alpha de Cronbach de 0,92. O presente estudo chegou ao valor de 0,774 .

Com relação à satisfação com a chefia, Siqueira aponta um Alpha de Cronbach de 0,90. No presente estudo, o valor que se chegou para este fator foi de 0,713.

Para a satisfação com a natureza do trabalho, a conclusão de Siqueira é de um Alpha de Cronbach de 0,87. Na avaliação dos fatores propostos por Siqueira, esse fator foi o que teve o menor Alpha de Cronbach, sendo ele igual a 0,435.

Além das escalas já citadas, foi aplicada uma pergunta que visa identificar a relação entre o modo como a empresa é gerenciada e a satisfação do funcionário, conforme instrumento que segue no Anexo 1.

Dados sócio-demográficos cujo objetivo é mapear e dividir a mostra em grupos também foram aplicados

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a coleta de dados foi aplicado o instrumento que segue no Anexo 1. Ele foi aplicado individualmente com cada participante da pesquisa. Explicou-se todo processo de aplicação a cada participante, com a garantia do anonimato acerca de suas respostas.

Com os dados coletados, a análise foi feita por meio de estatística descritiva. Para tabulação e análise dos dados coletados utilizou-se a ferramenta SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, for Windows, versão 16,0 e Microsoft Excel (organização de dados).

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais

Dentro dos estilos gerenciais propostos por Siqueira (2001) e na percepção dos empregados, todos os três estilos estão presentes na empresa. Isso porque, de acordo com Siqueira (2001), a média dos resultados situou-se acima do ponto médio da escala, que é de valor 3. O Estilo Relacionamento apresentou maior média e menor desvio-padrão, apontando que a percepção dos empregados sobre a atuação do líder nesse estilo é mais intensa e mais homogênea quando comparado com os demais estilos. A Tabela 1 apresenta com maiores detalhes os dados referentes aos estilos na percepção dos funcionários sobre o Estilo Gerencial.

Estilos Gerenciais	Média	Desvio-Padrão
Relacionamento	3,59	1,32
Situacional	3,55	1,71
Tarefa	3,36	1,41

Tabela 1 Média e Desvios-Padrão dos Escores Fatoriais dos Estilos Gerenciais.

4.2 Análise da Escala de Satisfação no Trabalho

Nos fatores de satisfação propostos por Siqueira (1995) e sob a percepção dos empregados, o fator que apresentou menor média foi o colegas de trabalho, com desvio padrão de 0,65. Isso mostra que os funcionários estão variando entre muito insatisfeitos e insatisfeitos quando questionados sobre os colegas de trabalho. O fator chefia foi o que apresentou maior média e menor desvio-padrão, mostrando uma maior satisfação dos funcionários com relação a este fator e maior homogeneidade quando comparado aos outros fatores. A Tabela 2 apresenta com maiores detalhes os dados referentes aos estilos na percepção dos funcionários sobre os Fatores de Satisfação.

Satisfação com	Média	Desvio - Padrão
Colegas de trabalho	2,94	0,65
O salário	3,09	0,64
A chefia	5,37	0,36
A natureza do trabalho	4,01	0,51

Tabela 2: Média e Desvios-Padrão dos Escores Fatoriais dos Fatores de Satisfação

4.3 Correlações

Através da correlação entre a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais e a Escala de Satisfação no Trabalho, o presente estudo inferiu os seguintes resultados:

Para o entendimento entre o funcionário e o chefe e a liberdade de trabalho para o funcionário, conseguiu-se $p = 0,019$ e $r = 0,42$. Isso quer dizer que quanto melhor for o entendimento entre o funcionário e o chefe, mais liberdade este vai ter de trabalho. Quanto menos eles se entenderem, menor vai ser a liberdade de trabalho do funcionário.

Na conclusão interesse do chefe pelos sentimentos dos funcionários e a confiança que ele pode ter nos colegas de trabalho os valores foram de $p=0,014$ e $r = 0,44$. Logo, quanto mais os funcionários puderem confiar uns nos outros e coesa a equipe estiver, maior vai ser o interesse do chefe pelos sentimentos dos funcionários.

Inferiu-se da chefia que demonstra respeito pelas idéias dos funcionários e esse funcionário realizar várias tarefas que realize os valores $p=0,015$ e $r = 0,44$. Isso mostra que quanto mais dedicado o funcionário for, mais suas ideias serão respeitadas.

