



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

ERICA PEREIRA DE LIMA

**ESTILO DE LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM A
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA PÚBLICA**

Porto Velho – RO

2012

ERICA PEREIRA DE LIMA

**ESTILO DE LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM A
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA PÚBLICA**

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

Professor Orientador: M.Sc. Sidnei Alexandre Graciano

Porto Velho – RO

2012

Lima, Erica Pereira de.

Estilo de liderança e sua relação com a satisfação com o trabalho em uma Instituição Financeira Pública. / Erica Pereira de Lima. - Porto Velho, 2012.

53 f. il.

Monografia (bacharelado) - Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Prof. M.Sc. Sidnei Alexandre Graciano, Departamento de Administração.

1. Estilo de liderança. 2. Satisfação com o trabalho. 3. Instituições financeiras. I. Título.

ERICA PEREIRA DE LIMA

**ESTILO DE LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM A
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA PÚBLICA**

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

ERICA PEREIRA DE LIMA

M.Sc., Sidnei Alexandre Graciano
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 14 de julho de 2012

Dedico a realização deste trabalho ao meu esposo,
que sempre esteve ao meu lado em todos os
momentos dessa jornada.

Agradeço a Deus por ter me dado força e saúde
para mais essa vitória.
À minha mãe, exemplo de amor e perseverança.
À minhas filhas pelo carinho e amor incondicional.
Amo todos vocês.

"Bons líderes fazem as pessoas sentir que elas estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que ele ou ela faz a diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas se sentem centradas e isso dá sentido ao seu trabalho."

Warren Bennis

RESUMO

De acordo com os pressupostos teóricos analisados ao estilo gerencial e ao tipo de liderança exercida positivamente, onde os colaboradores se sentem satisfeitos, atua positivamente no trabalho e conseqüentemente no desempenho da organização. Assim, o presente estudo teve como objetivo conhecer a relação entre estilo gerencial, liderança e o grau de satisfação com o trabalho em agência de uma instituição financeira pública, bem como definir o estilo gerencial e o tipo de liderança predominante na agência estudada e identificar qual o grau de satisfação com o trabalho por parte dos funcionários. Para a coleta de dados foram utilizados questionados para Estudo de Avaliação de Estilos Gerencias (EAEG) e Escala de Satisfação no Trabalho (EST), aplicado para 15 colaboradores da instituição pesquisada. Os resultados alcançados demonstram que os colaboradores da empresa pesquisada, sentem-se satisfeitos com o trabalho que desenvolvem. Identificou ainda, que o estilo demonstrado pelo líder/gerente, é o estilo democrático participativo. Assim sendo, entende-se diante da pesquisa e dos pressupostos teóricos, que a satisfação dos colaboradores está ligada ao estilo de liderança e gerencial.

Palavras-chave: Estilo de liderança. 2. Satisfação com o trabalho. 3. Instituições financeiras.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Formulação do problema	12
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos.....	12
1.4	Justificativa	12
2	ESTILO GERENCIAL.....	13
2.1	Conceitos e diferenciação entre Liderança e Gerência.....	13
2.2	Estilos Gerenciais e de Liderança.....	16
2.3	Gerência e Liderança positiva e negativa	20
3	SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	24
3.1	Estilo gerencial e satisfação no trabalho.....	28
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
4.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	32
4.2	Caracterização da Organização.....	33
4.3	População e Amostra.....	33
4.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	34
4.5	Procedimentos de coleta e análise de dados.....	35
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
5.1	Avaliação do Estilo Gerencial	36
5.2	Satisfação no trabalho	38
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
	REFERÊNCIAS.....	442
	APÊNDICE A – Escala de Satisfação no Trabalho	48
	APÊNDICE B – Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG).....	50

1 INTRODUÇÃO

A motivação para a escolha do tema liderança aliado ao estilo gerencial, partiu de uma experiência profissional pessoal da pesquisadora. Após ser promovida como segunda gerente em uma instituição financeira com muitos problemas de relacionamento e insatisfação dos funcionários com a gerência. Após algum tempo como segunda gerente, o gerente titular foi transferido e a pesquisadora assumiu sozinha a gerência da agência.

A partir de então, a pesquisadora percebeu que uma liderança positiva, participativa e um gerente que se utiliza de um estilo democrático, pode gerar satisfação na equipe e assim alcançar os resultados e objetivos almejados pela empresa. Tal experiência conduziu à identificação com o tema "Gestão de Pessoas"; tendo facilidade em gerenciar equipes, acredita-se que o bom relacionamento, aliado aos demais perfis abordados nesse estudo, são fatores chaves para o sucesso do administrador (gerente ou líder) do mundo atual, da organização e tem grande peso para o resultado da satisfação com o trabalho.

Assim, considera-se muito importante dar enfoque a esses dois personagens (gerente e líder) uma vez que, apesar de funções diferentes, são ao mesmo tempo tão interligadas, chegando a alguns autores se intercalarem em seus trabalhos, ora se referindo a gerente e logo em seguida a liderança, como se fossem um só.

Objeto de estudo de muitos pesquisadores, o tema Liderança é muito discutido nas organizações do mundo atual (PONTES, 2008, p. 9).

Ao longo do tempo percebeu-se a importância do funcionário, que passou a fazer parte da organização, deixando de ser visto como uma máquina e passando a ser valorizado como ser humano (GOMES et al., 2009, p. 1).

Desde as primeiras organizações sociais, o homem apresentava a necessidade da figura do líder, que também evoluiu com essa valorização, passou a desempenhar o papel do temido "chefe" a companheiro e facilitador das relações de trabalho, tornando-se um Gestor de Pessoas (GOMES et al., 2009, p. 1).

Na época de Taylor e Fayol, pouco se ouvia falar em liderança, os termos mais utilizados eram "chefia", hierarquia, subordinação, poder (GOMES, 2009, p. 1).

Atualmente, o foco no ser humano tem mudado o conceito de liderança (GOMES, 2009, p. 2).

A Gestão de Pessoas vem alcançando espaço nas organizações, passando a valorizar as pessoas que trabalham nela (IALE, 2010, p. 1).

Hoover (2006, p. 30) diz que:

Liderança não deveria ser sinônimo de pagamento mais elevado, mais poder ou uma sala suntuosa [...]. O líder é uma referência para os seus liderados e sua atitude perante eles, influencia no comportamento da equipe.

Hunter (2004, p. 25) diz que “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Para que o líder ou gerente consiga fazer um bom trabalho, não basta apenas seu esforço e empenho individual, as pessoas da equipe também precisam se envolver para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (COGO, 2005, p. 44).

Portanto, o colaborador que atua como líder ou gerente, assume um papel fundamental para que empresas e organizações sobrevivam e mantenham-se no mercado competitivo, já que são através deste importante "mentor" que se traçam as estratégias em conjunto com a equipe, objetivando alcançar o resultado almejado (MAURIZ, 2008, p. 1).

Assim, sendo líder ou gerente, o importante é manter a equipe motivada, pois o importante é gerenciar/liderar a equipe para que sejam alcançados os objetivos, pois é fato, colaboradores trabalham melhor e mais rápido quando estão felizes. Nesse sentido, não importa se é gerente ou líder, o que prevalece nesse estudo é a identificação do estilo gerencial ou de liderança, o qual é o mesmo para ambos, podendo ser, de acordo com Ruggiero (2008, p. 1) de três tipologias: estilos construtivos, estilos passivo-defensivos e estilos agressivo-defensivos.

No âmbito dos Estilos construtivos estão os comportamentos de satisfação, que em processos de mudanças, são os mais caracterizados por comportamentos proativos, e pode ser subdividido em (RUGGIERO, 2008, p. 2):

Estilo empreendedor-realizador: Os membros dessas organizações estabelecem metas realistas, desenvolvem planos para alcançá-las e os executam. Tais organizações são usualmente saudáveis e efetivas.

Estilo auto-realizador: Os empregados são encorajados a obter satisfação no trabalho e a evoluírem constantemente na carreira. Estas organizações são usualmente inovadoras e procuram sempre atrair indivíduos excepcionais.

Estilo humanista: Estas organizações buscam harmonizar as relações interpessoais e intergrupais e promover o crescimento e o envolvimento dos empregados. São normalmente saudáveis e efetivas.

Estilo unionista: Os empregados procuram ser amigáveis, abertas, leais e sensíveis aos problemas de seu grupo de trabalho. Este estilo gerencial busca a efetividade organizacional, enfatizando a comunicação aberta, a cooperação e a coordenação.

Segundo Ruggiero (2008, p. 2), o Estilo passivo-defensivo apresenta comportamentos de não enfrentamento. Em processos de mudança, são caracterizadas por comportamentos resistentes, embora nem sempre se manifestem claramente desta forma. Esse estilo subdivide-se em Conciliador, possui organizações em que os conflitos são evitados; Convencional onde as são controladas burocraticamente por normas e procedimentos claramente definidos; Dependente com organizações controladas hierarquicamente, os empregados têm reduzida autonomia para tomar decisões; e por fim Evasivo, com organizações em que os empregados tendem a esquivar-se de responsabilidades. Isso é normalmente fruto de sistemas orientados mais para a punição de erros que para a recompensa de sucessos.

Nos Estilos agressivo-defensivos os comportamentos são de enfrentamento, onde em processos de mudanças, apresentam comportamentos abertamente resistentes. Esse estilo apresenta também apresenta suas subdivisões em: Opositor, caracterizado por organizações em que atitudes de confronto são predominantes. Empregados tendem a ser respeitados e a obter status e influência quando são críticos e se opõem uns aos outros; Orientado para o Poder, caracterizado por organizações que valorizam a estrutura formal de poder, fundamentada nos cargos e na hierarquia, onde os líderes são valorizados pela capacidade de controle sobre seus liderados; Competitivo, caracterizado por organizações que cultuam o sucesso e os vencedores. Tais organizações incentivam a competição entre empregados, no que pode prejudicada pela falta de cooperação entre os empregados; Estilo Perfeccionista, caracterizado por organizações que cultuam o perfeccionismo, a persistência e o trabalho duro. Seus empregados sentem-se pressionados a ter um desempenho excepcional; todos os problemas devem ser solucionados e todos os enganos devem ser evitados (RUGGIERO, 2008, p. 2).

