

# Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar a influência dos estilos de liderança sobre a satisfação dos liderados. E, também, a influência dos estilos de liderança no desempenho e na comunicação do líder com os liderados, entre outros objetivos secundários. A pesquisa foi estruturada a partir de instrumentos adaptados do MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®) de Bass e Avolio (1995), de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 1995), de Desempenho de Reis Neto et al (2012) e de Fluxo de Comunicação de Reis Neto et al (2014). Foi pesquisada uma amostra de 200 colaboradores, constituída por conveniência e acessibilidade e os dados foram tratados e analisados de forma descritiva e por meio da Modelagem de Equações Estruturais via o método PLS (*Partial Least Square*) para a qual foi utilizada função *plspm* do pacote *PLSPM (Partial Least Squares Path Modeling)* do *software R* (versão 3.0.3). Foi obtido um bom ajuste do modelo hipotético, foram confirmadas cinco de onze hipóteses e os objetivos foram atendidos. Dentre os estilos de liderança, o Transformacional apresentou as maiores médias, seguido do Transacional, indicando que esses são os estilos mais adotados pelos líderes da organização. O estilo Transformacional foi identificado como capaz de exercer influência significativa e positiva na satisfação dos liderados e na comunicação. O estilo Transacional apresentou influência significativa e positiva no desempenho, e esse último constructo, revelou-se influenciador dos níveis de satisfação, ou seja, quanto mais elevado o desempenho, maior tende a ser a satisfação. E, finalmente, detectou-se, uma influência significativa e positiva da comunicação do líder com os liderados sobre a satisfação.

**Palavras-chave:** Liderança. Desempenho. Comunicação. Satisfação.

### **Nívea Patrícia de Oliveira Batista**

Mestra em Administração  
Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC) – Brasil  
[niveapobatista@gmail.com](mailto:niveapobatista@gmail.com)

### **Zélia Miranda Kilimnik**

Doutora em Administração  
Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC) – Brasil  
[zeliark@gmail.com](mailto:zeliark@gmail.com)

### **Mário Teixeira Reis Neto**

Doutor em Administração  
Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC) – Brasil  
[reisnetomario@gmail.com](mailto:reisnetomario@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização da economia tem provocado uma série de realinhamentos nos campos político, econômico, social e financeiro do país. Esses movimentos de mudança afetam a vida das empresas que buscam rapidamente adequar-se às novas e constantes expectativas do mercado, representadas por demandas crescentes de volume e qualidade nos serviços prestados.

Independentemente de o negócio da empresa ser a comercialização de produtos ou de serviços, ela precisa ir além do simples fato de orientar suas estratégias em função das demandas que lhe chegam. Na verdade, seu desafio é o de antecipar as expectativas de seus clientes. Daí se justifica o interesse pelo estudo do comportamento humano nas organizações.

Se em um primeiro momento, a pesquisa sobre o comportamento organizacional surge, dentre outras coisas, pelo próprio aumento gradual da sofisticação das organizações, no segundo momento, não podemos desconsiderar a influência da globalização, assim como de suas demandas de competitividade que nos impelem a rever conceitos, princípios e valores que influenciam os objetivos pessoais e organizacionais. Dessa forma, as empresas procuram definir um perfil de liderança que seus gestores devem desenvolver para alcançar melhores resultados.

Independentemente dos aspectos de influência e de formalidade que permeiam o processo de liderança, o líder tem papel fundamental no processo de satisfação da sua equipe. Ele necessita identificar o nível de maturidade de seu liderado e adequar o seu estilo de liderança. Também é função do líder contribuir com os colaboradores no que for preciso, seja no apoio às metas, seja no treinamento, etc. E cada indivíduo poderá aperfeiçoar suas habilidades, sua motivação e sua autoestima. O importante é que ele crie condições para que a equipe se torne autogerida e automotivada em qualquer contexto de trabalho, sobretudo quando o que se espera é a construção de um grupo de alta performance, com autonomia e foco em resultados.

Em nosso cotidiano de trabalho, vivenciamos diversas situações nas quais se percebem relações entre os estilos de liderança e a satisfação que os funcionários demonstram no trabalho. Inquietações acerca desse assunto e a expectativa de delinearmos caminhos de reflexão para potencializar resultados organizacionais e a qualidade das relações estabelecidas na empresa motivam este trabalho. Portanto, a questão desta pesquisa configura-se como: Qual é a influência do estilo de liderança sobre a satisfação dos liderados?

### 1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em identificar qual é a influência do estilo de liderança sobre a satisfação dos liderados.

### 1.2 Objetivos específicos

- A fim de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:
- Identificar estilos de liderança existentes na organização;
  - Identificar o grau de satisfação no trabalho dos liderados;
  - Identificar a influência do estilo de liderança na comunicação do líder com os liderados;
  - Identificar a influência do estilo de liderança na autoavaliação de desempenho do liderado em relação ao seu cargo, à sua equipe e em termos de comprometimento com a organização;
  - Avaliar a relação entre a comunicação do líder com os liderados e o desempenho na satisfação dos liderados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho apresenta as teorias da liderança (Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*) utilizando o modelo teórico multifatorial de Bass e Avolio (1995) e, também, a teoria sobre a satisfação no trabalho, empregando o modelo teórico de Siqueira (1995). Em seguida, serão apresentados aspectos da comunicação que perpassam a dinâmica de funcionamento das equipes. Posteriormente, serão apresentadas as bases teóricas do desempenho. Inicialmente, será feito um breve relato sobre os importantes pressupostos e os elementos de distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual. O modelo escolhido para embasar a pesquisa é o de Borman e Motowidlo (1997).

### 2.1 Liderança

A temática da liderança tem sido objeto de diversos estudos e pesquisas, especialmente quando o cresci-

mento e a expansão geográfica das organizações passam a requerer, cada vez mais, estratégias diferenciadas para a conquista e adesão das pessoas aos objetivos corporativos. Tais estudos acabaram por resultar no desenvolvimento de uma série de teorias e abordagens, as quais buscam melhor entender o fenômeno, assim como propor formas mais efetivas de seu desenvolvimento (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012).

Se partirmos do pressuposto de que uma equipe satisfeita faz diferença e realmente se empenha até conquistar o resultado que lhe é delegado, torna-se oportuno abordar a evolução dos estudos de liderança para que possamos compreender o que vem a ser uma nova abordagem de liderança (BASS; AVOLIO, 1993), uma vez que, no contexto contemporâneo, essa orientação pode se revelar bastante significativa para fomentar satisfação no trabalho, aliada a resultados.

### 2.1.2 Uma nova abordagem de liderança

Bass (1985) pondera que todo líder exibe diferentes estilos de liderança em certa quantidade. O autor desenvolveu o instrumento de pesquisa conhecido como *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que faz uma distinção dos estilos de liderança: Transacional, Transformacional e *Laissez-Faire*.

