



ANGELA SILVA FELIPE

DÉBORA CRISTINA GONÇALVES DO NASCIMENTO PERSICOTTI

VIVIANE PIMENTEL DA COSTA

**EFEITO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO
DA EMPRESA MADEIRA PLASTICA AMBIENTAL S.A.**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

CURITIBA – PR

2020

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**EFEITO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO DA
EMPRESA MADEIRA PLASTICA AMBIENTAL S.A.,**

elaborado por ANGELA SILVA FELIPE e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi
aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação
lato sensu MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização,
do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de fevereiro de 2020.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**EFEITO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO DA
EMPRESA MADEIRA PLASTICA AMBIENTAL S.A.,**

elaborado por VIVIANE DA COSTA PIMENTEL e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de fevereiro de 2020.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**EFEITO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO DA
EMPRESA MADEIRA PLASTICA AMBIENTAL S.A.,**

elaborado por DÉBORA CRISTINA GONÇALVES DO NASCIMENTO PERSICOTTI e
aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção
do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento
Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de fevereiro de 2020.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa MADEIRA PLÁSTICA AMBIENTAL S.A., representada neste documento pelo Sr.(a) Marco Adriano Sterle, Diretor Administrativo, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **EFEITO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO DA EMPRESA MADEIRA PLASTICA AMBIENTAL S.A.**, realizado pelo aluno ANGELA SILVA FELIPE, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 01 de fevereiro de 2020

(assinatura)

(cargo)

Madeira Plástica Ambiental S.A.

Há certas circunstâncias que surgem na vida da gente que não podemos compreender, o que fica é a saudade de todos os momentos vividos e a oportunidade de reflexão. Sua amizade foi muito preciosa, seu sorriso iluminou nossos dias e seus sonhos também são nossos. Todo nosso carinho, afeto e amor a uma grande amiga, mulher e mãe.

Agradecimentos

Aos nossos familiares e amigos que nos deram força para vencer mais essa etapa em nossas vidas, aos nossos professores que dividiram conosco suas experiências e conhecimentos, sem dúvida nos tornamos pessoas melhores, profissionais mais capacitados e gestores mais humanos. A nossa turma que foi sensacional e que possamos seguir nossos caminhos sempre nos ajudando e vibrando com o sucesso um do outro. Em especial a nossa querida colega de turma que nos deixou na reta final do trabalho, dona de um sorriso sem igual e de um coração sem tamanho, aprendemos com você Viviane que a felicidade está nas coisas mais simples, e que os amigos surgem quando a gente menos espera.

Resumo

Este estudo teve por objetivo identificar a relação entre a liderança e satisfação no trabalho no contexto organização da empresa Madeira Plástica Ambiental S.A., fundamentando as teorias de liderança, motivação e satisfação no trabalho, identificando os estilos de liderança e fatores de motivação além de analisar a necessidade de competências do líder para orientar sua equipe, engajar e motivar na busca pelos resultados. O contexto empresarial exige cada vez mais líderes com conhecimentos, habilidades e competências organizacionais para traduzir as estratégias aos colaboradores. Paro, Speretta e Joviliano (2015) relacionam a liderança e a motivação em seus estudos e o mesmo foi observado na empresa Madeira Plástica S.A, onde a liderança têm relação altamente significativa com a satisfação no trabalho. No que tange ao problema de pesquisa proposto pôde-se observar que os colaboradores estão satisfeitas com o trabalho de maneira geral e relacionam a satisfação com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, oportunidades de crescimento, a atividade realizada, possibilidades de treinamentos, independência, controle, comunicação acessível, e relação com os líderes e com colegas de trabalho.

Palavras Chave: liderança. motivação. satisfação. estilos de liderança

Abstract

This study aimed to identify the relationship between leadership and job satisfaction in the organization context of the company Madeira Plástica Ambiental SA, basing the theories of leadership, motivation and job satisfaction, identifying leadership styles and motivating factors in addition to analyzing the need for the leader's skills to guide his team, engage and motivate in the search for results. The business context increasingly demands leaders with knowledge, skills and organizational skills to translate strategies to employees. Paro, Speretta and Joviliano (2015) relate leadership and motivation in their studies and the same was observed in the company Madeira Plástica S.A, where leadership has a highly significant relationship with job satisfaction. Regarding the proposed research problem, it was observed that employees are satisfied with their work in general and relate satisfaction with the balance between personal and professional life, growth opportunities, the activity performed, training possibilities, independence, control, accessible communication, and relationships with leaders and coworkers.

Key Words: leadership. motivation. satisfaction. leadership

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – LIDERANÇA SITUACIONAL E MATURIDADE DA EQUIPE.....	7
FIGURA 2 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	11

LISTA DE QUADROS

TABELA 1 – TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA	06
TABELA 2 – FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG.....	10

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	7
RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	2
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	2
1.2.1 OBEJTIVO GERAL	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	3
1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA	3
1.5 ESTRUTURA DO PROJETO.....	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1 LIDERANÇA.....	4
2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA	5
2.3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	8
2.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	10
3. METODOLOGIA	13
3.1 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	14
3.1.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	14
3.3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	15
3.3.4 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	17
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	18
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
6. CONCLUSÕES.....	25
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	27
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1. INTRODUÇÃO

Sobreviver em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo é um desafio de qualquer empresa independente do tamanho, para isto é vital ter habilidades de liderança e competências organizacionais diferentes daquelas que as tornaram bem-sucedidas no passado. As práticas tradicionais de comando e controle já não cabem mais e no lugar de ordens a inovação, comprometimento, com vistas a experiência do colaborador.

A atuação das lideranças no mercado de trabalho atual traz consigo um desafio ao status quo do cenário empresarial. A diversidade de profissionais atuando com características distintas, emergentes da tecnologia colocam em xeque o modelo hierárquico tradicional e verticalizado de liderar nas organizações. O anseio por equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a busca por satisfação e felicidade no trabalho são plano de fundo para o desafio das empresas e lideranças, (MAXWELL,2015) onde liderar é algo complicado, a maturidade do líder e a busca pelo desenvolvimento de características como respeito, inteligência emocional, dinamismo entre outras habilidades é fundamental para o desenvolvimento da influência natural e da construção de relacionamento com a equipe.

O interesse nos estilos de liderança e a relação com a motivação atrai a atenção da literatura (LOPES, MARTINS e ZANETTI, 2017; SILVA e MOURÃO, 2015; CRUZ e ANDRADE, 2019; SANT'ANNA, PASCHOAL e GOSENDO, 2012). Considerando o fator estilo de liderança o contexto histórico traz como principais os estilos Democrático, Autocrático e Liberal, no cenário desta pesquisa serão consideradas ainda as Teorias de Liderança e a diferença em gestor e líder. (MAIOLI,2016)

Os estudos encontrados relacionam liderança com motivação, qualidade de vida no trabalho, eficácia de equipes de alto desempenho, comunicação, feedback e resultados com treinamentos, no entanto estes estudos têm como foco o liderado e a organização. As pesquisas analisadas no referencial teórico sugerem o aprofundamento dos estudos e apontam uma lacuna envolvendo a temática com foco no líder e sua relação com a equipe, com seu delineamento de satisfação no trabalho.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Uma série de mudanças socioculturais, de conjuntura econômica e tecnológica fez com que indivíduos atuantes no mercado de trabalho adquirissem características distintas em relação a sua maneira de agir e pensar o trabalho e a vida pessoal, refletindo no seu ideal de liderança, satisfação, engajamento no trabalho. A busca por atividades relacionadas a vocação (SELIGMAN,2009), onde o propósito da organização direciona a empresa e colaboradores a objetivos comuns se torna relevante.

