

**Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho****Leadership Styles and Job Satisfaction**

**Beatriz Silva<sup>1</sup>**  
**Laurentino Guimarães<sup>2</sup>**  
**Manuel Machado<sup>3</sup>**

323

**Resumo:** O objetivo da presente dissertação foi: estudar e investigar, a importância dos Estilos de liderança das empresas na revisão da literatura e a sua influência na satisfação dos colaboradores das empresas. Também recorremos a um estudo qualitativo, de caráter exploratório, realizado com base em entrevistas, aplicadas a uma determinada amostra de trabalhadores de duas organizações. Neste contexto, o presente estudo foi desenvolvido com o intuito de analisar a forma como é exercida a liderança e avaliando como os chefes exercem as suas tarefas e as relações interpessoais, e quais os comportamentos dos líderes que são apreciados pelos colaboradores. Foi possível verificar que os trabalhadores gostam de ser estimulados e de saber se estão a atingir os objetivos propostos para o seu trabalho. Nestas duas empresas encontramos fundamentalmente dois tipos de líderes: os autocratas e os democratas ou participativos.

**Palavras-chave:** Organização; Liderança; Motivação; Satisfação no trabalho

**Abstract:** The objective of this dissertation was to study and investigate the importance of managers in the leadership of companies in the literature review and their influence on the satisfaction of company employees. We also resorted to a qualitative, exploratory study, conducted based on interviews, applied to a given sample of workers from two organizations. The present study was developed in order to analyze how leadership is exercised and assessing how bosses perform their tasks and interpersonal relationships, and what behaviors of leaders are appreciated by employees. In the conversations during the interviews, it was possible to verify that the workers like to be stimulated and to know if they are reaching the

<sup>1</sup> Mestre em Gestão da Escola Superior de Tecnologia de Fafe (ESTF) do Instituto de Estudos Superiores de Fafe (IESF). Auxiliar de Serviços Gerais, na Santa Casa da Misericórdia de Guimarães.

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Empresariais/UM, Mestre em Administração Pública/UM, Pós-graduado em GRH/ISTE e em Gestão/FEUC, Licenciado em Ciências Militares/AM. Professor Adjunto na Escola Superior de Tecnologia de Fafe (ESTF) do Instituto de Estudos Superiores de Fafe (IESF). Formador e Consultor nas áreas de GRH, Estratégia e Comportamento Organizacional. Coronel do Exército Português (Reforma).

<sup>3</sup> Pós-doutoramento em Ciências Empresariais Ramo Marketin. Doutoramento em Ciências Empresariais Ramo Gestão. Professor na Escola Superior de Tecnologia de Fafe (ESTF) do Instituto de Estudos Superiores de Fafe (IESF). Economista. Email: manuelmachado@iesfafe.pt

**Recebido em 08/01/2021**

**Aprovado em 19/02/2021**

proposed objectives for their work. In these two companies we find fundamentally two types of leaders: autocrats and democrats or participants.

**Keywords:** Organization, Leadership, Motivation, Job satisfaction.

## Introdução

Nos dias de hoje, as empresas vivem tempos de enormes e aceleradas reestruturações, com o intuito de atingirem os seus objetivos, tendo em conta as exigências do mercado.

A liderança continua a ser a grande chave no estudo do comportamento das organizações, como um conceito que se encontra em constante evolução, que vai acompanhando as mudanças na sociedade e adequa-se nos diversos desafios com que as empresas se vão defrontando no dia-a-dia.

Podemos defender que a liderança é um processo essencial para a motivação dos colaboradores da empresa e, também para o cumprimento das suas respetivas funções, sendo deste modo, importantíssima para as organizações, para as próprias equipas e para as pessoas. É certo que um líder estabelece objetivos e metas a cumprir na organização. A liderança é um fator de aprendizagem social e às competências de comunicação dos indivíduos.

Claro que a inovação e a formação de todos os intervenientes nas organizações são importantes para o bom desenvolvimento das empresas, bem como para a satisfação dos colaboradores das mesmas.

Neste contexto, para o aumento do sucesso das organizações é necessário que todos os colaboradores intervenientes nas mesmas façam um trabalho em equipa, com o foco em atingir os mesmos objetivos e as mesmas metas propostas.

Contudo, como existem diversas secções numa empresa com diferentes funções, é necessário que exista a presença de um líder que oriente a equipa com vista a atingir os objetivos e metas pretendidas.

Um líder apenas terá sucesso se conhecer as suas próprias capacidades psicológicas, de trabalho e emotivas para melhor poder compreender as emoções das pessoas com que se encontra a trabalhar e interagir com a equipa, motivando, de forma firme e descontraída com a finalidade de terminar o pretendido de forma positiva.

Contudo, a satisfação no trabalho é uma das variáveis que merece especial atenção no estudo do comportamento organizacional. O apoio para o desenvolvimento profissional e para o grau de satisfação dos colaboradores constituem aspetos importantíssimos para o

desenvolvimento das empresas. Claro está que, quando um funcionário se encontra satisfeito com o seu trabalho, apoiado e valorizado, vai contribuir mais para o desenvolvimento de um bom trabalho, o que vai estimular o sucesso da organização em que se encontra a exercer.

Neste contexto, é importante realizar a avaliação da satisfação no trabalho, uma vez que o bem-estar e o equilíbrio emocional dos colaboradores são relevantes para o desenvolvimento e crescimento das empresas.

A satisfação no trabalho é uma mais-valia tanto para os funcionários como para as próprias empresas. Por um lado, aos colaboradores confere a possibilidade de satisfazer as suas expectativas, vontades e desejos, respeitar a política de funcionamento da organização em que se encontra inserido. Do mesmo modo, os diferentes funcionários ajudam as organizações a compreender o seu comportamento no desempenho da sua atividade profissional e realizar os ajustes necessários no sentido de conduzir a empresa à excelente qualidade de funcionamento, de forma a responder à eficácia e eficiência à qual a mesma se dispõe.

Os responsáveis pelas organizações devem estar atentos para o impacto que os estilos de liderança têm sobre os seus colaboradores, nomeadamente nos seus níveis de satisfação, podendo desta forma contribuir para a melhoria contínua das empresas.

Desta forma, a elaboração desta dissertação contribui para conhecer o impacto dos diferentes estilos de liderança na satisfação dos colaboradores das empresas.

Para concretização dos objetivos recorreu-se, por um lado, a um estudo qualitativo, nomeadamente uma entrevista semiestruturada em profundidade e reflexiva, uma vez que, após a realização das mesmas, serão efetuadas especulações do entrevistador, expressões dos sentimentos, interpretações, ideias e impressões que foi formando a partir dos dados que observou. Por outro lado, foram utilizadas técnicas documentais, através da pesquisa bibliográfica cujas principais fontes foram os arquivos públicos e documentos oficiais.

## Liderança

Desde há muito tempo que o termo liderança estimula grande interesse por parte dos investigadores, sendo estudada especialmente quando o crescimento e a expansão geográfica das organizações passam a requerer cada vez mais estratégias diferenciadas para a conquista e adesão das pessoas de forma a atingir os objetivos empresariais.

Com o passar dos tempos, pessoas de diferentes origens, religiões, habilitações e visões políticas reúnem-se em diversas organizações a fim de exercer a sua carreira profissional. Neste contexto, as competências interpessoais são um dos fatores determinantes para o sucesso das organizações.

Segundo vários autores existem várias definições de liderança.

A liderança é capaz de criar uma visão e de unir com paixão toda a organização à sua volta, construindo com o seu exemplo uma teia de valores que inculca nos membros da organização, comunicando objetivos, apontando caminhos, arrastando pessoas normais para desempenhos notáveis e não receando proceder a alterações por mais radicais que sejam, quando elas são um imperativo. (Gomes, 2014, p. 21)

326

Testa (2018, p. 34) defende que “um líder eficiente é aquele que tem êxito nas tentativas para influenciar os outros a trabalharem juntos, de uma forma produtiva e satisfatória”.

Segundo Chiavenato (2009, p. 16), “a liderança é vista como uma forma de influência”. “Essa influência trata-se, porém, de uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional”. Desta forma, liderança é o termo usado para o ato de transformar, coordenar, inspirar pessoas ou grupos, numa organização ou comunidade com determinados objetivos.

Para House (1999, citados em Ferreira et al., 2007, p. 56), “a liderança é a capacidade de um indivíduo não só influenciar, mas também motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações que são membros”.

Para Redin (1975, citados em Rosa, 1994, p. 266), “o único objetivo do líder é ser eficaz. Entende por eficácia o grau em que o líder consegue resultados na sua posição na organização”. Com isto, concluímos que o líder é eficaz pelo que alcança e não por aquilo que faz. A eficácia está ligada ao desempenho, aquilo que se faz e como se faz, a um certo perfeccionismo do papel do líder.