A Liderança Transformacional é caracterizada quando uma ou mais pessoas engajam-se, a fim de que tanto líderes quanto seguidores aumentem o grau de motivação para exercer aquilo que foi definido. Os líderes transformacionais preocupam-se com o progresso e o desenvolvimento dos seus seguidores. Eles estão empenhados em criar um ambiente organizacional que promova a mudança dos valores dos liderados, para dar suporte à visão e aos objetivos da organização. Isso fomenta um clima de confiança, no qual a visão pode ser compartilhada (BRANT, 2012).

A Liderança Transacional se encontra em uma interação entre líder e seguidores com recompensas aos seguidores por promoverem melhor desempenho nas tarefas. A troca pode ser de ordem econômica, política ou psicológica, mas sem ligação duradoura entre as partes (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012). Burns (1978) afirma que a Liderança Transacional representa-se a partir de uma transação de troca entre o líder e o seguidor. Essa troca pode ser de natureza econômica, política ou psicológica.

A liderança *Laissez-Faire* é caracterizada pelo comportamento neutro e despreocupado. Normalmente, o líder não se envolve com o desenvolvimento do liderado e nem com suas necessidades e realizações. Deve-se destacar que se configura, então, a ausência de liderança, uma vez que nesse estilo parece haver um nível significativo de negligência do desenvolvimento da equipe.

Diversos autores acreditam que a Liderança Transformacional seja a mais adequada para ambientes em turbulência e em constantes mudanças, enquanto a Liderança Transacional se adapta melhor a ambientes mais estáveis (BASS; AVOLIO, 1993).

## 2.2 Satisfação no trabalho

Segundo Siqueira (2008), nas primeiras décadas do século XX, estudiosos argumentavam a ideia de satisfação como "causa" de comportamentos no trabalho. Entre os anos de 1970 e 1980, período em que o conceito de atitude dominava o pensamento de estudiosos, a satisfação passou a ser entendida como uma atitude. Nessa época, satisfação também era tida como um fator capaz de sustentar diferentes comportamentos no trabalho, tais como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo.

Paralelamente, estudos de Lawler e Porter (1978) demonstraram que é o desempenho que tem maior influência na satisfação do que o contrário. De acordo com esses pesquisadores, as atividades que as pessoas executam são os fatores mais importantes de satisfação nas organizações. Seus consistentes achados de pesquisas mostraram que é o desempenho o que mais satisfaz as pessoas. As maiores fontes de realização são as oriundas das recompensas intrínsecas obtidas via gratificação de se fazer um trabalho de qualidade e obter resultados, do que as denominadas recompensas extrínsecas, atribuídas pelo sistema organizacional.

Segundo Siqueira (2008), a satisfação no trabalho adentra o século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho.

## 2.3 Liderança, comunicação e satisfação no trabalho

A palavra comunicação vem do latim *communicatio*. A raiz *muniz* significa "estar encarregado de". O prefixo *co*, expressa conjunto, reunião, uma ideia de "atividade realizada conjuntamente" e, por último, a terminação *tio*, vem reforçar a ideia de atividade (MARTINO, 2001). Segundo Miller (1976, p. 647), "a comunicação ocorre quando os eventos em um dado lugar ou em um dado momento estão intimamente relacionados com eventos em outro lugar ou em outro momento".

A sociedade contemporânea convive em um mundo em constante mutação, no qual o mercado torna-se um espaço cada vez mais diversificado, competitivo e complexo. Nesse contexto, os processos de comunicação são notadamente reconhecidos como fundamentais na consolidação da articulação eficaz das ações das equipes dentro de uma instituição. Por isso mesmo, deve-se estar atento para que em todas as etapas do seu fluxo sejam efetivas, evitando-se ao máximo os possíveis ruídos. A boa comunicação é fundamental para estimular os níveis de satisfação das equipes e promover a eficácia de qualquer organização.

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações. Por isso, hoje, muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. Afinal, vivemos numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, onde as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade (CARDOSO, 2006, p. 1125).

Nessa perspectiva, as novas tendências de gestão das pessoas (liderança) e da informação precisam estar calcadas em um processo de comunicação que faça sentido para todos os integrantes da comunidade organizacional e promova de forma intensa e crescente a integração entre áreas e processos.

Leal, Sena e Sousa (2010, p. 784) apresentam a comunicação como “uma forma de interação na qual se compartilham ideias, mensagens e sentimentos, podendo ter influência sobre o comportamento das pessoas que, por sua vez, irão reagir a partir de suas crenças, valores, histórias de vida e cultura”.

## 2.4 Liderança, desempenho e satisfação no trabalho

Desempenho é diferente de outros termos como resultado e eficiência. Resultado não é desempenho, mas estados ou condições de pessoas ou coisas que são modificados pelo desempenho e, conseqüentemente, contribuem ou se distanciam do alcance dos objetivos das organizações. O resultado pertence às conseqüências do desempenho. A eficácia, por sua vez, refere-se à avaliação do resultado do desempenho (CAMPBELL et al, 1993).

Borman e Motowidlo (1997) têm o mérito principal de separar desempenho de tarefa (associado ao papel formal) de desempenho contextual (emergente), ampliando o domínio do desempenho. A ênfase do modelo desses autores é sobre iniciativa e não sobre proficiência. Eles pressupõem que os dois tipos de comportamento contribuem para a eficácia organizacional, mas de maneiras diferentes (KAHYA, 2007).

Quadro 1 – Elementos de distinção entre Desempenho de tarefa e Desempenho contextual

Desempenho de tarefa	Desempenho contextual
Contribuição do indivíduo para o núcleo técnico de cargo ou ocupação.	Contribuição do indivíduo para a manutenção do ambiente psicossocial da organização.
Contribuição direta com a tarefa.	Contribuição indireta com a tarefa.
Comportamentos intrapapel (atender às expectativas prescritas para o cargo ou a função).	Comportamentos extrapapel (espontâneos e emergentes).
Desempenho de habilidades cognitivas.	Dependência de habilidades emocionais e volitivas.

Fonte: Bendassolli e Malvezzi (2013, p. 62)

Portanto, o desempenho de tarefa é definido como a competência que o indivíduo apresenta ao desempenhar as atividades que são formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho (e que geralmente não fazem parte de restantes postos da organização), comportamentos que contribuem para o sistema técnico da organização (BORMAN; MOTOWIDLO, 1997).

Já no caso do desempenho contextual, consideram-se todos os comportamentos não previstos pela estrutura formal (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013). Tratam-se informais e emergentes, fundamentados na espontaneidade e na iniciativa das pessoas e que visam beneficiar globalmente o ambiente psicossocial do trabalho. Isso contempla, claramente, uma dimensão que vai bem além de um desempenho associado a uma atividade específica.