Vivemos num mundo fluido (BAUMAN, 2007) onde liderar requer mais do que expertise funcional. Os líderes precisam de uma capacidade de aprendizado constante, reinventando a forma de engajar e recompensar suas equipes. O poder não vem mais da autoridade ou da hierarquia, como acontecia no passado, mas da sua capacidade de gerir pessoas com competências diversas e complementares em torno de um propósito comum.

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre a liderança e a motivação no contexto da empresa Madeira Plástica Ambiental S.A?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 OBEJTIVO GERAL

Verificar qual é a relação entre a liderança e a satisfação no trabalho no ambiente organizacional da empresa Madeira Plástica Ambiental S.A.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Fundamentar a teoria sobre liderança e motivação
- b) Identificar o perfil da liderança atual
- c) Identificar a satisfação das equipes em relação a liderança
- d) Propor ações para capacitação dos líderes da empresa Madeira Plástica Ambiental S.A

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este projeto de pesquisa delimitou-se em colher informações sobre liderança, motivação e satisfação no trabalho, tendo como referência a empresa Madeira Plástica Ambiental S.A, especializada em produtos com polipropileno reciclado situada no município de União da Vitória, Paraná.

1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA

Do ponto de vista prático, a relevância do presente trabalho é contribuir com conclusões úteis e aplicáveis as atividades da área de gestão de pessoas das organizações ou na reformulação de suas práticas em relação a liderança em que nelas atuam. Além de contribuir com empresa Madeira Plástica Ambiental S.A na identificação do perfil da sua liderança e estabelecer uma importante relação entre a satisfação no trabalho e os objetivos de negócio da organização.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa se justifica em função ampliação dos horizontes da temática liderança, como uma tentativa de esclarecer os estilos de liderança e sua evolução ao longo do tempo, o papel do líder mudou dando espaço para uma função mais empática e agregadora e o aprimoramento das habilidades de liderança é fundamental para uma nova era exponencial.

1.5 ESTRUTURA DO PROJETO

Este trabalho de pesquisa será dividido em seis seções, sendo que, a primeira irá abordar a introdução ao tema, seguido do problema de pesquisa, objetivos e justificativa. A seção dois irá abordar aspectos teóricos resultantes da pesquisa bibliográfica disponível sobre as temáticas envolvidas neste estudo em bases de dados especializados (Spell, Scielo e Scholar Google). A seção seguinte (capítulo 3) busca descrever a metodologia do trabalho. Na seção quatro serão apresentados os resultados da pesquisa. Na seção cinco será realizado a discussão dos resultados, logo na sequência está seção seis com as conclusões do estudo, possíveis desdobramentos e as referências bibliográficas utilizadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para fundamentar este estudo, a seguir serão apresentados os conceitos sobre liderança, apanhado histórico da evolução da temática, as correlações entre liderança e satisfação no trabalho.

2.1 LIDERANÇA

O conceito de liderança evoluiu ao longo do tempo passando por transformações, sem que se tenha chegado a um entendimento único, segundo Maxweel (2018) “liderança é influência” e todo aquele que consegue atrair seguidores é considerado um líder.

Segundo Paro, Speretta e Joviliano (2015) seus estudos apoiam a definição anterior no entanto trazem um viés aos princípios da administração e motivação: “Liderança é a arte de gerenciar pessoas, assim como a atividade de atrair seguidores, influenciar e persuadir de forma positiva pessoas e comportamentos, tendo a responsabilidade de planejar, monitorar, direcionar e orientar, e tem papel fundamental relacionado à motivação, pois o líder eficaz sabe como motivar sua equipe”.

Para Alves e Estender apud Ulrich (1999) a “liderança é compreendida como a conexão dos atributos dos líderes, ou seja, hábitos, traços de personalidade, competências, comportamentos, estilos, habilidades, valores e caráter com os resultados desejados pela organização”.

Blanchard (2011) diz que para uma organização tornar-se de alta performance é necessário líderes que movam suas equipes para uma direção: “liderança é o motor”, onde a liderança não é somente um processo de influência, mas o potencial para impactar “o bem maior”, elevando o conceito para além dos resultados.

Para Maioli (2017): “A liderança não deve ser confundida com gerência ou chefia. Para ser um líder, não precisa ser necessariamente um chefe; basta ter conhecimento e habilidades que façam com que o grupo busque a realização dos objetivos” o autor relata ainda que o gestor é aquele que exerce autoridade mediante ao cargo que ocupa para alcance de resultados.

Ternoski, Xavier, Santos et. Al (2016) favorece este pensamento ao dizer que “A liderança não é um lugar, mas sim um processo que envolve capacidade e habilidades úteis às pessoas, conjunto de regras e comportamentos, independentemente do cargo que esteja ocupando”.

2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA

No esforço de buscar explicar a liderança, o que difere os líderes dos demais e porque alguns são mais eficazes do que os outros no exercício da liderança surgiram as teorias sobre a liderança e ficaram conhecidas como: Teoria dos traços, Teoria Comportamental e Teoria das Contingências ou Situacional.

Segundo Chiavenato (2003), a Teoria dos traços é uma abordagem onde o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem dos demais, enfatizando as qualidades intrínsecas e marcantes de sua personalidade que podem influenciar o comportamento dos demais pessoas.

Robbins (2009) afirma que muitas das pesquisas para identificar traços de personalidade responsáveis pela capacidade de liderar não deram em nada, poucos traços eram comuns em uma ampla variedade de traços encontrados nos estudos realizados. O que foi possível dizer é que os traços apenas pareciam diferenciar líderes de não líderes, sem capacidade de prever a liderança.

De acordo com Souza (2018), outro estudo mais completo que não levava em consideração apenas os aspectos intrínsecos da pessoa como uma definição para decidir se há ou não liderança surgiu com foco nos comportamentos apresentados pelos líderes. Diferentemente da teoria dos traços a Teoria Comportamental defende que os comportamentos podem ser aprendidos e que qualquer pessoa poderia ser treinada para exercer a liderança de modo eficaz.

Pesquisadores da época ainda fizeram outros estudos que foram importantes para as análises da teoria comportamental como os estudos de Ohio, Michigan, O *Grid* Gerencial e os estudos Escandinavos. (ROBBINS,2011)

White e Lippit (1960) em um estudo pioneiro para sua época desenvolveram uma pesquisa sob a ótica do comportamento do líder em relação a sua equipe trouxeram uma divisão em três os estilos de liderança: Autocrático, Democrático e Liberal (laissez-faire).

Na liderança autocrática o líder é centralizador e impõe suas ordens ao grupo, o comportamento verificado nestes grupos era de tensão, frustração e agressividade, não havia iniciativa e embora gostassem das tarefas não havia satisfação, o trabalho só era desenvolvido com a presença do líder. Já o estilo liberal delega completamente as decisões ao grupo sem nenhum tipo de controle, e embora a atividade dos grupos fosse intensa não havia produtividade e as tarefas eram feitas ao acaso com individualismo e pouco respeito ao líder. O terceiro estilo de liderança chamado democrático, o papel do líder era orientar e incentivar a participação de forma democrática, houve o estreitamento dos laços de amizade e o trabalho se dava de forma natural, mesmo sem a presença do líder, notou-se um sentimento de responsabilidade e comprometimento, além da integração do grupo e sua satisfação. (CHIAVENATTO,2003). Veja o resumo dos estilos de liderança no quadro abaixo:

Quadro 1 – Três Estilos de Liderança

	Autocrático	Democrático	Liberal (laissez-faire)
Diretrizes	Apenas o líder estabelece as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com a participação mínima do líder.
Processo	O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, à medida 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 líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as fossem solicitadas.
Tarefas	O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão de 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 ficam a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
Avaliação	O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando questionado.

