



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO WILLAME MOREIRA DE SOUSA

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA
INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DO ALTO SERTÃO PARAIBANO**

SOUSA

2021

FRANCISCO WILLAME MOREIRA DE SOUSA

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA
INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DO ALTO SERTÃO PARAIBANO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Ma. Luma Michelly Soares Rodrigues Macri

SOUSA

2021



S725p Sousa, Francisco Willame Moreira de.
O papel da liderança na satisfação dos colaboradores em uma indústria alimentícia do alto sertão paraibano. / Francisco Willame Moreira de Sousa. – Sousa, 2021.

42p.

Artigo (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2021.

Orientadora: Profa. Ma. Luma Michelly Soares Rodrigues Macri.

1. Papel da liderança. 2. Satisfação dos colaboradores. 3. Ambiente organizacional. 4. Motivação. 5. Tipo de liderança. I. Macri, Luma Michelly Soares Rodrigues. II. Título.

CDU: 658(043.1)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Marly Felix da Silva
Bibliotecária-Documentalista
CRB-15/855



Universidade Federal
de Campina Grande



CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - UACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COMISSÃO DO TRABALHO DE CURSO

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO

As **15:00** horas do dia **21/outubro/2021**, compareceu o aluno **Francisco Willame Moreira de Sousa** para defesa pública do Trabalho de Conclusão em forma de **Artigo** intitulado **O PAPEL DA LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DO ALTO SERTÃO PARAIBANO** – requisito obrigatório para a obtenção do título de bacharel em Administração. Constituíram a banca examinadora os/as professores/as **Luma Michelly Soares Rodrigues Macri** (orientador/a), **Valterlin da Silva Santos** (avaliador/a) e **Yáscara Pryscilla Dantas Costa** (avaliador/a). Após a exposição oral, o/a candidato/a foi arguido/a pelos componentes da banca que, após reunião em caráter reservado, decidiram **aprovar** a produção acadêmica. Para constar, lavramos a presente ata assinada por membros da Comissão de TC, do Curso de Administração da UACC/CCJS/UFCG.

Sousa-PB, **21/outubro/2021**.

Flávio Lemenhe
Mat. SIAPE 1612419

Membro da Comissão de TC do Curso de
Administração (UACC/CCJS/UFCG)

Luma Michelly Soares Rodrigues Macri
Mat. SIAPE 1995059

Membro da Comissão de TC do Curso de
Administração (UACC/CCJS/UFCG)

O Papel da Liderança na Satisfação dos Colaboradores em uma Indústria Alimentícia do Alto Sertão Paraibano

Francisco Willame Moreira de Sousa

RESUMO:

A importância da liderança nas organizações vem ganhando destaque devido ao impacto que pode causar na satisfação dos colaboradores e nos resultados. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo compreender como o papel da liderança pode influenciar na satisfação dos colaboradores. A pesquisa foi aplicada em uma indústria do ramo alimentício da cidade de Sousa – PB, caracterizando-se como estudo de caso descritivo e exploratório, pois buscou identificar como a liderança influencia na satisfação dos colaboradores. A empresa possui 115 colaboradores e utilizou-se da amostra não probabilística, sendo ela por conveniência. Foram aplicados questionários junto aos colaboradores por meio do *google* formulários, obtendo resultados de 89 colaboradores da organização de variados setores. Os dados coletados foram lançados em tabelas e analisados de forma qualitativa com o auxílio de planilhas do *Microsoft office Excel*, utilizando gráficos e percentuais. Por fim, os resultados obtidos revelaram que a liderança nesta organização possui influência sobre a satisfação dos colaboradores, caracterizando-se pela liderança democrática o estilo predominante e que as gratificações salariais, recompensas financeiras pelo alcance de metas e o reconhecimento são os aspectos motivacionais que mais influenciam na satisfação destes colaboradores. O clima organizacional também se mostrou influente quanto ao bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança, Satisfação, Motivação, Colaboradores.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças tecnológicas, culturais e econômicas impactam significativamente o ambiente mercadológico exigindo das organizações o aperfeiçoamento de técnicas para assegurar sua posição no mercado. Desse modo, o papel do líder está ganhando destaque como forma de diferencial competitivo devido sua capacidade de coordenar o capital humano a fim de atingir os objetivos organizacionais (SILVA; MESQUITA; FERREIRA, 2015).

Segundo Souza e Reis (2019), as adaptações das organizações diante das variáveis mercadológicas tornam-se cada vez mais necessárias para se manterem no mercado, diante disso os líderes devem ficarem atentos reações dos seus subordinados, buscando entender os que os satisfazem e trabalhar em incentivos através dos meios que dispõem para que possam alcançar o melhor desempenho.

De acordo com Vicentini, Pizzuttio e Carvalho (2018), o líder tem como habilidade essencial dirigir seus subordinados demonstrando os processos a serem executados para atingir os objetivos estabelecidos, pois uma equipe com perspectivas alinhadas possui maior potencial para atingir resultados positivos, com isso papel da liderança diante dos seus subordinados vem como de influenciar e motivar na forma como desempenharão as suas atividades contribuindo para o crescimento organizacional, traçando estratégias que contribuam para atingir estes objetivos, sendo assim entender de que forma o líder conseguirá despertar a satisfação e motivação dos colaboradores, é de grande importância para o ambiente que está inserido.

Conforme Paes et al. (2021), o reconhecimento pelo trabalho desempenhado com êxito colabora para a satisfação afetando positivamente no ambiente e contribuindo para a ausência ou redução de conflitos internos. É indispensável para um bom líder conciliar diferentes aspectos organizacionais, tendo em vista a satisfação e o compromisso como determinantes para o sucesso e desenvolvimento organizacional.

Porém, a satisfação no ambiente organizacional ainda é algo difícil de determinar variando de acordo com o indivíduo ou conforme as circunstâncias. Silva et al. (2019), afirma que o reconhecimento do líder perante as atividades desenvolvidas pelos colaboradores e a maneira como é direcionado o feedback, pode estreitar laços de segurança e respeito mútuo, favorecendo o clima organizacional, o comprometimento e a satisfação. Batista, Kilimnik e Neto (2016), correlacionam o desempenho das atividades com a maneira como o

reconhecimento é gerado e transmitido, de forma que a competência do colaborador seja construída de acordo com o desempenho na concretização do serviço.

O líder ao incentivar e unificar a equipe, sem distinção de hierarquia ou questões pessoais, contribui para a criação de um ambiente saudável em que todos possam sentir-se acolhidos e importantes (CASTRO, 2017). Essa integralização deve ocorrer de modo que o respeito e a autoridade sejam mantidos e a liderança não perca o seu papel.

Portanto, satisfação e motivação são fatores interligados que estão associadas ao crescimento das empresas, cabendo ao líder utilizar métodos para ampliar os resultados e alcançar os objetivos organizacionais.

Partindo do pressuposto, a pesquisa teve como objeto de estudo uma empresa do ramo industrial da cidade de Sousa-PB por se tratar de um dos setores de maior relevância para a região quanto à geração de renda, conforme dados do Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados (CAGED) em 2019, o setor industrial é responsável por 21,17% dos empregos formais da microrregião de Sousa – PB, fazendo-se de grande importância o estudo da liderança como forma de aperfeiçoar os resultados para o setor. Desta forma, o estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: **como o papel da liderança pode influenciar na satisfação dos colaboradores em uma indústria alimentícia do alto sertão paraibano?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Compreender como o papel da liderança pode influenciar na satisfação dos colaboradores em uma indústria alimentícia do alto sertão paraibano, a partir da percepção dos funcionários.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o tipo de liderança predominante na organização;
- Avaliar como a motivação e os aspectos motivacionais estão relacionados a satisfação dos colaboradores da organização pesquisada;
- Analisar a influência do clima organizacional com o bem-estar dos colaboradores.

1.3 Justificativa

A liderança tem ganhado destaque devido ao impacto que pode causar nos resultados organizacionais. Conforme Muniz e Rocha (2019), as equipes são o reflexo do comportamento de seus líderes, influenciando de maneira direta nos resultados, na excelência dos processos e em sua qualidade. Assim, o estilo de gestão adotado por um líder tem relação direta com o sucesso ou o fracasso da instituição.

Fontes (2010) afirma que os líderes impactam nos resultados das organizações conforme a maneira que gerenciam seus funcionários, tornando-se modelos a serem seguidos, carregando ainda mais a responsabilidade dos resultados esperados.

A falta de liderança torna-se um dos grandes problemas que as organizações podem encontrar. De acordo com Silva, Mesquita e Ferreira (2015), as empresas devem investir no desenvolvimento de líderes, aprimorando as habilidades necessárias para a condução dos colaboradores para o alinhamento dos objetivos da empresa. O nível de engajamento e disposição da equipe definirá o nível de sucesso no cumprimento dos objetivos e metas.

Portanto, é evidente a importância de lideranças capazes de motivar e conduzir seus colaboradores, conforme destaca Paes et al. (2021, p. 116), “os líderes mobilizam os outros para que queiram agir graças à credibilidade de que dispõem”. Neste mesmo sentido, Laruccia, Matias e Passos (2015) declaram que o funcionário só conseguirá se sentir motivado quando compreender que existe uma razão ou objetivo a ser alcançado, expondo a necessidade de compreender como o líder pode agir para conduzi-los.

De acordo com Cunha et al (2007), a satisfação dos colaboradores impacta nos resultados da organização conforme influencia no desempenho das atividades, tendo variáveis que são determinantes para a satisfação, cabendo ao líder identifica-las.

Com o objetivo de analisar o impacto da liderança nos resultados organizacionais, o estudo buscou uma empresa do setor industrial atuante no ramo alimentício de derivados de coco no alto sertão Paraibano, com 11 anos de funcionamento e empregando, atualmente, 115 pessoas. Tendo em vista que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2019) o setor industrial representa 13,31% do PIB do município de Sousa, ocupando o 8º lugar no estado, mostra-se a importância desse estudo para a manutenção e crescimento do setor e da empregabilidade e distribuição de renda.

O estudo serviu de objeto de avaliação para a organização, permitindo a observação de pontos que possam ser melhorados, continuados ou até mesmos extintos, no intuito de aumentar a satisfação dos colaboradores e contribuir para o crescimento da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O papel da liderança nas organizações

Liderança, segundo Hunter (2004, pág. 25) “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” destacando o poder de influência como característica essencial na condução dos subordinados ao alcance das metas. Castro e Silva (2017) definem liderança como sendo o processo interpessoal que visa à influência por parte dos gerentes com relação aos seus empregados a fim da realização dos objetivos estabelecidos. Entende-se, portanto, que o líder deve iniciar as ações para que os colaboradores as sigam, isto é, para exercer seu papel com sucesso o líder precisa saber como inspirar seu grupo.

Antes o papel de liderança era restrito a pessoas que detinham altos cargos na hierarquia da organização, independente da capacidade para exercê-lo. Com a evolução dos mercados este paradigma foi se desfazendo à medida que crescia a complexidade dos processos e necessidades das instituições. Segundo Pereira e Shimidt (2008), o conceito de liderança tornou-se um dos mais importantes quanto ao processo de mudança ocorridos nas organizações. Atualmente os gestores buscam por pessoas que possuam as qualificações adequadas e se encaixem na proposta da organização.

As características de cada indivíduo influenciam na forma como podem exercer o cargo de liderança, segundo Campos (2008) a forma de liderança está interligada com os princípios de personalidade. Isto é, o papel de liderança requer a habilidade comum de influenciar indivíduos, mas também de habilidades específicas inerentes à pessoa que ocupa o cargo, diferenciando estilos na forma de liderar.

Desta forma, teorias foram criadas para entender como se dá o processo de liderança. Essas teorias possuem diferentes enfoques que vão desde o líder em si, como no contexto que envolve a liderança e na relação entre os indivíduos. Dentre os conceitos, Castro e Silva (2017) elencam quatro abordagens: abordagem dos traços, dos estilos de liderança, situacional e transformacional.

Conforme Rosa (2016), a abordagem dos traços ou teoria da personalidade de traços afirma que o indivíduo já nasce com predisposição para a liderança, seus traços físicos e intelectuais são unificados de modo que ocorra um desenvolvimento pessoal que ressalte as

características natas do líder. A liderança não é algo que pode ser aprendido, mas que é intrínseca a determinadas pessoas que nascem com habilidades de liderança e são desenvolvidas no decorrer do tempo (ROSA, 2016).