Para a chefia ser rígida no cumprimento dos prazos estabelecidos e os funcionários que se preocupam com as exigências do trabalho os valores foram $p=0,033$ e $r=-0,398237$. Isso mostra que o funcionário que se preocupa com as exigências do que está fazendo é menos cobrado do que o que não se preocupa.

Para a valorização da disciplina e a subordinação com a confiança que o funcionário pode ter com meus colegas de trabalho os valores foram $p=0,002$ e $r=-0,54$. Isso

mostra que quanto maior for a confiança e união dos funcionários, menor vai ser a necessidade de se ter uma hierarquia e uma disciplina rígida.

Os valores da chefia que estimula a apresentação de novas idéias no trabalho e o funcionário que julga ter uma oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faz foi de $p=0,019$ e $r=0,43$. Assim, o funcionário que gosta e se sente bem na função que executa é incentivado a apresentar novas ideias para melhorar trabalho.

Para a chefia que se mostra acessível aos funcionários e com a maneira como o chefe trata os funcionários os valores foram $p=0,04$ e $r=0,37$. Isso aponta que quanto mais acessível a chefia for, mais bem tratado o funcionário vai se sentir.

Na correlação da chefia encontrar tempo para ouvir os funcionários e com a maneira como são tratados os valores foram de $p = 0,02$ e $r = 0,42$. Logo, quando a chefia ouviu os funcionários, eles se sentem bem tratados. Na mesma linha, com valores de $p=0,04$ e $r=0,36$, quanto mais tarefas o funcionário desempenhar, mais a chefia vai encontrar tempo para ouvi-lo.

Quando questionados se o modo como o empresário gerencia a organização influenciava na satisfação obteve-se um resultado interessante. Todos os 30 entrevistados afirmaram não sofrer influência do modo como a empresa é gerenciada em sua satisfação.

5 Considerações Finais

Através da correlação entre a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais e a Escala de Satisfação no Trabalho, o presente estudo inferiu os seguintes resultados:

Para o entendimento entre o funcionário e o chefe e a liberdade de trabalho para o funcionário, conseguiu-se $p = 0,019$ e $r = 0,42$. Isso quer dizer que quanto melhor for o entendimento entre o funcionário e o chefe, mais liberdade este vai ter de trabalho. Quanto menos eles se entenderem, menor vai ser a liberdade de trabalho do funcionário.

Na conclusão interesse do chefe pelos sentimentos dos funcionários e a confiança que ele pode ter nos colegas de trabalho os valores foram de $p=0,014$ e $r = 0,44$. Logo, quanto mais os funcionários puderem confiar uns nos outros e coesa a equipe estiver, maior vai ser o interesse do chefe pelos sentimentos dos funcionários.

Inferiu-se da chefia que demonstra respeito pelas idéias dos funcionários e esse funcionário realizar várias tarefas que realize os valores $p=0,015$ e $r = 0,44$. Isso mostra que quanto mais dedicado o funcionário for, mais suas ideias serão respeitadas.

Para a chefia ser rígida no cumprimento dos prazos estabelecidos e os funcionários que se preocupam com as exigências do trabalho os valores foram $p=0,033$ e $r=-0,398237$. Isso mostra que o funcionário que se preocupa com as exigências do que está fazendo é menos cobrado do que o que não se preocupa.

Para a valorização da disciplina e a subordinação com a confiança que o funcionário pode ter com meus colegas de trabalho os valores foram $p=0,002$ e $r=-0,54$. Isso mostra que quanto maior for a confiança e união dos funcionários, menor vai ser a necessidade de se ter uma hierarquia e uma disciplina rígida.

Os valores da chefia que estimula a apresentação de novas idéias no trabalho e o funcionário que julga ter uma oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faz foi de $p=0,019$ e $r=0,43$. Assim, o funcionário que gosta e se sente bem na função que executa é incentivado a apresentar novas ideias para melhorar trabalho.

Para a chefia que se mostra acessível aos funcionários e com a maneira como o chefe trata os funcionários os valores foram $p=0,04$ e $r=0,37$. Isso aponta que quanto mais acessível a chefia for, mais bem tratado o funcionário vai se sentir.