Existe uma determinada diferença entre líder eficiente, que está relacionado com o desempenho esperado, e líder eficaz, que está relacionado com o desempenho alcançado. O líder eficiente cumpre as normas, gere os custos e meios, age de maneira certa, resolve conflitos. O líder eficaz alcança resultados, consegue lucros, faz o que é certo, produz alternativas com a criatividade e otimiza soluções para os problemas (Bonfim, 1954; Grifiin & Moorhead, 2006; Silva, 2019).

Ainda de referenciar que existe uma diferença entre liderança e gestão.

Chiavenato (2009, p. 51) diz-nos que a liderança “é um processo chave em todas as organizações. O gestor deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele”. Na verdade, um bom gestor não será necessariamente um bom líder e vice-versa.

Enquanto o gestor está focado na gestão de processos: relações entre métodos, negócios, pessoas, concentrando-se no objetivo da missão: planejar, organizar, controlar, avaliar e assumir os resultados; o líder é apaixonado e focado na visão estratégica, integrando uma abertura tanto para o interior como o exterior da instituição, segundo Bennis (1996, p. 42).

**Quadro 1-** Distinção entre gestor e líder

Líder	Gestor
Sabe o porquê e o que fazer (estratégia e significado)	Sabe o que quer e como fazer
Conhece os objetivos, metas e prioridades. Define como alcançar os objetivos	Alcança metas
Influencia no sentido da visão	É formador, facilitador
É piloto de transformações	Acompanha as mudanças

Fonte: Autores

Enquanto na liderança, a influência é uma habilidade profissional, isto é, influencia com uma intenção positiva as pessoas envolvidas, na gestão, as pessoas são manipuladas.

**Quadro 2-** Influência Vs Manipulação

Influência	Manipulação
Os objetivos são claros e explícitos	Os objetivos não são claros, sem aviso prévio ou deliberadamente falsos
A relação com o outro é positiva	Conquista vitórias à custa de outros
O líder baseia-se em princípios e valores	O fim justifica os meios
O interlocutor está ciente da influência exercida pelo líder	O interlocutor não está ciente da manipulação

Fonte: Autores

O líder dirige as transformações que se caracterizam pela incerteza do resultado, a inovação permanente e as mudanças constantes. Reúne e mobiliza os interlocutores obtendo-lhes as mudanças dos comportamentos esperados.

## Motivação

Nos últimos tempos tem-se verificado algumas transformações sociais devido às exigências, que são de cada vez mais da população.

A questão é: o que é que pode levar as pessoas a produzirem, terem um sentimento de sucesso e a serem verdadeiras colaboradoras das Organizações? Será a remuneração? Será o instinto competitivo? Será o desejo de ser reconhecido pela entidade patronal?

Segundo Santos (1991, citado em Barbosa, 2009), a motivação é um dos conceitos mais estudados nas ciências sociais, pois consegue explicar grande parte das razões pelas quais os indivíduos agem de determinada forma em determinadas situações.

A teoria das relações humanas procura conhecer todas as atividades e sentimentos dos trabalhadores e estudar a formação de cada grupo. A motivação dos seres humanos procura explicar o porquê das pessoas não terem os mesmos comportamentos nas instituições.

O comportamento humano é determinado por diferentes causas que, por vezes, podem escapar ao controlo de quem se encontra a liderar e até dos próprios proprietários das organizações.

Owen (1800) foi o primeiro industrial a preocupar-se com as necessidades dos trabalhadores.

Ure (1835) publicou um livro intitulado a “Filosofia da Indústria”, no qual apontava o fator humano como merecedor de considerações especiais, devido à sua importância para o processo produtivo.

Mayo (1924), na fábrica de “Hawthorne”, em Chicago, iniciou uma pesquisa para estudar a relação entre a eficiência do trabalhador e as inspirações no ambiente de trabalho, nas quais surgiram as três características da teoria das relações humanas, destacando-se a seguir: i) O ser humano não pode ser tratado através de um comportamento simples e mecânico; ii) Simultaneamente, o homem é conduzido a partir de um comportamento social; iii) Todos os homens possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização.

Segundo Rosa (1994, p. 96), “não é mais possível uma sociedade de futuro sem que o indivíduo seja encarado como «homem social”. As pessoas são portadoras de valores, necessidades, sendo de cada vez mais complexas, sujeitas a sentimentos, desejos e medos que determinam o seu comportamento nas empresas.

Ainda perante Rosa (1994, p. 97), “as motivações e satisfações do indivíduo cada vez mais se realizam nos grupos com os quais interagem”. Desta forma, consideram muito importante a liberdade para agirem nas organizações. Assim sendo, o indivíduo procura comportar-se de forma a alcançar um determinado objetivo. As entidades patronais, ao dificultarem a participação e o relacionamento dos seus colaboradores nas atividades e decisões

das organizações, estão a aumentar a rotatividade dos funcionários, originando cansaço e redução dos níveis de desempenho.

Segundo Rosa (1994, p. 100), o comportamento humano é extremamente complexo, dependendo das alternativas que se apresentam, das consequências que apercebemos para essas alternativas, das características psicológicas e personalísticas do sujeito e das nossas próprias necessidades ou objetivos.

Os motivos humanos baseiam-se em necessidades, sentidas consciente ou inconscientemente. Algumas são consideradas necessidades primárias, como as exigências fisiológicas de água, ar, alimento. Outras são tidas como necessidades secundárias, como autoestima, afiliação com outras pessoas, afeto, realização, etc. Contudo, estas necessidades variam de intensidade e com o tempo, variando de indivíduo para indivíduo.

Continuando ainda com Rosa (1994, p. 102), pode considerar-se que “a motivação é um fenómeno psicológico que consiste numa tensão subjetiva persistente, fundada em fatores internos ou de contexto, que provocam no indivíduo formas de comportamento, visando a satisfação das necessidades”, pois todo o comportamento humano é motivado. “Esta tensão conduz a um comportamento motivado que visa a satisfação da necessidade”. Quando esta necessidade não é satisfeita, há a possibilidade de existir um conflito, ou então os indivíduos procuram, por um mecanismo psicológico de compensação”.

Perante os estudos de Rosa (1994, p. 102), os comportamentos mais relacionados com a insatisfação relacionam-se com as “reações emotivas, assumidas sob a forma de estados psicológicos depressivos, como ansiedade, nervosismo, stress ou sob a forma de reações psicossomáticas, como insónias, ou distúrbios circulatórios ou digestivos”; a “agressividade, traduzida em atuações comportamentais violentas contra pessoas ou instituições, sob a forma física, verbal ou de pressão psicológica”; a “desorganização comportamental, que se manifesta sob formas psicopatológicas” por atuações de sentido oposto ao comportamento habitual esperado e a “apatia e a alienação”. A impossibilidade de realizar as necessidades dos colaboradores pode levar os indivíduos a entrarem no álcool ou na droga, por exemplo, às quais podem constituir formas inconscientes de mecanismo de defesa.

Por outro lado, a impossibilidade de realizar as necessidades dos trabalhadores pode ser resolvida de outras formas, como compensando pela busca da satisfação de uma outra necessidade complementar ou substituta. Como resultado disto, obtém-se a satisfação ou a frustração.

É a partir deste momento que a liderança assume uma aptidão para motivar o desempenho dos seus funcionários, autorizando a sua participação na tomada de decisão e na disponibilização de informações na qual eles trabalhavam de forma a aumentar o compromisso dos mesmos de acordo com os objetivos institucionais.

Atualmente o que domina os ambientes organizacionais são a motivação, liderança e comunicação. Sendo assim, todo o comportamento humano baseia-se numa tensão que motiva ou não o indivíduo a processar um determinado comportamento até que se sinta satisfeito. A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação dos colaboradores para realizar com dinamismo e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado.

Existem dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca. Alguns autores explicam que a motivação é intrínseca quando o comportamento do individuo está orientado para a satisfação das necessidades psicológicas inatas, ou seja, fatores relacionados com os objetivos pessoais de cada individuo, estados fisiológicos, estados afetivos e o impacto das condições de trabalho no seu desempenho. A motivação extrínseca refere-se ao trabalho que as pessoas executam com o objetivo de obter alguma recompensa material ou social, ou então para evitar algum tipo de punição, nomeadamente, os incentivos, recompensas e todo o conjunto de características do ambiente laboral, que têm como objetivo estimular as pessoas no trabalho.

O problema da motivação no trabalho situa-se na interação dos interesses da organização com os interesses do empregado.