Assim, entende-se que o estilo gerencial é a maneira como cada administrador se comporta durante o processo gerencial e que afeta diretamente o comportamento do grupo de trabalho, pelo qual o administrador é responsável (VIGANO, 2005, p. 51).

1.1 Formulação do problema

Qual a relação existente entre o estilo de liderança predominante e o grau de satisfação com o trabalho em uma agência de instituição financeira pública?

1.2 Objetivo Geral

Conhecer a relação entre estilo de liderança e o grau de satisfação com o trabalho em uma agência de instituição financeira pública.

1.3 Objetivos Específicos

- Definir o estilo gerencial e tipo de liderança predominante na agência estudada;
- Identificar qual o grau de satisfação com o trabalho por parte dos funcionários;
- Definir como o estilo do gerente ou líder interfere na satisfação dos trabalhadores.

1.4 Justificativa

A presente pesquisa apresenta relevância no meio acadêmico, pois contribuirá para a geração de conhecimentos sobre o assunto.

Para a organização objeto do estudo, a contribuição consiste no fato de poder trazer informações do ponto de vista dos funcionários a respeito do estilo gerencial e tipo de liderança ali predominante, e como eles influenciam na satisfação dos trabalhadores, e com base nesses resultados, a organização terá a oportunidade de avaliar e até mesmo aperfeiçoar a eficácia da gestão e clima organizacional.

No contexto social o estudo ganha importância pelo papel que o gerente desempenha perante os funcionários da organização, onde a satisfação desses funcionários reflete diretamente na prestação de atendimento de qualidade para a sociedade.

2 ESTILO GERENCIAL

2.1 Conceitos e diferenciação entre Liderança e Gerência

A liderança é um dos temas que mais tem merecido a dedicação por parte dos investigadores em Ciências Sociais. São muitos os trabalhos desenvolvidos, com os mais diversos enfoques. Apesar de estudado ao longo de décadas revela-se, contudo, um domínio insuficientemente explorado, justamente pela ambiguidade do conceito de liderança e a pouco clara distinção com conceitos afins (LOURENÇO, 2002, p. 2).

Entende-se assim, que o tema liderança é um assunto que ainda merece muita atenção, a começar pelos seus conceitos.

O líder de um grupo de tomada de decisão deve tentar minimizar os problemas relacionados ao processo. Ele deve evitar ter o domínio da discussão ou permitir que qualquer outra pessoa domine. Isso significa estimular os membros do grupo menos falantes, para arejar suas opiniões e sugestões e perguntar sobre pontos de vista dissidentes.

Assim, entende-se que a liderança pode ser desenvolvida e que a empresa tem papel importante nesse processo ao planejar e criar oportunidades para que os colaboradores tenham oportunidade de se desenvolver e aperfeiçoar a liderança.

Ao mesmo tempo, o líder não deve permitir que o grupo pressione as pessoas em direção ao conformismo. O líder deve estar alerta para os perigos de pensamento grupal e satisfação. E também, deve estar atento às indicações de que os membros do grupo estão perdendo o objetivo principal de vista: encontrar a melhor solução possível para o problema (FURTADO, 2011, p. 3).

Bartlett e Ghoshal (1977 apud OLIVEIRA, 2009b, p. 5) definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de um individuo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação”.

Segundo Bergamini (1994, p. 103) há dois aspectos comuns às definições de liderança usualmente utilizadas:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de

influenciação exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Pontes (2008, p. 22) aproxima o conceito de liderança como sendo: a capacidade de acionar e manter a satisfação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

Heifetz (1999 apud DUTRA, 2010, p. 3) propõe um novo conceito de liderança. Segundo ele os líderes atuais devem identificar mudanças e fazer com que a organização se adapte a elas.

Nesse sentido, entende-se que o trabalho do líder envolve adaptação e não a transformação. Ainda, segundo Heifetz (1999 apud ALMEIDA, 2002, p. 33), o líder deve comandar o trabalho de adaptação da empresa, lidando com os conflitos existentes entre as crenças e a realidade a ser enfrentada.

Dentro deste contexto, Schermerhorn (1999, p. 224) afirma que “os fundamentos para conseguir que as coisas sejam realizadas através de liderança eficaz se apoiam na maneira como um gerente usa o “poder” para influenciar o comportamento de outras pessoas”.

Pode-se conceituar “poder” como a forma de conseguir com que uma pessoa faça o que se quer, tratando-se portanto, de uma habilidade, enquanto que a liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade (HERSEY e BLANCHARD, 1986 apud GONÇALVES, 2008, p. 4).

Um membro do grupo exercerá liderança se o grupo perceber que o seu comportamento contribui, decisivamente, para a obtenção dos objetivos a serem atingidos, funcionando como "catalisador" do progresso do grupo em direção aos seus objetivos, quaisquer que eles sejam (implícitos ou explícitos) (LOURENÇO, 2002, p. 4).

Portanto, conclui-se que a função primeira do líder é “unir” os membros de uma equipe, motivando-os e guiando-os na direção necessária para atingir os objetivos propostos, fazendo-os se sentirem atores diretos do processo.

Segundo Deming (1990, p. 184) o líder ainda é responsável por proporcionar melhora do sistema, ou seja, o líder deve possibilitar que todas as pessoas, sob sua liderança, façam um trabalho melhor e com maior satisfação.

Para Pádua e Matsui (2007, p. 9) outra responsabilidade do líder consiste em obter uma redução cada vez maior de variabilidade dentro do sistema, para que

as diferenças perceptíveis entre as pessoas diminuíam constantemente, concentrando-se mais modo como os líderes tomavam decisões, e o efeito que isso produzia nos índices de produtividade e satisfação geral dos subordinados (PÁDUA e MATSUI, 2007, p. 9).

Segundo Moscovici (2000 apud LOURENÇO, 2002, p. 43) o conhecimento de liderança é amplo e ao mesmo tempo deficiente, o que não proporciona uma compreensão completa e utilizável na prática. Ainda de acordo com o autor, muitas teorias têm sido elaboradas a respeito de liderança a partir de um foco de atenção ou abordagem predominante.

Hersey e Blanchard (1986, p. 103) afirmam que o ato de gerenciar constitui-se num tipo especial de liderança, enquanto que para Motta (1995) e Fiedler e Chemers (1981) apud VIGANO (2005, p. 24) caracterizam a liderança como uma função que está contida no processo gerencial.

Nesse contexto, conclui-se que a liderança é uma característica do gerente, podendo ele ser um líder ou não, ou seja, um gerente pode e deve exercer a liderança com seus colaboradores, tornando esta inerente também ao gerente.

Gosling e Mintzberg (2003, apud VIGANO, 2005, p. 41) alertam para que a gerência não seja separada da liderança, sob pena de construir-se um gerente pouco inspirado.

Vigano (2005, p. 42) apresenta ainda diversos autores (DRUCKER, 1990; KRAUSE, 1977; BOWDITCH e BUONO, 1992; HERSEY e BLANCHARD, 1986; NEWMAN, 1973) que concordam que o ato de gerenciar e administrar tem relação com a alocação de pessoas e recursos disponíveis em busca da realização dos objetivos formais propostos por determinada Organização, assim como o Gerenciar uma organização, ou um grupo de trabalho está ligado diretamente ao poder formal designado (FIEDLER e CHEMERS, 1981, apud VIGANO, 2005, p. 42).

Segundo BEANIS (apud Câmara 2011, p. 2), a diferença entre liderar e gerenciar é bem antiga. O autor, em seu artigo cita a definição de Warren Beanis:

Existe uma profunda diferença entre liderar e gerenciar, e as duas definições são muito importantes. Gerenciar significa assumir a responsabilidade e fazer acontecer. Liderar é mostrar a direção, guiar, influenciar e formar opiniões. A distinção entre as duas é fundamental.

Nesse sentido, Aquino (2009, p. 2) considera que a diferença fundamental entre liderança e gerenciamento se baseia da qualidade dos relacionamentos na organização.

Gerenciamento implica o exercício de controle para conquistar obediência na execução das tarefas. Liderança está fundamentada sobre relacionamentos interdependentes que geram compromisso sincero. As duas coisas têm objetivo e foco semelhantes, mas se dirigem ao destino final através de caminhos diferentes.

Assim, entende-se que a diferença existente entre liderança e gerenciamento reside na forma de se comportar e de se relacionar.

Dentro de uma organização existe uma série de tarefas que será preciso realizar, e para tanto se optará pelo jeito do líder agir ou pelo jeito mecanizado do gerente agir (QUEIROZ, 2007, p. 1).

De acordo com Queiroz (2007, p. 1) tanto o líder quanto o gerente são necessários em uma organização, pois “somente atributos de líderes sem uma gestão podem gerar muitas ilusões e atributos de gerentes sem uma liderança podem gerar baixa eficácia e muita ansiedade (muito esforço sem direção)” (QUEIROZ, 2007, p. 1).

Para Câmara (2011, p. 3) gerenciar é lidar com a complexidade das atividades, das tarefas, sem um bom gerenciamento tendem-se a se instalar o caos. Já liderar é lidar com mudanças, para sucesso nas mudanças dos processos e comportamentos é imprescindível a presença e o direcionamento de um bom líder. O autor complementa que “ter uma forte liderança e um gerenciamento fraco é até pior do que o contrário na maioria dos processos das empresas”.

Diante do exposto, considera-se que o ideal seria que todo gerente tenha também as características inerentes ao líder unindo gerenciamento com relacionamento, em especial com os colaboradores.