Na correlação da chefia encontrar tempo para ouvir os funcionários e com a maneira como são tratados os valores foram de $p = 0,02$ e $r = 0,42$. Logo, quando a chefia ouviu os funcionários, eles se sentem bem tratados. Na mesma linha, com valores de $p=0,04$ e $r=0,36$, quanto mais tarefas o funcionário desempenhar, mais a chefia vai encontrar tempo para ouvi-lo.

Quando questionados se o modo como o empresário gerencia a organização influenciava na satisfação obteve-se um resultado interessante. Todos os 30 entrevistados afirmaram não sofrer influência do modo como a empresa é gerenciada em sua satisfação.

5.1 Recomendações

Tanto os estilos gerenciais quanto a satisfação dos funcionários são temas riquíssimos e de extrema importância para as organizações. Como o estudo ficou limitado a uma pequena empresa, a necessidade de se pesquisar em empresas com outras características e de portes maiores para se analisar como se dá essa relação nessas organizações.

Outras características do presente estudo que apontam para a necessidade de estudos mais aprofundados foram os Alphas de Cronbach encontrados para a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais proposta por Melo (2001) e Escala de Satisfação no Trabalho proposta por Siqueira (1995), pois ficaram abaixo dos valores propostos por ambos os autores. Uma hipótese para os baixos valores dos Alphas de Cronbach pode ser o tamanho da amostra, que embora fosse composta por todos os funcionários da empresa era pequena para a análise. Isso aponta para a necessidade de estudos em amostras maiores.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L., ANTHONY F. Buono. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1999.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

Brasil, Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE; Cadernos de Excelência: Liderança; São Paulo; 2007

HUNTER, C. J. Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Sextante, 2006

HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. The Motivation to Work. New York: Wiley, 1959

KLADIS, Constanin Metaxa; FREITAS, Henrique. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. Revista Top Ser Humano, São Paulo, N.109, Jun., 1996, 33-35

LAWLER III, E. E. Foundations of job satisfaction. In: STAW, B. M. (Coord.). Psychological dimensions of organizational behavior. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1991. p. 80-88.

LUCCA, Élcio Anibal. FNQ: Classe Mundial, São Paulo, 2004

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1999.

MELO, Eleuni Antonio de Andrade. Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional: um estudo relacional, Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil, 2001.

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques; SOUSA, Priscilla Aparecida. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia

PONGELUPPE, Perla Calil; BATALHA, Mário Otávio. Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. Universidade Federal de São Carlos, Dissertação, Rio Grande do Sul, 2008.

ROWE, W. G.; Liderança estratégica e criação de valor. São Paulo: RAE, V.42, 1, p.7-19, 2002.

ROBBINS, S. P. Administração. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1999

SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Brasília, 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

SCHERMERHORN JR. J. R; HUNT, J. G; OSBORN, R. N. Fundamentos do Comportamento organizacional. 2. ed. Bookman, Porto Alegre; 1999.

STEFANO, Silvio Roberto; GOMES FILHO, Antonio Costa; Estilos de liderança: um comparativo entre empresas de transportes. Paraná: Capital Científico, 2004

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. Fatores determinantes da longevidade das micro e pequenas empresas. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/main.asp?Team={87A1981E-1C20-41AE-B9D7-2843D6F5CA56}>> Acesso em: 25 de junho de 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. Boletim Estatístico de micro e pequenas empresas: primeiro semestre de 2005. Disponível em:[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf). Acesso em: 20 de junho de 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS; Anuário de Trabalho na Micro e pequena empresa. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/\\$File/T00038B0A.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/$File/T00038B0A.pdf) . Acesso em: 22de Juno de 2010

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. Setor de alimentos cresce e demanda por mais capacitações. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=288&cod=7621520&indice=20> . Acesso em: 22 de junho de 2010.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R.. Comportamento Organizacional – Criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Saraiva, 1º edição 2003.

XAVIER, R. A. P. Trabalho, saúde e satisfação. 2004. Disponível em: http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=475 Acesso em: 15 Agosto de. 2010.

APÊNDICE A – Instruções para aplicação do questionário

Prezado funcionário,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre gestão de pessoas. Para viabilizá-la procuramos a sua organização para realizar esse levantamento. Todos os funcionários foram solicitados a participar desta pesquisa. Estamos nos dirigindo a você para solicitar a sua colaboração respondendo ao questionário em anexo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho.