**Quadro 3-** Fatores que conduzem à satisfação e insatisfação dos colaboradores

<i>Fatores que levam à insatisfação</i>	<i>Fatores que levam à satisfação</i>
<i>Política da empresa</i>	Crescimento
<i>Condições do ambiente de trabalho</i>	Desenvolvimento
<i>Relacionamento com outros funcionários</i>	Responsabilidade
<i>Segurança</i>	Reconhecimento
<i>Salário</i>	Realização

Fonte: Autores

## Satisfação

Porquê tanto interesse na satisfação no trabalho? O tema da satisfação no trabalho é um tema muito subjetivo, pois varia de pessoa para pessoa, uma vez que perante situações idênticas, diferentes pessoas reagem e valorizam aspetos diferentes. Este tema começou a reunir interesse

quando se começou a valorizar o fator humano nas empresas e a forma como os próprios colaboradores percecionavam a sua experiência laboral.

É importante estudar o impacto da liderança na satisfação dos colaboradores, a importância da variedade, flexibilidade, finalidade, autonomia, etc, no posto de trabalho que permite identificar os estados afetivos intrinsecamente gratificantes (crescimento, responsabilidade, informação) e extrinsecamente produtivos (mais quantidade e mais qualidade de trabalho, menos absentismo, stress e rotação).

As pessoas são motivadas por fatores internos. Também é relevante entender o como e quais os objetivos que conduzem as pessoas a motivarem-se e a fazerem uso da racionalidade humana.

A verdadeira razão da elaboração de um trabalho relativo a este tema prende-se com o impacto que a satisfação no trabalho supostamente tem de desempenhar na produtividade organizacional quer como variável dependente (quais os aspetos do trabalho que contribuem para a satisfação?) quer como variável independente (qual o impacto da satisfação na produtividade do trabalho, no absentismo, na rotação, etc).

Existe uma relação inversa entre satisfação e absentismo, ou seja, as pessoas mais satisfeitas tendem a apresentar um índice de absentismo menor. O mesmo se verifica com a rotatividade, em que a satisfação é o preditor desta. No entanto, a satisfação não é a única causa que pode explicar a rotatividade e o absentismo. A satisfação também influencia os comportamentos da cidadania organizacional, isto é, os indivíduos mais satisfeitos tenderão a ser os mais prestáveis e mais dedicados ao trabalho.

A investigação sobre a satisfação no trabalho fundamentou-se nos estudos de Elton Mayo, a partir do momento em que revelaram a componente afetiva e emocional da natureza humana no contexto de trabalho, passando para segundo plano os aspetos económicos e estruturais do trabalho, por assumirem um papel dominante nas atitudes individuais e nas relações interpessoais, como dominantes da produtividade. Em resumo, a satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional e afetiva que resulta da situação no trabalho, sendo uma resposta estritamente individual.

Perante uma análise mais profunda aos aspetos de trabalho que diretamente influenciam a satisfação revelou que eram inúmeros os fatores com influência na satisfação e que os mesmos afetam de forma diferente os indivíduos. Uma determinada pessoa pode estar contente com os colegas, mas estritamente insatisfeita com a remuneração e outra pode encontrar-se moderadamente satisfeita com ambas as variáveis.

Desta forma, passam alguns aspetos a assumirem um papel mais relevante na medida de satisfação que caracterizam a própria situação de trabalho, como as tarefas, os papéis dos colaboradores nas empresas, as suas responsabilidades, as interações e os incentivos que são oferecidos aos funcionários.

Na realidade, são várias as coisas que interferem na satisfação do trabalho como o trabalho ser desafiante, a recompensa, as condições físicas e ambientais de trabalho, relacionamento interpessoal e a adequação personalidade-trabalho.

Por trabalho desafiante entende-se a variedade, autonomia e feedback que o posto de trabalho tem, de modo a possibilitar ao trabalhador o uso pleno das suas capacidades físicas e mentais e a realização de um trabalho estimulante. Contudo, quando o trabalho desafiante é em excesso, o resultado será a frustração e os sentimentos de incapacidade.

No que se refere à recompensa, esta traduz a necessidade dos sistemas e políticas de promoção, de remuneração e de outros benefícios se refletirem na justiça, clareza e transparência e serem capazes de responder às expectativas dos trabalhadores.

Relativamente às condições físicas e ambientais de trabalho, estas não são apenas condições gerais de temperatura, luminosidade, higiene, como as mais específicas (equipamentos e ferramentas de trabalho, condições de segurança, localização da instituição no meio local, etc).

O relacionamento interpessoal diz respeito às condições formais e informais que acontecem entre colegas, superiores e subordinados, possibilitadoras da construção de uma autoidentidade, da relação de cooperação de ajuda e de amizade, e que se estabelecem na situação de trabalho.

A satisfação no trabalho tende a aumentar bastante quando o chefe é compreensivo e amigo, quando se interessa pelos colaboradores e escuta as suas opiniões, elogia-os na sequência de um bom desempenho.

Por último, partindo para as características de um colaborador em relação ao seu posto de trabalho, a propensão para abandonar o trabalho resulta da adequação das características do posto de trabalho com o tipo da personalidade. Por exemplo, um tipo de personalidade sociável, caracteriza-se por valorizar a sociabilidade, a amizade, a cooperação, a compreensão, etc.

De acordo com Lima (2004, citado por Batista et al., 2005, p. 79), na história do trabalho “as sociedades passaram por diversas mudanças tanto na sua forma, como na maneira de realizá-lo, como também na maneira de pensar sobre ele”. O trabalho nem sempre foi uma

atividade remunerada tendo sido por muito tempo utilizado como forma de castigo, em outras situações, quando remunerado tratava-se de atender apenas às necessidades de sobrevivência.

Para Almeida (2012) existem nove dimensões relativas à satisfação profissional: i) Satisfação com o trabalho (variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, possibilidade da vitória); ii) Satisfação com o salário (valor quantitativo da remuneração e a forma como é distribuída pelos funcionários); iii) Satisfação com as promoções (oportunidade de formação ou outros aspetos que permitam a promoção); iv) Satisfação com o reconhecimento (elogios ou críticas ao trabalho realizado); v) Satisfação com os benefícios (tais como pensões, seguros de doenças, férias, etc); vi) Satisfação com a chefia (estilo de liderança e qualidade ao nível do relacionamento interpessoal); vii) Satisfação com os colegas se trabalho (competência dos colegas, apoio prestado e amizade manifestada); viii) Satisfação com as condições de trabalho (horários, períodos de descanso, local de trabalho); ix) Satisfação com a organização e com a direção (políticas de benefícios e salários).

Na realidade, são os indivíduos que procuram novos desafios que mostram mais interesse relativamente ao trabalho, encontrando-se mais motivados e satisfeitos em desempenharem as suas funções. Bergamini (2008, citado por Santos & Zamberlam, 2013) refere que a satisfação profissional é o prazer que resulta da realização de uma atividade motivada, sendo obrigatoriamente necessário haver impulso que estimule o trabalhador a realizar essa atividade.

Quanto às variáveis demográficas como a raça e a origem étnica, uns estudos apontam para uma maior satisfação dos indivíduos brancos. Outros, porém, referem níveis de satisfação mais elevados em indivíduos afro-americanos e hispanos.

Segundo o mesmo autor, relativamente às causas organizacionais, o salário pode ser considerado como um dos principais determinantes da satisfação profissional. Para as pessoas, o salário é muito importante, visto que o dinheiro abre possibilidades de acesso à solução das suas necessidades individuais e também porque assegura estatuto, reconhecimento social e prestígio. É relevante salientar que o salário pode funcionar como um incentivo e um sinal de reconhecimento organizacional pelo esforço individual.

Contudo e tal como foi proferido anteriormente, outras causas organizacionais que contribuem para a satisfação profissional são o trabalho em si mesmo, perspectivas de carreiras, estilos de chefias, colegas e condições físicas.

Como se pode constatar, ao longo dos anos foram desenvolvidas várias definições de satisfação, sendo todas aceites dado que o tema é demasiado complexo e existe uma enorme dificuldade em estabelecer uma definição em concreto.

## Metodologia

### Problema de investigação

A satisfação dos colaboradores é uma temática que tem vindo a ocupar um lugar de importância nas organizações.

É usada na gestão estratégica dos Recursos Humanos, potencia o desenvolvimento profissional dos indivíduos e privilegia a sua disposição para o trabalho.

A satisfação no trabalho encontra-se no topo dos objetivos a serem alcançados para obter os melhores resultados no trabalho de uma empresa.

É importante que todos os colaboradores estejam envolvidos, inclusive os líderes, de forma a alcançar os objetivos da empresa. É isso que leva a equipa a comprometer-se com o trabalho, a tornar-se parte da empresa e a ter as suas responsabilidades para com a organização.

Várias empresas fecham todos os anos e a principal causa é a falta de envolvimento dos colaboradores na própria empresa e a sua satisfação com o trabalho, precisando estas causas de serem corrigidas o mais urgente possível.