De acordo com Gaspar e Portásio (2009), a abordagem dos estilos de liderança conhecido como teoria comportamental, é baseada nas atitudes do líder e estuda a forma como conduz os subordinados e os efeitos de suas escolhas na organização, isto é, além da visão pura do líder, refere-se à relação entre líder e liderados. Com isso, surgem estilos e formas de liderança que se classificam de acordo com os padrões de comportamento. Ramos (2004) aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

No estilo de liderança autocrático, segundo Pereira (2014), os colaboradores não participam da tomada de decisão, o líder estabelece as tarefas e as técnicas a serem seguidas. A autoridade do líder é imposta sem levar em consideração a opinião dos colaboradores e o foco é exclusivamente nas tarefas, além de estar fechado a ideias. No estilo de liderança democrático, os líderes tomam as decisões em conjunto com os colaboradores, traçando metas que sejam alcançadas em conjunto (RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020). É uma liderança voltada para as pessoas, o líder orienta e direciona os colaboradores, que participam do processo decisório, tendo suas opiniões ouvidas e se viáveis, implementadas. Já a liderança liberal ocorre quando a equipe atinge a maturidade, ou seja, o líder não necessita de uma supervisão intensa, uma vez delegadas as tarefas os colaboradores desenvolvem-nas sem muitas dificuldades ou questionamentos (CHIAVENATTO, 2005). Nesse estilo, o líder tem participação mínima, pois conhece a competência de sua equipe e confia nela, interferindo apenas quando necessário.

Segundo Cancelino et al. (2020), na abordagem situacional o líder possui a capacidade de se adaptar as diversas circunstâncias e problemáticas que surgirem, analisando a situação para orientar os subordinados a desempenhar as tarefas de forma adequada, as ações do líder serão pautadas conforme o nível da tarefa, sua posição quanto ao nível de autoridade e na relação existente entre a equipe.

A abordagem transformacional tem como base a interação do líder com os seguidores. Castro e Silva (2017) discorrem sobre dois modelos de liderança: a liderança transacional, onde os líderes motivam os colaboradores por meio de seus próprios interesses, tendo a autoridade como meio para garantir a conquista dos objetivos (CANCELINO et al., 2020); e a transformacional, quando o líder ajuda os colaboradores a aprimorar suas técnicas, afim de solucionem as dificuldades enfrentadas propiciando a construção de um ambiente de trabalho

no qual eles sejam independentes e motivados (KOVJANIC, 2013). O líder transacional foca na troca entre trabalho/recompensa, enquanto o líder transformacional visa o desenvolvimento dos valores da equipe.

2.2 Motivação

Entende-se por motivação, de acordo com Wyse (2018), aquilo que estimula o indivíduo seja para realizar alguma tarefa, agir de determinada maneira ou manter certo comportamento.

A motivação decorre de uma série de fatores capazes de estimular o indivíduo, sendo eles psicológicos, fisiológicos e comportamentais, impactando na postura do colaborador podendo, inclusive, influenciar o comportamento de colegas de trabalho e até mesmo do líder (INHUMA; SANTIAGO; SIGRIST, 2017). Para Chiavenato (2012), a motivação é periódica e continuamente vai se modificando conforme as situações que vão surgindo.

Para compreender como se dá a motivação humana, pesquisadores formularam teorias de acordo com fatores que estimulam as pessoas. Dentre elas, Wyse (2018) destaca as teorias da motivação humana formuladas por estudiosos como Maslow, Herzberg e McGregor.

Segundo Sampaio (2009), a Teoria da Hierarquia das Necessidades, criada por Maslow, o indivíduo é motivado de acordo com uma hierarquia de necessidades elencadas em cinco níveis: fisiológica, segurança, social, autoestima e auto realização. Na base encontram-se as necessidades mais básicas e no topo as mais complexas. O indivíduo só consegue subir de nível quando as necessidades anteriores estiverem supridas conforme Maslow (1987):

Quadro 1 - Teoria da Hierarquia das Necessidades

Necessidades fisiológicas	Nível base da hierarquia, nelas se encontram os esforços naturais do indivíduo, o organismo desenvolve a necessidade de buscar o que necessita para supri-la, são os fatores ditos de sobrevivência, mantendo o corpo saudável, como descanso físico e alimentação;
Segurança	O indivíduo procura atender a estabilidade na sociedade, no local de trabalho e segurança do ambiente; extinguir o medo à procura da sua integridade física;
Necessidades sociais	O ser humano busca a aceitação do coletivismo, bom relacionamento com líder e colegas de trabalho, encaixar-se em algo, em busca de afeto e atenção;

Autoestima	Diz respeito à maneira como o indivíduo se vê e como busca o reconhecimento por parte do grupo social que está inserido;
Auto realização	As necessidades que compõem o topo da hierarquia, o indivíduo deve satisfazer as necessidades anteriores. Nessa fase a criatividade do indivíduo está em evidência, podendo atender ao seu potencial e talentos individuais.

Fonte: Adaptado de Maslow (1987).

As necessidades humanas foram divididas de acordo com sua finalidade, o indivíduo priorizará aquelas consideradas mais vitais e, somente depois, buscará realizar as demais necessidades.

De acordo com Andrade, Pereira e Ckagnazaroff (2007), a Teoria dos Dois Fatores ou da Higiene-motivação, formulada por Herzberg, explica as motivações do comportamento humano no trabalho através de fatores extrínsecos (higiene) e intrínsecos (motivação). Os fatores higiênicos são compostos pelas condições físicas do ambiente de trabalho, o salário e as políticas da organização. Não levam a satisfação, entretanto funcionam como frustradores se ausentes; os fatores motivacionais estão relacionados aos elementos internos e pessoais do indivíduo como o êxito pessoal, reconhecimento, liberdade de decisão e crescimento profissional, capazes de motivá-lo.

De acordo com Chiavenato (2002), a Teoria X e Y desenvolvidas por McGregor, explica como formas de gestão adotadas nas organizações motivam os colaboradores. Os líderes adeptos da Teoria X consideram que os funcionários trabalham motivados por interesses financeiros, por intervenção imposta pela liderança. Para controlar seus comportamentos devem ocorrer recompensas ou punições. Em contra partida, os líderes da Teoria Y, acreditam em uma gestão democrática onde os funcionários não precisam ser subjugados para a realização das tarefas e a organização tem o papel de criar condições favoráveis para que possam atingir seus objetivos pessoais e organizacionais.

2.3 Os efeitos da satisfação nas organizações

O estudo da satisfação nas organizações, de acordo com Cunha et al (2007) tem importância na forma como pode influenciar no desempenho dos colaboradores e nos resultados.

Segundo Pereira (2010), alguns aspectos são necessários para compreender como se dá a satisfação, como os relacionamentos gerados no ambiente de trabalho, os benefícios financeiros que a organização dispõe oportunidades de crescimento e boas condições de trabalho. Para Robbins (2002), a satisfação decorre das relações criadas com o meio ao qual está inserida, como a percepção das metas e políticas da organização é absorvida e da relação com a liderança, como também pela maneira que seus desejos e interesses estão alinhados tanto individuais, como em grupo.

Para Marqueze e Moreno (2005), a satisfação gerada nas organizações podem trazer consequências positivas ou negativas afetando no comportamento, na forma como reagirá aos estímulos e até na saúde física e mental.

Os benefícios gerados pela satisfação no trabalho são notados desde a retenção de talentos, evitando a rotatividade e ausência de funcionários, contribuindo para o crescimento organizacional, reforçando a teoria de que bons vínculos trazem consequentemente ganhos mútuos para todos da organização (SIQUEIRA, 2008). Os funcionários satisfeitos tendem a faltar menos, enquanto os funcionários insatisfeitos passam a faltar mais ocasionando prejuízos à organização (ROBBINS, 2002).

Outro fator que pode estar ligado à satisfação é o nível de rotatividade da empresa. Milkovick e Boudreau (2000) definem como rotatividade a entrada e saída de um funcionário na organização seja por sua própria vontade ou pelo interesse da gestão. Esse fluxo de entrada e saída pode acarretar em problemas para a organização, como custos de demissão e contratação, recrutamento de novos talentos, período de adaptação, cursos e treinamentos, entre outros.

Segundo Oliveira, Carvalho e Rosa (2012), a satisfação no ambiente de trabalho pode ser notada e compreendida através de como o colaborador reage aos estímulos do ambiente, como lida diante as relações e das situações, como também pelo desempenho no cumprimento das metas. Desta forma, as organizações devem estar atentas quanto aos sinais apresentados no comportamento dos colaboradores em relação ao nível de satisfação, buscando melhorar o clima organizacional.

3. METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa se configurou como estudo de caso e a análise qualitativa porque buscou compreender o comportamento de um grupo específico de indivíduos de acordo com a influência da liderança exercida na organização. O objetivo do estudo de caso é coletar e analisar informações com a finalidade de estudar todo o aspecto que norteia um indivíduo ou um grupo de indivíduos inserido em um sistema (PRODANOV E FREITAS, 2013). A pesquisa qualitativa, segundo Proetti (2018), ocorre no local onde acontece o objeto de estudo, buscando investigar os fatos e fazer uma compreensão lógica dos acontecimentos por meio de levantamento e análise dos dados.

Por se tratar de uma pesquisa que realizou uma investigação sobre a atual situação da organização com relação à liderança, a pesquisa se classificou como descritiva e exploratória. Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo descrever os fenômenos que podem ocorrer na organização de acordo com as variáveis que surgem no desencadear das atitudes; e na pesquisa exploratória, identificar mais precisamente os problemas enfrentados, formulando com mais clareza mudanças e conceitos a serem entendidos e possivelmente modificados pela gestão, voltados para a busca do entendimento de acontecimentos práticos.

A pesquisa possui caráter bibliográfico. Para Prodanov e Freitas (2013), as pesquisas bibliográficas são baseadas em trabalhos acadêmicos dos mais variados gêneros colocando quem busca por determinado assunto de pesquisa em trabalhos com teor de pesquisas de acordo com o que busca. Baseando-o para esta pesquisa em artigos relacionados ao assunto publicado em revistas, como também em livros dos principais autores do tema.

3.2 Universo e amostra

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor industrial alto sertão Paraibano, atuante no ramo alimentício de derivados de coco. Possui atualmente um quadro de 115 funcionários, distribuídos entre os setores administrativo, de produção, qualidade, logística e serviços gerais, contando com 2 diretores, 3 gerentes e 7 líderes dos subsetores da produção.

Conforme Vergara (2016), a população é formada por meio de um conjunto de elementos que reúnem as características necessárias e abordadas em um estudo, neste caso, o

universo da pesquisa foram os 115 funcionários. A pesquisa utilizou da amostra não probabilística, sendo ela por conveniência, que segundo Gil (2008), ocorre de acordo com os elementos do qual o pesquisador tem acesso onde estes possam representar o universo da pesquisa. Diante disto, a pesquisa contou com a colaboração de 89 colaboradores da organização pesquisada distribuídos pelos setores organizacionais.

3.3 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário semiestruturado, pois de acordo com Gil (2008), os questionários são quesitos com o objetivo de colher informações dos respondentes, buscando descobrir desde percepções de valores até comportamentos presentes e passados. O questionário foi aplicado através do *google* formulário, encaminhado aos colaboradores.

Foi tomado como base os questionários de Souza e Pinto (2017) e Batista e Nascimento (2015) adaptados conforme as necessidades da pesquisa para melhor atendê-la. Foi composto por vinte e uma questões objetivas divididas em três partes: nove questões referentes ao perfil dos respondentes; cinco questões sobre a identificação da liderança; e cinco questões referentes à análise da motivação e satisfação dos colaboradores. Também foram disponibilizados espaços para relatos pessoais.

Foi utilizada a escala Likert, que segundo Malhotra (2012), indica o grau de concordância ou discordância descrito nas afirmações do questionário, com uma escala de cinco categorias distintas: (1) – Discordo Totalmente; (2) – Discordo Parcialmente; (3) – Indiferente; (4) – Concordo Parcialmente; e (5) – Concordo Totalmente.

3.4 Tratamentos dos dados

Os dados coletados foram estruturados em planilhas do *Microsoft office Excel*, usando como parâmetro de análise os tópicos estruturados do questionário, gerando gráficos que auxiliaram na comparação e compreensão dos resultados.