2.2 Estilos Gerenciais e de Liderança

Os primeiros estudos sobre comportamento gerencial tiveram início nas décadas de 40 e 50 do século passado, nas universidades americanas de Ohio e Michigan (VIGANO, 2005, p. 52).

Nos estudos de Vigano (2005, p. 51) são apresentadas as considerações de autores como Davis e Newstrom (2002); Blake e Mouton (1995); Fiedler e Chemers (1981) em que todos concordam que o estilo gerencial é o comportamento do gerente, o grau em que ele ouve, estabelece os objetivos, desenvolve plano de ações, dirige as pessoas, dá feedback, recompensa e pune, desenvolve subordinados e estabelece relações pessoais com subordinados.

Assim, entende-se que o estilo gerencial é a maneira como cada administrador se comporta durante o processo gerencial e que afeta diretamente o comportamento do grupo de trabalho, pelo qual o administrador é responsável (VIGANO, 2005, p. 51).

Vigano (2005, p. 52) apresenta também os estudos de teóricos como Davis e Newstrom (2002), Bowditch e Buono (1992) e Schein (1982) que enfocavam 3 aspectos principais para análise e classificação dos estilos gerenciais: 1) o uso de recompensas ou punições; 2) o uso do poder; 3) como os gerentes encaram o processo de motivação.

No que se refere à importância dos estilos gerenciais Hersey e Blanchard (1986, p. 117) consideram que:

...vários estilos de comportamento de líder podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo dos elementos da situação. Não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação.

De acordo com Davis e Newstrom (2002 apud VIGANO, 2005, p. 52), os gerentes podem ser classificados em positivos ou negativos. Os gerentes positivos fazem uso de recompensas e avaliação baseada nas ações positivas do subordinado, enquanto que os gerentes com estilo negativo fazem uso de punições e agem de forma a dominarem os subordinados, submetendo-os a penalidades e ameaças.

Segundo Carbone (1992 apud ALMEIDA, 2002, p. 24) as teorias gerenciais defendem a ideia de que a eficácia da gerência depende muito do exercício efetivo da liderança.

Assim, entende-se que não é possível tratar de gerência e estilo gerencial sem focar também a liderança.

Nesse sentido, Moscovici (2000 apud LOURENÇO, 2002, p. 43) ressalta que se deve fazer distinção entre “líder” e “estilo de liderança”.

Líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo. A maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo é chamada de 'estilo de liderança' (MOSCOVICI, 2000, p. 11).

Chiavenato (2000, p. 566) apresenta três estilos de gerência ou liderança:

Na prática, o administrador utiliza três estilos de liderança/gerência de acordo com a tarefa a ser executada, as pessoas e a situação. O administrador tanto manda cumprir ordens como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, ou ainda os consulta antes de tomar alguma decisão. O desafio está em saber quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.

Autocrático Manda, impõe	=====□	Subordinado Obedece, desconhece, aceita.
Liberal Omite-se, ignora.	=====□	Subordinado Faz o que quer e quando quer.
Democrático Orienta, ajuda.	=====□	Subordinado Participa, ajuda, decide, coopera.

Figura 1 – Os diferentes estilos de liderança

Fonte: Chiavenato (2000, p. 566)

Koys e Decotiis (1991, apud ALMEIDA, 2002, p. 22) consideram que o Estilo de Gerência é um fator que mostra a forma predominante ou o comportamento típico da ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir os objetivos.

Nas considerações de Almeida (2002, p. 31) o gerente pode se apoiar no seu cargo e adotar um estilo autocrático e coercitivo ou adotar um estilo mais democrático e participativo, aonde venha a tomar decisões em conjunto com seus subordinados, conseguindo com que as tarefas sejam realizadas pelos subordinados sem necessidade de poder punitivo.

Uhlmann (1997 apud LOURENÇO, 2002, p. 32) também apresentou, em 1997, três estilos de liderança gerencial.

Autocrática ou Autoritária	Democrática	Liberal
Fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais.

Determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao gerente/líder. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do gerente/líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
Determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo.
O gerente/líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	Procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O gerente/líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado

Quadro 2 – Os três estilos de liderança gerencial de Uhlmann

Fonte: Lourenço (2002, p. 32)

De acordo com Sant'Anna (2010, p. 1) a chefia autocrática é a ameaçadora, passa o tempo todo vigiando, policiando e punindo. Para a autora este tipo de chefia tem uma equipe medíocre e revoltada, não cria, não colabora, não produz e faz apenas o que lhe é mandado. O ambiente de trabalho torna-se ruim ou péssimo (SANT'ANNA, 2010, p. 1).

Ainda sobre o líder ou gerente autoritário White e Lippitt (1939 apud SECD, 2008, p. 8) consideram que: fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz. Provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo.

Ainda segundo Sant'Anna (2010, p. 1) a gerencia democrática é participativa, confia, investe e estimula sua equipe, é participativa, e sabe ouvir as opiniões da equipe, facilitando para que suas boas ideias sejam colocadas em

prática. A chefia participativa tem seu comando em equipe, manda em conjunto, em consenso.

Quanto ao líder democrático, para White e Lippitt (1939 apud SECD, 2008, p. 8) ele assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. As diretrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, traduzindo em bons resultados ao nível da produção/resultados.

Já no caso do líder liberal, é apresentada a falta de controle dos liderados e pouco respeito pelo líder, entretanto esse estilo possibilita que o grupo tenha liberdade de criatividade e iniciativa (OLIVEIRA, 2008, p. 3).

White e Lippitt (1939 apud SECD, 2008, p. 9) apresentam o líder como um não impositor de regras e por isso mesmo não é respeitado. Não há grande investimento na função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos.

Assim, pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos sujeitos, de modo intencional, através das estratégias que utiliza para impor o seu domínio e ascendência. Entende-se também que o comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, entre outras atribuições, sendo o fundamental direcionar o grupo para metas específicas (SECD, 2008, p. 5).

2.3 Gerência e Liderança positiva e negativa

Na concepção de Davis e Newstrom (2002, p. 135), a gerência positiva geralmente alcança altos níveis de satisfação no trabalho e desempenho da organização.

Uma liderança exercida positivamente pode aumentar a satisfação dos colaboradores, enquanto fornece mais confiança e compreensão sobre a relação entre desempenho e resultado, assim como todo o suporte e liderança necessários que não estejam de acordo com o esperado (STINSON et.al, 1975 apud HOURNEAUX JUNIOR e BUORO, 2009, p. 15).

Toda empresa tem necessidade de uma liderança positiva. Um líder positivo não tem seu foco nos erros da equipe, mas em seus acertos, valorizando e motivando os colaboradores.

Quando os gerentes e líderes das organizações se focalizam nos erros, os subordinados aprendem a evitar o que é indesejável e disfuncional, nesse caso o erro. Contudo ao se focar nos acertos e pontos fortes dos colaboradores, estes se tornam mais confiantes e valorizados, agindo de forma mais proativa, passam a se sentirem motivadas e estabelecem relações positivas no trabalho, se tornando mais empenhadas na empresa que trabalham (SILVA, 2010, p. 3).

Uma liderança positiva ajuda os colaboradores a se sentirem motivados e otimistas no trabalho, e passam a desenvolver uma atitude resiliente, aprendendo a lidar com as fraquezas e defeitos. Com um líder capaz de fornecer um feedback positivo, de oferecer oportunidades para que o colaborador progrida na carreira, permite o desenvolvimento de um ambiente de trabalho de equipe positivo eles. Ser um líder positivo, não significa deixar de lado as condições negativas, os erros e as crises da equipe, como se não houvesse problemas. Entretanto através de atitudes positivas é possível encontrar o lado bom e positivo (SILVA, 2010, p. 4).

Entende-se, portanto, que colaboradores positivos e motivados traduzem-se em colaboradores satisfeitos.

		Categorias	Tipos de Comportamentos/Reações
LIDERANÇA POSITIVA	Comportamentos do Líder	A. Respeita as necessidades e características dos colaboradores.	Demonstra apreço, é compreensivo, honesto e respeitoso. Respeita a vida pessoal e interior” dos colaboradores. É gentil e promove a liberdade de discurso. Preocupa-se em encontrar uma solução para o problema e não quem o originou. Colabora na melhoria das condições de trabalho dos colaboradores e está atento à necessidades dos colaboradores Facilita a conciliação trabalho-família.
		B. Fomenta o	Promove o diálogo e relações inter-pessoais positivas

		espírito de equipe	Fomenta o senso de comunidade e equipe É sincero, corajoso e leal Gere devidamente os conflitos dentro da equipe
		C. Liderança Participativa	Fomenta a participação e permite que os colaboradores participem na tomada de decisão. Delega responsabilidades e partilha resultados com os colaboradores
		D. procura desenvolver os seus colaboradores	Promove o desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores Ensina/ajuda os colaboradores a adquirirem e desenvolverem novas competências É prestável, ajuda os colaboradores nas tarefas
	Reações dos Colaboradores	A. Confiança e relacionamento positivo com a chefia	Comportamentos e atitudes positivas para com o líder Reforço na confiança mútua.
		B. Emoções e sentimentos Positivos	Bem-estar psicológico Compromisso e gratidão Sensação de apreciação Entusiasmo na relação das tarefas Realização ao ver os objetivos cumpridos (significado do trabalho)
		C. Desempenho papel e extra-papel	Elevada performance no trabalho Maior empenho no seu trabalho e realização de atividades extra-papel Maiores esforços para se auto-desenvolver

Quadro 01 – Comportamento de liderança positiva e reações dos colaboradores

Fonte: Silva, 2010.