### Objetivos gerais

- Aplicar e demonstrar o método qualitativo – entrevistas semiestruturadas, de forma a obter a informação pretendida;
- Verificar a satisfação dos colaboradores das fábricas de calçado situadas no concelho de Felgueiras em função do tipo de líder que possuem.

### Objetivos específicos

- Perceber que tipos de liderança permanecem no meio empresarial, neste tipo de segmento de mercado.
- Identificar e compreender quais os fatores mais importantes que contribuem para a satisfação dos colaboradores;

- Aplicar as entrevistas semiestruturadas para obter dados objetivos que nos permitam tirar conclusões para perceber qual é o grau de satisfação atual dos colaboradores em função dos estilos de liderança implementados nas suas organizações.

### Questão de partida

A partir do objetivo anterior, formulou-se a seguinte pergunta de investigação:

Questão: Qual o grau de satisfação dos colaboradores das fábricas de calçado, situadas no centro de Felgueiras, de acordo com o estilo de liderança implementado em cada organização?

O presente trabalho desfecha num estudo qualitativo, de carácter exploratório, em que os dados são recolhidos através de entrevistas individuais. O tratamento e análise de dados foram realizados através de uma análise de conteúdo.

Não é fácil encontrar uma definição única para a investigação qualitativa; alguns manuais limitam-se a considerar qualitativa a investigação que “não é quantitativa”, ou mesmo “que descreve os fenómenos por palavras em vez de números ou medidas” (Wiersma, 1995, p.12, citado em Coutinho, 2018, p. 28).

Segundo Coutinho (2018, p. 28), a nível conceptual, “o objeto de estudo na investigação não são os comportamentos, mas as intenções e situações”, isto é, trata-se de investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir das perspetivas que os participantes possuem.

A nível metodológico, a investigação qualitativa baseia-se no método indutivo, dado que “o investigador pretende desvendar a intenção, o seu propósito, estudando-a na posição significativa que tem, isto é o significado tem um valor enquanto inserido no mesmo contexto” (Mertens, 1998, p.160, citado em Coutinho, 2018, p.28).

A análise dos dados surge na observação dos sujeitos, na sua interpretação e significados próprios e não nas conceções prévias do investigador que estatisticamente as comprovaria e generalizaria. O objetivo central do investigador não é generalizar os significados, mas sim particularizar, estudar os dados a partir de uma situação concreta, que à posteriori possibilita a comparação de um caso específico com outros casos que já foram estudados anteriormente, mediante olhares diversos sobre a realidade social para melhor compreensão dos fenómenos sociais e da própria sociedade.

Tendo em conta os estudos de Pacheco (1993, citado em Coutinho, 2018, p. 29), “numa investigação qualitativa não se aceita a uniformização dos comportamentos, mas a riqueza da diversidade individual...”.

É importantíssimo referenciar que neste método há uma enorme proximidade entre o investigador e os próprios entrevistados, o que distingue, por si só, o método qualitativo do quantitativo.

Adquirindo especial relevância no estudo das relações sociais em consequência daquilo que Flick (2005) designa enfaticamente por “pluralização dos mundos da vida” (2005, p. 12), numa clara alusão às rápidas alterações dos estilos de vida e às consequentes novas perspectivas e contextos sociais no mundo atual.

Enquanto prática, a pesquisa qualitativa apresenta um conjunto alargado de características que importa conhecer (Flick, von Kardoff & Steinke, 2004, citado em Guimarães, 2016, p. 106): i) A existência de uma panóplia de métodos e não de um método único, que devem ser usados de acordo com as questões a investigar; ii) A particular orientação do modelo qualitativo para o quotidiano da população a investigar; iii) A recolha, análise e interpretação da informação implicam a noção de contextualidade; iv) A metodologia permite uma diversidade de perspectivas dos participantes que devem ser tratadas com a necessária atenção; v) A reflexividade do investigador é parte essencial do processo de descoberta; vi) A base epistemológica do modelo é a compreensão da complexidade relacional e não o tratamento isolado de uma única relação; vii) Perspetiva qualitativa assume a subjetividade dos participantes e o processo de pesquisa como meios de construção de realidade.

Em específico, o que difere realmente a abordagem qualitativa da quantitativa é o facto deste método se basear nas questões que têm a ver com e como é criada a experiência social e o seu significado, enquanto o método quantitativo não se baseia nos processos, mas sim na medição e análise das relações causais entre as variáveis. Neste último caso, os resultados são apresentados em números e a sua análise é estatística. Na abordagem qualitativa, os resultados são apresentados na forma de palavras, sendo a sua respetiva análise em métodos interpretativos. Não requer a criação de hipóteses para desenvolver a investigação. O conhecimento é traduzido com base no trabalho de recolha de dados desenvolvido pelo investigador-participantes.

Sinteticamente, Coutinho (2014) conclui que, relativamente ao modelo qualitativo, “pode afirmar-se que este paradigma pretende substituir as noções científicas de explicação,

previsão e controlo do paradigma positivista pelas de compreensão, significado e ação” (2014, p. 17).

O principal objetivo de uma amostra para uma pesquisa qualitativa é de produzir informações ilustrativas e aprofundadas, seja ela pequena ou grande, o importante é que ela seja capaz de produzir conclusões e apresentar novas informações à investigação.

Na verdade, a abordagem qualitativa preocupa-se com os aspetos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais e do universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Como já foi dito anteriormente, embora este método não seja tão estruturado, proporciona um relacionamento mais extenso e flexível entre o investigador e os entrevistados.

Existem basicamente três situações em que a abordagem qualitativa pode ser aplicada. A primeira é, para substituir as informações estatísticas relacionadas a épocas atuais ou passadas; a segunda, quando se deseja captar dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados, como atitudes, pressupostos, entre outros; e por fim, é aplicada, por meio da observação, com o objetivo de focar indicadores do funcionamento de organizações complexas.

A amostra foi selecionada de forma não aleatória e foi utilizado um questionário guia para recolher a entrevista como instrumento de colheita de dados.

### **Recolha de dados: a entrevista**

Definido o problema, a hipótese, as variáveis, selecionada a amostra, o passo seguinte no processo da investigação tem a ver com a recolha de dados.

Segundo os estudos de Eisman (1992, citado em Coutinho, 2018, p. 107), a entrevista é “levada a cabo por uma pessoa, que pode (ou não) ser o próprio investigador, e processa-se face a face ou pelo telefone”.

Estas alternativas apresentam, contudo, o assinalável inconveniente de impossibilitarem que o investigador capte a componente não-verbal, como por exemplo as expressões faciais e os gestos dos participantes durante o processo comunicacional “olhos nos olhos” típico da entrevista presencial, dimensão particularmente importante para o posterior tratamento e análise dos dados. Do ponto de vista processual, as entrevistas são gravadas em som ou vídeo, a que se segue a transcrição – que se pretende fiel – das palavras gravadas para texto que vai ser posteriormente tratado e analisado.

Ainda de referenciar que as entrevistas adotam o formato de uma “discussão guiada” pelo investigador, apostando sobretudo nas “interações” que se geram no grupo durante a entrevista.

O contacto entre o entrevistador e o entrevistado possibilita ao investigador adaptar as questões e/ou pedir informação adicional sempre que tal se revele importante, e é precisamente essa característica que demonstra a flexibilidade da mesma em relação a outras formas de inquérito. Contudo, este método é mais dispendioso em termos de tempo e de custos, já que impõe limites em relação ao número de participantes.

No presente trabalho, a recolha de dados foi obtida através da entrevista semiestruturada.

A entrevista em profundidade está especialmente vocacionada para obter as experiências, crenças, motivações e pontos de vista dos indivíduos acerca de uma situação específica. Complementarmente e não menos importante, é que isso decorre de um processo comunicacional humano em que o participante expressa em palavras próprias o significado, que se pretende profundo, que atribui aos temas-questões que lhe vão sendo colocados.

### **Análise dos dados**

Terminadas as entrevistas, surge uma nova etapa: o registo dos conteúdos mencionados pelos entrevistados, ou seja, a análise dos dados.

Tendo em conta os estudos de Charles (1998, p.54, citado em Coutinho, 2018, p. 50), embora o termo análise

possa ser usado na linguagem da investigação social com outros significados, como procedimento ligado à recolha de dados numa investigação, refere o processo em que o investigador, mais do que observar (caso de descrição) procura sim... “inferir traços, processos, significados e relações.

Isto é, o investigador não vai para o terreno observar tudo o que se passa, mas apenas aquilo que lhe interessa para o seu estudo, ou seja, os objetivos específicos que procura alcançar.

Existem vários métodos e procedimentos que os investigadores podem escolher para analisar os dados recolhidos: uns são mais complexos enquanto outros se debruçam nas problemáticas sociais e culturais.