Zhu, Chew e Spangler (2005) asseveram que a liderança é uma das forças motrizes prioritárias para otimizar o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da organização, destacando que os líderes são fontes potentes de rendas gerenciais. Dessa forma, a liderança se revela como uma vantagem competitiva sustentável, porque, enquanto principais tomadores de decisão, os líderes é que determinam a aquisição, o desenvol-

vimento e a implantação de recursos organizacionais e a conversão desses em produtos e serviços valiosos.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos do estudo, assim descritos: caracterização da pesquisa, população e amostra da pesquisa, instrumento de pesquisa, modelo teórico, tratamento e análise de dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à abordagem, este estudo é de natureza quantitativa. Portanto, possui caráter objetivo, busca medir determinado fenômeno e “envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 26).

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva quanto aos objetivos. Quanto ao método utilizado, caracteriza-se como um levantamento ou *survey*, que consiste na interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseje conhecer por meio de questionário. Segundo Babbie (1999), a pesquisa *survey* se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica.

#### 3.2 População e amostra da pesquisa

A definição dos sujeitos pesquisados, ou seja, que compuseram a amostra da investigação, assim como o seu grau de representatividade no grupo social em estudo, é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações obtidas (DUARTE; PAPA, 2011).

Para realização deste trabalho, foi feita uma pesquisa de campo, durante o mês de dezembro de 2014, com 200 colaboradores de diferentes departamentos de um instituto de fins não econômicos, criado por iniciativa de uma federação, em Minas Gerais. O conjunto dos empregados desse instituto correspondeu, assim, à população-alvo, e os 200 colaboradores, à amostra da pesquisa.

Para identificar os estilos de liderança, desempenho, comunicação e satisfação no trabalho, a amostra foi composta por colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, ou seja, foi feita uma estratificação da amostra.

#### 3.3 Instrumento de pesquisa

Na pesquisa tipo *survey*, a coleta de dados é realizada por meio de questionário estruturado e padronizado (MALHOTRA, 2006).

Para identificar os estilos de liderança, utilizou-se o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio (1995). As escalas de valor do MLQ são medidas que se associam aos estilos de liderança, sendo:

- Transformacional – carisma; motivação inspiradora; estimulação intelectual; consideração individualizada.
- Transacional – recompensa contingente; gestão por exceção ativa.
- *Laissez-Faire* – gestão por exceção passiva.

Para mensurar os níveis de satisfação, fez-se uso adaptado da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) construída e validada no Brasil por Siqueira (1995). A EST está sustentada em uma visão multidimensional de satisfação no trabalho e seus itens discorrem sobre as cinco dimensões teóricas do conceito. Ela pode ser utilizada tanto em sua forma completa quanto em sua versão reduzida, para aferir níveis de satisfação no trabalho. A EST tem como objetivo avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho:

- Satisfação com os colegas de trabalho (cinco itens),
- Satisfação com o salário (cinco itens),
- Satisfação com a chefia (cinco itens),
- Satisfação com a natureza do trabalho (cinco itens)
- Satisfação com as promoções (cinco itens).

A escala utilizada para medir desempenho foi baseada no questionário desenvolvido por Reis Neto et al (2012). Buscou-se trabalhar elementos de distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual, para que assim se conseguisse apresentar o aspecto desempenho em uma perspectiva mais ampla do que apenas a que considera a dimensão de uma atividade tomada em sua especificidade.

O instrumento de coleta de dados foi ainda composto por um questionário para medir questões relacionadas com o fluxo da comunicação que também foi desenvolvido por Reis Neto et al (2014).

### 3.4 Modelo teórico

De acordo com Collis e Hussey (2005), em um paradigma positivista, é comum a inclusão de hipóteses. “Uma hipótese é uma afirmação sobre a relação entre variáveis independente e dependente. Elas são deduzidas da leitura da literatura e da tentativa de aplicar teoria ao assunto que é investigado” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 124).

Na sequência, é apresentado o modelo teórico seguido de suas hipóteses. A Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-Faire*, comunicação, desempenho e satisfação são os principais constructos. Para cada constructo, há um conjunto de variáveis (Quadro 2).

Quadro 2 – Constructos do modelo teórico

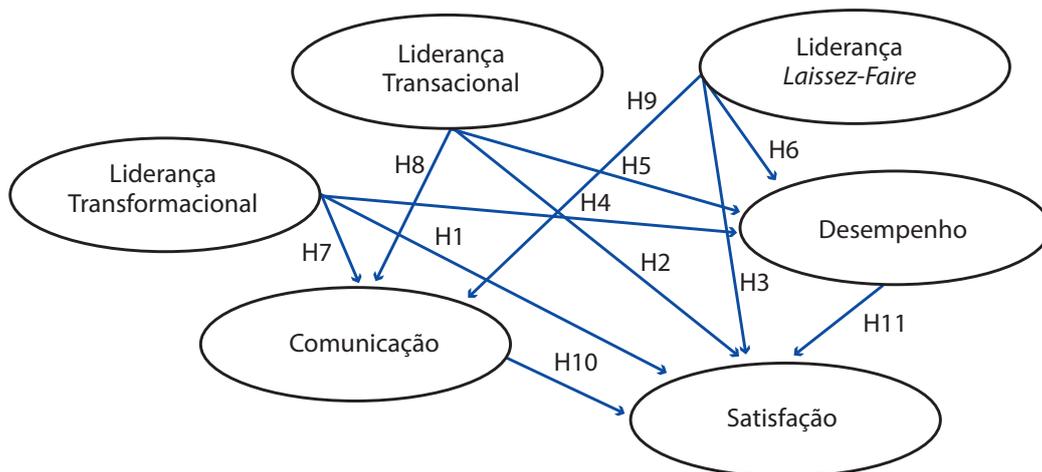
Constructo	Variável	Características
Liderança Transformacional (BASS, 1985)	Carisma	O líder inspira os outros a adotar um conjunto de comportamentos e atributos carismáticos que agrega. Transmite respeito e confiança, por meio das suas crenças e dos seus valores, fazendo com que os seguidores compartilhem dos mesmos ideais e se sintam identificados com ele.
	Inspiração Motivacional	O líder que tem uma visão forte para o futuro baseado em valores e ideais. Os comportamentos comuns são: estimulação com entusiasmo, construção da confiança e inspiração dos membros.
	Estimulação intelectual	O líder que desafia normas da organização, incentiva o pensamento divergente, incentiva a inovação.
	Consideração Individual	O líder que reconhece a necessidade de desenvolvimento de seus seguidores. Assumem o papel de mentores e escutam os conselhos dos seus seguidores.
Liderança Transacional (BASS, 1985)	Recompensa contingente	O líder atribui ou acorda o que é necessário ser feito e promete recompensas ou de fato recompensa uma realização satisfatória.
	Gerenciamento por exceção (ativa)	O líder monitora ativamente os desvios padrão e erros dos subordinados para tomar medidas corretivas, se necessário.
Liderança <i>Laissez-Faire</i> (BASS, 1985)	Gerenciamento por exceção (passiva)	O líder aguarda passivamente a ocorrência de erros e desvio padrão para depois tomar medidas corretivas.
	Liderança <i>Laissez-Faire</i>	O líder evita e se abstém da sua liderança. É definido pelos pesquisadores como o estilo mais inativo e ineficiente. Decisões necessárias não são tomadas, ações são prorrogadas, responsabilidade e autoridade não são usadas.
Comunicação (LEAL; SENA; SOUSA, 2010; p. 784)	Comunicação	A Comunicação é uma forma de interação na qual se compartilham ideias, mensagens e sentimentos, podendo ter influência sobre o comportamento das pessoas que, por sua vez, irão reagir a partir de suas crenças, valores, histórias de vida e cultura.
Desempenho	Prazo	Observância dos parâmetros de tempo estabelecidos para a efetivação de uma determinada atividade.
	Quantidade e Qualidade	Quantidade implica considerar o volume de produção de uma determinada atividade e qualidade implica considerar os detalhes envolvidos no processo de efetivação de uma dada atividade.
	Contexto	O contexto envolve aspectos relacionados com entusiasmo, espírito cooperativo, disponibilidade para orientar e eficácia na efetivação de determinada atividade.