		Categorias	Tipos de Comportamentos/Reações
LIDERANÇA POSITIVA	Comportamentos do Líder	A. Liderança abusiva, desrespeitadora e impulsiva	É agressivo, vingativo e rude Toma decisões de forma ditatorial É desonesto e falso, apropria-se das ideias dos outros É impaciente e desconfiado, excede-se no controle sobre o trabalho dos colaboradores Denota fraco autocontrole emocional, é agressivo e impulsivo É desamável e desrespeita os colaboradores Desacredita e humilha os colaboradores à frente da equipe É indiferente às sensações e sentimentos dos colaboradores
		B. Liderança anti-equipe	Estimula/instiga mau ambiente e mau relacionamento entre líder-equipe Não promove ajuda mútua e espírito de equipe Não reconhece o esforço e trabalho realizado pela equipe
		C. Liderança desmobilizadora/desmotivadora	Não apoia e não motiva os colaboradores Não confia no desempenho dos seus colaboradores Desvaloriza o trabalho das pessoas É centralizador, julga sem escutar os colaboradores Culpa os colaboradores por ações e problemas dos

			quais não são responsáveis
		D. Liderança indecisa, covarde ou passiva	É indiferente, procura desresponsabilizar-se É incompetente, não é capaz de resolver os problemas de trabalho comunicados pelos colaboradores Não é capaz de falar diretamente e abertamente com os colaboradores Mostra-se desinteressado pelo trabalho/empresa
		E. Não é claro na definição de papéis dos colaboradores (liderança errante)	Não comunica com antecedência as novas tarefas e objetivos aos colaboradores Não faz o acompanhamento necessário na realização das tarefas.
	Reações dos Colaboradores	A. Emoções e sentimentos negativos	Sensação de tristeza e injustiça Sentimentos e emoções negativas para com o líder Atitude de provocação, raiva Nervosismo
		B. Declínio do desempenho papel e extra-papel	Desmotivação, os colaboradores limitam-se a fazer o trabalho que lhes compete Decréscimo na qualidade do trabalho e do produto Desinteresse pelo trabalho e redução das atividades extra-papel
		C. Retaliação/desobediência	Revolta e ressentimento Protesto e desobediência
		D. Passividade/negligência	Negligência, passividade e silêncio Indiferença, desânimo e consentimento falso
		E. perturbação do funcionamento da equipe	Efeitos negativos na equipe Mau estar entre a equipe

Quadro 02 – Comportamentos de liderança negativa e reações dos colaboradores

Fonte: Silva, 2010.

Assim, de acordo com o quadro anterior demonstrado por Silva (2010, p. 25) um líder que seja impulsivo, tenha pouco autocontrole emocional, seja rude e que costume humilhar seus subordinados, age negativamente.

De acordo com Silva (2010, p. 54) o líder que não valoriza nem usa o potencial de seus colaboradores, não estimula seu desenvolvimento, desmotiva-os a procura de melhorias, acaba desenvolvendo em seus subordinados, sensações e sentimentos negativos, os quais passam a não cooperar com o líder e desrespeitam-no, se abstêm de participarem de processos decisórios, atuando com menos empenho. Isso faz com que as relações de confiança e cooperação sejam negativamente afetadas.

3 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

A palavra satisfação tem origem no latim “*satisfactio*”, que significam *satis* (suficiente) e *facere* (fazer). Assim a palavra pode ser entendida como fazer o suficiente (OLIVER, 1996 apud BEBER, 2000, p. 23). Já no dicionário é definida como o ato ou efeito de satisfazer-se, contentamento (FERREIRA, 1999).

Nos pressupostos teóricos de Kotler (1994, p. 50) “satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas”.

Para Cruzeiro (2006, p. 4) satisfação é a expressão de vontade concordante com uma situação e/ou serviço, sendo estes geradores de prazer para um indivíduo. Para o autor, ela ativa pensamentos com valoração positiva diretamente ligada à situação que originou um momento de satisfação momentânea. Diz-se que um indivíduo é satisfeito do momento em que sua expectativa é alcançada (CRUZEIRO, 2006, p. 4).

Ainda citando Cruzeiro (2006, p. 5), a satisfação gera solidariedade, assim como a solidariedade também gera satisfação. A satisfação gera amor pela empresa na absorção dos valores que ela transmite para seus colaboradores e clientes.

De acordo com Albornoz (2006, p. 11) o trabalho do homem aparece cada vez mais nítido, quanto mais clara for a intenção e a direção do seu esforço. Para a autora, nos dias atuais, o trabalho é um esforço planejado e coletivo com a utilização de massas humanas e mecanismos industriais.

Nas considerações de Maslow (2003, p. 145), a satisfação das necessidades provém de um mundo exterior e não do interior do indivíduo, o que exige uma adaptação para que haja a satisfação. Essa adaptação Maslow chama de alinhamento, que é considerada a busca da satisfação pessoal e profissional. Para o autor, o ambiente de trabalho também é um fator que interfere na satisfação dos trabalhadores. Assim, é importante construir e modificar o ambiente para que trabalhadores possam satisfazer suas necessidades, e atingir os objetivos da empresa.

A satisfação com o trabalho não é mais do que o grau em que as pessoas gostam do seu trabalho – algumas pessoas gostam de trabalhar e consideram que esta constitui uma parte central das suas vidas, enquanto outras não gostam de

trabalhar e fazem-no apenas por obrigação (SPECTOR, 1997 apud DIAS, 2008, p. 10).

Nesse contexto, para Garrido (2009, p. 21) a satisfação no trabalho está relacionado à maneira como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho como um todo, tarefa desempenhada, no ambiente de trabalho, ou seja o quanto elas gostam ou não do trabalho delas, é uma variável.

Já nos pensamentos de Archer (apud GARRIDO, 2009, p. 21) a satisfação é “o motivo como sendo uma necessidade atuando sobre o intelecto, o que leva a pessoa a agir. A motivação é uma tomada de direção para a ação e origina-se de um motivo”.

De acordo com estudiosos como Lock (1976), Pérez Ramos (1980) e Ferreira e Asmar (2004) a satisfação no trabalho influencia fortemente o colaborador de uma organização. A insatisfação no trabalho pode inclusive se manifestar diretamente sobre a sua saúde, seu relacionamento interpessoal e sua qualidade de vida (CADAMURO et al., 2008, p. 10).

Nesse sentido, alguns estudos apontaram que, colaboradores insatisfeitos apresentam mais indisposição e sintomas físicos como: insônia, dores estomacais, dores de cabeça (CADAMURO et al., 2008, p. 10).

Ainda de acordo com as pesquisas de Cadamuro (2008, p. 11):

A satisfação no trabalho é entendida como uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. A satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto o trabalho que desenvolve atende seus objetivos, necessidades e valores.

Assim, entende-se que a satisfação no trabalho depende diretamente de como o colaborador se sente em relação a função que desempenha, e que o mesmo ao avaliar o trabalho que desenvolve e os objetivos que tem traçado para sua vida, suas necessidades, percebe que não estão sendo satisfeitos ou reconhecidos tende a se sentirem in satisfeitos.

De acordo com Carvalho et al. (2006 apud ETTINGER, 2011, p. 1) o líder apresenta um papel fundamental, bem como seu estilo de liderar, na satisfação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, contribuindo para que os mesmos se sintam motivados e satisfeitos.

De acordo com Ettinger (2011, p. 1), o líder que contribui para a motivação de sua equipe, conduz seus colaboradores para “o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de feedback, respeito e credibilidade”.

Nesse contexto é importante citar as considerações de Spector (2005 apud GARRIDO, 2009, p. 22) que considera que a satisfação resulta em desempenho. “Quando as pessoas gostam do seu trabalho, se empenharão mais e como consequência terão um desempenho melhor”.

Cabe ressaltar o pensamento de Locke (1976, apud COSTA, 2008, p. 3) quando considera que a satisfação com o trabalho exprime “um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação que uma pessoa faz da sua experiência no cargo que desempenha”.

Mayo (apud Siqueira, 2010, p. 16) considera que a satisfação pode ser determinada pelas relações sociais e não pela recompensa salarial. Os fatores relacionados à satisfação, como, por exemplo, pausas para descanso, importância dos grupos informais de trabalho, supervisão recebida, entre outros aspectos, demonstram que o salário, nem sempre é o aspecto mais importante.

Tal pensamento diverge das afirmações que Taylor fazia em 1947, onde considerava o salário o mais importante, se não o único, fator de satisfação no trabalho

Nesse contexto, Peacock (2011, p. 2) também apresentou fatores psicológicos sobre satisfação no trabalho, são 10:

1. **Poucos aborrecimentos:** Conhecer e tentar evitar pequenas coisas que aborrecem os colaboradores pode gerar grande aumento na satisfação.
2. **Percepção de pagamento justo:** Se um colaborador acredita que outros fazem trabalho similar ao seu e ganham mais, isso influenciará de forma negativa na satisfação.
3. **Realização:** A satisfação é maior quando percebemos que estamos realizando coisas, obtendo sucesso, atingindo objetivos.
4. **Feedback:** Não ter um retorno se estamos ou não fazendo um bom trabalho é pior do que receber críticas. Um feedback negativo pode trazer melhorias e um feedback positivo pode fazer toda a diferença.

5. **Complexidade e variedade:** Trabalhos muito fáceis e repetitivos rapidamente tornam as pessoas entediadas, estagnadas e insatisfeitas.
6. **Controle:** Mais autonomia para as pessoas sobre como fazer seu trabalho aumenta a satisfação delas.
7. **Suporte organizacional:** Os funcionários precisam sentir que a empresa se importa com eles.
8. **Intersecção entre trabalho e vida pessoal:** Problemas no trabalho influenciam a vida pessoal e vice-versa. Quem separa melhor as duas áreas, ficam menos estressadas.
9. **Início no trabalho novo:** Quando começamos em um trabalho novo, nos primeiros meses nossa satisfação é maior.
10. **Fácil ou não de agradar:** Algumas pessoas são mais fáceis de agradar do que outras. Jovens geralmente tem expectativas mais altas e são mais insatisfeitos em seus empregos.