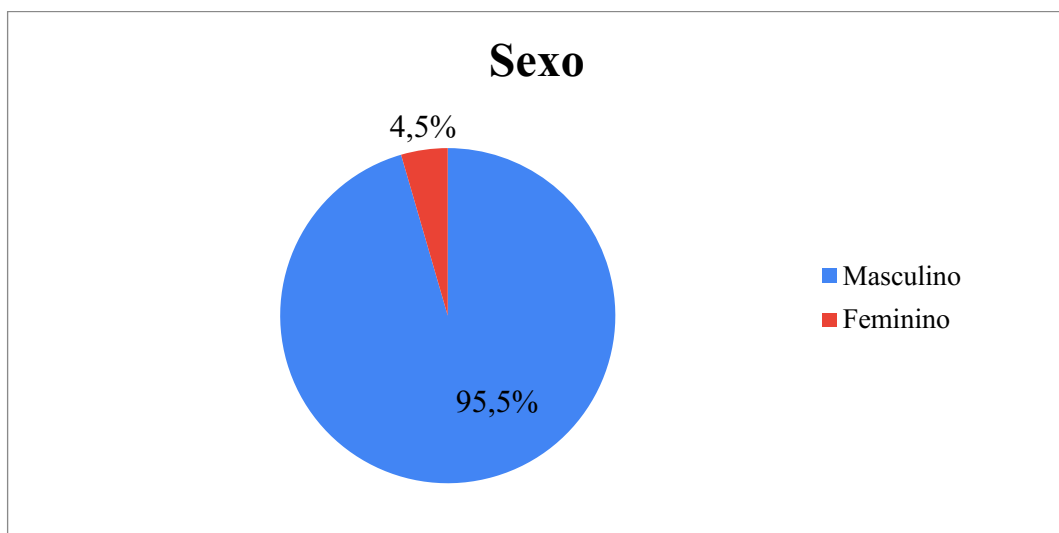
4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Perfil dos colaboradores

A análise do perfil dos colaboradores forneceu informações para a compreensão das características pessoais e para a relação que possuem com seus líderes, além do ambiente do qual fazem parte. Foram analisadas as variáveis sexo, idade, grau de escolaridade, cargo exercido na empresa, tempo na empresa, tempo de convivência com o líder atual e os níveis de satisfação com o líder e em relação ao trabalho.

A variável sexo apresentada no gráfico 1, aponta maioria predominantemente masculina.

Gráfico 1 - Sexo

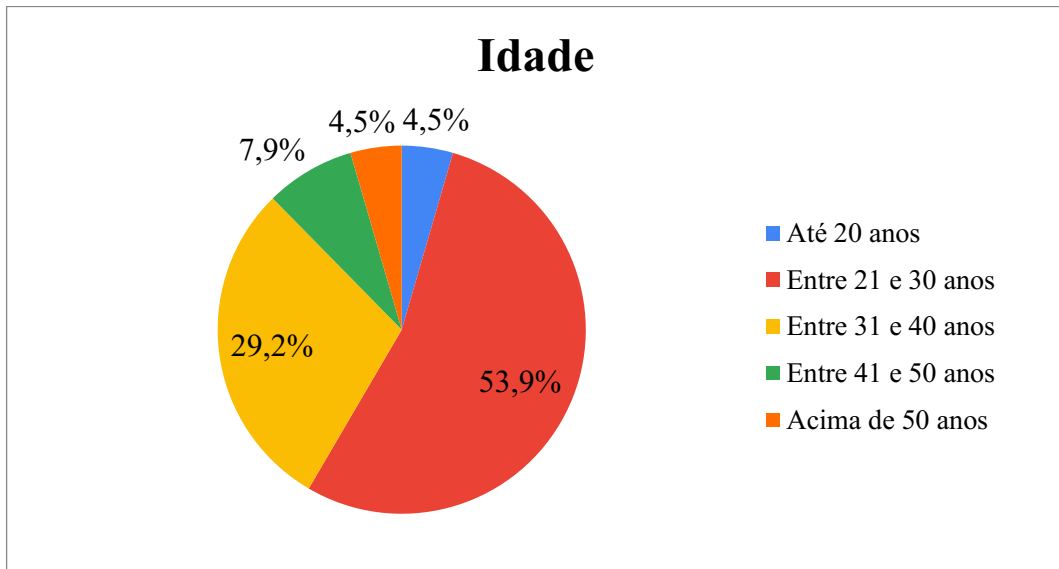


Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

É destacado que **95,5%** dos respondentes são do sexo masculino, enquanto **4,5%** correspondem ao sexo feminino. A predominância do gênero masculino pode se dar devido ao tipo de trabalho que exige maior esforço físico no que se refere ao setor de produção.

Quanto a idade, o gráfico 2 indica que a empresa é composta em sua maioria por pessoas jovens.

Gráfico 2 - Idade

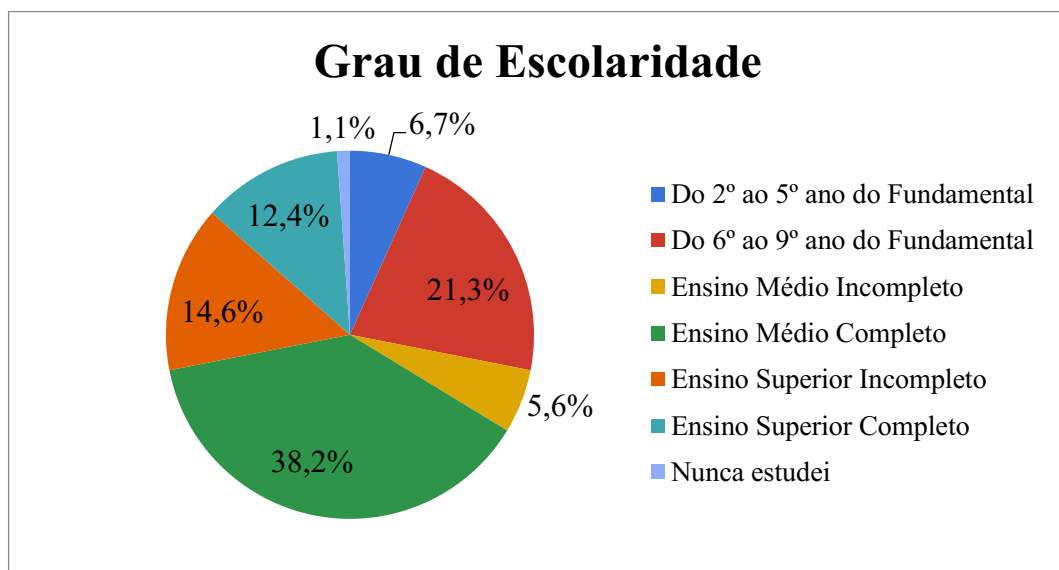


Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

Mais da metade dos colaboradores estão na faixa entre 21 e 30 anos de idade, correspondendo a **53,9%**, seguido por **29,2%** na faixa entre 31 e 40 anos de idade. Destaca-se, ainda o percentual de colaboradores abaixo dos 20 anos e acima dos 50 anos representando **4,5%** retratando que a empresa não possui discriminação quanto a qualquer faixa de idade.

Em relação ao grau de escolaridade, os resultados estão no gráfico 3.

Gráfico 3 - Grau de escolaridade dos colaboradores



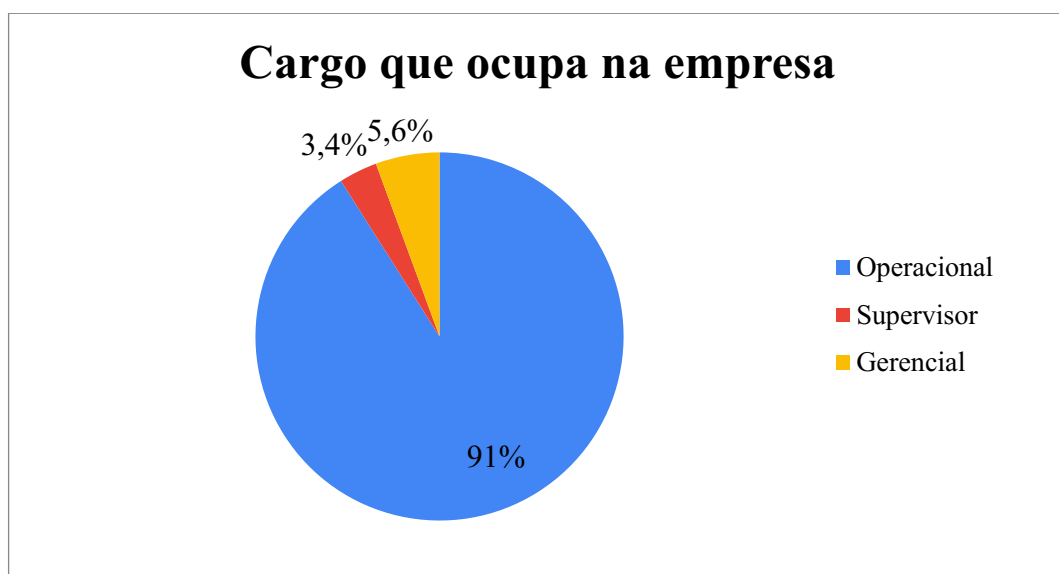
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

Cerca de **38,2%** possuem o ensino médio completo, **21,3%** frequentaram do 6º ao 9º ano do fundamental, **14,6%** não concluíram o ensino superior ou estão cursando, **12,3%** tem

o ensino superior completo, da faixa do 2º ao 5º ano do fundamental cerca de **6,7%**, no ensino médio incompleto ou estão cursando **5,6%** e apenas **1,1%** nunca estudou.

Os dados mostram que o quadro de funcionários da empresa possui certo nível de escolaridade, chamando atenção para os percentuais sobre o ensino médio completo e o ensino fundamental II (6º ao 9º ano), além do baixo número de colaboradores sem instrução alguma. Dados que podem ser relacionados com os cargos ocupados na empresa, conforme apresentados no gráfico 4.

Gráfico 4 - Cargo que o colaborador ocupa na empresa



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

A maioria dos funcionários exercem cargos operacionais, concentrando **91%**, enquanto o restante ocupa cargos de supervisão e gerencial, com **3,4%** e **5,6%** respectivamente.

O elevado número de funcionários que ocupam cargos operacionais pode ser explicado por se tratar de uma empresa do ramo industrial, que possui como foco principal a produção. Esses dados também podem estar relacionados com o grau de escolaridade, tendo em vista o nível de complexidade exigido de acordo com os cargos.

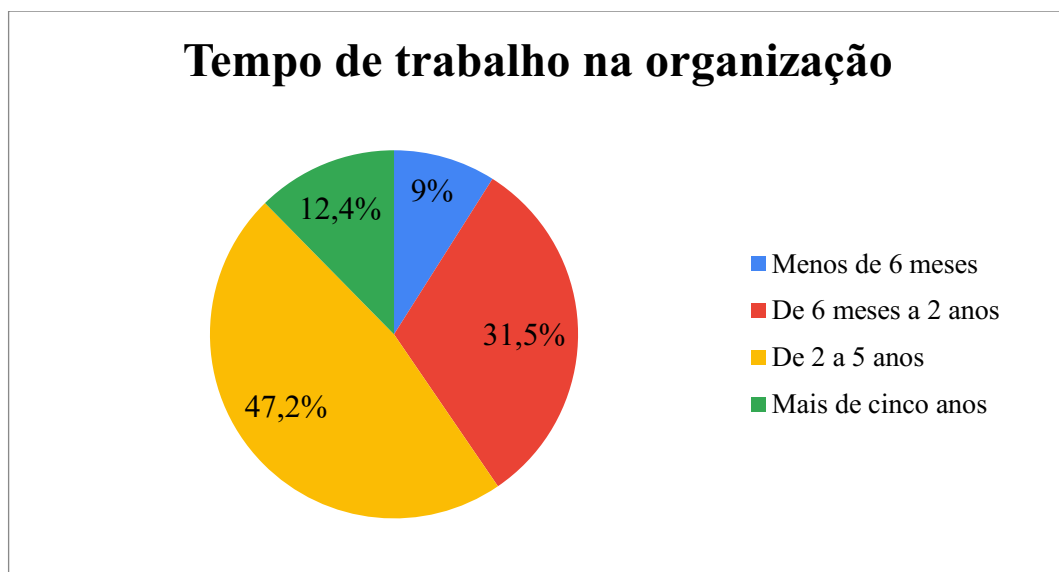
Para saber se a empresa adota promoções voltadas à mudança de função de trabalho, foram questionados se já ocuparam outros cargos na organização. Identificou-se que a maior parte dos colaboradores nunca ocupou outro cargo na organização, cerca de **83%** dos entrevistados, enquanto apenas **16,9%** mudaram de cargo no decorrer do tempo de serviço.