Tendo em conta a metodologia usada para recolha de dados, segundo Bardin (1991) foi realizada uma análise de conteúdo.

Contudo, o material tem de ser examinado e a informação nele contida tem de ser classificado em termos da sua objetividade e confiabilidade.

No que concerne à própria metodologia, é razoável admitir que as condições particulares sobre os quais o estudo se desenvolve, o tipo de informação que o investigador procurou e obteve, os antecedentes e os próprios acontecimentos da pesquisa, assim como o envolvimento do investigador na situação, são todos fatores importantes para explicar o motivo da escolha de um método e não de outro. É importante realçar que a orientação teórica e a experiência anterior do investigador, bem como as suas crenças, valores e perspectivas podem orientar o foco na investigação para aspetos mais concretos.

Comentários, observações, temas que ocorrem em diferentes situações são importantes para uma melhor apreensão do fenómeno estudado.

Como explicam Spencer, Ritchie e O'Connor (2003, citados em Santos & Zamberlam, 2013), na análise qualitativa, a interpretação dos dados procede-se de duas maneiras: i) Do esforço individual que é realizado pelo(a) investigador(a) em apreender os significados e as interpretações dadas pelos entrevistados sobre o estudo e outros aspetos do fenómeno; ii) Da aplicação de um composto de teorias e conhecimentos teóricos pré-existentes sobre o fenómeno e onde a interpretação da mesma é feita segundo as perspectivas teóricas que já existem.

Em suma, cada investigador tem perspectivas, propósitos, experiências anteriores, valores e maneiras de ver a realidade e o mundo que, ao interagirem com o estudo, orientam o seu foco de atenção para os problemas. As técnicas para testar a validade por parte dos entrevistados, a corroboração das informações por outras partes também é muito relevante. De um modo geral, esta fase inclui a codificação e a apuração das respostas, o tratamento da informação e a elaboração das conclusões fundamentais das entrevistas realizadas.

Por codificação pode entender-se o conjunto de operações de preparação e tratamento concetual dos dados e posterior agregação sob novas formas (Flick, 2005).

### **Participantes e procedimentos adotados**

O presente trabalho de investigação é aplicado em duas empresas de calçado, localizadas no concelho de Felgueiras. A recolha de dados foi realizada através de 15 entrevistas em profundidade desenvolvidas junto de igual número de participantes (9 do sexo feminino e 6 do sexo masculino), com idades compreendidas entre 21 e os 58 anos.

Considerados os objetivos de estudo, os participantes foram escolhidos por amostragem contemplando diversos postos e especialidades.

As entrevistas, com duração média de uma hora, foram realizadas individual e presencialmente, gravadas em áudio e posteriormente transcritas para texto, palavra por palavra. Ao longo da realização das entrevistas foram retiradas algumas anotações escritas consideradas necessárias para que todas as informações, designadamente aquelas de expressão não-verbal.

De forma global, os entrevistados agrupam-se do seguinte modo:

**Tabela 1-** Informação sociodemográfica dos participantes

Variáveis	Valores						
<i>Idade</i>	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	>50
<i>Nº de indivíduos por sexo</i>	3 (2M+1F)	4 (1M+3F)	3 (1M+2F)	1 (1F)	2 (2F)	1 (1M)	1 (1M)
<i>Tempo de serviço</i>	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	>25	
<i>Nº de indivíduos por tempo de serviço</i>	6	1	3	3	2		

Fonte: Autores

**Legenda:** M: Sexo Masculino; F: Sexo Feminino

A tabela 3 apresenta a distribuição dos participantes em função das suas categorias e postos hierárquicos ocupados nas organizações.

**Tabela 2-** Distribuição dos participantes por categorias

Categorias	Nº de colaboradores
<i>Empregada de escritório</i>	2
<i>Encarregado</i>	1
<i>Cortador</i>	1
<i>Operário fabril</i>	10
<i>Contabilidade</i>	1
<i>Total</i>	15

Fonte: Autores

Antes de iniciar a realização das entrevistas, tiveram de ser cumpridas algumas formalidades específicas do contexto organizacional. Foi exemplo disso a solicitação às

empresas da autorização para a realização das entrevistas, assim como o contacto com os participantes no estudo.

As entrevistas decorreram de dezembro de 2018 a abril de 2019, período que parece ser extenso para o número de entrevistados, mas que o devido motivo se deveu ao método de análise de dados e ao tipo de amostra. A necessidade de proceder à escolha adequada dos participantes bem como a conciliação das respetivas agendas de disponibilidade determinou o período temporal referido. No início de cada entrevista foi reservado um momento para informar os participantes acerca da indispensável garantia de confidencialidade e anonimato naturalmente subjacentes às informações facultadas. Os participantes foram também elucidados, resumidamente, quanto ao tema e objetivos do estudo, bem como da importância dos seus contributos para o pretendido. Esta prática, desenvolvida na “fase de pré-entrevista” foi tomada como norma e observada ao longo de todo o processo de recolha de dados. Com o intuito de atestar a fidelidade da transcrição para texto da gravação das entrevistas e, desde logo, a fiabilidade do próprio estudo, foi sempre proposto aos participantes a respetiva confirmação posterior. Todos declinaram a necessidade da observação deste procedimento.

Ainda de referenciar que, inicialmente foram realizadas cerca de cinco entrevistas de carácter exploratório, tendo em vista verificar a validade do guião enquanto instrumento de referência das entrevistas, quer quanto ao número de questões quer quanto à sua clareza e objetividade. Além disso, todas as perguntas foram elaboradas tendo em conta os objetivos de pesquisa (Rowley, 2012, citado em Guimarães, 2016) bem como a revisão da literatura realizada. Nos “Anexos” deste trabalho encontra-se o respetivo documento com as questões colocadas aos entrevistados.

Terminada a fase de aquisição de entrevistas, iniciou-se a transcrição. Esta prática decorreu por forma a dar cumprimento às exigências específicas enquanto técnica de recolha de dados que possibilita a obtenção de nova informação considerando a já fornecida pelos anteriores participantes. Uma transcrição de entrevista não é só aquele ato mecânico de passar para o papel o discurso gravado do informante pois, de alguma forma, o pesquisador tem que apresentar os silêncios, os gestos, os risos, a entoação de voz do informante durante a entrevista. Esses “sentimentos” que não passam pela fita do gravador são muito importantes na hora da análise, eles revelam muita coisa do informante. O pesquisador tem o dever de ser fiel quando transcrever tudo o que o pesquisado falou e sentiu durante a entrevista.

Foi possível concluir com a elaboração deste trabalho que ao formular as questões é necessário ter uma linguagem clara e objetiva. Claro que a investigadora deverá mostrar uma

postura neutra, aberta a todas as opiniões evitando, ao mesmo tempo, parecer alheia àquilo que ia sendo transmitido pelo seu interlocutor e, por essa razão, a escolha do espaço foi decisiva, tendo em conta a necessidade de um certo isolamento para evitar interrupções que não são relevantes.

É ainda de realçar que os valores e as crenças sobre a realidade que se estuda interferem na forma como se interpreta e se dá a conhecer essa realidade aos outros. É importantíssimo também dar a conhecer as limitações e a forma como o estudo foi conduzido.

### **Apresentação e discussão dos resultados**

Após a elaboração das entrevistas realizadas a 15 colaboradores de duas fábricas de calçado localizadas no concelho de Felgueiras (X e Y), foi realizada uma análise das mesmas, apresentando-se neste capítulo os principais resultados obtidos.

Como já foi dito, procurou-se, através das entrevistas semiestruturadas, ir ao encontro dos objetivos do estudo, sendo o principal verificar a satisfação dos colaboradores das empresas em questão, em função do tipo de líder que possuem, estando associados a vários indicadores que vão ajudar a obter resposta ao objetivo central que foi referido anteriormente.

Os excertos de texto que estiveram na construção deste trabalho são devidamente associados ao respetivo autor (participante ou entrevistado) através de uma referência cuja especificação inicial (Px) significa participante x, em que x é um número aleatoriamente atribuído dentro do conjunto correspondente ao total de entrevistados. É com base neste enquadramento ordenado que a descrição, interpretação e discussão dos resultados é realizada.

Ainda de referenciar que o paradigma qualitativo, concentra-se na perceção que os participantes têm da realidade. A credibilidade do presente trabalho foi observado através dos excertos de texto que foram retirados das entrevistas realizadas.

### **Descrição e discussão dos resultados**

Para além de ser importantíssimo que as empresas se mantenham organizadas e modernizadas, não é menos importante o capital humano que nela se encontra esteja motivado, e com meios tecnológicos modernos para fazer face à concorrência. Mas uma boa equipa de recursos humanos, com a junção de bons equipamentos modernos pode não ser o suficiente para haver sucesso, senão existir uma boa liderança que consiga lidar com todas as variáveis que podem estar na retaguarda da desmotivação de cada trabalhador.