Fonte: Adaptado White e Lippitt (1960).

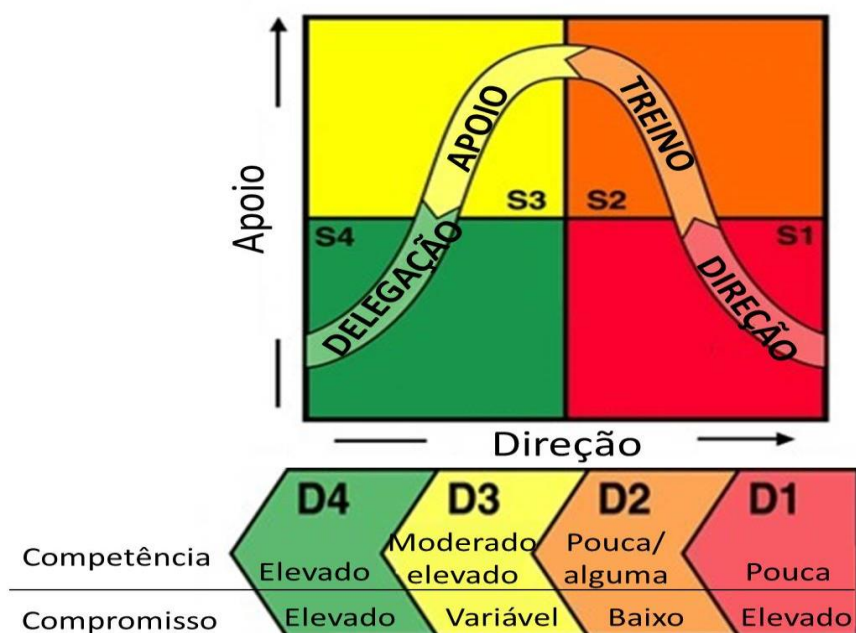
Para Robbins (2009):

As teorias comportamentais obtiveram um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo. O que parece estar faltando é a consideração dos fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso.

Uma nova abordagem passou a ser considerada, Chiavenato (2003) relata que a Teoria Situacional ou Contingencial traz um conceito mais amplo para a liderança, e que não existe um único estilo de liderança válido para todos os momentos, mas sim que cada situação exige um modelo de liderança, e que a eficácia do líder reside na sua capacidade de adaptação a determinadas situações.

Segundo Blanchard (2011), o líder situacional adota seu estilo de liderança de acordo com o grau de maturidade da equipe, analisando os conhecimentos de seus subordinados, o tempo de execução das tarefas e a motivação conforme figura 1 abaixo.

Figura 1- Liderança Situacional e Maturidade da Equipe



(Fonte: Projectmentoring,2018).

2.3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A motivação é um conceito desgastado que precisa ser ressignificado a luz das novas conjunturas econômicas e sociais. Etimologicamente a palavra motivação deriva da palavra móbil que significa mover e ação.

De acordo com dicionário Aurélio:

Motivação – Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motivar – Dar motivo a causar, despertar o interesse por (aula, conferencia, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, Fim, Intuito.

Para Michaelis,

Motivação mo.ti.va.ção sf (motivar+ção) 1 Ato de motivar. 2 Exposição demotivos. 3 Psicol Espécie de energia psicológica

ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento. 4 Sociol Processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária.

Nesse sentido, a motivação pode ser compreendida como uma força vital que impulsiona o indivíduo na direção de um determinado objetivo. De acordo com BERGAMINI (2008), “A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”.

Considerada por Paiva, Lima, Oliveira et al. (2016) como um elemento que impacta a saúde, as atitudes e o comportamento profissional dos indivíduos a satisfação no trabalho se reflete diretamente nas atividades executadas nas organizações e na vida pessoal.

A linha que separa satisfação no trabalho e motivação é tênue, porém segundo Locke (1969) citado por Martinez e Paraguay (2003) estes conceitos não são iguais. Assim satisfação é considerada um estado emocional agradável do trabalhador em relação ao que desenvolve no ambiente organizacional e seus próprios valores.

Por outro lado, os conceitos de satisfação e motivação caminham juntos no ambiente de trabalho e segundo Oliveira (2011) a motivação é o interesse do indivíduo em executar ações para o alcance de um objetivo tido como recompensador.

Para Robbins, Judge e Sobral (2011) satisfação no trabalho é definida como: “um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características”. Os autores argumentam que fatores como trabalhos interessantes, possibilidades de treinamentos, independência, controle, feedback, apoio social e interação com os colegas estão fortemente relacionados a obtenção de satisfação no trabalho.

De acordo com Paiva et al. (2016):

A satisfação no trabalho pode ser considerada um elemento que impacta a saúde física e mental, as atitudes e o comportamento profissional e social dos indivíduos. É válido destacar que esta satisfação repercute na vida pessoal, nas relações familiares e na execução de tarefas no trabalho, o que, conseqüentemente, afeta diretamente as organizações.

O texto de Locke é citado em vários estudos sobre a satisfação no trabalho (MARQUESE e MORENO, 2005, p. 71; MARTINEZ e PARAGUAY, 2003, p. 61; PAIVA et al., 2016, p. 56) sendo considerado por eles como um estado emocional do indivíduo em relação ao seu trabalho.

A existência de uma diferença clara entre satisfação e motivação é apontada por Steuer (1989, apud MARTINEZ e PARAGUAY, 2003, p. 60) onde a satisfação é expressa como atendimento da necessidade e motivação é a tensão gerado pela necessidade.

Hunter (2014), diz que “motivar não consiste em subornar, castigar e manipular as pessoas para que elas façam as coisas do jeito que queremos. A verdadeira motivação consiste em fazer o gerador interno das pessoas entrar em funcionamento”.

Segundo Zonatto, Silva e Gonçalves (2018), a motivação é um fator determinante do comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho e está diretamente ligada ao comprometimento organizacional. Corroborando com este pensamento Hajoj, Frota e Luz (2015) relatam a motivação seja ela intrínseca ou extrínseca como uma alavanca para inovação, com papel fundamental no alcance de competitividade global das organizações. Quando os colaboradores são reconhecidos e valorizados, quando há confiança e elogios em relação aos trabalhos realizados é visível o seu desenvolvimento.

2.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Com objetivo de identificar a natureza da motivação, os fatores causadores de satisfação e insatisfação e seus efeitos no ambiente de trabalho Frederick Herzberg, desenvolveu a “Teoria dos Dois Fatores” (HERZBERG, 1959).