Nota-se que a maioria dos entrevistados afirma que desde o início de suas atividades na empresa nunca mudaram de função. Isso pode ser explicado pelo número limitado de

cargos existentes, reduzindo as oportunidades e necessidades de trocas entre setores, focando mais na parte produtiva. Entretanto, é notório que uma pequena parte dos entrevistados conseguiu mudar de função e obter crescimento profissional. Para Pontes (2011, p. 338) “Plano de Carreira é o instrumento que define as trajetórias de possibilidades de crescimento na empresa”, uma organização ao adotar um plano de carreira aos seus colaboradores contribui positivamente para o engajamento e comprometimento nas atividades que lhes serão atribuídas além de contribuir para retenção de talentos.

O gráfico 5, retrata o tempo de serviço prestado na organização. É apresentado que quase metade dos colaboradores (47,2%) estão na empresa entre 2 e 5 anos, tempo considerável que permite a familiaridade e o aperfeiçoamento das técnicas necessárias à execução das tarefas.

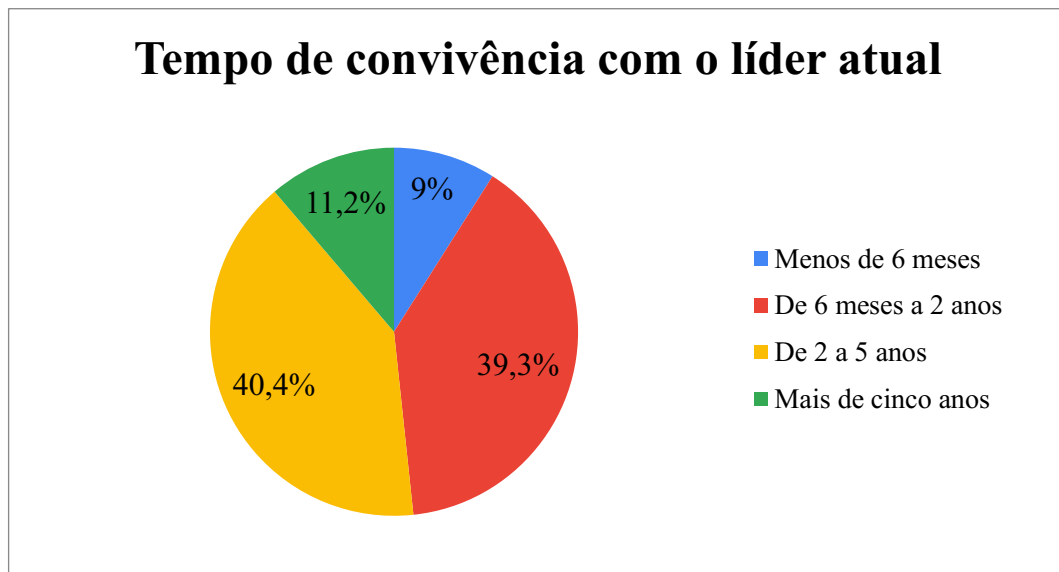
Gráfico 5 - Tempo de trabalho na organização



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

Os dados deixam claro que a empresa consegue manter o seu corpo de colaboradores, contribuindo para uma equipe treinada e qualificada e a retenção de talentos. Isso diminui o índice de rotatividade, evitando custos trabalhistas, tempo de treinamento e adequação diante da contratação e treinamento de novos funcionários. Estes dados podem estar correlacionados ao seu nível de satisfação o trabalho a ser avaliado posteriormente no gráfico 7, onde para Siqueira (2008), a satisfação pelo trabalho, contribui para ao baixo nível de rotatividade trazendo benefícios para a organização e retendo os seus talentos.

No tocante ao tempo de convivência com o líder, o gráfico 6 aponta que a maioria dos colaboradores possuem um bom tempo de convívio com seu líder.

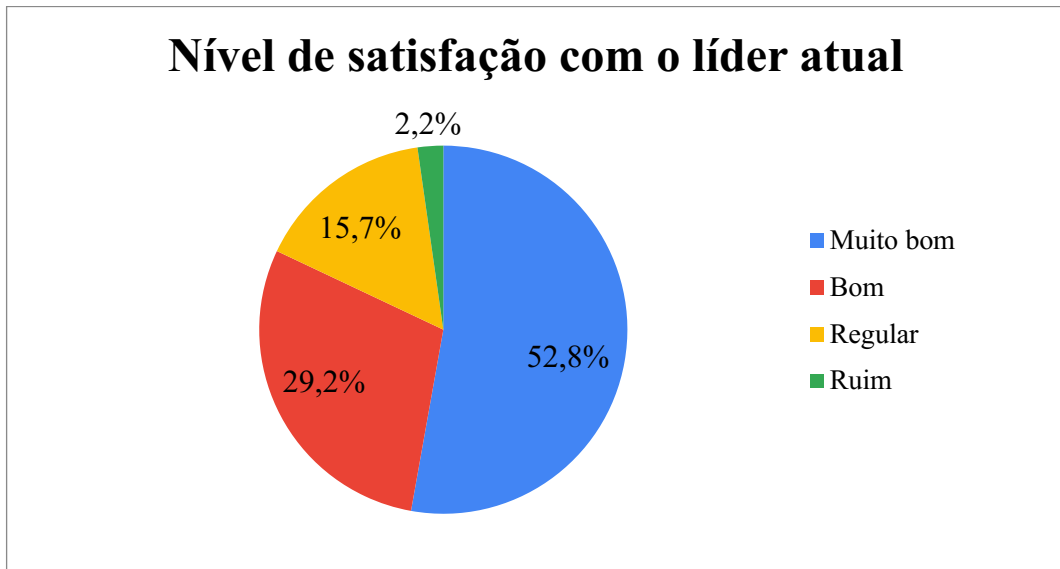
Gráfico 6 - Tempo de convivência com o líder atual

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

A pesquisa apresentou que **40,4%** dos entrevistados convivem de 2 a 5 anos com os líderes, seguidos de **39,3%** de 6 meses a 2 anos, **11,2%** mais de 5 anos e **9%** menos de 6 meses. Constatou-se que líderes e subordinados possuem relativo tempo de convivência que pode contribuir para um melhor conhecimento e entrosamento entre as partes, para Bergamini (1994), é através da convivência entre líderes e subordinados que é possível obter informações que sejam contribuintes para o bom desempenho de seus papéis, podendo assim aperfeiçoar as suas habilidades que colaborem para as diferentes situações que surjam no dia a dia da organização.

Ao tratar de satisfação foi investigado como eles sentiam-se em relação à forma como o líder se relaciona com eles e o clima do ambiente ao qual estão inseridos. O gráfico 7 traz os resultados referentes ao nível de satisfação dos colaboradores com seus líderes.

Gráfico 7 - Nível de satisfação com o líder atual



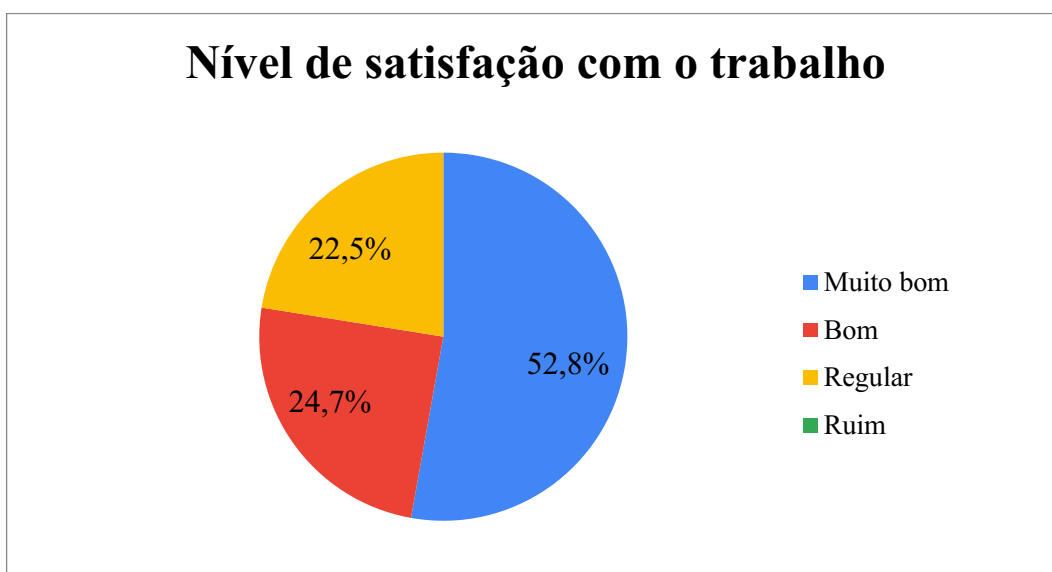
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

Mais da metade dos respondentes afirmou estar muito satisfeitos com seu líder, com **52,8%** das respostas “muito bom”, **29,2%** responderam estar satisfeitos, **15,7%** estão indiferentes quanto ao nível de satisfação ao responderem “regular” e apenas **2,2%** não estão satisfeitos com a liderança atual.

A empresa deve ficar atenta com o percentual de colaboradores que não estão satisfeitos ou indiferentes com a liderança atual. A gestão deve buscar entender os motivos que podem estar levando a esta insatisfação e buscar traçar estratégias de melhorias.

O gráfico 8 avalia o nível de satisfação com o trabalho, constatando que a empresa proporciona um bom ambiente organizacional.

Gráfico 8 - Nível de satisfação com o trabalho



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

A maioria dos respondentes afirmou estar satisfeitos com seu trabalho, com **52,8%**, avaliando como um ambiente de trabalho muito bom e **24,7%** avaliando como bom. **22,5%** marcaram a opção “regular”, isto é, o ambiente de trabalho supre as necessidades atuais sem queixas aparentes, mas ainda existem fatores ou condições que podem ser trabalhados para elevar o grau de satisfação. Deve-se ressaltar que não houve avaliação ruim, reforçando a ideia de que a empresa está atenta quanto à importância de se ofertar ambientes com condições necessárias para a execução das tarefas e que existem bons relacionamentos.

Com uma equipe de trabalho satisfeita com o ambiente do qual está inserido, a organização tende a atingir com maior facilidade seus objetivos porque a satisfação contribui de forma que os colaboradores evitem o absenteísmo, evitando prejuízos à organização devido desfalques na equipe (ROBBINS, 2002).

É observado, portanto, que os colaboradores, em sua maioria, estão satisfeitos com seus líderes e o ambiente de trabalho onde atuam, reforçando Pereira (2010) afirmando que os bons relacionamentos gerados no ambiente de trabalho geram a satisfação dos colaboradores.

4.2 Perfil e estilo de liderança

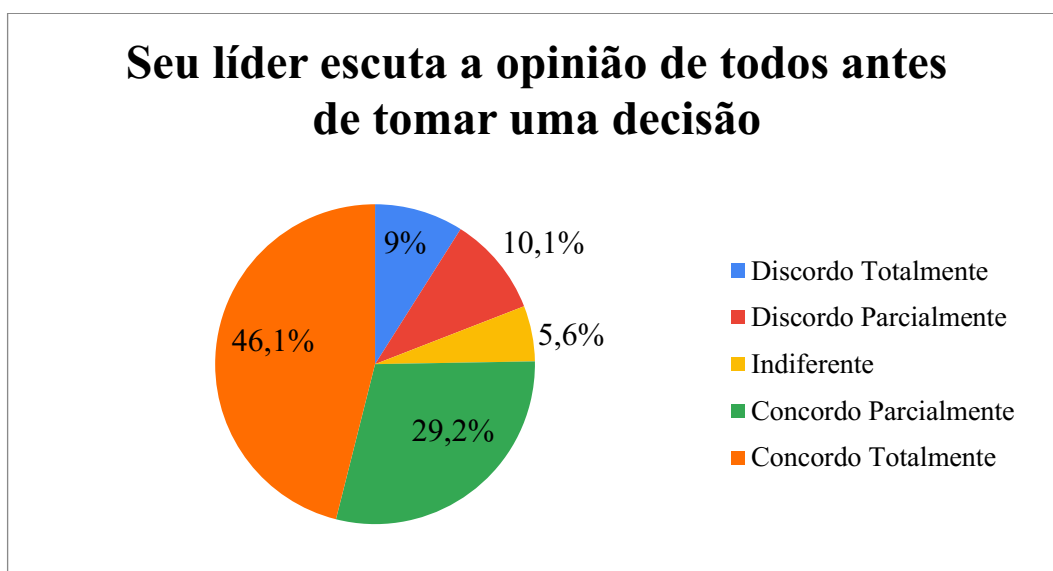
Nesta parte buscou-se identificar os estilos de liderança presentes na organização e compreender quais variáveis influenciam na satisfação dos colaboradores em relação ao líder.