Satisfação (SIQUEIRA, 2008)	Salário	Contentamento do liderado com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
	Superior	Contentamento do liderado com a organização e capacidade profissional do superior, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
	Natureza do trabalho	Contentamento do liderado com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
	Promoção	Contentamento do liderado com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os constructos apresentados e suas respectivas variáveis permitem apresentar o modelo teórico seguinte (Figura 1) que embasa esta pesquisa.

Figura 1 – Modelo teórico



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

São hipóteses deste trabalho:

Hipótese 1: A Liderança Transformacional influencia positivamente a satisfação dos liderados no e com o seu trabalho.

Hipótese 2: A Liderança Transacional influencia positivamente a satisfação dos liderados no e com o seu trabalho.

Hipótese 3: A Liderança *Laissez-Faire* influencia positivamente a satisfação dos liderados no e com o seu trabalho.

Hipótese 4: A Liderança Transformacional influencia positivamente o desempenho dos liderados.

Hipótese 5: A Liderança Transacional influencia positivamente o desempenho dos liderados.

Hipótese 6: A Liderança *Laissez-Faire* influencia positivamente o desempenho dos liderados.

Hipótese 7: A Liderança Transformacional influencia positivamente a comunicação com os liderados.

Hipótese 8: A Liderança Transacional influencia positivamente a comunicação com os liderados.

Hipótese 9: A Liderança *Laissez-Faire* influencia positivamente a comunicação com os liderados.

Hipótese 10: A comunicação influencia positivamente a satisfação dos liderados.

Hipótese 11: O desempenho influencia positivamente a satisfação dos liderados.

### 3.5 Tratamento e análise de dados

Para descrever as variáveis relacionadas ao perfil dos entrevistados, foram calculadas as frequências absolutas e relativas no que se refere às variáveis qualitativas, enquanto que para as variáveis quantitativas foram calculados a média e o desvio padrão. Para apresentar e comparar os itens e os indicadores de cada constructo foram utilizados o intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança e a média. O método Bootstrap (EFRON; TIBSHIRANI, 1993) é muito utilizado na realização de inferências, quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Os constructos Estilo de Liderança Transformacional, Estilo de Liderança Transacional, Estilo *Laissez-Faire*, desempenho e satisfação são constructos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem *Two-Step* (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiramente, foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais (MINGOTI, 2007).

Para analisar a qualidade e a validade dos constructos de primeira ordem, foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009) ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com Tenenhaus et al (2005), os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério de Kaiser (MINGOTI, 2007) que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória.

Com as variáveis latentes de primeira ordem computadas, foi ajustado o modelo de equações estruturais utilizando a abordagem PLS (*Partial Least Square*). A abordagem PLS para Modelagem de Equações Estruturais oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância.

O modelo de equações estruturais divide-se em duas partes: Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas as validades convergente e discriminante.

O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto que a avaliação discriminante mede o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR et al, 2009). Para verificar a validade convergente e discriminante, foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Para mensurar a confiabilidade dos constructos, foi utilizado novamente o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG).

Após os testes de validade do modelo de mensuração, foi avaliado o modelo estrutural, verificando, assim, a significância da influência, os estilos de liderança sobre o desempenho, comunicação e satisfação, assim como a influência de desempenho e comunicação sobre satisfação.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o R<sup>2</sup> e o GoF (AMATO; VINZI; TENENHAUS, 2004). O R<sup>2</sup> representa, em uma escala de 0% a 100%, o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100%, melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos constructos e a média dos R<sup>2</sup> do modelo também varia de 0% a 100%. Ainda não existem, na literatura, valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto maior o valor, melhor o ajuste.

Para Modelagem de Equações Estruturais via método PLS, foi utilizada a função *plspm* do pacote PLSPM do software R (versão 3.0.3).

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, começando com a caracterização dos entrevistados e empresas. Em seguida, a descrição e análise dos constructos de primeira ordem e do constructo comunicação. Depois, a Análise Fatorial Exploratória e a Modelagem de Equações Estruturais, para validar o instrumento utilizado, assim como para testar o modelo hipotético teórico. Por último, uma discussão dos resultados.

#### 4.1 Caracterização dos entrevistados e empresas

Neste estudo, pode-se verificar a análise descritiva da caracterização dos entrevistados. Nota-se que 62,5% dos entrevistados são do sexo feminino, 39% dos entrevistados têm de 26 a 35 anos, 47% trabalham na empresa entre 1 e 5 anos, somente 8,5% não têm, pelo menos, o nível superior completo, 84% dos indivíduos trabalham em Belo Horizonte e 16% exercem cargo de chefia. Considerando este último dado, é importante ressaltar que se trata de uma amostra maciçamente composta por profissionais que não exercem função de gestão e que, como tal, estão submetidos a um determinado gestor.

#### 4.2 Descrição e análise dos constructos de primeira ordem e do constructo de comunicação

Dentre os estilos de liderança, o transformacional apresentou as maiores médias, seguido do transacional, indicando que esses são os estilos mais adotados pelos líderes da organização pesquisada. As médias quanto a desempenho, comunicação e satisfação também são elevadas, com exceção das dimensões salário e promoção desse último constructo, cujas médias são bem inferiores às demais (Tabela 1).

