



Atribuição-NãoComercial-Compartilhaigual - CC BY-NC-SA



EDITORA  
ENTERPRISING

## *Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho*

Joaquim Caiombo, Universidade Gregório Semedo, Angola<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente estudo buscou apresentar uma abordagem sobre os estilos de liderança e a sua relação com a satisfação no trabalho. A pesquisa teve por objectivo compreender como os estilos de lideranças se relacionam com a satisfação no trabalho, nos trabalhadores do Instituto angolano da Juventude. A recolha de dados foi feita com base num questionário com duas escalas, uma referente aos estilos de e outra sobre a satisfação no trabalho. Participaram do estudo colaboradores da Instituto angolano da juventude, num total de 31 colaboradores que responderam os questionários distribuídos. Para testar as hipóteses fez-se antes uma Correlação de Pearson, no sentido de se avaliar se as variáveis apresentavam relações significativas entre si, o que foi confirmado na sua maioria. Mais tarde fez-se uma regressão linear para avaliarmos o sentido desta relação. Os resultados da regressão demonstraram, sobretudo, que o 28% dos níveis de satisfação no trabalho é explicado pela liderança transformacional. Estes resultados podem ser úteis no sentido de se despertar os líderes a pautarem por práticas de liderança e gestão pois elas podem gerar satisfação dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Estilos de Liderança, Satisfação no trabalho, liderança transformacional, Liderança Transaccional

### INTRODUÇÃO

A satisfação da maior parte das dimensões do trabalho depende do empenho do líder e da sua estratégia de liderança (Spector 2012). No entanto, existem diferentes interpretações do conceito de liderança. De acordo com Rocha (2005), a liderança é eficaz quando existe no líder certa capacidade para influenciar os outros numa certa direcção. Esta capacidade implica o poder de características como a capacidade de solucionar problemas de forma criativa, desejo forte para atingir determinados objectivos, capacidade de comunicar e ouvir, sociabilidade, auto-confiança e entusiasmo. Para Tappen (2005), um líder eficiente é aquele que tem êxito nas tentativas para influenciar os outros a trabalharem juntos, de uma forma produtiva e satisfatória. De um modo geral,

---

<sup>1</sup>caiombojoaquim@gmail.com

Caiombo, J.; Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho. Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea, V.3, Nº2, p.43-65, Ago./Dez. 2022. Artigo recebido em 25/10/2021. Última versão recebida em 20/11/2021. Aprovado em 15/12/2021.

## Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho

podemos afirmar que quando existe uma percepção de estilos de liderança haverá um impacto positivo na satisfação no trabalho (Zhu, et al., 2005).

O objectivo do presente estudo passa por compreender como *os estilos de lideranças* se relacionam com a satisfação no trabalho, nos trabalhadores do Instituto angolano da Juventude. Alguns estudos sugerem que uma liderança eficaz produz bons resultados no ambiente de trabalho, principalmente os relacionados com a produtividade, a motivação e a satisfação (Quedas, 2011). A satisfação no trabalho é, a par da motivação, uma variável importante nos estudos da gestão do comportamento organizacional. Para Neves (2010), não é possível ter satisfação na vida se a satisfação com o trabalho for escassa, e a responsabilidade por proporcionar níveis altos de satisfação é atribuída aos líderes. Por esta razão colocou-se a seguinte pergunta de partida: *Em que medida os estilos de lideranças influenciam a Satisfação no Trabalho dos colaboradores?*

Espera-se que este estudo venha contribuir para colmatar um vazio na literatura de tal forma que: *a)* De um modo prático este trabalho vai ajudar os gestores a melhor definirem as políticas que visam proporcionar maiores níveis de satisfação no trabalho; *b)* De um modo mais teórico será uma oportunidade de os académicos encontrar mais um contributo para as suas investigações.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A liderança e a Satisfação no trabalho são dois fenómenos que têm sido bastante estudados pelos académicos, porém há um vazio na literatura que procura analisar a associação dessas duas variáveis. Para tal, este estudo vai procurar dar resposta a este problema, começando por trazer já a seguir o embasamento teórico sobre liderança e sobre satisfação no trabalho.

### 2.1. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança é essencial para o ciclo de vida da empresa como também para o seu crescimento, pois traz um enorme diferencial na relação com os colaboradores. O líder deve conquistar o respeito dos liderados, através do reconhecimento, de apoio ou até mesmo críticas construtivas (Cunha et al, 2016). Parece, desta forma, que a excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência dos líderes. Para Cunha e colaboradores (2016), toda a organização precisa de um líder que lute pelos seus ideais, RPGC, Portugal-PT, V.3, N°2, p. 43-65, Ago./Dez.2022 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 44

que respeita sempre a sua política. Dentro da organização ele possui um papel importante que faz todo o diferencial. Empresas que colocam em prática a liderança, são mais bem posicionadas no mercado, pois possuem uma equipa treinada e qualificada, sendo assim têm um factor positivo no comportamento organizacional no sentido de buscar sempre maior competitividade no mercado, tendo uma demanda de produtos ou serviços de melhor qualidade e maior ênfase no atendimento ao consumidor final (Bennis, 1996). A organização espera sempre o melhor do líder como, apoio e suporte psicológico para os colaboradores, orientação, treinamento e desenvolvimento, motivação, comunicação, e o reconhecimento das pessoas (Jabnoun & Rasasi, 2005). Chiavenato (2000), defende a existência de três tipos de liderança: Liderança autocrática, liberal e democrática, sendo que cada uma possui suas características:

*a) Liderança autocrática*

Neste tipo de liderança a ênfase está no líder que impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. O líder é dominador, e é pessoal nos elogios e críticas ao trabalho de cada um dos seguidores. Chiavenato (2000) ressalva que quando dosado na medida certa, esse estilo de liderança pode ser benéfico para a empresa, pois existe um maior volume de trabalho produzido, mas adverte que os colaboradores expostos a esse líder tendem a apresentar sinais de tensão, frustração e agressividade.

*b) Liderança liberal (laissez faire)*

A participação do líder neste tipo de liderança é mínima e o grupo recebe a ênfase. O líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controlo algum e deixa-o completamente à vontade. O líder não avalia o grupo ou controla os acontecimentos, mas, comenta as actividades quando é questionado. Segundo Schermerhorn e John (1999), esse estilo apresenta uma postura contrária a autocrática, já que demonstra um mínimo de preocupação com a tarefa, instituindo ao grupo as decisões.

*c) Liderança democrática*

A ênfase está em ambos - líder e grupo. O líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. O líder busca fazer parte do grupo em espírito, é objectivo e limita-se nas críticas e elogios. Em determinadas situações o líder deve se comportar de maneira autocrática e em outras cabe o estilo democrático. Rowe (2002), relaciona três estilos de liderança na liderança democrática:

- a) Líder facilitador que ajuda as pessoas a identificarem seus valores e interesses;

## Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho

- b) Líder participativo, com o qual colaboradores contribuem com as decisões;
- c) Líder servidor, que ajuda a equipe no que for necessário, exemplificando como deve ser feito e não simplesmente mandando fazer.

Entretanto, os mesmos autores alertam que ainda que existam diversos estilos, nenhum é melhor que o outro, já que cada um tem suas vantagens e desvantagens conforme a situação. E, na sequência, novos estilos de liderança ganharam destaque e são aclamados pela literatura recente sobre liderança nas organizações (Cunha et al, 2016). São descritos a seguir:

### *d) Liderança carismática*

Carisma é uma palavra grega que significa "dom de inspiração divina". Max Weber recorreu ao termo para designar uma forma de influência baseada, não na tradição, nem na autoridade formal, mas nas percepções dos seguidores de que o líder está dotado de excepcionais qualidades (Jabnoun & Rasasi, 2005).

### *e) Liderança transformacional e transaccional*

As organizações necessitam de pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a "irem mais além" e a adotarem comportamentos espontâneos, inovadores e de cidadania. Essa postura tende a emergir quando os seus membros se sentem satisfeitos e justificados, confiam na organização e seus decisores, e sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar (Bennis & Nanus, 2007). Os líderes transformacionais podem ser caracterizados por quatro componentes segundo Krishnan (2001); *a) Influência idealizada*: este componente também é conhecido como influência carismática, uma vez que o líder carismático desenvolve múltiplos cenários para o futuro pela análise de diferentes factores circunstanciais para descrever o espectro de possíveis estados futuros. Nessa característica, as pessoas sentem-se especiais e o líder faz com que os outros sigam sua visão; *b) Motivação inspiracional*: essa característica é baseada na comunicação para elevar o espírito de equipa, e aflorar o entusiasmo, desenvolvendo também o comprometimento. Vale notar que o líder inspiracional deve encontrar o equilíbrio entre a visão inspiracional, e os planos concretos distintos; *c) Estímulo intelectual*: aqui existe o estímulo a novas ideias em seus seguidores. Há estímulo por parte dos líderes para que seus seguidores desafiem as próprias crenças e valores, assim como os de seus líderes e da organização; *d) Consideração individualizada*: o aspecto central desse componente refere-se ao desenvolvimento e à formação dos seguidores, o que requer delegação e

RPGC, Portugal-PT, V.3, Nº2, p. 43-65, Ago./Dez.2022 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 46

empoderamento. O líder desenvolve habilidades nos subordinados e melhora a qualidade e a efectividade de toda a equipa. Assim chega-se a primeira hipótese:

*Hipótese 1: Os estilos de liderança relacionam-se positivamente com a satisfação no trabalho de forma global.*

## **2.2-LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Nos nossos dias as temáticas liderança e satisfação são amplamente estudadas, no âmbito do comportamento organizacional. Em alguns contextos como o da saúde, a relação entre estes dois construtos demonstra que determinados estilos de liderança apresentam relação com a satisfação e mesmo com a produtividade (Loke, 2001). Na literatura as referências que se podem encontrar sobre o impacto do comportamento dos líderes na satisfação são muito escassas. Por este motivo, o presente trabalho dá maior enfoque na compreensão de uma possível relação entre ambas variáveis. Estudos como o de Vecchio (2002), vem salientar, à luz dos conhecimentos atuais, a ideia que os estilos de liderança transformacionais, apoiantes e de consideração, têm impacto positivo na satisfação dos enfermeiros com o trabalho. Estes autores dizem, que os estilos de liderança mais centrados na tarefa não são suficientes para gerar satisfação dos subordinados. Este estudo também refere que o líder não deve negligenciar os aspetos relativos à gestão e à tarefa.