Dos respondentes, **96,63%** afirmaram que seu líder é do sexo masculino e apenas **3,37%** afirmaram ser liderados por uma pessoa do sexo feminino. Essa discrepância pode estar relacionada com a variável sexo da seção anterior, que mostrou que a empresa era composta em sua maioria por pessoas do sexo masculino, contribuindo para um maior número de homens em cargos de liderança.

Para traçar o estilo de liderança, foram apresentadas questões referentes aos tipos de liderança propostos por Ramos (2004): autocrático, democrático e liberal. Os respondentes deviam optar entre concordar ou discordar, parcialmente ou totalmente, ou pela opção indiferente.

A primeira questão buscou identificar se o líder ouve a opinião dos colaboradores antes da tomada de decisão e o resultado está apresentado no gráfico 9, a seguir.

Gráfico 9 - O líder escuta opiniões antes da tomada de decisão



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

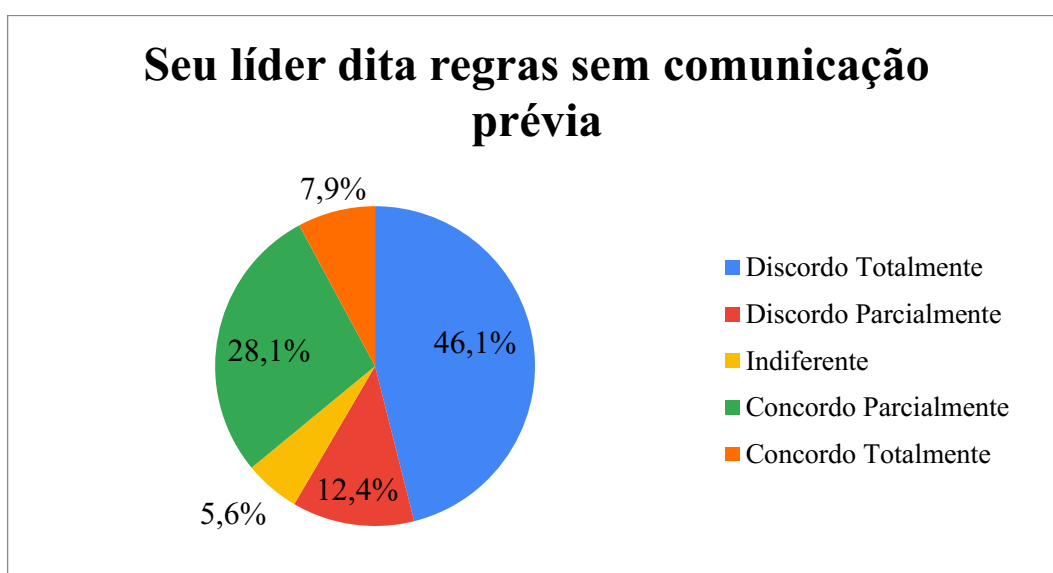
Cerca de **75%** dos colaboradores concordaram com a afirmação, parcialmente ou totalmente, tendo esta última apresentado um percentual maior (**46,1%**).

Essa afirmação retrata o estilo de liderança democrático, que segundo Rached, Santos e Ferreira (2020), é pautada previamente nas decisões em conjunto. Ao adotar este tipo de postura, o líder consegue o respeito do grupo, valorizando-os e criando o sentimento de pertencimento àquele ambiente, contribuindo para um local de trabalho saudável e com integrantes mais participativos e motivados, alcançando a valorização pessoal e profissional. Não havendo diálogo aberto entre eles, a satisfação e a motivação podem ser afetadas impactando na forma como entregarão os resultados esperados. Portanto a empresa deve ficar

atenta quanto aos **24,7%** que discordaram (parcialmente ou totalmente) e foram indiferentes, podendo implementar meios para avaliar as diferentes situações como, por exemplo, pesquisas de satisfação para os colaboradores.

No tocante a afirmação “O seu líder dita regras sem uma comunicação prévia”, o gráfico 10 demonstra que os líderes, geralmente, informam os colaboradores a respeito de regras e normas que precisam ser tomadas, pois **58,5%** discordaram da afirmação (parcialmente ou totalmente), enquanto 36% concordaram (parcialmente ou totalmente) e **5,5%** se mostraram indiferentes.

Gráfico 10 - O líder dita regras sem comunicação prévia



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

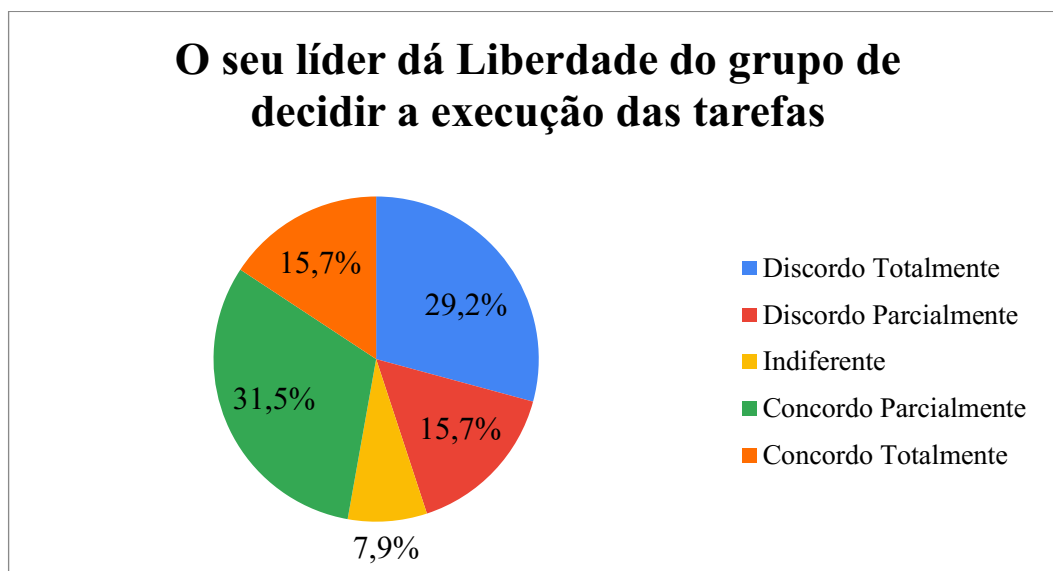
A afirmação “Seu líder dita regras sem comunicação prévia” pode descrever segundo Pereira (2014), o estilo de liderança autocrática, onde os subordinados não são ouvidos previamente antes da tomada de decisão, as quais lhes serão impostas sem que possam opinar. Nesse estilo o líder não está aberto a opiniões, não sendo o caso da maioria dos líderes da empresa estudada, conforme os dados apresentados.

Entretanto, mesmo em minoria, alguns colaboradores afirmam a atuação deste tipo de liderança na organização, onde as atividades voltam-se especialmente para os processos conforme Araújo (2006) onde os colaboradores realizam as tarefas e técnicas impostas sem opinar, o trabalho passa a ser realizado sem uma explicação prévia, eles apenas a realizam.

A terceira afirmação “O seu líder dá liberdade do grupo de decidir a execução das tarefas” refere-se ao estilo de liderança liberal ocorrido quando o líder tem grande confiança

em sua equipe atingiu a maturidade, podendo escolher a forma de como e quando as atividades serão conduzidas (CHIAVENATO, 2005). O gráfico 11 traz os resultados a respeito desta afirmação.

Gráfico 11 - O líder dá liberdade ao grupo para decidir a execução das tarefas



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

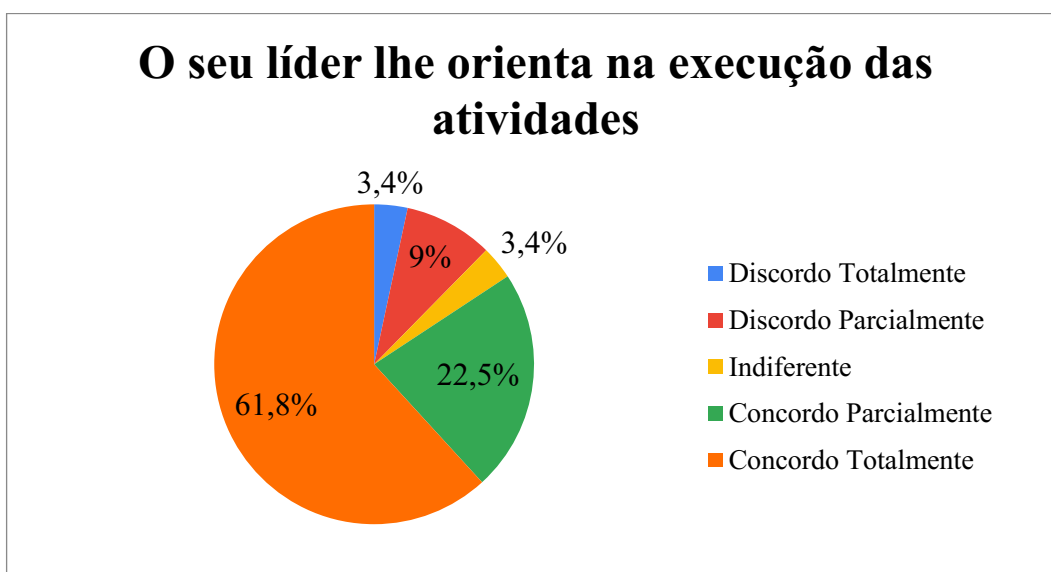
Nesta afirmação, as respostas concordantes e discordantes (totalmente e parcialmente) obtiveram valores equiparados, **47,2%** e **44,9%**, respectivamente, sendo que as respostas “concordo totalmente” e “discordo totalmente” apresentaram os índices mais elevados, **31,5%** e **29,2%**, respectivamente, evidenciando que não existe consenso para afirmar que a maioria dos líderes dão (ou não) liberdade para os colaboradores decidirem a execução das tarefas.

No estilo de liderança liberal, a satisfação dos colaboradores é elevada devido à confiança que os líderes possuem neles. Essas equipes agem com responsabilidade e zelo no cumprimento das atividades com autonomia e pro atividade na resolução dos problemas. Para se chegar a esta maturidade, é necessário tempo, treinamento e desenvolvimento dos talentos.

Embora boa parte dos colaboradores possuam bastante tempo na empresa, como mostrado no gráfico 5, muitos ainda não sentem essa liberdade por parte do líder, indicando que ainda é necessário trabalhar as relações para que se possa obter maiores níveis de confiança entre as partes.

Por fim, o gráfico 12 apresenta os resultados acerca da afirmação “o seu líder lhe orienta na execução das atividades”.

Gráfico 12 - O líder orienta os colaboradores na execução das atividades



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

O maior percentual, **61,8%**, afirmaram que concordam totalmente e **22,5%** concordam parcialmente, isto é, mais de **80%** disseram que o líder os orienta na realização das tarefas, enquanto apenas **12,4%** discordaram da afirmação e **3,4%** foram indiferentes.

Além das afirmações, foi deixado um espaço destinado a opiniões dos colaboradores para, caso quisessem, relatar como se sentem em relação aos seus líderes. O quadro 2 apresenta os resultados:

Quadro 2 - Relato dos participantes sobre os líderes

Relato dos subordinados sobre seus líderes	
Respondente 1	“Falta só um pouco de compreensão”
Respondente 2	“Procura estar no meio termo, buscando ouvir, mas ao mesmo tempo toma atitudes que garantam a continuidade do trabalho, olhando pelo bem da Empresa”.
Respondente 3	“O meu líder atua em conjunto com a equipe, orientando para uma melhor execução dos processos e para uma boa comunicação entre os colaboradores”.
Respondente 4	“Excelente líder. A melhor”.
Respondente 5	“Líder sempre costuma trabalhar em conjunto com a nossa equipe, buscando nos entender nas nossas dificuldades, nos ensinando sempre a melhor forma de realizar as tarefas”.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

Os relatos apresentaram, em maior número, opiniões positivas, indicando satisfação em relação aos seus líderes. Destacam-se as menções ao trabalho em conjunto do líder com a equipe, a garantia pela continuidade do trabalho, orientação dos processos e a busca pelo entendimento das dificuldades.