Ainda de acordo com os estudos de Herzberg, os fatores higiênicos são fatores externos as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, são fatores que por si só não garantem a satisfação dos empregados, apenas evitam a insatisfação. Os fatores motivacionais estão relacionados ao cargo e a natureza das tarefas que a pessoa executa, quando estes estão presentes provocam a satisfação nas pessoas (HERZBERG, 1959). Veja abaixo o quadro resumo:

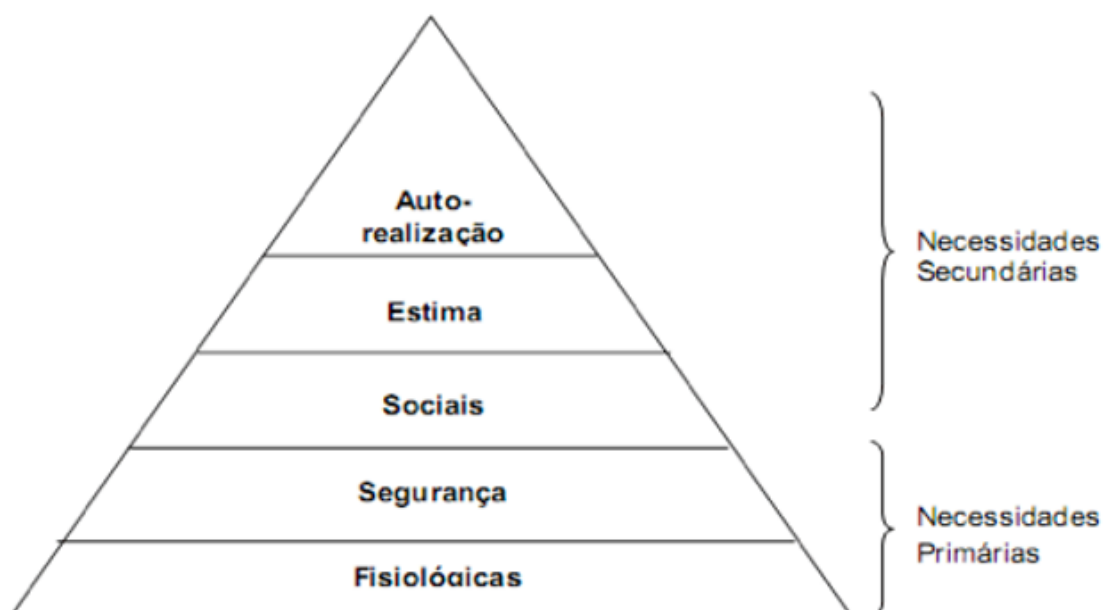
Quadro 2 - Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si	Condições de Trabalho
Realização	Administração da empresa
Reconhecimento	Salário
Avanço Profissional	Relações com o supervisor
Responsabilidade	Benefícios e serviços sociais

Fonte: A autora

Maslow apresentou a teoria da motivação baseada em uma hierarquia de importância e influência, onde as necessidades humanas estavam estruturadas em níveis, como em uma pirâmide, em sua base estão as necessidades fisiológicas e no topo as necessidades de autorrealização CHIAVENTATO (2003). A figura 2 abaixo mostra as necessidades secundárias e primárias conforme Maslow.

Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado Chiavenato (2003)

Para o autor a teoria de Maslow considera alguns aspectos como fundamentais, apenas quando o nível inferior de necessidade foi satisfeito outro nível surge automaticamente no comportamento das pessoas, outro ponto é que nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide, enquanto algumas conseguem se preocupar com auto realização ou estima muitas pessoas estão presas a base da pirâmide preocupadas com as necessidades fisiológicas de segurança e alimentação por exemplo. No entanto, quando as necessidades básicas estão satisfeitas outras superiores passam a dominar o comportamento e quando alguma necessidade de base deixa de ser atendida ela volta a ficar acentuada gerando certa tensão sobre o indivíduo. (CHIAVENATO,2003).

Robbins (2009), relata que posterior aos estudos de Maslow e Herzberg e outros pesquisadores e aproveitando-se de uma lacuna aberta em relação a motivação McClelland trouxe uma abordagem mais contemporânea as pesquisas, sua descoberta mencionava três novos motivos ou necessidades em relação ao trabalho: necessidades de realização, ligadas ao poder e as necessidades relacionadas à associação, essa abordagem ficou conhecida como Teoria das necessidades de McClelland.

No que tange realização, o estudo se refere a necessidade do ser humano em atingir e superar metas e desafios que lhe são impostos. Já a afiliação está relacionada as necessidades sociais e ao pertencimento. Aristóteles, antigo filósofo grego, já trazia este pensamento do homem como ser social e da sua necessidade de aceitação por parte dos demais. E a terceira necessidade, o poder de influenciar as pessoas e situações.

Desenvolvida por Vroom na década de 60 surgiu uma nova abordagem, direcionada ao ambiente de trabalho, a Teoria da Expectativa, segundo a qual existem três forças que determinam a motivação em qualquer circunstância. São elas: expectativas – que são objetivos individuais (salário, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento), recompensas – produtividade versus alcance de objetivos individuais e relações entre expectativas e recompensas – capacidade de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. (CHIAVENATO, 2003)

3. METODOLOGIA

Esta seção do trabalho apresenta a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos, através de conhecimentos válidos e verdadeiros e no desenvolvimento de atividades sistemáticas e racionais, traçando um caminho a ser seguido durante o desenvolvimento deste estudo (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Subsequente a revisão da literatura, a delimitação e design da pesquisa precedendo a coleta, análise e discussão dos dados.

Os métodos científicos utilizados são um composto do método comparativo e indutivo em que o primeiro visa comparar as diferenças e similaridades entre os grupos (LAKATOS e MARCONI, 2003) enquanto o segundo método ainda tratado pelos mesmos autores (2010) fundamenta-se em argumentos indutivos com objetivo de “levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam”. O método indutivo se dá através da observação dos fenômenos, da descoberta da relação entre eles e na generalização da relação.

A fim esclarecer o que é estudo de caso como método de avaliação, será utilizado o conceito de Yin (2015): “Estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo e real em profundidade dentro de um contexto não conhecido claramente”.

Com base no entendimento de Yin sobre estudo de caso, o universo da pesquisa se dá através da realização de um estudo de caso único realizado em uma indústria de madeira plástica, denominada como Madeira Plástica Ambiental S.A.

Segundo Gil (2007) a pesquisa exploratória tem como objetivo tornar claro o problema envolvendo o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema de pesquisa e análise de exemplos. O conceito de pesquisa descritiva citada pelos mesmos autores consiste na descrição de fatos e fenômenos de certa realidade, ou seja, o estudo de indivíduos descrevendo suas características que podem dar nova visão ao problema.

O estudo é caracterizado como exploratório-descritivo. Exploratório, pois aborda um tema de recente interesse no campo organizacional e descritivo, porque descreve a

satisfação em relação ao trabalho, e a gestão de sua liderança auxiliando as organizações e líderes na busca de uma nova filosofia de gestão.

3.1 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Este tópico é dedicado a apresentação, em detalhes, do desenho da pesquisa, considerando a definição da população e amostra teórica, etapas programadas para a pesquisa, delineamento do estudo, perspectiva temporal, nível e unidade de análise, procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Dentro do universo pesquisado a população total da empresa é de 145 colaboradores, entre eles 6 gestores que possuem um papel de alta liderança frente a suas equipes nas áreas de produção, qualidade, manutenção, vendas e RH e outros quatro que compõe a média liderança da empresa em cargos de supervisão, além de dois diretores e presidente.