Tabela 1 - Apresentação e descrição dos constructos

	<b>Constructos</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>I.C. - 95%</b>
	Carisma	8,10	1,88	[7,86; 8,38]
Estilo de Liderança Transformacional	Inspiração Motivacional	8,06	2,16	[7,76; 8,35]
	Estimulação Intelectual	7,83	1,97	[7,56; 8,09]
	Consideração Individualizada	7,79	2,22	[7,48; 8,08]
Estilo de Liderança Transacional	Recompensa Contingente	7,44	2,09	[7,15; 7,73]
	Gestão por Exceção Ativa	6,56	2,32	[6,22; 6,90]
Estilo <i>Laissez-Faire</i>	Gestão por Exceção Passiva	4,41	2,43	[4,04; 4,77]
	<i>Laissez-Faire</i>	3,22	2,57	[2,88; 3,57]
Desempenho	Prazo	8,19	1,16	[8,04; 8,34]
	Quantidade e Qualidade	7,42	1,44	[7,21; 7,61]
	Contexto	8,78	1,05	[8,63; 8,92]
Satisfação	Salário	5,56	2,43	[5,22; 5,90]
	Superior	7,84	2,10	[7,54; 8,12]
	Natureza do Trabalho	8,03	1,69	[7,80; 8,26]
	Promoção	5,21	2,70	[4,86; 5,57]
Comunicação		7,06	1,75	[6,82; 7,30]

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

#### 4.3 Análise fatorial exploratória

Na tabela 2, apresenta-se a validade e a qualidade dos constructos de primeira ordem, levando em consideração que todos os constructos foram unidimensionais, uma vez que, pelo critério de Kaiser, somente um fator deveria ser retido na Análise Fatorial. Além disso, todos os constructos apresentaram validação convergente (AVE > 0,40), alfa de Cronbach (AC) e o coeficiente Dillon-Goldstein's acima de 0,60. Enfim, em todos os constructos, o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foram maiores que 0,50. Finalmente, para não violar as suposições básicas para criação de variáveis latentes (Indicadores), foi necessário excluir três itens (Quan\_Qual-3, Comunic-1 e Prazo-3).

Tabela 2 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos de 1ª ordem

<b>Constructos</b>	<b>Itens</b>	<b>AVE</b>	<b>AC</b>	<b>DG</b>	<b>KMO</b>	<b>NF</b>
Carisma	8	0,764	0,955	0,937	0,935	1
Inspiração Motivacional	4	0,923	0,972	0,962	0,882	1
Estimulação Intelectual	4	0,847	0,939	0,923	0,864	1

Consideração Individualizada	4	0,823	0,926	0,911	0,830	1
Recompensa Contingente	4	0,649	0,815	0,818	0,793	1
Gestão por Exceção Ativa	4	0,721	0,871	0,859	0,767	1
Gestão por Exceção Passiva	4	0,670	0,833	0,831	0,777	1
<i>Laissez-Faire</i>	4	0,791	0,910	0,895	0,827	1
Prazo	3*	0,670	0,752	0,785	0,688	1
Quantidade e Qualidade	4*	0,491	0,633	0,724	0,543	1
Contexto	6	0,581	0,837	0,842	0,866	1
Satisfação com o Salário	4	0,887	0,957	0,943	0,871	1
Satisfação com o Superior	7	0,778	0,952	0,933	0,877	1
Satisfação com a Natureza do Trabalho	4	0,763	0,893	0,880	0,823	1
Satisfação com as Promoções	5	0,792	0,934	0,915	0,844	1
Comunicação	4*	0,720	0,865	0,858	0,797	1

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

#### 4.4 Modelagem de equações estruturais (PLS)

A partir de agora, serão apresentados o modelo de mensuração (*outer model*) e o modelo estrutural (*inner model*).

##### 4.4.1 Modelo de mensuração (*outer model*)

Na tabela 3, apresenta-se a validação do modelo final de mensuração.

Tabela 3 - Validação do modelo de mensuração – Final

Modelo de Mensuração	Itens	A.C.	D.G.	1ªav	2ªav	AVE	Validação Discriminante				
							1	2	3	4	5
<b>Itens de segunda ordem</b>											
1 - Transformacional	4	0,949	0,963	3,470	0,232	0,868					
2 - Transacional	2	0,657	0,853	1,490	0,511	0,729	0,608				
3 - <i>Laissez-Faire</i>	2	0,892	0,949	1,810	0,195	0,889	0,101	0,010			
4 - Desempenho	2	0,802	0,910	1,670	0,331	0,834	0,138	0,136	0,012		
5 - Satisfação	4	0,762	0,849	2,340	0,949	0,557	0,506	0,371	0,045	0,215	
<b>Itens de primeira ordem</b>											
6 - Comunicação	4	0,869	0,911	2,880	0,559	0,719	0,602	0,402	0,058	0,103	0,449

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Pode-se verificar que os requisitos básicos para validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e confiabilidade dos constructos foram alcançados. Todos os constructos apresentaram os índices de confiabilidade AC ou DG acima de 0,70 e caracterizaram-se como unidimensionais, pois não apresentaram nenhum segundo autovalor maior que 1. Além disso, os constructos apresentaram os AVEs superiores a 0,50, indicando validação convergente.

Finalmente, todas as variâncias compartilhadas, de todos os pares de constructos do modelo, foram inferiores às variâncias médias extraídas (AVEs) dos constructos comparados e, com isso, obteve-se a validação discriminante.

##### 4.4.2 Modelo estrutural (*inner model*)

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 3 e na Figura 2 para o modelo que considera como variáveis endógenas (dependentes) desempenho, comunicação e Satisfação, tem-se que:

a) Em relação a desempenho.

- Foi detectada uma influência significativa ( $p$ -valor=0,052) e positiva ( $\beta$ =0,211 [0,00; 0,39]) da Lide-

rança *Transacional* sobre o desempenho. Sendo assim, quanto maior a Liderança *Transacional*, maior tende a ser o desempenho.

- Embora próximo do nível de 5% de significância, não se constatou uma influência significativa (p-valor=0,080) da Liderança *Transformacional* sobre o desempenho.
  - O estilo *Laissez-Faire* (valor-p=0,736) não influenciou significativamente o desempenho.
  - Juntos, os três indicadores citados acima conseguem explicar 15,5% [9% - 27%] da variabilidade do desempenho.
- b) Em relação à comunicação.
- Foi detectada uma influência significativa (p-valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,717$  [0,58; 0,87]) da Liderança *Transformacional* sobre a comunicação. Sendo assim, quanto maior a Liderança *Transformacional*, maior tende a ser a comunicação.
  - O estilo *Transacional* e *Laissez-Faire* não influenciaram significativamente (valor-p=0,315 e 0,931) a comunicação.
  - Juntos, os três indicadores citados acima, especialmente a Liderança *Transformacional*, conseguem explicar 60,4% [51% - 71%] da variabilidade da comunicação.
- c) Em relação à Satisfação.
- Constatou-se uma influência significativa (p-valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,358$  [0,15; 0,53]) da Liderança *Transformacional* sobre a Satisfação. Sendo assim, quanto maior a Liderança *Transformacional*, maior tende a ser a Satisfação.
  - Foi detectada uma influência significativa (p-valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,215$  [0,11; 0,33]) do desempenho sobre a Satisfação. Sendo assim, quanto maior o desempenho, maior tende a ser a Satisfação.
  - Encontrou-se uma influência significativa (p-valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,75$  [0,11; 0,42]) da comunicação sobre a Satisfação. Sendo assim, quanto maior a comunicação, maior tende a ser a Satisfação.
  - O estilo *Transacional* e *Laissez-Faire* não influenciaram significativamente (valor-p=0,322 e 0,999) a Satisfação.
  - Juntos, os cinco indicadores, especialmente os significativos citados acima, conseguem explicar 58,5% [54% - 67%] da variabilidade da Satisfação.