Para Robbins (2002, p. 75) “embora não possamos dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas”.

Nesse sentido constata-se que uma a organização para ser feliz, precisa de colaboradores felizes, e colaboradores felizes, geralmente se consideram satisfeitos com o trabalho desenvolvido, o que recai em melhor produção.

Nesse sentido, Zeithaml e Bitner (2003 apud LUSTRI e MIURA, 2004, p. 5) consideram que funcionários insatisfeitos e desmotivados dificilmente desempenharão suas atividades com alto nível de qualidade, nem tampouco se preocuparão em garantir a satisfação dos clientes, uma vez que funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos e clientes satisfeitos podem reforçar o sentimento de satisfação dos funcionários, motivando-os a buscar melhoria no desenvolvimento de suas atividades, e no alcance dos objetivos da empresa.

Fontes e Machado (2008) apontam quatro fatores que influenciam na satisfação dos colaboradores com o trabalho: risco de perder o trabalho; nível de escolaridade; tempo de trabalho e; jornada de trabalho.

- Risco de perder o trabalho: colaboradores menos satisfeitos correm maior risco de perder a sua ocupação. Assim como, o risco de perda de

ocupação também tem um forte efeito no quanto os trabalhadores se sentem satisfeitos no trabalho.

- **Nível de escolaridade:** O nível de escolaridade aumenta o grau de exigência dos trabalhadores. Os que possuem mais 8 anos de estudo têm maior probabilidade de estarem em busca de outro trabalho do que os que têm menos de oito anos de estudo, pois tem a percepção de que pode conseguir um trabalho melhor, que tende a aumentar com a educação.
- **Tempo de trabalho:** Os trabalhadores que tem menos tempo de trabalho se mostram mais insatisfeitos do que os ocupados há mais de um ano no mesmo trabalho.
- **Jornada de trabalho:** Jornada de trabalho e rendimentos-hora têm relações positivas e estatisticamente significativas com satisfação no trabalho. Outras características do posto de trabalho como setor de atividade e tamanho do estabelecimento também exercem influência sobre a satisfação no trabalho, assim como os trabalhadores de pequenos estabelecimentos têm menor probabilidade de estarem satisfeitos no trabalho.

Conclui-se que é muito importante que a empresa conheça e determine quais os fatores que estão contribuindo para satisfação de seus colaboradores, para que sejam oferecidas as condições de trabalho necessárias que venham favorecer a satisfação dos mesmos.

3.1 Estilo gerencial e satisfação no trabalho

A perspectiva humanitária, focada nos indivíduos, postula que as pessoas devem ser tratadas de forma justa e respeitosa, uma vez que a satisfação com o trabalho é vista como o reflexo dessa boa relação. A perspectiva utilitária, focada nas organizações, defende que a satisfação profissional pode conduzir a comportamentos por parte dos trabalhadores que afetam o funcionamento organizacional, podendo assim a satisfação com o trabalho refletir o funcionamento da empresa (SPECTOR, 1997, apud DIAS, 2008, p. 10).

Nesse sentido, é papel do líder priorizar uma atitude respeitosa e justa para com seus colaboradores e entre os mesmos, para que haja união de equipe, gerando assim satisfação no trabalho.

O papel do gerente e seu estilo são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho, pois contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de feedback, respeito e credibilidade (CARVALHO, 2006, apud ETTINGER, 2011, p. 2).

Nesse sentido Moscovici (2000, p. 35) considera que:

...relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e adverso, ou neutro e monótono. Cada modalidade traz satisfações ou insatisfações pessoais e grupais.

Entende-se assim, que a satisfação é promovida pela relação interpessoal e pelo clima de união entre os membros do grupo, servindo como um círculo, onde um fator influencia o outro, tornando o ambiente de trabalho agradável e proporcionando maior satisfação por parte do trabalhador.

Assim, segundo Schermerhorn (1999, p. 31) os gerentes realmente eficazes criam oportunidades para que indivíduos e grupos façam uma grande contribuição para a organização e, ao mesmo tempo, tenham satisfação pessoal. Portanto, o gerente tem papel fundamental na satisfação do trabalhador.

O processo de obtenção desses resultados é, frequentemente, descrito como dividido em quatro funções gerenciais: Planejamento; Organização; Liderança; e Controle (CHIAVENATO, 1998, p. 9).

Segundo Hampton (1990 apud MORAIS, 2004, p. 121), a atividade do trabalho gerencial enfoca o que os gerentes fazem, com quem e que tipo de informações são trocadas em determinado período de tempo.

Deste modo os gerentes acabam por ser o elo das pessoas durante a execução de tarefas previamente estabelecidas, ou seja, o gerente se relaciona interpessoalmente de maneira a clarificar a comunicação que viabilizará o cumprimento do processo (MORAIS, 2004, p. 96).

Tanto no trabalho individual, quanto no coletivo as pessoas devem ter ciência de seu papel no contexto da empresa ou do grupo/equipe. A sensação de

esforços desperdiçados ou não apreciados pelos superiores ou funcionários, trás desmotivação, baixa autoconfiança e dificuldades de relacionamento (SCHERMERHORN, 1999, apud MORAIS, 2004, p. 97).

Segundo Spector (2003, apud ETTINGER, 2011, p. 3), satisfação no trabalho “é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”, em resumo, é o quanto um colaborador gosta do seu trabalho, de desempenhar suas atividades, de conviver naquele ambiente quase que diariamente (ETTINGER, 2011, p. 3).

Para tanto, é muito importante que as lideranças de uma organização sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados. As organizações que possuem bons líderes possuem um diferencial competitivo num mercado cada vez mais acirrado e voraz (CARVALHO, 2006, apud ETTINGER, 2011, p. 3).

De acordo com Carvalho et al. (2006, p. 1) o papel do líder e do gerente e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho, contribuindo para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de feedback , respeito e credibilidade.

A satisfação no trabalho vai depender, entre outras coisas, da atuação do líder. Uma liderança diretiva leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas (ROBBINS, 2001 apud HOURNEAUX JUNIOR e BUORO, 2009, p. 14). A ambiguidade é alta enquanto o grau de formalização é baixo e os subordinados têm pouca experiência no trabalho.

Já uma liderança apoiadora, leva a uma maior satisfação quando os subordinados realizam tarefas estruturadas. A liderança participativa leva a uma maior satisfação em situações mal estruturadas ou no caso de subordinados que precisam de autonomia (ROBBINS, 2001 apud HOURNEAUX JUNIOR e BUORO, 2009, p. 14).

Segundo Carvalho et al. (2006, p. 1), a Liderança está entre uma das principais causas de satisfação ou insatisfação no trabalho. Bons líderes criam todas as condições possíveis para que os ambientes de trabalhos sejam saudáveis e prazeroso, nos quais as pessoas possam desenvolver e realizar seus potenciais.

O líder não motivará diretamente os colaboradores, mas será direto por criar as condições básicas para que possam se sentir motivados. Nesse sentido é fundamental que as lideranças de uma empresa estejam conscientes de seu papel perante seus subordinados (CARVALHO et al., 2006, p. 1).

Ainda para Carvalho et al. (2006, p. 2), o líder que pensar somente em lucros financeiros tende a esquecer e deixar de lado a motivação para com os colaboradores, tornando-os insatisfeitos com o trabalho. A organização onde o líder cria estratégias para que os colaboradores estejam motivados, terá retorno financeiro, assim como seus colaboradores.

Segundo Blake e Mouton (1995, apud VIGANO, 2005, p. 63) o estilo mais apropriado para criar grupos de trabalho satisfeitos é o estilo democrático, pois apresenta um gerente participativo, que segundo o autor tem orientação positiva, uma vez que orienta e ajuda seus subordinados, ao passo que gerentes autocráticos, são predominantemente negativos.

Segundo pesquisas apresentadas por Fiedler e Chemers (1981 apud VIGANO, 2005, p. 63), os grupos liderados por gerentes democráticos e participativos realizam tarefas com maior precisão e apresentam maior grau de satisfação no trabalho. Outro estudo aponta que nos grupos liderados por gerente com estilo democrático e atencioso apresentaram diminuição dos conflitos e brigas entre os componentes, e ao mesmo tempo aumentava o índice de satisfação da equipe.

Entretanto, os autores ressaltam que a satisfação depende individualmente de cada colaborador, considerando que subordinados inexperientes valorizam um gerente mais autocrático que lhes forneça orientação para a execução das tarefas, enquanto que os mais experientes e qualificados tendem a preferir um ambiente de liberdade para criar e desenvolver seu trabalho, o que corresponde a um gerente democrático (FIEDLER e CHEMERS, 1981 apud VIGANO, 2005, p. 64).

Assim, a satisfação pessoal, apesar de apresentar fatores que a influenciam, depende de cada um dos colaboradores e de como está receptivo com a gestão da empresa.

Entende-se que, de acordo com os pressupostos teóricos apresentados, o estilo gerencial participativo/democrático é o que mais promove satisfação no ambiente de trabalho.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O método pode ser considerado como a sequência de operações realizadas pelo intelecto para atingir determinado resultado; trajeto intelectual; modo sistemático, ordenado, de pensar e investigar; e conjunto de procedimentos que permitem alcançar a verdade científica (MATIAS-PEREIRA, 2006).

Para Zanella (2009, p. 19), método é um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação.

4.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Foi utilizada a pesquisa de campo e a coleta de dados, bem como aplicação de um questionário, o qual foi respondido pelo grupo de funcionários da agência Porto Velho/RO da Instituição Financeira, objeto da presente pesquisa, como forma de subsidiar informações para a análise do principal estilo gerencial ali predominante e a relação desse estilo com o grau de satisfação dos funcionários.

De acordo com Marconi e Lakatos (2005, p. 188) a pesquisa de campo é usada para se comprovar hipóteses e/ou adicionar informações a um problema permitindo uma associação com os dados coletados na pesquisa bibliográfica o que pode gerar conclusões novas para os registros existentes e/ou novos problemas a serem resolvidos.