Utilizando-se do conceito criado por Barney Glaser e Anselm Strauss em 1967 a amostra utilizada nesta pesquisa é a 'amostragem teórica' em que a busca pelo aprofundamento dos casos analisados, diferentemente das pesquisas unicamente quantitativas que se baseiam na probabilidade para abranger o máximo possível de variações e representatividade do total de indivíduos. O estudo misto com questões abertas permite ao pesquisador uma análise qualitativa utilizando a amostra teórica segundo Flick (2009) que objetiva trazer o que ainda está faltando nos dados que movem as decisões.

Considerando a disponibilidade para coleta de dados o questionário será encaminhado a todos os colaboradores da empresa para que possam avaliar sua liderança direta e a liderança da companhia como um todo, seus diretores e presidente.

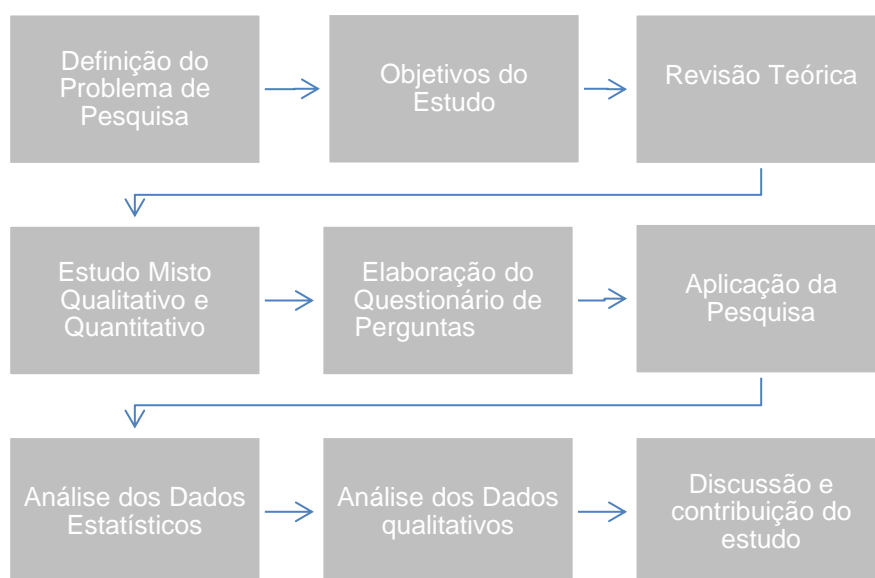
Com o intuito de identificar o perfil da liderança pesquisados neste estudo foram utilizados os critérios: idade, sexo, "tempo de casa", tempo na função, escolaridade e cargo.

Quanto à sua natureza essa pesquisa é classificada como mista. Creswel (2007) categoriza a pesquisa mista como a combinação de coleta e análise tanto dados

quantitativos como qualitativos em um único estudo, com objetivo de expandir o entendimento de um método para outro, ou para convergir ou confirmar resultados de diferentes fontes de dados.

A perspectiva temporal utilizada no estudo é o corte transversal de dados e o nível de análise são os grupos de alta e média liderança que foram pesquisados e a unidade de análise o indivíduo como líder. Na figura 3 abaixo, veja o desenho da pesquisa.

Figura 3- Desenho da Pesquisa



Fonte: A autora (2020)

3.3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Creswell (2009) a coleta de dados no modelo misto de pesquisa ocorre simultaneamente e integra-se a informação na interpretação dos dados e resultados.

A sistemática de etapas ou procedimentos a serem adotados para coleta de dados são:

- a) Caracterização na literatura, junto a periódicos especializados na área da administração, da temática voltada a liderança;
- b) Pesquisa junto a arquivos da empresa, físicos e eletrônicos para identificar o perfil dos gestores e líderes que atuam na empresa;

- c) Desenvolvimento de instrumento de coleta de dados para apreensão do estilo de liderança existente e da satisfação no trabalho;
- d) Aplicação do instrumento de avaliação de satisfação no trabalho na organização estudada;

Os dados serão obtidos através de duas fontes: uma fonte primária constituída dos resultados da aplicação de um questionário em formato survey e uma fonte secundária de dados: os arquivos de documentos da empresa, site institucional e relatórios de entrevistas de desligamento.

Segundo Gil (2011) “questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas as pessoas com o propósito de obter informações”. O questionário utilizado baseia-se no modelo aplicado pelo Great Place to Work para medir o nível de satisfação dos funcionários de empresas no mundo todo, com uma visão do ambiente de trabalho focado no indivíduo, considera o colaborador o centro de todos os relacionamentos e subdivide os resultados em dimensões que podem facilitar a identificação da satisfação bem como a avaliação direta da sua chefia imediata e da alta direção da empresa. Cabe destacar que as pesquisas do Great Place to Work trazem outros resultados além da satisfação no trabalho, que não serão abordados por este estudo. Composto por afirmativas estruturadas com opções de escolha em escala e por questões abertas para identificar o que os indivíduos entendem como satisfação e como enxergam ambiente onde trabalham. O questionário também foi adaptado para explorar na visão dos colaboradores o perfil de liderança que seus chefes imediatos utilizam.

Para que o questionário fosse aplicado, um e-mail foi encaminhado aos colaboradores informando sobre a realização da pesquisa com fins acadêmicos, seu objetivo, plataformas disponíveis para resposta, locais, confidencialidade dos dados e público alvo da pesquisa.

Os respondentes foram caracterizados quanto a sua idade, gênero, escolaridade e local de atuação na empresa. A realização da aplicação do instrumento de coleta de dados ocorreu no período entre 17 e 24 de janeiro de 2020.

3.3.4 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Buscando uma análise de conteúdo dos temas previamente identificados na literatura bem como dos temas emergentes do empírico, optou pela aplicação do questionário e após sua tabulação a comparação com dados obtidos nos documentos e relatórios disponibilizados pela empresa.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) a tabulação consiste em dispor os dados da pesquisa em tabelas e na verificação de inter-relação entre eles, através do processo de análise estatística fazer uma síntese dos dados e apresenta-los graficamente, facilitando sua interpretação.

Com o uso da técnica de triangulação abordada por Flick (2009) onde uma questão de pesquisa é abordada de dois ou mais pontos é possível obter uma validação mútua de resultados através de diferentes ângulos. Esta técnica também foi utilizada com intuito de evitar erros na interpretação e capturar inconsistências dos respondentes que revelem novas dimensões de sua percepção. (GIBBS, 2009)

Os dados quantitativos ou qualitativos quantificáveis foram tratados através do Excel que possui um conjunto de ferramentas estatísticas que serviram de base para elaboração de uma planilha contendo a tabulação geral da pesquisa. Já os dados qualitativos obtidos com as questões abertas foram tratados pelo site de aplicação do survey que permite a análise de texto com exibição em nuvem, em que a primeira permite mostrar as palavras e frases mais importantes utilizadas pelos respondentes e a segunda organiza as palavras exibidas fazendo contagem numérica decrescente e associando todas as respostas com a mesma palavra.

Os dados obtidos serão interpretados de forma a identificar se existe independência ou dependência entre a liderança e a satisfação no trabalho, esta interpretação busca fazer correlação com o quadro teórico de referencial.

Arruda (2001) afirma que a ética são os valores transformados em ações. Respeitando os princípios e valores éticos todos os dados secundários utilizados foram concedidos de forma consensual e com sua expressa autorização de uso. Visando garantir integridade aos respondentes, nesta pesquisa seus nomes não foram solicitados e ao lado de suas considerações será utilizado o termo “respondente”, seguido do número

sequencial de respostas. Os respondentes também foram informados quanto aos objetivos e expectativas da pesquisa e seu caráter acadêmico.