Cabe, ainda, ressaltar que os testes realizados indicaram um bom ajuste do modelo e confirmam a validade dos resultados apresentados. Portanto, o modelo apresentou um GoF de 57,9%, indicando um bom ajuste, e os intervalos de confiança via *bootstrap* estão de acordo com os resultados encontrados pelo valor-p, confirmando a validade dos resultados apresentados.

Tabela 4 - Modelo estrutural

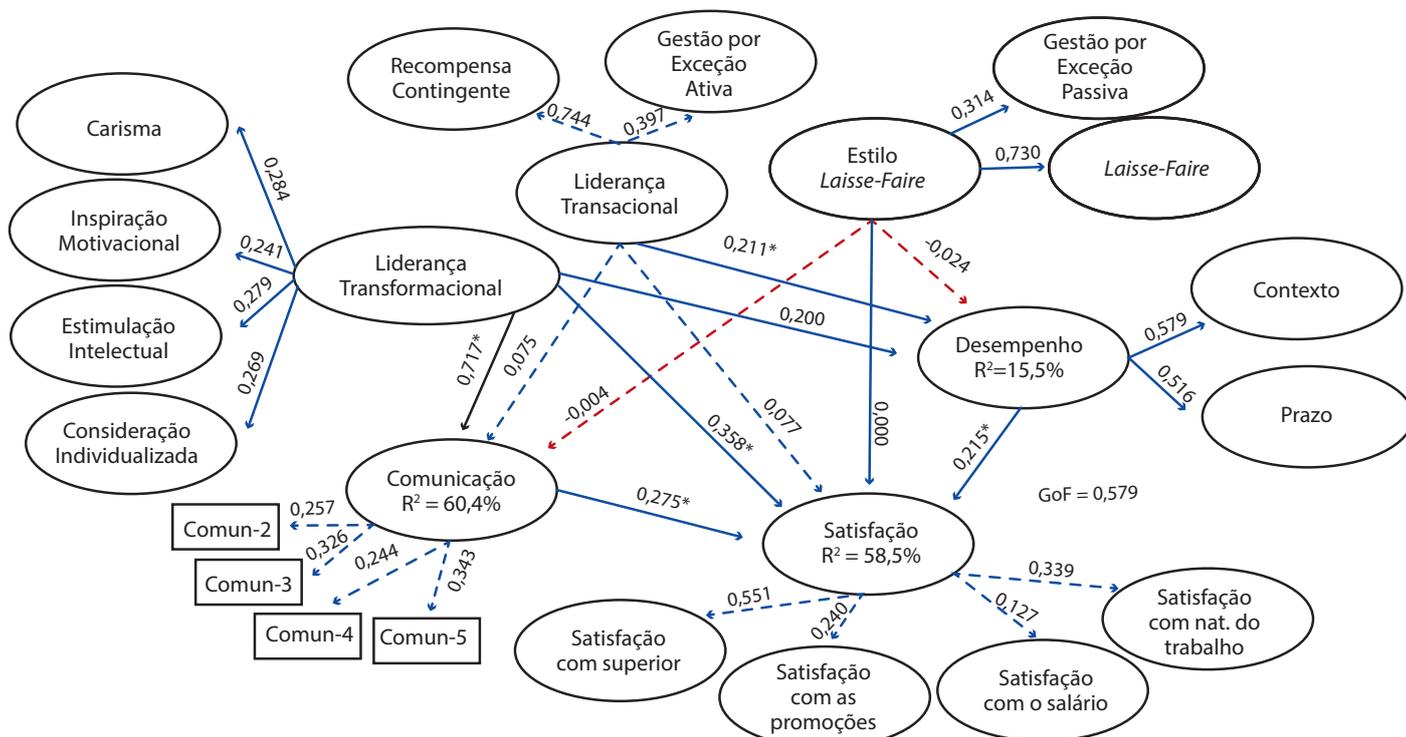
Variáveis		$\beta$	I.C. - 95%*	E.P.( $\beta$ )	Valor-p	R2
Endógena	Exógena					
Desempenho	Transformacional	0,200	[-0,03; 0,39]	0,114	0,080	15,5%
	Transacional	0,211	[0,00; 0,39]	0,108	0,052	
	<i>Laissez-Faire</i>	-0,024	[-0,17; 0,12]	0,072	0,736	
Comunicação	Transformacional	0,717	[0,58; 0,87]	0,078	0,000	60,4%
	Transacional	0,075	[-0,10; 0,24]	0,074	0,315	
	<i>Laissez-Faire</i>	-0,004	[-0,09; 0,07]	0,049	0,931	
Satisfação	Transformacional	0,358	[0,15; 0,53]	0,096	0,000	58,5%
	Transacional	0,077	[-0,10; 0,21]	0,077	0,322	
	<i>Laissez-Faire</i>	0,000	[-0,14; 0,09]	0,050	0,999	
	Desempenho	0,215	[0,11; 0,33]	0,050	0,000	
	Comunicação	0,275	[0,11; 0,42]	0,074	0,000	

\* Validação Bootstrap; GOF=57,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O modelo completo, o de mensuração e o estrutural podem ser visualizados na Figura 2.

Figura 2 - Modelo estrutural da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

#### 4.6 Discussão dos resultados

O estilo Transformacional foi identificado a partir da pesquisa como tendo influência significativa e positiva na satisfação dos liderados. Foi constatada uma influência significativa e positiva do desempenho sobre a satisfação, ou seja, quanto maior o desempenho, maior tende a ser a satisfação. Encontrou-se, também, uma influência significativa e positiva da comunicação sobre a satisfação. Sendo assim, quanto maior a comunicação, maior tende a ser a satisfação. Tomando-se como base os dados acima, é bem perceptível o forte impacto do desempenho e da comunicação nos níveis de satisfação dos sujeitos pesquisados.

Os índices Transformacional (valor-p=0,014), Transacional (valor-p=0,000) *Laissez-Faire* (valor-p=0,016), comunicação (valor-p=0,013) e satisfação (valor-p=0,003) apresentaram valores medianos para os respondentes que trabalham em outras cidades, maiores que dos respondentes que trabalham em Belo Horizonte.