Para o levantamento dos dados primários e secundários, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa e descritiva.

Andrade (2003, p. 147) define que pesquisa qualitativa é aquela que compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas, que visa à descrição e o processamento dos dados obtidos. Proporciona maiores informações sobre determinado assunto, facilitando a delimitação temática, definindo objetivos e traçando hipóteses, contribuindo assim para o aprimoramento da pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2005, p. 163) a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (entrevista, questionário, etc), sendo utilizada em pesquisa de atitude, pesquisa de

motivação, estudo de caso, análise do trabalho, e pesquisas documentais (MARCONI e LAKATOS, 2005).

Vários tipos de dados foram coletados e analisados, para que se pudesse entender o fenômeno da pesquisa, pois a pesquisa qualitativa constitui uma importante contribuição à investigação de questões pertinentes à área de administração de empresas (GODOY, 1995, p. 62).

4.2 Caracterização da Organização

A presente pesquisa foi realizada no Setor Bancário, em uma Instituição Financeira Pública criada há mais de 200 anos, que atua como agente financeiro do Governo Federal, apoiando todos os segmentos do crédito produtivo e orientado, a Responsabilidade Socioambiental e o Desenvolvimento Regional Sustentável.

A área objeto do estudo foi delimitada exclusivamente na agência central da Instituição, denominada Agência Porto Velho/RO que está localizada na capital do Estado de Rondônia.

4.3 População e Amostra

A pesquisa de campo foi realizada na Agência Porto Velho/RO da Instituição Financeira Pública, através de questionário aplicado aos funcionários nela lotados, desconsiderando-se os ausentes por motivos de férias, licenças, etc., sendo deste total, 15 funcionários titulares ocupantes de funções comissionadas e de cargos em comissão de natureza gerencial.

A amostra foi definida conforme o critério de acessibilidade, no qual, conforme Lakatos e Marconi (2005, p. 162), o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo.

Segundo Gil (2002, p. 121) amostra é uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

Assim, a amostra dessa pesquisa foi selecionada de forma não-probabilística, que de acordo com Mattar (2005, p. 132) “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”.

4.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Os instrumentos adotados para a realização da pesquisa foram os questionários.

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 195) o questionário é “um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

De acordo com Oliveira (2004, p. 165):

Questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados. a) É a espinha dorsal de qualquer levantamento; b) Precisa reunir todas as informações necessárias, nem mais nem menos; c) Cada levantamento é uma situação nova; d) Necessidade da preparação da amostra; e) Linguagem adequada; f) Possuir imaginação; g) Experiências; h) Conhecimento. (OLIVEIRA, 2004, p. 165).

Na realização da pesquisa foi utilizada a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) desenvolvida e validada por Melo (2001).

De acordo com Borges (2011, p. 14) a utilização de escalas para avaliar o estilo gerencial é uma ferramenta saudável da organização que a realiza, pois permite avaliar elementos como satisfação no trabalho e o comprometimento com o mesmo são orientados pelo modo de ser e agir do gestor.

A EAEG avalia os estilos gerenciais presentes na literatura: Relacionamento, Tarefa e Situacional.

O Fator Relacionamento refere-se à extensão da relação de trabalho do líder, onde se encontram a confiança mútua, amizade, calor humano, respeito pelos subordinados e o interesse pelos sentimentos dos mesmos, valorizando cada subordinado como indivíduo (MELO, 2004, p. 51).

No que se refere ao Fator Situacional, Melo (2004, p. 51) define como a habilidade que o gerente tem de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e se adaptar a ele, sendo flexível de acordo com as necessidades de cada situação, tendo como base: comportamento voltado para a tarefa, comportamento voltado para o relacionamento e a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas.

No Fator Tarefa o líder tem que definir e estruturar seu papel, bem como os dos subordinados, a fim de realizar as metas estabelecidas. Deve ainda enfatizar o trabalho, os aspectos técnicos da função, observar os padrões, os canais de

comunicação, a hierarquia e os procedimentos e métodos na realização das tarefas (MELO, 2004, p. 51).

O questionário foi constituído de 19 itens abrangendo os três fatores citados anteriormente onde: 9 itens referem-se ao Fator Relacional, 4 ao Fator Situacional e 6 ao Fator Tarefa.

Os participantes da pesquisa foram solicitados a assinalar as suas respostas, indicando o quanto cada item corresponde ao comportamento de seu gerente imediato, usando uma escala de 5 pontos (1 = nunca age assim, 2 = raramente age assim, 3 = ocasionalmente age assim, 4 = frequentemente age assim, e 5 = sempre age assim).

A Escala de Satisfação no Trabalho utilizada foi desenvolvida por Siqueira (1995 apud OLIVEIRA, 2009a, p. 44) e permite avaliar o grau de satisfação de um empregado em relação às cinco dimensões: Satisfação com os colegas de trabalho; Satisfação com o salário; Satisfação com a chefia; Satisfação com a natureza do trabalho; Satisfação com as promoções, e é composta por 25 questões.

Para Siqueira (1995 apud OLIVEIRA, 2009a, p. 46) as escalas como instrumento de medida são mais utilizadas nas pesquisas sobre as organizações.

4.5 Procedimentos de coleta e análise de dados

Os questionários foram entregues aos pesquisados e posteriormente recolhido para análise. Foi solicitado aos pesquisados que não se identificassem.

O instrumento de coleta foram entregue pessoalmente para os 15 colaboradores participantes da pesquisa, com um prazo de 2 dias para que devolvessem respondido.

Após o recolhimento dos questionários foi utilizado o programa de planilhas eletrônicas Excel para digitação dos resultados da pesquisa. Após a etapa de digitação das respostas, foi usado o mesmo programa para extração da média e do desvio padrão da pesquisa, e posteriormente transformados em gráficos para melhor apresentar os resultados obtidos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com Nunnally (1970 apud Siqueira, 2002, p. 14) a medição “consiste em um conjunto de normas para designar números aos objetos de modo tal que estes números representem quantidades de atributos”. Nesse sentido é que foram utilizadas as escalas como medição dos fatores estudados.

Nos estudos de Siqueira (2008, p. 116) a autora relata que ao interpretar os resultados obtidos com a coleta de dados deve-se considerar a média fatorial, onde quanto maior a média melhor é o resultado. Assim, ao se avaliar o Estilo Gerencial do líder, em uma escala de 1 a 5 verifica-se a média e quanto maior for, melhor é o resultado.

5.1 Avaliação do Estilo Gerencial

Na figura a seguir demonstra as médias fatoriais de: Relacionamento, Situacional e de Tarefa, obtida no final da pesquisa.

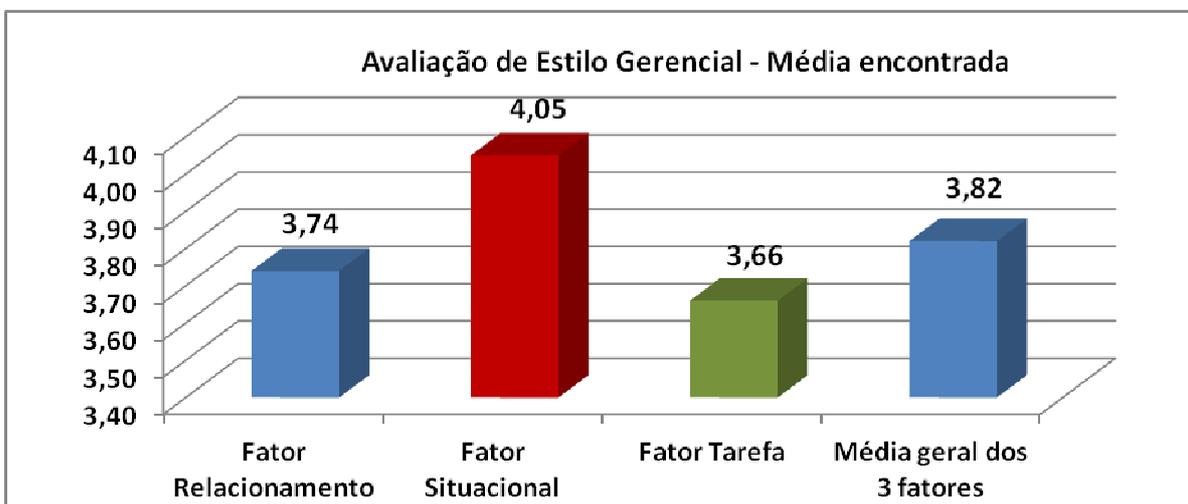


Figura 2 – Avaliação de Estilo Gerencial

Constata-se na figura 2, que a maior média encontrada foi a do Fator Situacional com 4,05 e em seguida o Fator Relacionamento (3,74), e o Fator Tarefa com 3,66. A pesquisa dos fatores que avaliam o estilo gerencial apresentou uma média geral de 3,82.

Nesse sentido, a pesquisa revela que os colaboradores pesquisados consideram satisfatório o estilo gerencial do líder, uma vez que um dos fatores (Situacional) ultrapassa os 4 pontos na média e os outros dois (Relacionamento e Tarefa) apresentam médias próximas de 4.

Ao fazer essa constatação, pode-se citar o pensamento de Siqueira (2008, p. 116) exposto anteriormente, que revela que quanto maior a média fatorial, melhor o resultado da pesquisa. Neste contexto, numa pesquisa que mede uma escala de 1 a 5, uma média de 3,66 a 4,05, é considerada satisfatória, de acordo com a autora, podendo dizer que dos estilos gerenciais apresentados nos pressupostos teóricos.

Diante do resultado da pesquisa pode-se considerar que o gerente da empresa pesquisada apresenta aspectos de estilo democrático, uma vez que esse estilo tem aspectos obtidos no estudo, sendo eles: participação, confiança, investimento e estimulação da equipe, ouve as opiniões de seus colaboradores (SANT'ANNA, 2010, p. 01) itens estes que se relacionam com os fatores Relacional, Situacional e de Tarefa.