Encerrando esta seção, se faz necessário a recapitulação da metodologia apresentada com objetivo de destacar os principais aspectos metodológicos adotados, conforme o quadro a seguir.

Quadro 3 - Aspectos da Metodologia da Pesquisa

Aspectos Metodológicos	Classificação
Método Científico	Comparativo/ Indutivo
Objetivos	Exploratório/ Descritivo
Abordagem	Quantitativa/ Qualitativa
Quanto ao tempo	Corte transversal
Delineamento	Estudo de caso
Fonte e coleta de Dados	Questionário
Método de Análise dos dados	Análise Estatística e Análise de Conteúdo.

Fonte: A autora (2020)

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Segundo o levantamento de dados a amostra foi caracterizada quanto a idade, sexo, escolaridade, cargo que ocupa, área de atuação, tempo de casa e tempo na função. Entre o público alvo da pesquisa os líderes obtivemos 10 respondentes, dos quais 80% tem idade entre 30 a 40 anos e 20% idade com até 29 anos, a maioria dos respondentes são do sexo masculino, representando 86% do total de respostas. Quanto a sua escolaridade 87% possuem o ensino médio completo, 3% estão cursando ou já completaram o ensino superior e 10% deles já concluíram ou estão cursando uma pós-graduação. A maioria dos líderes da empresa foi promovida internamente e iniciaram sua carreira na companhia em áreas operacionais representando 78% dos respondentes e apenas 20% vieram de recrutamentos externos voltados a cargos de liderança.

Os gestores foram avaliados em relação ao seu estilo de liderança e 68% dos colaboradores classificaram sua liderança como autocrática, 27% acreditam na gestão democrática, outros 5% acreditam no modelo de gestão liberal. Comprovando os achados na literatura apontados por Chiavenato (2003) os líderes autocráticos são citados como autoritários e que não ouvem a opinião dos colaboradores:

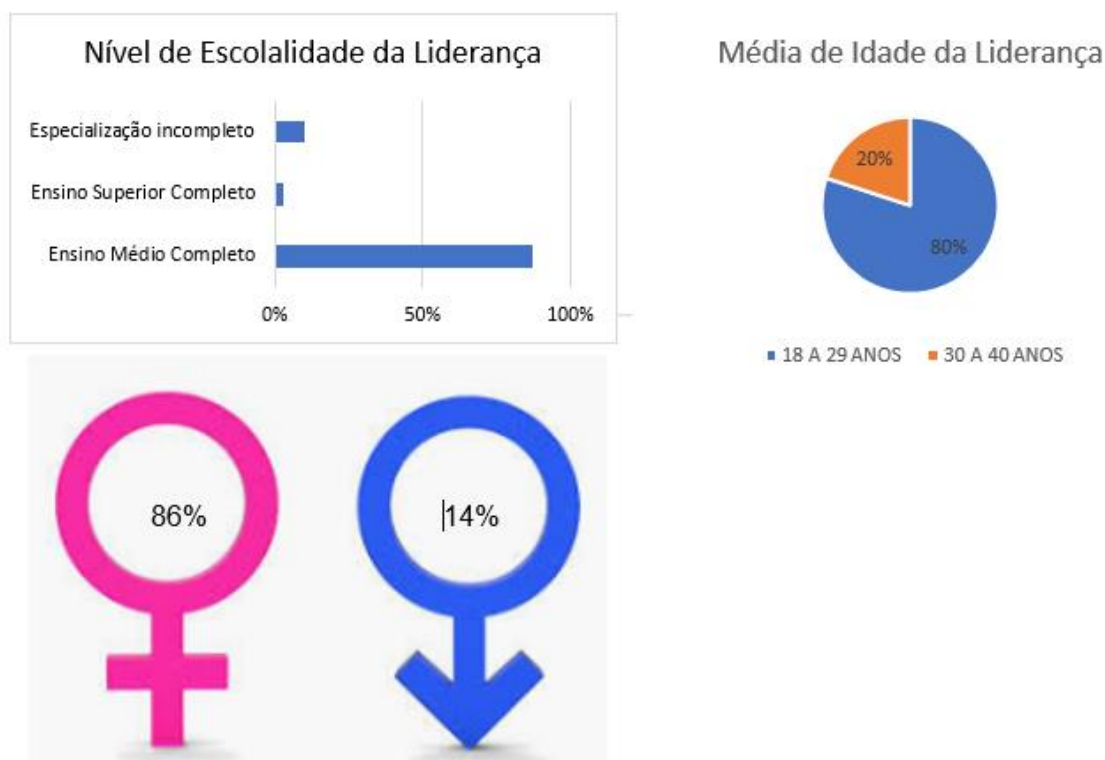
(...) precisa ser mais paciente e tentar controlar menos as atividades (Respondente 38).

(...) ser mais tolerante ao erro, pois sempre manda embora as pessoa (Respondente 22).

(...) precisa ouvir as pessoas da operação para melhorar as atividades e não corrigir a gente na frente dos outros. (Respondente 24).

A figura 4 abaixo mostra o resumo do perfil da liderança, conforme pesquisa.

Figura 4- Perfil da Liderança

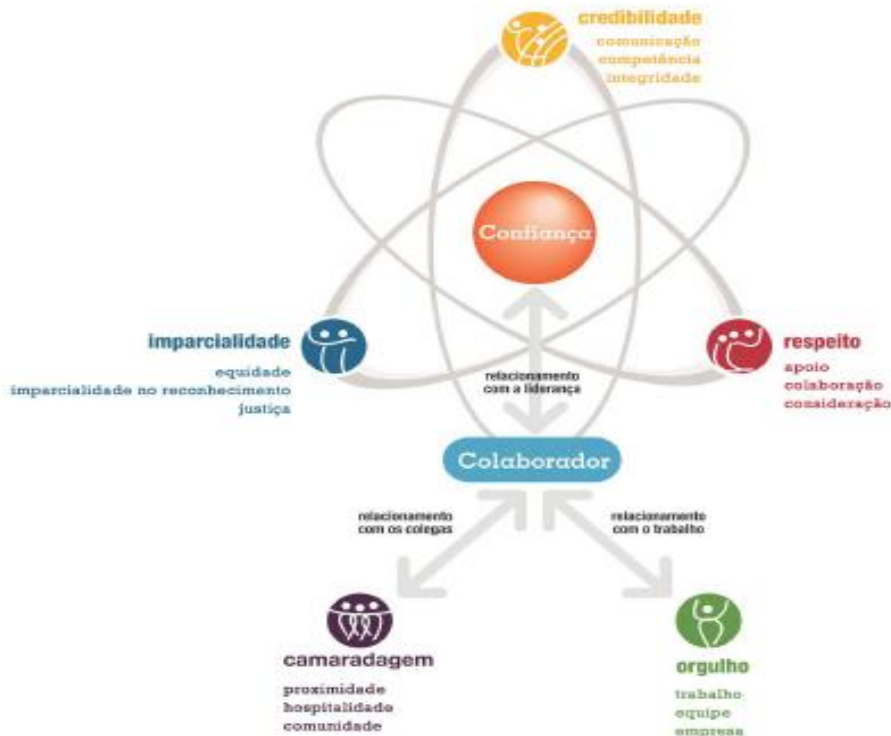


Fonte: As autoras

Em relação a satisfação no trabalho 69% dos respondentes estão muito satisfeitos ou satisfeitos, 29% estão insatisfeitos e outros 2% não responderam. Mesmo com um percentual considerável de satisfeitos com o trabalho os achados nos arquivos da companhia mostram uma rotatividade anual referente a 2019 de 75%, dos quais 90% foram desligados por iniciativa da empresa e relataram em suas entrevistas de desligamento a falta de uma liderança inspiradora.