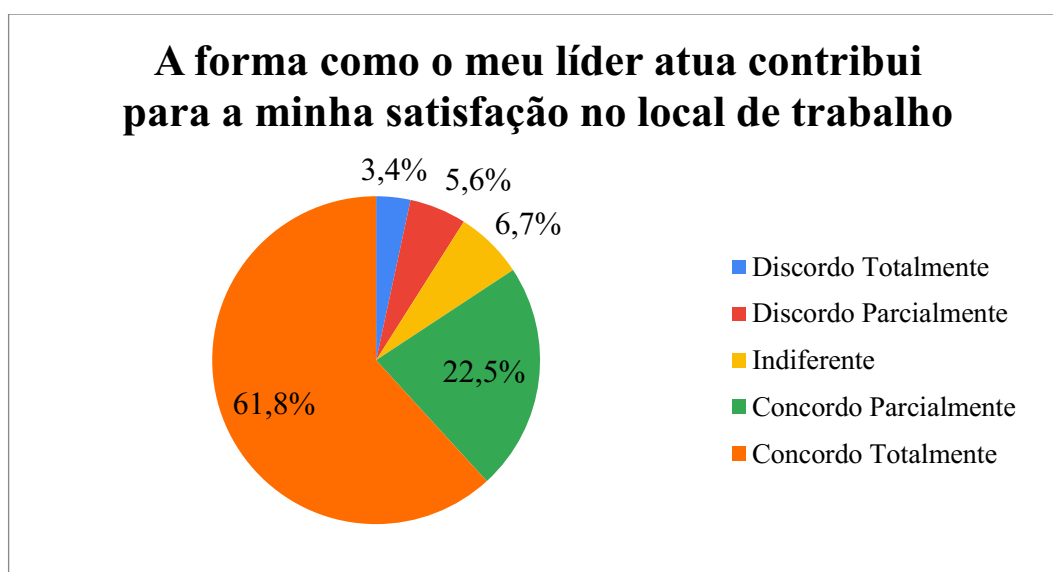
Por meio das análises chegou-se à conclusão de que o estilo de liderança predominante na organização estudada é a **democrática**. A liderança é voltada para as pessoas, na qual o líder orienta e direciona os colaboradores além de estar aberto a ouvir opiniões, conforme afirma Rached, Santos e Ferreira (2020).

Esses aspectos puderam ser observados diante o elevado percentual de respostas concordantes a cerca da afirmação que retratava o estilo de liderança democrático “O seu líder escuta a opinião de todos antes de tomar uma decisão” chegando a **75,3%** de respostas concordantes (totalmente e parcialmente) enquanto as outras duas que retratavam os estilos autocrático e liberal obtiveram percentuais concordantes abaixo dos **50%**. A última afirmação, referente à orientação das atividades por parte do líder foi a que apresentou o maior percentual de respostas concordantes passando dos **80%**, caracterizando que o líder se volta mais para as pessoas que para os processos, assim como os relatos dos respondentes.

4.3 Análise sobre Satisfação

A última parte do questionário procurou identificar os aspectos que contribuem para a satisfação e motivação dos colaboradores da empresa, analisando fatores remuneratórios, de reconhecimento, atitudes do líder, ambiente organizacional, metas, produtividade e crescimento pessoal e profissional. A dinâmica para a coleta das informações foi à mesma da seção anterior. O gráfico 13 apresenta as informações a respeito das atitudes do líder.

Gráfico 13 - Relação entre as atitudes do líder com a satisfação dos colaboradores

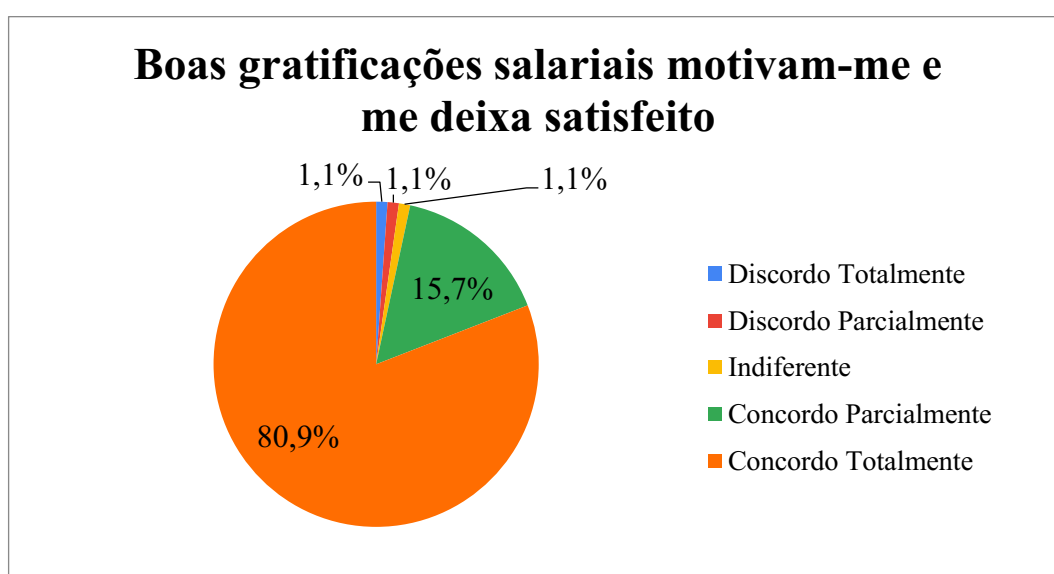


Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

Questionados se as atitudes do líder na organização contribuem para a satisfação no local de trabalho, constatou-se que **61,8%** concordam totalmente que os líderes influenciam em sua satisfação, seguindo de **22,5%** que concordaram parcialmente. Deve-se ressaltar que menos de **10%** dos respondentes disseram que o líder não contribui para a satisfação, totalmente ou parcialmente.

Em relação aos fatores remuneratórios, a maioria quase absoluta, **96,6%** concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmação “boas gratificações salariais motivam-me e me deixam satisfeitos”, conforme indica o gráfico 14.

Gráfico 14 - Relação entre fator remuneratórios e a satisfação dos colaboradores

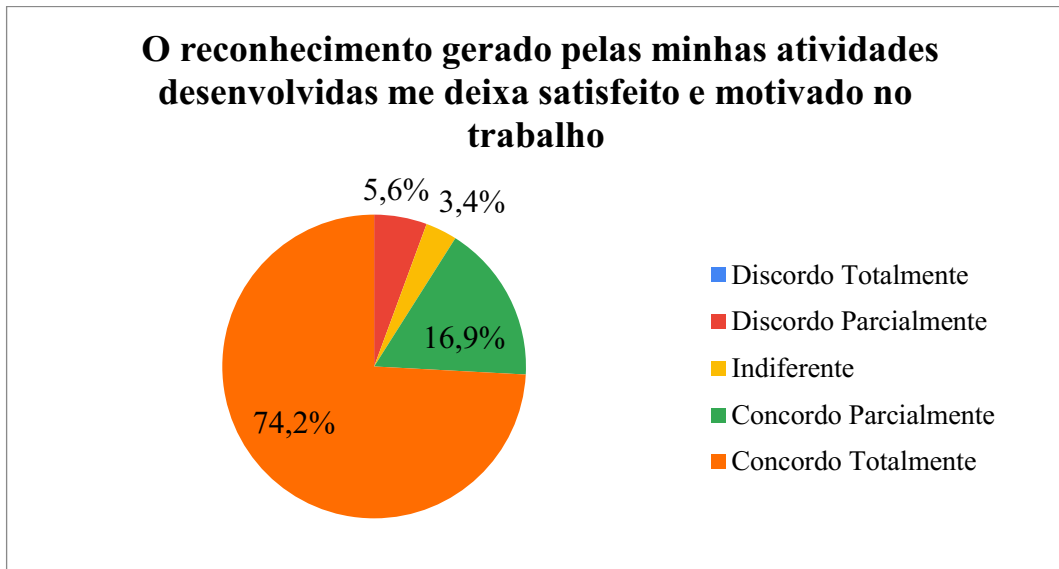


Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

Com essas informações, conforme as teorias de McGregor, neste quesito os colaboradores tendem a fazer parte da teoria X, que considera os interesses financeiros como contribuintes para a motivação dos funcionários. Também se relacionam com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, em que o salário é uma das variáveis motivacionais, não levam necessariamente a satisfação, mas caso não seja atendido de forma satisfatória, pode funcionar como elemento frustrador.

O fator reconhecimento foi avaliado conforme o gráfico 15.

Gráfico 15 - Relação entre o reconhecimento e a satisfação dos colaboradores

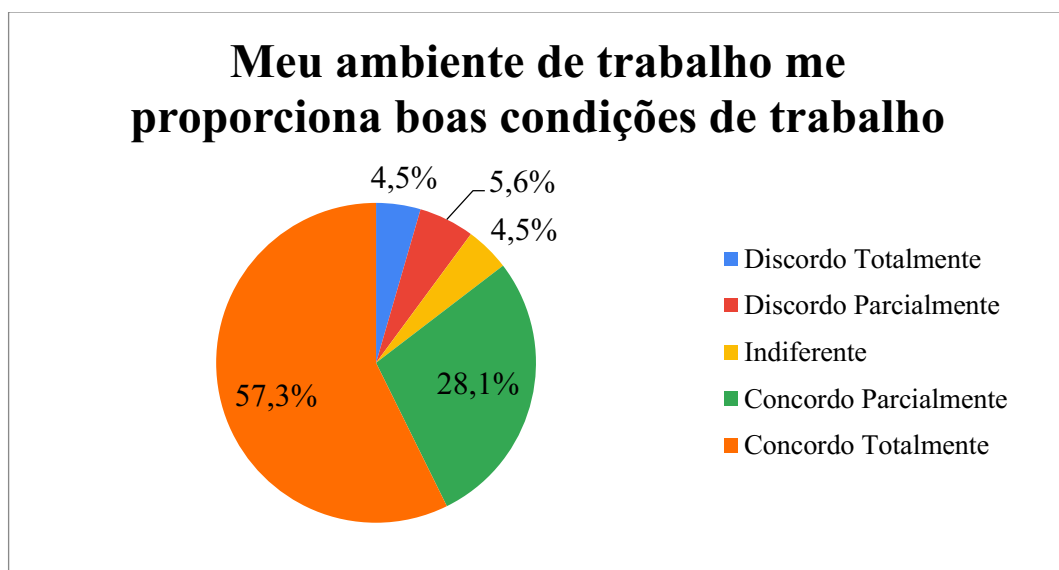


Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

De acordo com o gráfico, **74,2%** declararam concordar totalmente e **16,9%** parcialmente, isto é, mais de **90%** dos respondentes disseram que o reconhecimento de suas atividades influenciam na satisfação, reafirmando o que diz Silva et al (2019) que o reconhecimento que o líder passa aos seus subordinados favorece a satisfação e melhoria do clima organizacional.

Quanto ao ambiente de trabalho, nota-se que a empresa proporciona um ambiente adequado e com boas condições para execução das tarefas, conforme apresenta o gráfico 16.