Não foi detectada diferença significativa dos índices Transformacional [(valor-p=0,991) (valor-p=0,752)], Transacional [(valor-p=0,985) (valor-p=0,942)], *Laissez-Faire* [(valor-p=0,251) (valor-p=0,963)], desempenho [(valor-p=0,827) (valor-p=0,995)], comunicação [(valor-p=0,771) (valor-p=0,643)] e satisfação [(valor-p=0,480) (valor-p=0,113)] entre sexo e chefia, respectivamente.

Em relação aos índices estimados pelo modelo de mensuração, correlacionado com as variáveis idade, tempo de trabalho e escolaridade, pode-se destacar que somente há correlação significativa entre o índice de satisfação com idade ( $r=0,148$ , valor-p=0,037). Portanto, quanto maior a idade, maior tende a ser o índice de satisfação.

O estudo teve como objetivo geral identificar a influência do estilo de liderança sobre a satisfação dos liderados. Segundo os dados que veremos abaixo, o estilo de Liderança Transformacional teve influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,358$ ) [0,15; 0,53] na satisfação dos liderados.

O primeiro objetivo específico visou identificar os estilos de liderança existentes na organização e sua influência na satisfação dos liderados. O estilo Transformacional foi identificado, a partir da pesquisa, como tendo influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,358$ ) [0,15; 0,53] na satisfação dos liderados. É possível ressaltar, então, que existe uma relação de proporção direta nesse constructo: quanto mais caracterizada estiver a Liderança Transformacional, maior será a tendência de se observar alto nível da satisfação. Burns (1978) apresenta a ideia de que um líder transformador é capaz de aumentar a consciência de seus seguidores em relação ao valor dos resultados instituídos. O que potencializa os níveis satisfação, exatamente porque

auxilia na construção do sentido que o trabalhador vê no trabalho que realiza. Tal resultado coaduna com os resultados da pesquisa de Brant (2012) e confirma a efetividade do estilo de Liderança Transformacional na geração dos resultados organizacionais.

Nessa perspectiva, o segundo objetivo específico, identificar o grau de satisfação no trabalho dos liderados, apareceu contemplado, uma vez que o ambiente pesquisado apresentou nível significativo de satisfação nos colaboradores pesquisados, notadamente no que se refere à Natureza do Trabalho (8,03) e satisfação com o superior (7,84). Siqueira (2008) ressalta que estudiosos defendiam a satisfação no trabalho como um componente motivacional que levava os trabalhadores a apresentar comportamentos importantes para os interesses empresariais.

Os indicadores (Liderança Transformacional, desempenho, comunicação, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-Faire*) explicam o percentual de 58,5% [54%-67%] da variabilidade da satisfação. Identificou-se uma influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,215$  [0,11; 0,33]) do desempenho sobre a satisfação.

Portanto, quanto maior o desempenho, maior tende a ser a satisfação dos liderados. Shea (1999), ao se referir aos estudos de Howell e Frost (1989), lembra que trabalhadores geridos por líderes carismáticos tendem a apresentar maiores desempenhos e maior satisfação do trabalho. Foi detectada, também, uma influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,75$  [0,11; 0,42]) da comunicação sobre a satisfação. Sendo assim, quanto maior a comunicação, maior tende a ser a satisfação. O estilo Transacional e *Laissez-Faire* não influenciaram significativamente (valor- $p=0,322$  e 0,999) a satisfação, o que também é apontado pelo estudo de Brant (2012).

No terceiro objetivo específico, avaliou-se a relação entre o estilo de liderança e a comunicação do líder com os liderados. Neste caso, a comunicação teve influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,717$  [0,58; 0,87]) advinda do Estilo de Liderança Transformacional. Sendo assim, quanto maior a Liderança Transformacional, maior tende a ser a comunicação. Já os estilos Transacional e *Laissez-Faire*, não influenciaram significativamente (valor- $p=0,315$  e 0,931) a comunicação. Juntos, os três indicadores citados acima, especialmente a Liderança Transformacional, conseguem explicar 60,4% [51% - 71%] da variabilidade da comunicação.

O quarto objetivo específico buscou avaliar o estilo de liderança na auto avaliação de desempenho dos liderados. Identificou-se uma influência significativa ( $p$ -valor=0,052) e positiva ( $\beta=0,211$  [0,00; 0,39]) da Liderança Transacional sobre o desempenho. Isso aponta que quanto maior a Liderança Transacional, maior tende a ser o desempenho autoavaliado. Embora próxima do nível de 5% de significância, não foi constatada uma influência significativa ( $p$ -valor=0,080) da Liderança Transformacional sobre o desempenho autoavaliado. Já o estilo *Laissez-Faire* (valor- $p=0,736$ ) não influenciou significativamente o desempenho. Juntos, os três indicadores citados acima conseguem explicar apenas 15,5% [9% - 27%] da variabilidade do desempenho.

O quinto objetivo específico teve a intenção de avaliar a influência da comunicação e do desempenho na satisfação dos liderados. Dessa forma, foi constatada uma influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,215$  [0,11; 0,33]) do desempenho sobre a satisfação, ou seja, quanto maior o desempenho, maior tende a ser a satisfação. Houve, também, uma influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,75$  [0,11; 0,42]) da comunicação sobre a satisfação. Sendo assim, quanto maior a comunicação, maior tende a ser a satisfação. Tomando-se como base os dados acima, é bem perceptível o forte impacto do desempenho e da comunicação nos níveis de satisfação dos sujeitos pesquisados.

As hipóteses que dizem respeito à influência da Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire* na satisfação dos liderados são possíveis de serem relacionadas com o estudo de Brant (2012). Na primeira hipótese, o Estilo de Liderança Transformacional foi identificado como tendo influência significativa ( $p$ -valor=0,000) e positiva ( $\beta=0,358$  [0,15; 0,53]) na satisfação dos liderados. Esse resultado coaduna com os resultados da pesquisa de Brant (2012) e confirma a efetividade do estilo de Liderança Transformacional na geração dos resultados organizacionais ( $t$ -valor=5,01). A segunda e a terceira hipóteses fazem menção à provável influência do estilo Transacional e *Laissez-Faire* na satisfação dos liderados. Tal associação não foi confirmada pelo presente trabalho, uma vez que ambos os estilos não influenciaram significativamente (valor- $p=0,322$  e 0,999) a satisfação, o que também é apontado pelo estudo de Brant (2012),  $t$ -valor=0,93 e 1,55, respectivamente.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em identificar qual é a influência do estilo de Liderança sobre a Satisfação dos liderados.

Foi realizada uma pesquisa de campo durante o mês de dezembro de 2014, com colaboradores de diferentes departamentos de um instituto de fins não econômicos, criado por iniciativa de uma federação em Minas Gerais. Os testes estatísticos realizados tiveram resultados satisfatórios e permitiram que se procedesse às análises estatísticas necessárias.

Ressalta-se que se obteve um bom ajuste do modelo hipotético, foram confirmadas cinco de onze hipóte-

ses e todos os objetivos iniciais foram atendidos, conforme apontados na discussão dos resultados.