A seguir demonstra-se a tabela de distribuição de frequência da Avaliação de Estilo Gerencial realizada.

Avaliação de Estilo Gerencial	Média	Desvio Padrão	Variância
Fator Relacionamento	3,74	1,16	1,34
Fator Situacional	4,05	0,88	0,77
Fator Tarefa	3,66	1,25	1,57
Média Geral dos 3 Fatores	3,82	1,09	1,22

Figura 3 – Distribuição de frequência da Avaliação de Estilo Gerencial

A figura acima apresenta além da média, o desvio padrão e a variância do resultado da pesquisa.

O desvio padrão e a variância são medidas de dispersão e indicam a homogeneidade da amostra pesquisada, onde quanto menor o desvio padrão e a variância, mais homogênea é a amostra, nesse sentido tais medidas servem para analisar a eficácia da média obtida. No caso do Desvio Padrão, considera-se

unanimidade na pesquisa quando este se apresenta aproximado de 0,75 (FRANÇA, 2008, p. 2).

5.2 Satisfação no trabalho

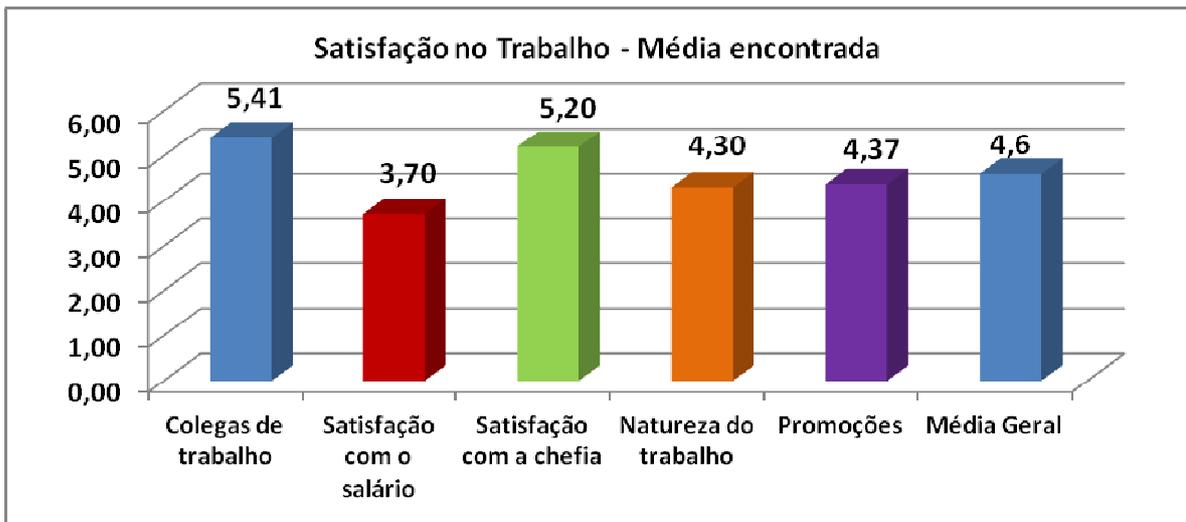


Figura 4 – Satisfação no Trabalho

A figura 4 demonstra a média encontrada na pesquisa quanto a satisfação dos colaboradores com o trabalho. Numa escala de que vai de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (Totalmente satisfeito) observa-se maior média para a Satisfação com os colegas de trabalho 5,41.

Nesse sentido, a pesquisa revela que os colaboradores pesquisados encontram-se satisfeitos com os colegas de trabalho e com a chefia, itens que obtiveram as maiores médias, assim como no que diz respeito a natureza do trabalho que realizam e com as promoções, e encontram-se insatisfeitos com os salários que recebem.

Nesse contexto podem-se considerar os colaboradores, de forma geral, encontra-se satisfeitos com o trabalho.

A seguir apresenta-se a tabela com a frequência da Satisfação no Trabalho

Satisfação no Trabalho	Média	Desvio Padrão	Variância
Colegas de trabalho	5,41	0,93	0,87
Satisfação com o salário	3,70	1,17	1,37
Satisfação com a chefia	5,20	1,05	1,11
Natureza do trabalho	4,30	1,30	1,70
Promoções	4,37	1,55	2,40
Média Geral	4,60	1,20	1,49

Figura 5 – Distribuição de frequência da Satisfação no Trabalho

A figura 5 apresenta ainda o Desvio Padrão e a Variância da pesquisa, ambos já explicados anteriormente sua aplicação.

Os resultados da pesquisa permitem concluir que os colaboradores encontram-se satisfeitos com o trabalho desenvolvido, podendo estar ligado diretamente com o estilo gerencial encontrado. Nesse contexto Blake e Mouton (1995, apud VIGANO, 2005, p. 63) consideram que o estilo mais adequado, que permite criar colaboradores satisfeitos é o estilo democrático com orientação positiva, o que nas considerações de Davis e Newstrom (2002, p. 135) proporciona aos colaboradores sentimentos de satisfação no trabalho, o que age positivamente no desempenho dos grupos de trabalho da organização.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo primeiro conhecer a relação entre estilo gerencial, liderança e grau de satisfação com o trabalho em uma agência de instituição financeira pública.

Pretendeu-se ainda definir o estilo gerencial e o tipo de liderança predominante na agência estudada, e identificar qual o grau de satisfação com o trabalho por parte dos funcionários.

Constatou-se que o estilo gerencial e o tipo de liderança na opinião dos colaboradores pesquisados é satisfatório, uma vez que o fator com a média mais alta foi o situacional, entretanto muito próxima dos fatores relacionamento e tarefa.

Assim, pode-se concluir que o estilo de liderança existente na empresa pesquisa é a democrática, pois de acordo com o resultado da pesquisa, os colaboradores estão satisfeitos com a chefia e consideram que ela está orientada para a ajuda e a participação.

Constatou-se ainda que os colaboradores pesquisados estejam satisfeitos com seu trabalho, com queda quando o assunto é o salário. O maior índice encontrado foi o que se refere a satisfação com os colegas e a satisfação com a chefia.

Nesse sentido, é possível dizer que, no caso da empresa pesquisada, há uma relação de satisfação no trabalho com o estilo da gerência, uma vez que os colaboradores consideram a chefia participativa e se sentem satisfeitos em seu ambiente de trabalho.

Numa escala de 0 a 7 no que se refere à satisfação no trabalho, obteve-se a média geral de satisfação de 4,60, o que importa dizer que os colaboradores encontram-se satisfeitos com o trabalho que desempenham.

Portanto, considera-se respondido o problema da pesquisa, pois na empresa pesquisada o gerente apresenta o estilo democrático participativo e os colaboradores, em razão dessa relação, se sentem satisfeitos com o trabalho desenvolvido na organização.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa: conhecer a relação entre estilo de liderança e grau de satisfação com o trabalho em uma agência de instituição financeira pública, conclui-se que o mesmo foi atingido, uma vez que a pesquisa

demonstrou que os colaboradores encontram-se satisfeitos com o estilo gerencial voltado para Democrático, estando os mesmos satisfeitos com o ambiente de trabalho.

Ao que se refere aos objetivos específicos, considera-se todos respondidos, uma vez que foi definido o estilo gerencial e o tipo de liderança apresentada na empresa pesquisa, sendo respectivamente: democrático e participativa; foi identificado o grau de satisfação dos colaboradores (encontram-se satisfeitos) e; também foi identificado, nos pressupostos teóricos e na pesquisa de campo, que o estilo do gerente e do líder interfere na satisfação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana. O que é trabalho. São Paulo: Brasiliense, 2006. (Coleção Primeiros Passos, 171).

ALMEIDA, Paulo Roberto Araujo. **Estilos de Gerência**: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional. Dissertação. Universidade de Taubaté, 2002. Disponível em:

http://www.ppga.com.br/mestrado/2002/almeida_paulo_roberto_araujo_de.pdf.

Acesso em: 15 jan 2012.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AQUINO, Selmi. **Liderança e gerenciamento**: diferenças básicas. 2009. Disponível em: <http://www.prosigacom.com.br/artigos.asp?dsid=17>. Acesso em 15 abr 2012.

BEBER, Sedinei José Nardelli. Estudo exploratório da insatisfação do consumidor com os serviços prestados por assistências técnicas autorizadas de automóveis. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000. Disponível em:

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2395/000273400.pdf?sequence=1>.

Acesso em: 24 maio 2012.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BORGES, Luis Marcelo Pasquel. **Estilos gerenciais e o serviço público**: estudo em empresa pública do Distrito Federal. 2011. Universidade de Brasília.

CADAMURO, César Augusto Aidar; JAHN, Dalila Eva Rossi; MIRANDA, Helom da Silva de; INOQUE, Kátia Missue Matioli; PRADO, Roberto Martins; GOMES, Vinícius Romagnoli Rodrigues. **Satisfação no trabalho**: um estudo preliminar. 2008.

Disponível em: [http://www.cesumar.br/curtas/psicologia2008/trabalhos/](http://www.cesumar.br/curtas/psicologia2008/trabalhos/SATISFACAO_NO_TRABALHO_UM_ESTUDO_PRELIMINAR.pdf)

[SATISFACAO_NO_TRABALHO_UM_ESTUDO_PRELIMINAR.pdf](http://www.cesumar.br/curtas/psicologia2008/trabalhos/SATISFACAO_NO_TRABALHO_UM_ESTUDO_PRELIMINAR.pdf). Acesso em: 15 maio 2012.

CÂMARA, Edson. **Diferenciação entre liderar e gerenciar**. 2011. Disponível em: <http://ecamarafalecomigo.blogspot.com.br/2011/05/diferenca-entre-liderar-e-gerenciar.html>. Acesso em 18 abr 2012.