Os colaboradores responderam questões referentes a fatores externos tais como remuneração, atividade realizada, comportamento da gestão, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, interação com colegas, condições físicas, regras trabalho e cultura da empresa e estabilidade, as afirmativas utilizadas na pesquisa seguem o modelo do *Great Place to Work (GPTW)* e estão divididas em dimensões ou categorias conforme a figura 5 abaixo, este modelo é mais abrangente e consegue medir não só a satisfação interna dos funcionários mais seu índice de engajamento.

Figura 5- Dimensões do Modelo GPTW



Fonte: *Great Place to Work*

Ainda de acordo com a metodologia GPTW, para que exista credibilidade dos gestores é necessário que existam práticas de comunicação para demonstrar integridade e abrir caminho para um diálogo de duas vias, 56% dos respondentes afirmam que sempre ou quase sempre existe a comunicação acessível envolvendo a troca aberta de informações entre gestores e funcionários. Já para 64% dos respondentes a dimensão respeito é predominante na empresa Madeira Plástica Ambiental S.A. demonstrando a oferta de oportunidades de treinamento, recursos e equipamentos, assim como o reconhecimento de conquistas profissionais. Sobre a dimensão da imparcialidade 11% dos respondentes afirmam que sempre ou quase sempre as práticas e políticas de gestão são justas, existindo equidade, imparcialidade no reconhecimento e justiça. Quanto a dimensão orgulho 69% dos respondentes têm orgulho de pertencer, das atividades que realizam, do trabalho desenvolvido em equipe, e do ambiente ao qual estão inseridos. Na dimensão camaradagem 76% apreciam seus colegas, a forma como são recebidos na empresa e acreditam que exista um sentimento de família entre os membros da equipe.

A dimensão 'camaradagem' segundo a metodologia está relacionada a proximidade e hospitalidade, ao espírito de equipe e na visão dos colaboradores, 80% deles acreditam que há uma relação de colaboração e amizade em seu setor.

Para os colaboradores mais jovens os principais fatores elencados como motivo para permanecer na empresa e identificados neste estudo como drivers de retenção estão o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento conforme indicado o gráfico abaixo. No entanto verificou-se um baixo nível de formação acadêmica, conhecimento de outros idiomas como formas de diferenciação no mercado de trabalho cada dia mais competitivo. A região é escassa em mão de obra qualificada e tal cenário impacta na média salarial da região de acordo com informações da Agência do Trabalhador do município.

Segundo a teoria de Herzberg apresentada no referencial teórico o salário é um fator higiênico que está relacionado a insatisfação, porém não motivador capaz de gerar a satisfação, é tido como algo básico, comprovando esta teoria quando perguntado aos colaboradores sobre o motivo de permanecer na empresa 35% deram maior importância ao salário e benefícios, no entanto 52% evidenciaram o fator motivacional de desenvolvimento, crescimento e realização.

Quanto o tema é benefícios para 78% dos colaboradores afirmam ser importante os benefícios de alimentação e plano de saúde. Outro ponto importante diz respeito a comemoração dos resultados e conquistas alcançadas pela equipe, 47% acham que sempre ou quase sempre estes eventos acontecem, este posicionamento pode estar relacionado também ao estilo de liderança dos gestores que não compartilham informações e não agradecem o esforço com o trabalho.

Para análise qualitativa dos colaboradores em relação a satisfação no trabalho e a liderança foram utilizadas questões abertas relacionadas a seu entendimento de um bom ambiente para se trabalhar e seu nível de confiança na liderança atual, buscando analisar o conteúdo das respostas e comparar com os dados quantitativos das questões fechadas. Segundo a metodologia do GPTW, um excelente lugar para se trabalhar ocorre quando as pessoas confiam para quem trabalham, tem orgulho do que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham, gerando pessoas mais satisfeitas. Utilizando os fatores externos descritos no referencial teórico como satisfação no trabalho, citados por Cappi e Araujo (2015), podemos comprovar a relação destes fatores com a satisfação.

A remuneração aparece nas respostas dos colaboradores como um fator responsável por tornar a empresa um excelente local de trabalho.

- (...) ambiente amigável, salario bom, oportunidades de crescimento. (Respondente 58).
- (...) pagamento correto do salario. (Respondente 37).
- (...) o dinheiro, paga bem. (Respondente 24).

O tipo de atividade exercida também aparece como responsável e elevar a satisfação com o trabalho.

- (...) posição de trabalho e atividades desenvolvidas, competencia aos demais colaboradores e gerencia. (Respondente 70)
- (...) Gosto do trabalho que executo e a liberdade que tenho para tratar assuntos do dia a dia, além de sentir hutil minha atividade. (Respondente 1).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2011) a possibilidade de treinamentos está relacionada ao nível de satisfação das pessoas, as respostas dadas pelos colaboradores corroboram com os dados do autor.

- (...) o desenvolvimento de treinamentos para que o colaborador tenha uma locomoção em sua área de trabalho (Respondente 2).
- (...) oferece cursos treinamento para estudar. (Respondente 120)
- (...) O INCENTIVO QUE A EMPRESA DÁ AOS ESTUDOS. (Respondente 48)

O comportamento da gestão em relação a promoções foi citado, quando perguntados sobre o que era preciso melhorar na empresa Madeira Plástica Ambiental, a palavra favoritismo apareceu em várias respostas, confirmando que para 46% do total de colaboradores ele ocorre.

(...) Reconhecimento no trabalho para não haver favoritismo. (Respondente 10)

(...) O salário e o favoritismo por que muitas pessoas mudam de um setor para outros por que são mais amigas dos chefes. (Respondente 12)

(...) O salário e o favoritismo por que muitas pessoas mudam de um setor para outros por que são mais amigas dos chefes. (Respondente 49)

(...) ser mais justos nas questões de promoção e punição. (Respondente 102)

Para Lourenço e Alves (2012) o ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. Quando perguntados sobre os equipamentos e materiais oferecidos para realização do trabalho 85% responderam que sempre ou quase sempre tem acesso, 84% afirmam que o ambiente é fisicamente seguro e 76% que as instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho. Os colaboradores também consideram o ambiente um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar para 65% dos respondentes. Apesar destes resultados os colaboradores ainda propõem melhorias nas condições de trabalho, segurança e conforme os fatores insatisfacentes de Herzberg se não atendidos podem gerar a insatisfação.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentre os estilos de liderança pesquisados, fica claro que não há um estilo correto a se adotar e ele deve ser moldado pela situação. Os resultados da pesquisa mostram que os colaboradores valorizam e se mostram mais satisfeitos quando percebem oportunidades de crescimento e desenvolvimento e quando sentem confiança na sua liderança.