As análises indicaram que o estilo Transformacional tem influência predominante sobre todos os constructos, à exceção do desempenho que é mais influenciado pelo estilo Transacional.

Constatou-se que o estilo Transformacional apresenta influência significativa e positiva sobre a satisfação dos liderados. Também se observou uma influência significativa e positiva do desempenho e da comunicação sobre a satisfação. Os estilos Transacional e *Laissez-Faire*, contudo, não se revelaram capazes de exercer o mesmo tipo de influência.

A comunicação apresentou influência significativa e positiva advinda do estilo de Liderança Transformacional. Já o estilo Transacional e *Laissez-Faire* não a influenciaram significativamente.

O desempenho, na instituição pesquisada, é influenciado de maneira significativa e positiva pela Liderança Transacional. Já os estilos Transformacional e *Laissez-Faire* não o influenciaram significativamente.

No que se refere à relação encontrada entre os constructos da pesquisa e os dados demográficos e funcionais, foi possível concluir que os estilos de liderança Transformacional, Transacional, *Laissez-Faire*, comunicação e satisfação apresentaram escores maiores para os respondentes que trabalham em outras cidades, em comparação com os que atuam em Belo Horizonte. Não foi constatada diferença significativa dos escores de liderança Transformacional, Transacional, *Laissez-Faire*, assim como de desempenho, comunicação e satisfação no que se refere a sexo e chefia. Pôde-se destacar, ainda, que somente houve correlação significativa entre o índice de satisfação com idade. Logo, quanto maior a idade, maior tende a ser a satisfação.

Foram confirmadas as hipóteses de que a Liderança Transformacional influencia positivamente a satisfação dos liderados no e com o seu trabalho, de que a Liderança Transacional influencia positivamente o desempenho dos liderados, de que a comunicação influencia positivamente a satisfação dos liderados e, finalmente, de que o desempenho influencia positivamente a satisfação dos liderados.

Destaca-se que a Liderança Transformacional e a comunicação influenciam positivamente a satisfação dos liderados. O desempenho também revelou ser um estímulo positivo à satisfação.

As demais hipóteses não foram confirmadas, entre elas a de que a liderança transformacional influenciaria positivamente o desempenho.

## INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES ON WORK SATISFACTION: A STUDY IN A ENTITY OF NON-ECONOMIC PURPOSES.

### ABSTRACT

This study identified the influence of leadership style on satisfaction of subordinates. And also, the influence of the leadership styles in the performance of team members, in the leader communication with subordinates and other secondary objectives. This research builds upon appropriate instruments of MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire®) by Bass and Avolio (1995), Job Satisfaction by Siqueira (1995), Performance by Reis Neto et al (2012), Issues related to the Flow of Communication by Reis Neto (2014). A sample of 200 employees, constituted according to convenience and accessibility, were subjects of the research. The data was processed and analyzed by Structural Equation Modeling by the PLS approach (Partial Least Squared), using plspm function plspm (Partial Least Squares Path Modeling) package R software (version 3.0.3). A good adjustment of the hypothetical model was obtained, all objectives have been met and five of the eleven hypotheses were supported. The result of this research showed that among the leadership styles, the Transformational had the highest average, followed by the Transactional, indicating that these are the styles adopted by most leaders of the organization. The Transformational style has been identified as able to exercise significant and positive influence on satisfaction of the team, as well as on communication. The Transactional style had a significant and positive influence on performance, and that has proved influential in the levels of satisfaction, that is, the higher the performance, the greater the satisfaction will be. Finally, a significant and positive influence of communication on satisfaction was detected.

**Keywords:** Leadership. Performance. Communication . Satisfaction.

## REFERÊNCIAS

- AMATO, S.; VINZI, Esposito V.; TENENHAUS, M. **A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling**. [2004]. Disponível em: < <http://www.old.sis-statistica.org/files/pdf/atti/RSBa2004p739-742.pdf> >. Acesso em: 5 maio 2016.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n.1, p. 112-121, 1993.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire**. Redwood City, CA: Mind Garden, 1995.
- BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 53-84.
- BORMAN, W.; MOTOWIDLO, S. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 99-109, 1997.
- BRANT, P. S. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de Liderança e seus impactos na Satisfação no trabalho**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Free Press, 1978.
- CAMPBELL, J. P. et al. A theory of performance. In: SCHMITT, E.; BORMAN, W. C. (Ed.). **Personnel selection in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. p. 35-70.
- CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-44, nov./dez. 2006.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. A utilização da Liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 364-377, set./dez. 2011.
- EFRON B.; TIBSHIRANI, R. **An Introduction to the Bootstrap**. [s.l.]: Chapman & Hall, 1993.
- FORNELL C.; LARCKER D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, p. 39-50, 1981.
- HAIR J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HENSELER J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The Use of Partial Least Squares Path Modeling International Marketing. **Advances in International Marketing**, p. 277-319, 2009.
- HOWELL, J. M.; FROST, P. J. A lab study of charismatic leadership. **Organizational Behavior and Human Decision processes**, n. 43, p. 243-269, 1989.
- KAHYA, E. The effects of job characteristics and working conditions on job performance. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 37, p. 515-523, 2007.
- LAWLER, E. F.; PORTER, L. W. O efeito do Desempenho na Satisfação do trabalho. In: LOBOS, J. A. (Org.). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978, v. 1, p.119 -130.

LEAL, A. L.; SENA, E. F. C.; SOUSA, L. F. L. A importância da Comunicação não-verbal do professor universitário no exercício de sua atividade profissional. **Rev. CEFAC**, v. 12, n. 5, p. 784-787, set./out. 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINO, L. C. De qual Comunicação estamos falando. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (Org.). **Teorias da Comunicação**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001. p. 11-25.

MILLER, B.C. A mutivariate developmental model of marital satisfaction. **Journal of Marriage and the Family**, n. 38, p. 643-657, 1976.

MINGOTI S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

NUNNALLY J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. New York: [s.n.], 1994.

REIS NETO, M. T. et al. Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. **Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)**, v. 6, p. 18-35, 2012.

REIS NETO, M. T. et al. **Escala de Comunicação**. Belo Horizonte: FUMEC, 2014. (Produção Técnica).

SANCHEZ, G. **PLS Path Modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, 2013.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, S. M.; LÓFTI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, nov./dez. 2012.

SHEA, Christine. The effect of leadership style on performance improvement on a Manufacturing. **Journal of Business**, v. 72, n. 3, p. 407-422, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. 265f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 265-273.

TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. **Computacional statistics & Data Analysis**, v. 48, p. 159-205, 2005.

ZHU, Weichun; CHEW, Irene K. H.; SPANGLER, William D. CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human – capital -enhancing human resource management. **The Leadership Quartely**, v. 16, p. 39-52, 2005.