Gráfico 16 - Relação entre o ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

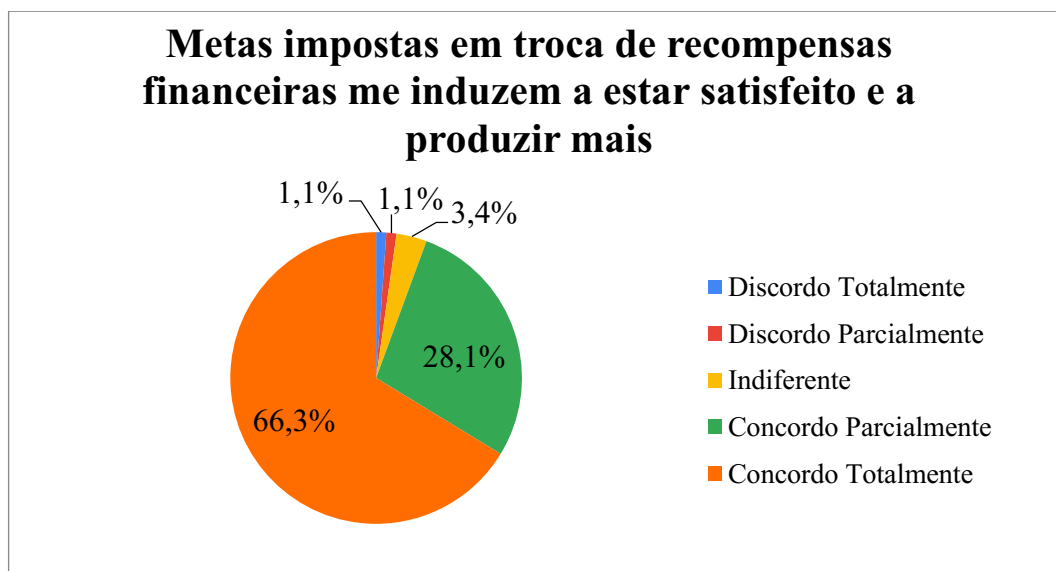
As respostas concordantes com a afirmação “Meu ambiente de trabalho me proporciona boas condições de trabalho” quando juntas somam **85,4%**, sendo que **57,3%** concordaram totalmente. Já as respostas discordantes apresentaram juntas, apenas **10,1%** apresentando um baixo nível de insatisfação quanto às condições de trabalho ofertadas.

Conforme apresentado em Andrade, Pereira e Ckagnazaroff (2007), com as teorias motivacionais de Herzberg, os fatores externos tais qual o ambiente ao qual o colaborador está inserido, podem influenciar em suas atitudes na organização, de acordo com as condições físicas de local de trabalho, o nível de segurança e risco e as políticas adotadas.

A aprovação do ambiente de trabalho por parte dos colaboradores pode explicar a avaliação positiva quanto ao nível de satisfação com o trabalho, apresentado no gráfico 8 da seção anterior, que expôs **52,8%** e **24,7%** de avaliação como “muito bom” e “bom” respectivamente, representando **77,5%** de avaliação positiva, apontando que a organização preza por um local de trabalho adequado, dando o suporte necessário para a execução das tarefas.

O gráfico 17 apresenta os resultados a cerca da afirmação “Metas impostas em troca de recompensas financeiras me induzem a estar satisfeito e a produzir mais”.

Gráfico 17 - Relação entre satisfação e metas em troca de recompensa



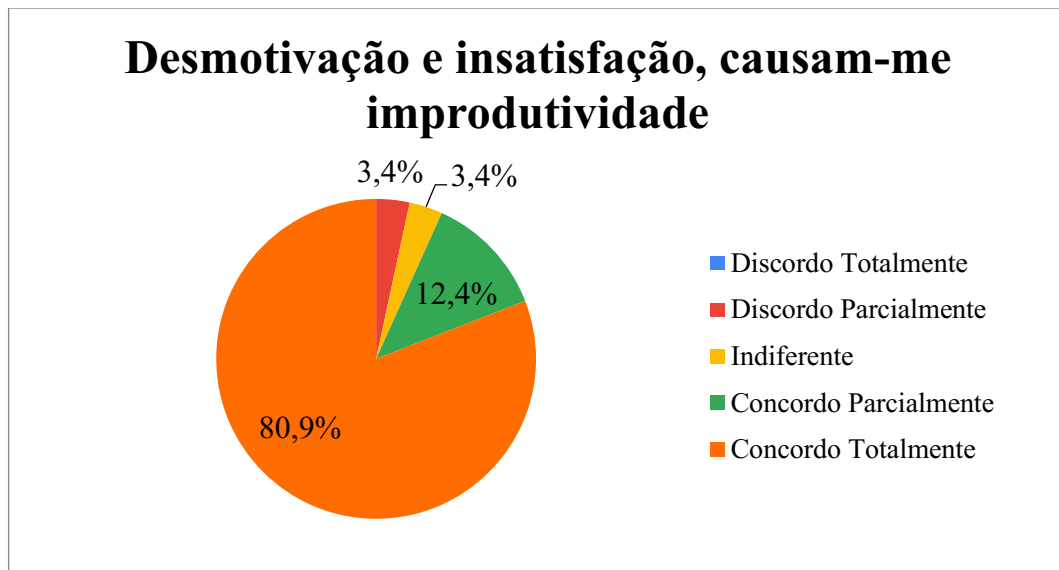
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

Abordados sobre como a relação entre metas e recompensas financeiras contribuem para a satisfação, **66,3%** e **28,1%** concordam totalmente e parcialmente. Quando oferecidas recompensas financeiras para o alcance de metas, o nível de satisfação pode ser elevado,

juntamente com o nível de produção. Apenas **2,2%** discordaram, parcialmente ou totalmente, enquanto **3,4%** se mostraram indiferentes.

Abordando ainda a relação com a produtividade, a pesquisa buscou compreender se a falta de motivação e satisfação influencia de alguma forma em seu rendimento. O gráfico 18 aponta os resultados:

Gráfico 18 - Relação entre motivação, satisfação e produtividade



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

Conforme exposto, **80,9%** dos funcionários concordaram totalmente que se sentem improdutivos quando estão desmotivados e insatisfeitos enquanto apenas **3,4%** disse que a satisfação e motivação não os influenciam quanto à produtividade, discordando parcialmente da afirmação.

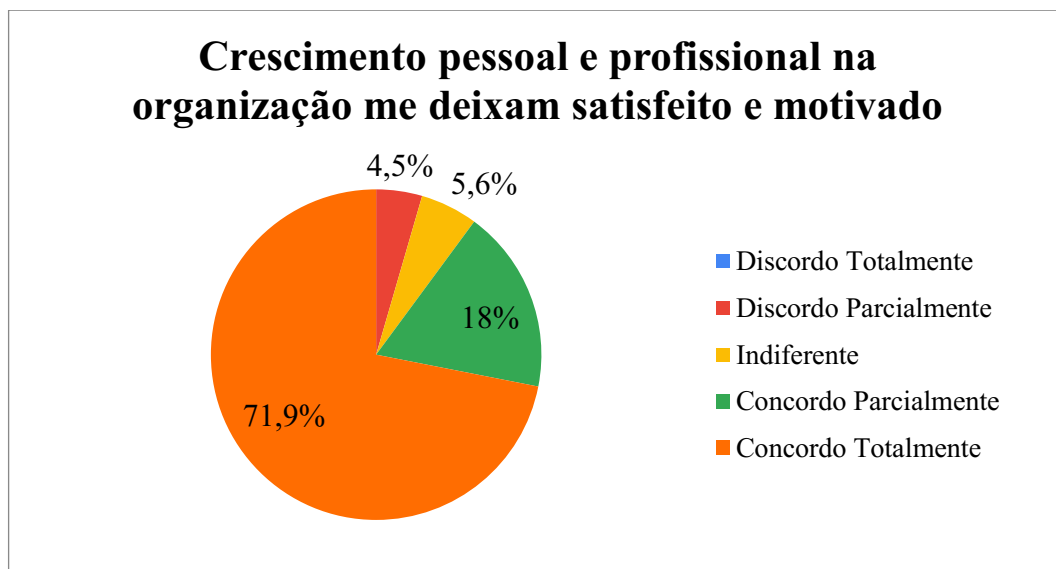
Alinhar a produtividade com os objetivos mercadológicos é essencial para a sobrevivência da empresa, desta forma é imprescindível averiguar se a satisfação dos colaboradores impacta de alguma maneira na produtividade, evidenciando a importância de estudar formas de contribuir para o aumento da satisfação dos colaboradores. Por isso é importante que se façam avaliações de desempenho e aplicações de pesquisa sobre o nível de satisfação dos colaboradores para que a empresa possa adotar as medidas necessárias para a manutenção da satisfação.

Neste sentido pode ser encontrada uma relação entre o nível de satisfação e produção, mas que precisa ser abordado com maior aprofundamento para compreender essa correlação.

Os fatores internos também foram avaliados, pois conforme a Teoria de Herzberg, os fatores intrínsecos, como o êxito pessoal e crescimento profissional também podem

influenciar na satisfação. Portanto foram questionados quanto ao crescimento pessoal e profissional em relação à satisfação, conforme as informações contidas no gráfico 19.

Gráfico 19 - Relação entre satisfação e fatores internos



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

A perspectiva de crescimento para a maioria dos colaboradores age como fator motivador, como apontado nas opções “concordo totalmente” (71,9%) e “parcialmente” (18%), enquanto 4,5% discordam parcialmente, isto é, a possibilidade de crescimento pessoal e profissional não é o suficiente para motiva-los e/ou satisfazê-los.

Mesmo com um baixo índice quanto à mudança de cargo, apresentado na primeira seção, quando apenas 16,9% dos respondentes afirmaram já ter mudado de cargo na empresa, eles possuem expectativas de crescimento. A organização pode implementar, caso não tenha, um plano de carreira.

O espaço destinado para relatos referente aos aspectos motivacionais e de satisfação foram apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - Relato dos colaboradores sobre aspectos motivacionais e de satisfação

Relatos dos colaboradores sobre aspectos motivacionais e de satisfação	
Respondente 1	“Salários, benefícios e reconhecimento andam em conjunto para que se possa está satisfeito naquilo que se faz”.
Respondente 2	“Sempre sinto-me motivado quando há um retorno extra de salários”.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração do autor, 2021.

Diante do exposto observa-se que a satisfação e motivação, segundo os relatos, são afetadas diante de fatores de reconhecimento e *feedbacks* das atividades desenvolvidas, e que recompensas remuneratórias contribuem para que possam atuar de forma satisfatória.

Posto isto, os fatores motivacionais analisados - atuação do líder, gratificações salariais, reconhecimento, metas e recompensas financeiras e crescimento pessoal e profissional - mostraram-se fortemente influentes na satisfação dos colaboradores, apresentando índices de concordância (total e parcialmente) acima dos 90% as gratificações salariais (**96,6%**), as metas e recompensas financeiras (**94,4%**) e o reconhecimento (**91,1%**). Seguidos pelo crescimento pessoal e profissional (**85,4%**) e atuação do líder (**84,3%**).

Por fim, quanto ao ambiente de trabalho, pôde-se chegar à conclusão que a empresa propicia boas condições de trabalho influenciando na satisfação dos colaboradores, ajudando a propiciar um bom clima organizacional, juntamente com a relação criada entre os líderes e colaboradores.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou compreender de que maneira o papel da liderança pode influenciar a satisfação dos colaboradores em uma indústria alimentícia do alto sertão paraibano, a partir da percepção dos funcionários. Para isso, procurou identificar o tipo de liderança predominante na empresa, os aspectos motivacionais que influenciam na satisfação e a influência do clima organizacional no bem-estar dos colaboradores.

O tipo de liderança predominante na empresa identificado foi o democrático, apontando que os líderes da empresa estão voltados para as pessoas, orientam e direcionam nas atividades e estão dispostos a ouvir seus colaboradores. As características desse tipo de liderança, voltado para o diálogo e respeito, contribuem para satisfação do colaborador, uma vez que este se sente parte fundamental e pertencente aquele ambiente que está inserido, sendo evidenciado que a sua opinião é de suma importância para a tomada de decisão.

Todos os aspectos motivacionais analisados mostraram-se fortemente influentes na satisfação dos funcionários, principalmente nos que se referem a gratificações salariais, metas em troca de recompensas financeiras e reconhecimento. A atuação do líder também se mostrou influente, porém um pouco menos em relação às demais citadas.

O bom clima organizacional da empresa, caracterizado pela boa avaliação da relação com os líderes e das condições propícias para a realização das atividades também impactam positivamente na satisfação dos colaboradores.

Mesmo com baixos índices negativos no geral, a organização deve manter-se atenta aos sinais que podem levar a insatisfação e desmotivação, trabalhando as relações e buscando informações por meio de pesquisas de satisfação, por exemplo.

Também foi observado, segundo os resultados, que existe relação entre a satisfação/motivação com a produtividade, mas necessita de maior elaboração para se chegar a alguma conclusão.

Portanto, conclui-se que o líder possui relação direta com a satisfação dos colaboradores, sejam no tocante as relações estabelecidas, como na formação do clima organizacional. Embora outros fatores que não estão ligados diretamente à liderança, como questões financeiras, também se mostraram fatores influenciadores na satisfação dos indivíduos.

Este estudo contribui como objeto de avaliação organizacional, onde a gestão da organização pesquisada pode através dos resultados das variáveis analisadas, traçar estratégias

de melhorias diante dos pontos a serem melhorados, além de continuar trabalhando continuamente nos pontos que foram favoráveis, buscando assim atuar positivamente para o bom desempenho de suas atividades.