A empresa Madeira Plástica adota políticas de promoções internas importantes para valorização do potencial das pessoas, porém precisa garantir treinamento adequado aos seus líderes e ao RH para que sua atuação seja alinhada as estratégias da empresa. A satisfação dos colaboradores segundo o *Great Place to Work* está relacionado ao aumento de produtividade e uma taxa de rotatividade menor, fatores importantes no cenário vivido pela empresa.

Com isso entende-se que é necessário investir esforços num programa de treinamento das suas lideranças e do RH que tem um papel muito importante no alinhamento entre a estratégia da empresa e a experiência do colaborador. O programa de treinamento primeiramente deve fornecer ao RH capacitação para ajudá-lo a ser um agente de mudanças dentro da empresa, a segunda etapa é o envolvimento e desenvolvimento da liderança, seguido da preparação dos líderes para uma atuação como time de alta performance gerando confiança em todos os níveis, outro fator importante é a construção da imagem do RH de forma ativa e contributiva para o negócio para então modelar as práticas e processos.

6. CONCLUSÕES

O contexto organizacional da empresa Madeira Plástica S.A. é diversificado, hoje a empresa possui tanto colaboradores com muito tempo de casa quanto colaboradores recém contratados atuando simultaneamente, porém 75% do seu quadro funcional é composto por novos colaboradores, devido à alta rotatividade muitas vezes os esforços e investimentos em treinamentos não trazem o retorno esperado pela empresa.

Em se tratar do objetivo geral da pesquisa, o que se observa através dos resultados obtidos é que as lideranças tem relação altamente significativa com a satisfação no trabalho na empresa Madeira Plástica S.A., e confirmado os achados no referencial teórico a liderança pode ser aprendida, e ainda deve se adaptar a cada situação. O modelo hierárquico e autocrático já não funciona mais, os colaboradores mesmo com baixa escolaridade buscam participar e contribuir com a organização e quando não há espaço para o diálogo, qualquer movimento do mercado pode fazê-los deixar a companhia. No que tange ao problema de pesquisa proposto pôde-se observar que os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho de maneira geral e relacionam a satisfação com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, oportunidades de crescimento, a atividade realizada, possibilidades de treinamentos, independência, controle, comunicação acessível, e relação com os líderes e com colegas de trabalho.

Em se tratando dos objetivos específicos os líderes foram identificados pelo critério de cargo em que ocupa através da análise documental da empresa, apesar da liderança não estar no cargo, mas sim a forma como é visto e com que se relaciona com os demais conforme encontrado na literatura, e pelo preenchimento se possui papel de liderança no questionário aplicado. O nível de satisfação dos colaboradores com a liderança é de 69%, ao se analisar o resultado geral do modelo aplicado baseado no GPTW, o nível de satisfação é considerado bom, porém com possibilidades de melhorias para que a empresa possa por exemplo estar entre as melhores para se trabalhar do estado.

A pesquisa corrobora com o estudo de Herzberg, de que os fatores externos por si só não são capazes de gerar a satisfação, mais são importantes para não causar a insatisfação. Os fatores motivacionais são o que de fato geram a satisfação como

equilíbrio entre vida pessoal e profissional e desenvolvimento. Outro ponto relacionado aos achados de Vroom é relação de busca por metas e resultados e a ausência de recompensas por parte da empresa.

O contexto socioeconômico da região onde a empresa está inserida requer que a empresa desenvolva e capacite bons profissionais, pois maximizar o potencial das pessoas é imprescindível para o sucesso das organizações, para isto uma liderança eficaz e capaz de gerar confiança nos colaboradores é fundamental. Não há um estilo de liderança ideal, mais sim uma busca constante para encontrar a melhor maneira de engajar e inspirar as pessoas.

A empresa Madeira Plástica adota políticas de promoções internas importantes para valorização do potencial das pessoas, porém precisa garantir treinamento adequado aos seus líderes e ao RH para que sua atuação seja alinhada as estratégias da empresa.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Como limitações do estudo, ressalta-se que a execução da pesquisa foi direcionada ao contexto da empresa Madeira Plástica S.A. e não pode ser generalizado como se pertencesse a todos os líderes e gestores. A empresa disputa mão de obra qualificada com outros segmentos de indústria na região geográfica de atuação, corrigir distorções salariais e promover uma melhora na satisfação dos colaboradores e consequentemente no aumento de confiança em sua liderança são fatores que geram impactos na percepção e podem trazer uma nova perspectiva.

Outra limitação diz respeito a necessidade de aprofundamento na dimensão de satisfação no trabalho, o que a subjetividade de cada um pode entender como necessário para obtenção da satisfação, para isto estudos com entrevistas aprofundadas, podem complementar as informações da pesquisa.

Sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas para entender o comportamento dos líderes informais, como agentes influenciadores dentro das organizações bem como a importância da humanização das novas lideranças que muitas vezes são excelentes técnicos em suas áreas, porém com pouco tato no trato com as pessoas.

É importante que sejam realizados estudos com líderes em outros ramos de atuação para analisar as condições do mercado atual e se houve impacto na forma com que atuam nas empresas.

E, por fim, sugere-se estudos em profundidade relacionando as lideranças, satisfação e motivação e felicidade no trabalho, com objetivo de auxiliar no entendimento do papel que líder exerce dentro das organizações e os desafios que surgem para área de RH.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, L. A. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa agência do setor bancário do município de Bananeiras** – PB, Brasil, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 169, 2012.

ARRUDA, M. C.C.; WHITAKER, M.C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: coo criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. V. B. **Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: um Estudo Entre as Gerações X e Y**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015

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

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Thousand Oaks, California: Sage, 2009.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed,2009.

GIBBS, Graham. **Análise dos dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

HAJOJ, Iyad; FROTA, Claudio; LUZ, Iremar. **Felicidade, engajamento e motivação: fatores que aumentam a produtividade**. XI Congresso de Excelência em Gestão, 13 e 14 de agosto de 2015.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. Nova York, Londres, Sydney: John Wiley & Filhos, Inc., 2 ed., 1959. Tradução: Orlando Nogueira. Disponível em:

http://www.crarj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/The_Motivation_to_Work_Traduzido/files/assets/basic-html/index.html#page2 . Acesso em: 06/05/2017.

HUNTER, James. **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

LAKATOS, MARCONI. Eva Maria, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAIOLI, Silvio. **Chefes ordenam, líderes comandam**. FCSM, 2017.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. **Satisfação no trabalho - uma breve revisão**. Rev. bras. saúde ocup., São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, Dec. 2005.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos**. Cad. psicol. soc. trab., São Paulo, v. 6, p. 59-78, dez. 2003.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? faça por merecer**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

PARO, Débora Silva; SPERETTA, Janaína Aparecida; JOVILIANO, Renata Dellaibera. **A influência da liderança na motivação**. Rev. Fafibe On-Line, Bebedouro SP, 2015.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2011.

SELIGMAN, Martin E. P., **Felicidade Autêntica: use a psicologia positiva para alcançar todo seu potencial**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

TERNOSKI, Anne; XAVIER, Fernanda Bonilauri; SANTOS, Priscila Souto dos; MAISCHITZKY, Nancy. **Diferenças de perfis e papéis do gerente e do líder e seus impactos na Geração Y**. Rev. FAE, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 148-161, jul./dez. 2016

YIN, Robert K., **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; SILVA, Alini da; GONÇALVES, Michele. **Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional.** Rev. de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 169-190, jan.-jun., 2018.

WHITE, R. LIPITT, R. **Autocracy and democracy: a experimental inquiry.** New York: Haper & Brothers,1960.