## Dados biográficos

### Ligação entre o género e o cargo que ocupa

No presente tópico, apresentar-se-á os conteúdos dos discursos dos participantes relativamente a este indicador.

Das entrevistas elaboradas, o género em destaque é o feminino (9), sendo então os restantes do sexo oposto (6), ocupando os postos adequados, exceto dois indivíduos, um do sexo feminino da empresa X e outro do sexo masculino da empresa Y, que possuem habilitações literárias de ensino superior e encontram-se a trabalhar na secção da costura de ambas as empresas.

### Estabilidade ou Instabilidade Profissional

Dos poucos entrevistados, estes demonstram um elevado grau de estabilidade, uma vez que apenas dois dos indivíduos é que se encontram ainda por contrato, o participante P14 com um contrato de trabalho com periodicidade igual a um ano e o colaborador P15 com periodicidade de seis meses, sendo importante realçar que foram os últimos a entrar para as organizações.

Também foi possível corroborar que a maioria dos funcionários das instituições foram recrutados inicialmente por contrato, passando posteriormente a contrato efetivo automaticamente, pois ao renovar pela terceira vez o contrato pela mesma periodicidade ou não, o colaborador passa a efetivo.

São estes alguns dos excertos que comprovam isso mesmo:

“Estou na organização há cerca de 5 anos e encontro-me, neste momento, efetiva.” (P6).

“Encontro-me na empresa há pouco tempo. Também não tenho grandes experiências em outras fábricas. Já desde os meus períodos de férias que vou para aquela fábrica trabalhar para ganhar alguns trocos. Quando saí da escola, com o meu 12ºano, fui logo trabalhar a tempo inteiro para a mesma fábrica, mantendo-me lá até hoje. Comecei com contrato por apenas 6 meses, passando logo a efetiva ao final do primeiro contrato, uma vez que a minha entidade patronal já conhecia o meu trabalho. Esta empresa, basicamente começou por mim,

pelo patrão e por um colega do patrão. Hoje, já se encontra com 10 trabalhadores a tempo inteiro. Sendo assim, a trabalhar a tempo inteiro estou há cerca de 5 anos, mas já trabalho para a empresa há cerca de 12 anos.” (P11)

### Métodos de recrutamento

Nas entrevistas recolhidas, podemos concluir que, como é habitual, a maioria dos colaboradores tiveram que entregar curriculum e serem, posteriormente, sujeitos a entrevistas de trabalho pela chefia. Todos iniciaram as suas funções com as empresas em questão através de um contrato estabelecido entre os funcionários e as organizações. Houve apenas uma colaboradora que entrou para a empresa como estagiária e, entretanto, ficou como efetiva na instituição.

É ainda de referenciar que os participantes no presente trabalho mostraram-se um pouco atrapalhados com esta questão dada a facilidade com que obtiveram uma oportunidade de trabalho.

Assim, os colaboradores das empresas mencionaram: “Trabalho há 11 anos, entrei como estagiária e estou efetiva.” (P13); “Neste momento encontro-me a trabalhar na empresa há cerca de 20 anos e encontro-me efetivo na organização. Fui para lá trabalhar como contratado por apenas meio ano, acabando por ficar lá ficar até hoje, e já lá vão 20 anos.” (P5).

### Clarificação e definição das suas tarefas e funções

No decorrer da análise das entrevistas, nota-se que a maioria dos colaboradores tem noção das funções e tarefas presente no contrato estabelecido entre as partes.

Com os seguintes testemunhos, podemos corroborar isso mesmo.

“Neste momento a minha função é de mesa, isto é, colar todas as peças, inclusive colocar contrafortes numa máquina de forma a ficarem bem colados para posteriormente seguir para os colegas, até ao mesmo chegar à fase terminal. “Considero que conheço bem as funções que me foram propostas para executar na fábrica.” (P9)

“Na organização em que me encontro não tenho funções nem tarefas fixas. Tanto estou na mesa a colar, virar obra, como estou no fabrico a meter cordões. As únicas coisas que não faço é cortar e cravar. É necessário ser profissional e saber fazer qualquer coisa, mas para estas funções têm de ser mesmo colaboradores que saibam cravar e na parte de cortar forros qualquer pessoa corta, mas a parte de cortar pele é mais complicado. Têm de ver se a pele tem defeito ou não. De acordo com o contrato que me foi proposto, considero que estou a fazer o meu melhor para obter o sucesso tanto pessoal como profissional.” (P12)

### Relação entre as variáveis e expetativas com o trabalho com as habilitações literárias

Nas entrevistas elaboradas no presente estudo, foi possível concluir que a maioria dos colaboradores afirma que gosta do que faz apenas pelo salário ao final de mês. Defendem que têm família que se encontra pendentes desse dinheiro. Contudo não era o que mais ambicionava para a sua carreira profissional, mas como não estudaram, têm que se sujeitar. Podemos corroborar o que foi dito anteriormente pelas afirmações dos participantes.

“Sim. Claro que não era aquilo que desejava, mas de acordo com aquilo que me esforcei em mais pequena, dos estudos que tenho, gosto. Gosto de chegar a casa com o meu ordenado. Não estar dependente de ninguém. Ter dinheiro para fazer a minha vida e alimentar o meu filho é a melhor coisa que posso ter nesta vida.” (P6)

“Muitas vezes, as pessoas trabalham não pelo gosto ao que fazem, mas porque precisamos de trabalhar para sobreviver. No entanto, não gosto nem desgosto. É um trabalho repetitivo. Fazemos sempre a mesma coisa todos os dias. Referencio ainda que o local onde me encontro a trabalhar ainda nos facilita dado que nos vai variando de obra, de funções. Agora estou a aprender a cortar peles. Para mim, é uma motivação dado que começo a evoluir, digamos assim.” (P2)

No entanto, não existem só funcionários que trabalham pelo salário. Também encontrámos no mercado de trabalho pessoas que adoram o que fazem.

Deste modo, P15 refere “Gosto muito, sempre fui bastante minuciosa, coisa que a profissão exige”; P14 admite que “Adoro, acho que nasci para isto. Só assim é possível passar 12 horas no trabalho e sentir que não estamos a trabalhar, passa muito depressa”.

No que concerne às expetativas que os participantes têm com o seu profissionalismo, podemos considerar que quanto a este tópico, acontece o mesmo que acontece pelo gosto.

Alguns dos colaboradores possuem grandes expectativas, como acontece com P14 que defende que “Nesta profissão, a competitividade é muita e a progressão na carreira é muito difícil. Mas senti que conseguia ir mais além porque via nos meus colegas lacunas que eu conseguia completar e isso dá-nos confiança para seguir em frente” e P15 “As expectativas eram de um futuro promissor, estável e não me desiludi naquilo que expectei”.

Claro está que também existem funcionários que não possuem quaisquer expectativas com a sua carreira profissional, como é o caso de P6 quando afirma que “Não tinha grandes expectativas nem em termos de estabilidade de trabalho nem em progressão de carreira. Apenas queria ter um salário base ao final do mês”, e P7, “Sinceramente, não tinha grandes perspectivas nem a nível de trabalho nem a nível de progressão na carreira. Aliás, nem contava em estar tanto tempo na mesma organização. Mas, pronto, a vida e o destino assim o quis”.

### **Perceção dos colaboradores em relação ao género da sua liderança**

Tal como ainda é observável no mercado de trabalho, a entrada das mulheres em sectores de trabalho predominantemente masculino, particularmente no que concerne a posições de autoridade e tomada de decisões, associadas a modos de liderança ainda se encontra bastante dificultada. Mesmo quando o sexo feminino consegue aceder a esses lugares de poder institucional, as mulheres continuam a sentir-se pertencentes ao meio exterior do mercado de trabalho, pois a cultura masculina é dominante, promotora e legitimadora do mundo do trabalho.

O que foi anteriormente referido pode ser comprovado com as entrevistas realizadas, pois verifica-se que o género masculino predomina no mercado de trabalho, com 12 líderes desse sexo e apenas 3 líderes do oposto. Contudo, também foi possível observar que a maioria dos colaboradores das organizações enquadram-se melhor a ser liderados pelo género oposto ao seu, enquanto para outros colaboradores é-lhes indiferente o sexo do seu líder.

Podemos justificar o que foi anteriormente referido com a afirmação do P10, “De momento o meu superior é do sexo oposto, mas é indiferente, desde que saiba o lugar que ocupa e que saiba gerir bem a empresa”, e P1, “Não sei explicar o motivo pelo qual sempre me relacionei melhor com o sexo oposto ao meu, talvez porque as mulheres gostam mais da perfeição. No entanto, atualmente o meu superior hierárquico é do género masculino, pela qual também não tenho razão de queixa do mesmo”.