Como limitação para este estudo, devido à pandemia o acesso aos colaboradores tornou-se mais restrita, de forma que fosse garantido a segurança mútua, realizando a pesquisa através do formulário do *google*, onde houve dificuldade na acessibilidade dos respondentes para a coleta de dados, fazendo-se assim necessário uma amostra de pesquisa, onde a princípio seria um censo.

Para pesquisas futuras, sugere-se que seja estudada a relação entre satisfação e produtividade dos colaboradores e a aplicação junto ao Universo desta organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Carolina Riente de; PEREIRA, Ludiano Zille; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 67-89, jan. – jul. 2007. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/189/185>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

ARAUJO, Luiz Cezar. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.

BATISTA, Ana Bezerra Silva; NASCIMENTO, Eder Bruno Cavalcante. **A liderança e sua influência na qualidade de vida no trabalho**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdades Integradas da Vitória de Santo Antão, [S. l.], 2015. Disponível em : <https://univisa.edu.br/wp-content/uploads/2018/10/A-lideranc%CC%A7a-e-sua-influe%CC%82ncia-na-qualidade-de-vida-no-trabalho.pdf>>. Acesso em : 12 mai. 2021.

BATISTA, Nívea Patrícia de Oliveira, KILIMNIK, Zélia Miranda, NETO, Mário Teixeira Reis. Influência dos estilos de liderança na satisfação do trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **Navus Revista de gestão e tecnologia**. Florianópolis – SC, v. 6, n. 3, p. 24-39, jul.-set. 2016. ISSN 2237-4558. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/24>>. Acesso em: 25 mar. 2021.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 24 out. 2021.

CAGED – CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS. **Perfil do município**. 2019. Disponível em: <https://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php>. Acesso em: 19 abr. 2021.

CANCELINO, Ana Frade; et al. O papel do locus de controlo na relação entre a liderança situacional e a satisfação. **Revista Psicologia**, v. 34, n. 1, p. 162-173, 2020. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0874-20492020000100013&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 08 abr. 2021.

CAMPOS, Maria Verônica Korilio. O papel da liderança da motivação das pessoas em ambientes organizacionais. **Revista de Gestão Pública**. Brasília-DF, v. 2, n. 2, p. 31-45, jul/dez 2008. Disponível em: <https://sagres.org.br/artigos/lideranca_motivacao.pdf>. Acesso em: 06 abr.2021.

CASTRO, Phillip Kelvin Lobo Bueno de; SILVA, Fabiula Meneguete Vides da. Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis – SC, v. 7, n. 3, p. 71-85, jul. – set. 2017. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/478>>. Acesso em: 09 abr. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. V. 2, 6ª ed. revisada e atualizada. Rio de Janeiro. Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 6a. reimpressão, Elsevier- Campos, Rio de Janeiro, 2005.

CUNHA, M. P., A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

FONTES, Lucia Helena Vitullo. **A importância do Líder em uma Organização bem sucedida**. 2010. 67 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/r200078.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2021.

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. Liderança e Coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**. [S.I.], v. 13, n. 18, p. 17-41, 2015. Disponível em: <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2601>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HUNTER, J.C. **O Monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Cidades**. 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/sousa/panorama>>. Acesso em: 19 abr. 2021.

INHUMA, Talita Santos; SANTIAGO, Hannah Avelar; SIGRIST, Vanina Carrara. Gestão do tempo e motivação: fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam na realização de metas profissionais. **Revista Científica on-line-Tecnologia, Gestão e Humanismo**. Guaratinguetá-SP, v. 7, n. 1, 2017. Disponível em: <<http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/194/187>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

KOVJANICL, S., Schuh, S., & Jonas, K. (2013). **Transformational leadership and performance**: Na experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 543–555. <https://doi.org/10.1111/joop.12022>

LARUCCIA, Mauro; MATIAS, Ana Maria Jansen; PASSOS, Bruno da Silva. Motivação como ferramenta para aumento da produtividade em empresas familiares. **REMIPE** – Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, Osasco – SP, v. 1, n. 2, p. 238-263, jul.-dez. 2015. Disponível em: <<http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/85>>. Acesso em: 16 mar. 2021

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*, 6. ed. Bookman, 2012.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 3.ed. New York: Harper & Row, 1987.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho-uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrtqBryT6yGYg5n/?lang=pt>>. Acesso em: 23 jul. 2021.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAL, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas. 2000.

MUNIZ, Emily Daiani Alves; ROCHA, Regina Ferreira da. Impacto da liderança em organizações: estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça. **Revista Eletrônica e-F@tec**, Garça – SP, v. 9, n. 1, out. 2019. ISSN 2317-451X. Disponível em: <<https://fatecgarca.edu.br/ojs/index.php/efatec/article/view/170>>. Acesso em: 16 mar. 2021.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **SIMPÓSIO DE EFICIÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 9, 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2021.

PAES, Alana Leite; et al. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, Jaboatão dos Guararapes – PE, n. 4, fev. 2021. ISSN 2674-8673. Disponível em: <<http://revistavox.metropolitana.edu.br/2021/01/revistavox-metropolitana-no-04-fev-2021/>>. Acesso em: 16 fev. 2021.

PEREIRA, Aline Soares; SCHMIDT, Alberto Souza. Análise da mudança organizacional de uma empresa Fumageira segundo a percepção da liderança: um estudo de caso. **Revista Gestão Indústria**, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, ISSN 1808-0448 / ISSN 1808-0448 / v. 04, n. 02: p. 34-47, 2008. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/18>>. Acesso em: 08 abr. 2021.

PEREIRA, A. (2010). Fatores de Satisfação Profissional dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica. Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior.

PEREIRA, Alonso Luiz. A liderança como um fator de diferencial competitivo. **Periódico Científico Negócios em Projeção**. [S.I.], v. 5, n. 1, p. 65-75, jun. 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/360/293>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários: carreira e remuneração*. São Paulo: LTR, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**-ISSN: 2447-8717, v. 2, n. 4, 2018. Disponível em: <

<http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60>>. Acesso em : 27 abr. 2021.

RACHED, Chennyfer Dobbins Abi; SANTOS, Julia do Nascimento; FERREIRA, Victoria Christine Gomes. Bases teóricas dos estilos de liderança: uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**. [S.I.], v.6, n. 2, p. 1-9, 2020. Disponível em: <<https://www.ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/229/162>>. Acesso em: 09 abr. 2021.

RAMOS, Graça. **A liderança no contexto organizacional**. Apostila de Administração de RH do 7º período; Curso de Administração – UFPL. Pelotas, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. A importância da liderança e motivação nas organizações. **XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. 29 e 30 de setembro de 2016. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf >. Acesso em: 10 abr. 2021.

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração da USP**, v. 44, n. 1, pp. 5-16, jan./fev./mar. 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed: Porto Alegre, 2008.

SILVA, Willian Toneli da; MESQUITA, Eduardo Otávio de; FERREIRA, Suzana Kelly Carvalho. Impactos positivos da liderança no processo produtivo. **E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, [S.I.], v. 1, n. 2, 2015 p. 74-95, 2015.ISSN 2183-380X, ISSN-e 2183-7201. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826741>>. Acesso em: 16 mar. 2021.

SILVA, Érica Fontes da; Et al. A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras – PB. **Qualitas Revista Eletrônica**. Campina Grande – PB, v. 20, n. 2, p. 89-114, mai.-ago. 2019. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/3985>>. Acesso em: 25 mar. 2021.

SOUZA, PRISCILA TEIXEIRA; REIS, VANDERLÃ DOS SANTOS DOS. **FATORES QUE IMPACTAM NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES NUMA ORGANIZAÇÃO**. 2019. . Disponível em: <<https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/3132/1/FATORES%20QUE%20IMPACTAM%20NA%20SATISFA%20%C3%87%20%C3%83O%20DOS.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2021.

SOUZA, Carla Faria; PINTO, Lidiane Gontijo de Melo. Estilos de liderança: análise do perfil dos líderes sob a ótica dos liderados. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO “A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria**, v. 4. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16ª ed. Atlas, 2016.

VICENTINI, Diego Henrique; PIZZUTTI, Jorge Henrique; CARVALHO, Marcia Roberta de. A influencia da liderança em tempos de crise. **Revista Científica**, São José do Rio Preto – SP, v. 1, n. 1, 2018. ISSN 2318-244X. Disponível em: <<http://189.112.117.16/index.php/revista-cientifica/article/view/83>>. Acesso em: 16 mar. 2021.

WYSE, Robert de Moraes. Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. **Revista de Ciências Gerenciais**, Rio Grande do Sul – RS. v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018. Disponível em: <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/6227>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

ANEXO

ANEXO I – Questionário sobre liderança



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO



Prezado (a) Senhor (a),

Solicito a vossa colaboração no preenchimento deste breve questionário, cujo fim é acadêmico. Este instrumento foi criado para servir como base para a coleta de dados de uma pesquisa de trabalho de conclusão de curso sobre a influência da liderança na satisfação dos colaboradores nesta organização. Não será necessária a sua identificação, assim como todas as respostas serão tratadas com sigilo absoluto.

Desde já, agradeço a vossa atenção e contribuição.

Nesta primeira etapa do questionário, correspondente das questões de 1 a 9, trata-se da coleta de informações sobre o perfil dos colaboradores. Apenas uma alternativa deve ser assinalada.

Perfil do Colaborador

1. Sexo	5 – Já ocupou outro cargo na empresa?
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Não
<input type="checkbox"/> Outro	
	6. Quanto tempo trabalha nessa na organização
2. Idade	<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses
<input type="checkbox"/> Até 20 anos	<input type="checkbox"/> De 6 meses a 2 anos
<input type="checkbox"/> Entre 21 e 30 anos	<input type="checkbox"/> De 2 a 5 anos
<input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos	<input type="checkbox"/> Mais de cinco anos
<input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos	
<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos	7 – Tempo de convivência com o seu líder?
	<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses
3. Cargo que exerce na Organização	<input type="checkbox"/> De 6 meses a 2 anos
<input type="checkbox"/> Operacional	<input type="checkbox"/> De 2 a 5 anos
<input type="checkbox"/> Supervisor	<input type="checkbox"/> Mais de cinco anos
<input type="checkbox"/> Gerencial	
	8 – Qual o nível de satisfação com este líder?
4. Grau de escolaridade	<input type="checkbox"/> Muito Bom

<input type="checkbox"/> Do 2º ao 5º ano do fundamental	<input type="checkbox"/> Bom
<input type="checkbox"/> Do 6º a 9º ano do fundamental	<input type="checkbox"/> Regular
<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto	<input type="checkbox"/> Ruim
<input type="checkbox"/> Ensino médio completo	
<input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto	9 – Qual o nível de satisfação com o seu trabalho?
<input type="checkbox"/> Ensino superior completo	<input type="checkbox"/> Muito Bom
<input type="checkbox"/> Nunca estudei	<input type="checkbox"/> Bom
	<input type="checkbox"/> Regular
	<input type="checkbox"/> Ruim

Perfil de identificação da liderança

A partir desta fase, assinale a alternativa que melhor expressa o seu nível de concordância em relação às afirmações sobre o comportamento da liderança, as alternativas variam de: **1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Indiferente; 4 – Concordo Parcialmente; e 5 – Concordo Totalmente.**

Perfil do Líder						
10 -	O Seu líder é do sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Outros					
		1	2	3	4	5
11.	O seu líder escuta a opinião de todos antes de tomar uma decisão					
12.	O seu líder dita regras sem uma comunicação prévia					
13.	O seu líder dá liberdade do grupo de decidir a execução das tarefas					
14.	O seu líder lhe orienta na execução das atividades					
Relato:						

Análise sobre a satisfação dos colaboradores						
		1	2	3	4	5
15.	A forma como o meu líder atua contribui para a minha satisfação no local de trabalho.					
16.	Boas gratificações salariais motivam-me e me deixam satisfeito.					
17.	O reconhecimento gerado pelas minhas atividades desenvolvidas me deixa satisfeito e motivado no trabalho.					
18.	O meu ambiente de trabalho me proporciona boas condições de trabalho.					
19.	Metas impostas em troca de recompensas financeiras me induzem a estar satisfeito e a produzir mais.					
20.	A desmotivação e insatisfação, causam-me improdutividade.					
21.	Crescimento pessoal e profissional na organização me deixam satisfeito e motivado.					
Relato:						