CARVALHO, Alexandre Brondani; FERNANDES, Jean; OLIVEIRA, Lucas Teixeira; ZAMBERLAN, Carlos Otavio. **Satisfação no trabalho**. Jornada de Pesquisas 2006. Ulbra Santa Maria. Disponível em:

http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Satisfa%C3%A7%C3%A3o-no-trabalho.pdf. Acesso em: 24 maio 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COGO, Eunice. **Incentivar o desempenho dos colaboradores com o reconhecimento do trabalho individual.** Monografia. FAED. Dois Vizinhos, 2005.

COSTA, Filipa Alves. Um olhar sobre a satisfação com o trabalho: estudo de caso. 2008. VI Congresso Portugues de Sociologia. Universidade Nova de Lisboa 2008.

CRUZEIRO, Max Diniz. Satisfação. 2006. Disponível em: <http://www.lenderbook.com/satisfacao/index.asp>. Acesso em: 26 maio 2012.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DEMING, W. E. **Qualidade:** A revolução da Administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DIAS, Ana Patrícia Pimenta. **Relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho:** o papel mediador da facilitação trabalho – família. Mestrado Integrado em Psicologia. Universidade de Lisboa, 2008.

DUARTE, Marco Antônio. O gestor como líder de um grupo. **REEAD, v. 2, n. 2,** abr/mai/jun /2007.

DUTRA, Denize. **Vamos Questionar Nossos Programas Gerenciais?** 2010. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/p3.htm>. Acesso em 15 mar 2012.

ETTINGER, Daniel. **Satisfação no Trabalho:** a maior arma de um líder. Janeiro de 2011. Disponível em: <http://danielettinger.com/2011/01/12/satisfacao-no-trabalho-lideranca/>. Acesso em 16 nov 2011.

FRANÇA, Michele Viana Debus de. **Estatística:** Variância e desvio-padrão. 2008. Disponível em: <http://educacao.uol.com.br/matematica/estatistica-variancia-desvio-padrão.jhtm>. Acesso em: 18 abr 2012.

FONTES, Adriana; MACHADO, Danielle Carusi. **Uma medida do grau de satisfação no trabalho: um estudo para homens e mulheres.** 2008. Disponível em: http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2008/docsPDF/ABEP2008_1144.pdf. Acesso em 01 junho 2012.

FURTADO, Jeremias. **Pensar administração por imagens I.** 2011. Disponível em: <http://liberal.sapo.cv/noticia.asp?Action=noticia&id=21031&idEdicao=64&idSeccao=527>. Acesso em: 10 mar/2012.

GARRIDO, Tereza Cristina Jurema. **Satisfação no trabalho:** um estudo no Superior Tribunal de Justiça. 2009. Disponível em: http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/bitstream/handle/2011/25141/Satisfa%C3%A7%C3%A3o_Trabal%20%20%20%20%20ho_Estudo.pdf?sequence=1. Acesso em 20 mar 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, São Paulo, Jul./Ago. 1995.

GONÇALVES, Magda Borba. Comportamento dos líderes chopinzinenses: líderes ou gerentes. **Revista Eletrônica Lato Sensu – Unicentro**, 6. ed., a. 2008.

GOMES, Lenice Alvim; MARTINS, Pablo Luiz; GOMES, Cristiano Denison. **O papel do líder na motivação da equipe**: a árdua tarefa de motivar e manter-se motivado. 2009. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.soartigos.com/artigo/1239/O-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe:-a-ardua-tarefa-de-motivar-e-manter-se-motivado>. Acesso em 20 nov 2011.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HOOVER, John; VALENTI, Ângelo. **Liderança Compartilhada**: como alinhar o que as pessoas fazem melhor com o que as empresas precisam. São Paulo: E. Futura, 2006. 256 páginas.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio; BUORO, Gustavo. **Satisfação no Trabalho e Desempenho da Organização**: Existe mesmo uma relação? 2009. http://www.qualidade.com.br/pdf/09_06_02_Satisfacao_e_desempenho.pdf. Acesso em 25 maio 2012.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Syntaxe, 2004.

IALE, Gilza. **Os benefícios do trabalho em equipe**: administrar conflitos e a importância do feedback nas organizações. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/os-beneficios-do-trabalho-em-equipe-administrar-conflitos-e-a-importancia-do-feedback-nas-organizacoes/43583/>. Acesso em 10 jan 2012.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1994

LOURENÇO, Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas. **A influência do estilo gerencial na satisfação dos funcionários em empresas de rede varejista**: um estudo de caso. 2002. Dissertação. Universidade de Taubaté. São Paulo. Disponível em: http://www.ppga.com.br/mestrado/2002/lourenco_robson_de_moraes_rocha_medeiros_freitas.pdf. Acesso em 12 abr 2012.

LUSTRI, Denise; MIURA, Irene. **Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais**: um estudo de caso em empresa de consultoria. Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad - ENEO – 2004. Disponível em: <http://www.cohros.com.br/Artigos/5.pdf>. Acesso em 24 maio 2012.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MASLOW, A. H. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Metodologia científica**: manual de pesquisa científica. Brasília: ADM/EAD, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAURIZ, Aquiles. **A Importância da liderança e da motivação como fator de desenvolvimento das empresas e organizações**. 2008. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-da-lideranca-e-da-motivacao-como-fator-de-desenvolvimento-das-empresas-e-organizacoes/6266/>. Acesso em 10 jan 2012.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. **Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional**: um estudo relacional. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil. 2001.

_____. Escala de Avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MORAIS J. M. **Estrutura Organizacional na Empresa Familiar**: Estilos Gerenciais e Satisfação dos funcionários. Dissertação. Universidade de Taubaté, 2004. Disponível em: http://www.ppga.com.br/mestrado/2004/morais-joao_marcelo.pdf. Acesso em: 20 jan 2012.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2004.

OLIVEIRA, Ana Lúcia Amaral de. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. 2009a. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4230/Ana_Lucia_Amaral.pdf?sequence=1. Acesso em 15 jan 2012.

OLIVEIRA, Anderson Alexandre. **Liderança e motivação de pessoas**: uma Análise do Processo. MBA Gestão Estratégica de Pessoas. Centro Universitário UNA Pro-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Belo Horizonte, 2009b.

OLIVEIRA, Ricardo. **Estilo de liderança**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/estilos-de-lideranca/22078/>. Acesso em 16 abr 2012.

PÁDUA, Isabella de Oliveira P.; MATSUI, Miyuki. **Liderança com foco na gestão por competências e sua aplicabilidade em momentos críticos e desafiadores.** 2007. 62º. Congresso Anual da ABM. Disponível em: <http://www.ihm.com.br/seminario/ABM-CONG-2007-LIDERANCA.pdf>. Acesso em 15 mar 2012.

PEACOCK, James. **10 Psychological Keys to Job Satisfaction.** 2011. Disponível em: <http://www.spring.org.uk/2011/07/10-psychological-keys-to-job-satisfaction.php>. Acesso em 25 mar 2012.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações.** Monografia. Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA. Fortaleza, 2008.

QUEIROZ, Motta. **A Diferença entre liderança e gerenciamento.** 2007. Disponível em: <http://pt.shvoong.com/business-management/human-resources/497083-diferen%C3%A7a-entre-lideran%C3%A7a-gerenciamento/#ixzz1snqCyjHh>. Acesso em 15 abri 2012.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Estilo Gerencial: Qual é o predominante na sua empresa?** 2008. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Geral/Blog_Alberto_Ruggiero/5424/estilo-gerencial-qual-e-o-predominante-na-sua-empresa.html. Acesso em 25 mar 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANT'ANNA, Priscila. **Os três A's do atendimento ao cliente.** 2010. Disponível em: http://secretariadoetec.blogspot.com.br/2010_04_01_archive.html. Acesso em: 25 maio 2012.

SILVA, Vera Alice da. **Liderança Positiva: um estudo exploratório na Toyota Caetano Portugal.** 2010. Universidade de Aveiro. Disponível em: <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/5475/1/disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em 26 maio de 2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional.** Estud. psicol. (Natal) vol.7, Natal, 2002.

_____. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, Vera Thânia Alves. **Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem.** 2010. Dissertação. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-18082010-155931/. Acesso em: 02 junho 2012.

SECD, Serviço de Educação Contínua e Desenvolvimento. **Liderança e gestão de equipes**. Faculdade de Engenharia UP, 2008. Disponível em: http://paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs_Workshops_Formacao/Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de%20Equipas.pdf. Acesso em: 26 maio 2012.

SCHERMERHORN Jr., John R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VIGANO A. V. A. **Relação entre estilo gerencial e grau de satisfação do grupo de trabalho**. 2005. Monografia. Universidade Federal de Santa Catarina.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: ADM/EAD, 2009.

APÊNDICE A – Escala de Satisfação no Trabalho

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 parênteses que antecede cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

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

NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

- 01 () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- 02 () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- 03 () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- 04 () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- 05 () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- 06 () Com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mi.
- 07 () Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.
- 08 () Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
- 09 () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
- 10 () Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.
- 11 () Com a capacidade do meu trabalho me absorver.
- 12 () Com o meu salário comparado com o custo de vida.
- 13 () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- 14 () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- 15 () Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês.
- 16 () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- 17 () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- 18 () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- 19 () Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- 20 () Com o tempo que tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.
- 21 () Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.

- 22 () Com a maneira como meu chefe me trata.
- 23 () Com a variedade de tarefas que realizo.
- 24 () Com a confiança que eu posso ter e meus colegas de trabalho.
- 25 () Com a capacidade profissional do meu chefe.

APÊNDICE B – Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)

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, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

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.					

Nº.	ITENS	1 Nunca age assim	2 Rarament e age assim	3 Ocasional- mente age assim	4 Frequente mente age assim	5 Sempre age assim
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					