## Relação entre o estilo de liderança e a liberdade dos colaboradores para organizar o seu próprio trabalho

Cada pessoa é única, tem características, habilidades, conhecimentos, personalidades diferentes de outras pessoas. Para liderar é necessário saber, conhecer as necessidades das pessoas em seu redor. Os líderes devem ter consciência dos seus desafios, para não perderem o foco.

Na maioria dos entrevistados foi possível observar que os líderes não dificultam muito a vida aos seus colaboradores, sendo possível corroborar com os participantes abaixo identificados.

“A partir do momento em que a obra vem para as nossas mãos, organizarmo-la da forma que queremos e sem qualquer problema.” (P9)

“Todo o meu trabalho é organizado por mim e desde o início me deram a liberdade de o fazer.” (P15)

No entanto, existem aqueles líderes que acham que são eles os responsáveis por tudo e não deixam os seus colaboradores participarem em nada do que tenha a ver com as tarefas da instituição. P3 comprova isso mesmo ao afirmar que “Atualmente, o meu superior hierárquico é do sexo masculino, embora a chefe de secção seja do sexo feminino. Não tenho razão de queixa de nenhum deles embora o superior hierárquico seja muito exigente e arme barraco com tudo.” O meu superior hierárquico gosta de se manter em todas as tarefas e não nos deixa organizar o trabalho à nossa forma”.

Ainda de referenciar que existem líderes que gostam de marcar o seu poder de chefia como é o caso do líder do P3, em que o seu colaborador defende que “Sim. Na mão dele nós somos um objeto. Apenas temos de cumprir aquilo que ele nos manda fazer sem qualquer argumento acerca do que ele deseja que façamos. É que nem vale a pena a gente querer dar opinião sobre qualquer coisa”, enquanto outros líderes deixam os seus colaboradores tomarem as suas iniciativas, como é o caso do P15 em que defende que “Não de todo, somos adultos cada um sabe o papel que desempenha e desse modo apenas somos chamados à atenção quando é realmente necessário. Não tenho qualquer problema em expressar as minhas opiniões”.

### Comunicação e Motivação

Tendo em conta as respostas dos entrevistados, revelamos que, na sua maioria, os líderes ouvem as opiniões dos seus colaboradores, embora tomem as decisões que considerem as mais corretas para a obtenção do sucesso organizacional. Também é de referenciar que, na sua maioria, os líderes comunicam a cada colaborador o que espera dos seus desempenhos e estabelecendo um bom ambiente de trabalho, o que por si só, motiva os funcionários das empresas. Temos o exemplo do P10 que defende «Sim. Os nossos líderes dizem “Nós somos uma família. Nós somos a organização”. Todas as nossas dificuldades que lhes são reportadas, podemos ter a certeza que teremos ajuda em resolver tais. Eles nunca nos deixam pendurados», e P8, «Sempre. “És bom mas quero que sejas ainda melhor” (frase expressa pelos líderes). Para que sejamos cada vez melhor vai-nos recompensando conforme as suas possibilidades.»

Contrariamente e no mínimo, existem líderes que tratam os seus liderados como uns meros funcionários e nada mais que isso. Temos o exemplo do P5 que afirma que “O modo da nossa chefia transmitir aos seus colaboradores o que espera dos nossos desempenhos é dando e estipulando ordens para obedecermos”.

O facto de manter a calma em situações mais conflituosas também ajuda aos subordinados a manterem-se motivados com o próprio trabalho, o que conduz ao sucesso das organizações. Tal como tem acontecido anteriormente, existe de tudo no mercado de trabalho. Existem líderes que mantem a calma como podemos verificar com o testemunho de P8, “Para a nossa chefia nada é problemático. Há solução para tudo. Para quê entrar em conflito com os funcionários se são eles próprios que irão resolver a situação com o fruto do trabalho deles”; e existem aqueles líderes que por qualquer coisa entram logo em stress, como o exemplo do líder de P2, afirmando este colaborador “Não. Entra logo em paranoia se algo não corre como o esperado. Aqui há tempos, um colega meu, lá não estava nos seus melhores dias e a pele tem de ser cortada com muito cuidado e não pode levar defeitos. Cortou cerca de 10 pares com defeito. Esteve 2 dias em casa de castigo por apenas 10 pares mal cortados de obra”.

A participação na tomada de decisão da própria instituição é outro fator que ajuda os colaboradores a estarem motivados, mas também há o contrário, como por exemplo P2 defende que “Tal como foi dito anteriormente, a nossa chefia é que toma todas as decisões da organização e nós só temos de obedecer. Não temos votos de opinião”. Os que aceitam a opinião dos seus colaboradores são os que adquirem mais sucesso, pois embora tome a decisão que pense que é a mais correta, sabe ouvir sempre. Exemplo disso é novamente P8, dizendo “A nossa chefia toma em consideração as nossas opiniões. Quando há alguma reunião coloca as cartas em cima da mesa e logo se verá”.

A ter em consideração também para a motivação dos funcionários das instituições são a sua própria valorização e as críticas apontadas. Existem líderes que apontam críticas aos seus colaboradores no bom sentido, sentido de crescer. P14 afirma isso com a expressão “Sim critica os colaboradores apenas no sentido da sua postura perante o trabalho, se não tiver atitudes profissionais”. Mas existem aqueles que criticam no mau sentido, como explica P5 ao dizer que ouve críticas todos os dias, afirmando que “Todos os dias. Nunca fazemos nada em condições para eles. Mas o mais engraçado é que nunca nos mandam embora. Muitas vezes, comento lá com o meu encarregado “aqui não sabem estimar os velhinhos. Vêm os novos, mas de repente vão embora”.

### **Identificação e Satisfação com a chefia**

Relativamente à identificação e à satisfação com a chefia, concluímos que a maioria dos entrevistados se identificavam. “Sim, gosto da forma como nos deixam à vontade, sem pressão e liberdade de expressão”. (14)

É importante realçar que grande parte dos participantes neste estudo consideram o seu líder “Leal, amigo, pessoa de excelente personalidade” (P12).

Deste modo, consideram-se satisfeitos com o seu trabalho, como defende P7: “Excelente. Exemplo a seguir. Acho que não irei encontrar em qualquer outra fábrica”.

Também não é de desconsiderar as pessoas que se encontram descontentes com os seus líderes, como P2 que não se identifica com a sua chefia, como transmite que “Não. Sem a motivação e satisfação dos seus colaboradores, como é que a empresa irá prosseguir para a frente. Aliás, desde que entrei para a organização, já vi bastantes colegas meus a sair da empresa por não ter condições de trabalho, isto em termos de chefia, mas tenho a dizer que estou a ver a empresa a perder mais excelentes colaboradores”.

P3 identifica a sua chefia como “Exigente e hipócrita. Trata os seus funcionários como se fossem seus criados”.

O que conduz à própria insatisfação de todos os colaboradores, como corrobora P5, “A nível de satisfação de trabalho não tenho nenhuma. Como disse anteriormente, venho trabalhar pela necessidade”.

### **Discussão dos resultados**

O tema de Liderança e Satisfação no trabalho é um tema atual e muito subjetivo, pois os elementos que concorrem para a satisfação variam de pessoa para pessoa, uma vez que perante situações idênticas, diferentes pessoas reagem de forma diferente e valorizam aspectos diferentes.

Há autores que consideram a satisfação como uma resposta emocional como resposta ao trabalho e realização de expectativas ou comparação entre o conseguido e o esperado ou a apreciação que faz do seu trabalho.

Com o intuito de enriquecer o estudo em questão, começo por realçar um breve apanhado sobre o mesmo: satisfação dos funcionários das empresas de calçado (X e Y), localizadas no concelho de Felgueiras.

Em termos metodológicos, foi usado o método qualitativo, introduzindo indiretamente o método quantitativo.

Assim sendo, é de referir que a maioria dos colaboradores entrevistados têm uma boa senão excelente perceção dos seus líderes, o que é adequado para um bom ambiente de trabalho e consideram, portanto, algo vantajoso para a organização. Por outro lado, há entrevistados que não concordam com a forma da sua chefia liderar, achando que deveriam repentinamente de mudar de atitude.

É ainda de referenciar que, ao longo da realização das entrevistas, foi possível perceber que entre colegas existe confiança ao nível da realização das tarefas e mesmo no contexto diário de trabalho, caminhando ambos no mesmo sentido, excetuando os que se encontram desmotivados com a forma de liderança da empresa em que se encontra a desempenhar a sua profissão.

Nestas duas empresas, como a maior parte dos colaboradores se encontram satisfeitos com o método das mesmas, os colaboradores tentam realizar ao máximo todos os esforços para que sejam concretizados os objetivos das organizações.