O objetivo deste trabalho é analisar a relação entre liderança e satisfação dos funcionários. A sua participação é voluntária. Se você decidir participar ou não, isto não afetará a sua relação atual ou futura com a equipe de pesquisa ou com a sua instituição. Queremos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Se você aceitar participar, pedimos que você responda um questionário que terá duração de aproximadamente 8 minutos. Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa.

Não escreva seu nome em qualquer lugar do questionário. Essa é uma pesquisa exclusiva para funcionários e os dados fornecidos serão utilizados somente para avaliação científica deste trabalho dentro dos princípios éticos que devem nortear a pesquisa e nossa profissão

Para que não haja influência nas respostas de outros funcionários que talvez estejam respondendo ao mesmo questionário, solicitamos também que você não comente suas respostas com colegas de trabalho.

Por favor, responda conforme as instruções e não deixe nenhuma questão em branco.

Qualquer dúvida entre em contato com Rodolpho Augusto Garcia dos Anjos via e-mail rodolpho_dos_anjos@hotmail.com ou pelo telefone 8437-3159.

Agradeço desde já a sua colaboração!

Atenciosamente,

Rodolpho Augusto Garcia dos Anjos

ANEXO I - Questionário

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.

Para responder, assinale com "X" apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase.

Nº	ITENS	1 – Nunca age assim	2 – Raramente age assim	3 – Ocasionalmente age assim	4 – Frequentemente age assim	5 – Sempre age assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados					
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					

Tabela 3 – Questionário 1 da Pesquisa

As frases a seguir falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Gostaríamos que você indicasse o **QUANTO SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES**.

Dê suas respostas anotando, nos quadros que antecede cada frase, o número, na escala de 1 a 7 o que melhor representa sua resposta, sendo que:

1 - Totalmente insatisfeito	5 - Satisfeito
2 - Muito insatisfeito	6 - Muito satisfeito
3 - Insatisfeito	7 - Totalmente
4 - Indiferente	

Tabela 4: Escala de satisfação.

NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

a.	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
b.	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
c.	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
d.	Com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mi.
e.	Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.
f.	Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
g.	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
h.	Com a capacidade do meu trabalho me absorver.
i.	Com o meu salário comparado com o custo de vida.
j.	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
k.	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
l.	Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês.
m.	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
n.	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
o.	Com o entendimento entre eu e meu chefe.
p.	Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
q.	Com a maneira como meu chefe me trata.
r.	Com a variedade de tarefas que realizo.
s.	Com a confiança que eu posso ter e meus colegas de trabalho.
t.	Com a capacidade profissional do meu chefe.

Tabela 5: Questionário 2 da Pesquisa

Gerenciamento da Empresa

Na sua opinião, o modo como o empresário gerencia a empresa afeta na sua satisfação?

1 – Sim

2 – Não

Em caso positivo, indique o quanto isso influencia de 1 a 5, sendo 1 muito pouca influência e 5 muita influência:

Sexo

1- Masculino

2- Feminino

Idade

1 - Menos de 18 anos

2 – Entre 18 e 23 anos

3 – Entre 23 e 28 anos

4 – Entre 28 e 33 anos

5 – Entre 33 e 38 anos

6 – Entre 38 e 43 anos

7 – Entre 43 e 48 anos

8 – Entre 48 e 53

9 – Mais de 53 anos

Grau de Escolaridade

1 – Nenhuma escolaridade

2 – Ensino Fundamental: de 1º a 4º série

3 – Ensino médio: de 5º a 8º série

4 – Ensino médio completo

5 – Superior incompleto

6 – Superior Completo

Qual o bairro/cidade o Sr(a) mora?

- 1- Asa Sul
- 2- Asa Norte
- 3- Lago Sul
- 4- Lago Norte
- 5- Sudoeste
- 6- Águas Claras
- 7 – Taguatinga
- 8- Guar
- 9- Octogonal
- 10- Cruzeiro
- 11- São Sebastião
- 12 – Paranoá
- 13 - Outro_____

Escolaridade

- 1 - Ensino Fundamental incompleto
- 2 - Ensino Fundamental completo
- 3 - Graduao Incompleta
- 4 - Graduao Completa