Contudo, as instituições podem oferecer formações para motivar os seus funcionários; perceber as diferenças, os valores e as atitudes, reconhecendo cada colaborador; promover, recompensar e ter em consideração o trabalho realizado pelos funcionários.

Independentemente de tudo, todos os colaboradores demonstraram que o ambiente de trabalho entre ambas as partes das empresas é interessante e a organização deve investir nisso e valorizar de cada vez mais os seus funcionários.

## Conclusão

Este trabalho teve como intuito perceber o grau de satisfação dos colaboradores de duas empresas de calçado, localizadas no concelho de Felgueiras.

Foi possível concluir que existe uma diferença entre líder e chefe. A condição de chefia está relacionada com a posição que as pessoas ocupam na hierarquia da empresa e são responsáveis, e principalmente responsabilizados pelos resultados da equipa, sendo uma das suas preocupações alcançar as metas estabelecidas pela empresa em questão. É função dos líderes analisar os desafios e os obstáculos que vão surgindo, mudando se for o caso o desencadeamento das funções da empresa. Já ser líder está mais relacionado com a postura adotada em relação à equipa do que ao cargo exercido. Ser líder é estabelecer parcerias com os colegas de trabalho, trabalhando em conjunto, valorizando os seus colaboradores e preocupando-se com o seu bem-estar.

Em qualquer organização, os líderes devem se encontrar preparados para auxiliar e colaborar com as pessoas que pertencem à sua equipa, incentivando-os com o intuito de atingir os objetivos desejados.

Neste estudo, também foi possível concluir que o líder deve saber lidar com as diferenças pessoais de cada funcionário, para que os objetivos da equipa não sejam prejudicados. Os líderes constroem a confiança dos funcionários através de demonstrarem a capacidade com que fazem o seu trabalho diário, comunicando através de perguntas e sugestões e pedindo o feedback da equipa (Brant, 2012).

No dia-a-dia, os líderes tomam decisões e fazem escolhas para demonstrarem os seus próprios valores, expressando também preocupação com a equipa.

No ambiente de trabalho deverá existir, todos os dias, uma proximidade entre os líderes e os colaboradores, de forma a haver também uma determinada satisfação por parte dos funcionários das organizações (Bonfim, 1954; Grifiin & Moorhead, 2006; Silva, 2019)

No entanto, é extremamente importante para a instituição ter uma boa marca e história. Os empregados têm a necessidade de se sentirem parte da organização e ao ser passada a informação é uma forma de lhes mostrar que os mesmos são respeitados.

Ainda de realçar que a transmissão de informação é um princípio de uma boa comunicação, por parte dos colaboradores, para o exterior. A comunicação interna pode influenciar a comunicação externa, e por sua vez, o sucesso ou não de uma organização. A defesa constante da organização e uma boa comunicação em relação à mesma conduz a uma

boa imagem que passa dos empregados para o exterior. Os funcionários das organizações não se encontram, atualmente, bem cientes da imagem que passam para fora da organização, podendo estes ser ou não uma mais-valia para as instituições.

Quanto mais próximos se encontram os funcionários dos líderes, melhor é a comunicação interna, e por sua vez, maior a satisfação por parte dos funcionários.

Concluindo, a qualidade de vida de alguém está relacionada com um conjunto de fatores que colabora com o bem-estar físico e emocional de cada pessoa.

Mesmo que a vida pessoal esteja em excelentes condições, stresses com o trabalho podem causar desequilíbrios. O trabalho é apenas uma parte de vida das pessoas que constituem a força de trabalho de uma empresa.

Em suma, apenas se os colaboradores das organizações se encontrarem satisfeitos é que passam uma imagem positiva para o exterior.

Um líder exemplar é aquele que ouve os seus superiores e subordinados, que abraça a cultura da empresa e entrega resultados pessoalmente. Eles não são perfeitos, ninguém é, mas empenham-se para cumprir fielmente as promessas que fazem aos seus subordinados.

Em suma, neste estudo foi possível verificar que no mercado de trabalho existe todo o tipo de líderes, mas os que se realçam mais são os autocratas e os democratas ou participativos.

Através das respostas dos funcionários, conclui-se que os estilos de liderança têm efetivamente impacto na satisfação dos colaboradores. Alguns dos colaboradores das organizações pronunciaram que vão todos os dias trabalhar pela necessidade, por terem família ao seu encargo, uma vez que se deslocam ao local de trabalho para serem apenas mandados, enunciando mesmo que os seus líderes focam as atenções em si e não os deixam participar em nenhuma decisão, nem dar uma simples opinião nem simplesmente organizar o trabalho por si. Neste caso, alguns dos funcionários acabam por se despedir, na qual a empresa acaba por desperdiçar alguns grandes talentos profissionais. Noutras organizações, embora seja o líder a tomar as decisões finais, este não deixa de acatar as opiniões dos seus subordinados para a resolução dos problemas. Desta forma, as pessoas encontram-se sempre com um “sorriso nos lábios” para desempenhar as suas funções de forma à organização atingir os melhores resultados possíveis., que por sua vez, mantem os funcionários completamente mais satisfeitos.

Também foi possível constatar que são os funcionários mais novos que se encontram mais insatisfeitos, dado que são os que ocupam os lugares com posição hierárquica mais baixa na organização.

Os resultados enunciados anteriormente sugerem que uma maior presença na organização contribui para uma melhor percepção dos estilos de liderança exercidos, assim como revelam que, quando se pretende implementar mudanças e melhorias numa organização, os líderes devem ter o cuidado de ouvir e perceber qual a opinião dos colaboradores, no sentido de potenciar o trabalho a desenvolver. Contudo, o estilo de liderança democrático foi o que revelou estar mais relacionado com a satisfação dos colaboradores.

Também foi possível verificar que as experiências vividas pelos colaboradores, inclusive dos líderes, contribuem para a forma como reagem e como é exercida a liderança, através da visão e dos valores pelos quais se regem.

### Referências Bibliográficas

- Almeida, A. C. (2012). *Satisfação dos enfermeiros face ao estilo de liderança*. (Dissertação de Mestrado), Instituição de Ciências da Saúde da Universidade Católica Portuguesa. Lisboa.
- Bardin, L. (1991). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batista, N. P. O, Kilimnik, Z. M., & Neto, M. T. R. (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *Revista de Gestão e Tecnologia*. Vol.6, nº 3. Santa Catarina, Brasil: editora navus. Páginas 24-39. doi 2237-4558.
- Bennis, Warren (2009). *On Becoming a Leader – The Leadership Classic*. Basic Books.
- Bonfim, A. (1954). O significado de “relações humanas”. *Rev. adm. Empres*, vol.1, no.2 São Paulo Sept./Dec 1961. doi:10.1590/s0034-75901961000200001.
- Brant, P. S. (2012). *A relação entre líderes e membros (LMX), Estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho*. (Dissertação de Mestrado), Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec. Belo Horizonte, Brasil.
- Chiavenato (2009). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele.
- Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. (2ª edição). Coimbra. Portugal. Edições Almedina, S.A.
- Ferreira, J. M. C., Neves, P, Abreu, P. N. & Caetano, A. (1998). *Psicologia das Organizações*. Alfragide. Portugal.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Monitor.
- Gomes, S. M. L. (2014). *Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, Viseu.
- Griffith, R. W., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Ática Universidade (p. 303-305).

- Guimarães, L. R. (2016). *Contrato psicológico e empregabilidade em contexto militar: o Exército Português em transformação*. Dissertação de Doutoramento. Universidade do Minho. Braga. Portugal.
- Mayo, G. É. (1924). O significado de “relações humanas”. *Rev. adm. Empres.vol.1*, no.2 São Paulo Sept./Dec 1961. doi:10.1590/s0034-75901961000200001.
- Owen, R. (1800). O significado de “relações humanas”. *Rev. adm. Empres.vol.1*, no.2 São Paulo Sept./Dec 1961. doi:10.1590/s0034-75901961000200001.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)* (1ª edição). Lisboa. Portugal. Editorial Presença.
- Santos, M., & Zamberlam, C. (2013) *Avaliação de Desempenho: um Estudo da Percepção dos funcionários da Ciarama Insumos Ltda. 1º Seminário internacional de interação e desenvolvimento regional*. Unidade Universitária de Ponta Porã-MS.
- Silva, Valdir (2019). *Teoria comportamental e a motivação humana em uma gestão*. Consultado em URL em 20/10/2019.
- Testa, J.P. (2018). *Gestor e/ou líder?*. Editora Cecigoc.
- Ure, A. (1835). O significado de “relações humanas”. *Rev. adm. Empres.vol.1* no.2 São Paulo Sept./Dec 1961. doi:10.1590/s0034-75901961000200001