Moss & Rowles (1997), também estudaram a relação entre liderança e satisfação. No estudo destes autores, os resultados indicam que um estilo mais participativo leva a maior satisfação dos subordinados. Este estilo participativo do enfermeiro chefe pressupõe, uma boa comunicação, debate de ideias, definição clara de objetivos, entre outros. Contudo, nem sempre o estilo de liderar participativo é a melhor opção, como refere Rad e Yarmohammadian (2006, citados por Mendes, 2014) no seu estudo em hospitais do Irão. Estes autores concluíram que dada a fraca cultura organizacional, a falta de maturidade dos subordinados e mesmo as fracas condições causadoras de insatisfação (ex.: baixos salários), o líder deveria usar o estilo participativo de forma conservadora. Segundo o referido estudo, o comportamento do chefe só terá impacto no comportamento dos subordinados se cumpridas duas condições: a) se o comportamento do chefe está relacionado com a perceção do subordinado (em que grau o subordinado percebe que

determinado caminho o leva a determinado objetivo); b) se esta percepção do subordinado está relacionada com a satisfação e o desempenho.

Zhu e colaboradores (2005), afirmam 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. Assim, a liderança se revela como uma vantagem competitiva sustentável, porque, enquanto principais tomadores de decisão, os líderes é que determinam a aquisição, o desenvolvimento e a implantação de recursos organizacionais e a conversão desses em produtos e serviços valiosos.

*Hipótese 2: A liderança transformadora prediz a uma percepção de satisfação com o trabalho global.*

### **2.3-INDICADORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

No local de trabalho, com certeza acontecerão situações que não serão favoráveis para os funcionários e criarão insatisfação, originando o absentismo, a rotatividade, a impontualidade, a diminuição do desempenho e a redução da produtividade (Spector, 2012) O funcionário satisfeito tem menos chances de sair do emprego ou pedir demissão. mas é preciso que a empresa crie politicas de incentivo de modo a mante-lo dentro da organização e não o deixar ser cobiçado e influenciado por outras organizações (Campos, 2004). A insatisfação no local de trabalho pode aumentar o absentismo, fazendo com que a trabalhador apresente constantemente desculpas para se ausentar e não sentir vontade de ir trabalhar, desta maneira diminuindo a produtividade da empresa (Spector, 2012), o que vai interferir nas relações interpessoais, pois o funcionário presente acaba por fazer o trabalho de quem esta ausente e o cansaço criado pela sobrecarga de trabalho provoca desinimo e insatisfação (Rego, 2018).

#### *a) Condições de trabalho*

As condições de trabalho tem a ver com vários factores que influenciam no ambiente de trabalho desde as influências ambientais, riscos de trabalho, horas de actividades, materiais necessários e adequados para cada tipo de trabalho ou seja, está relacionada com as condições física de trabalho como edifícios, equipamentos e ferramentas: as condições ambientais como ambiente sonoro, térmico, visual e solar que

## Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho

ajudam as pessoas a realizarem com maior facilidade e eficiência as suas actividades e de todos os riscos envolvidos (Peretti, 2011). As condições de trabalho quando facilitam os funcionários na execução das tarefas ou serviços na empresa, são satisfatórias e fazem com que o mesmo se sinta bem e desempenhe melhor as suas tarefas (Hill, 2005). As empresas devem criar medidas de proteção colectiva e individual, porque todas as actividades que são exercidas nas empresas estão sujeitas a riscos e acidentes, pondo em perigo à vida de seus trabalhadores (Oliveira, 2009).

### *b) Remuneração*

Segundo Chiavenato (2014) define que remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamentos ou recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego. A recompensa pelo trabalho que o funcionário oferece a empresa, pode ser paga de diferentes formas (financeira ou não financeira), as recompensas financeiras passam pelo salário, prémios, e comissões ou férias convertidas em dinheiro e as recompensas não financeiras são as oportunidades de desenvolvimento, a qualidade de vida no emprego, as promoções, etc (Chiavenato, 2014). As empresas devem criar opções de uma política de remuneração que influencie seus funcionários e colaboradores a produzirem os comportamentos desejados e apresentar com clareza linhas que definam a relação de equidade em relação ao desempenho e a dedicação dos funcionários (Peretti, 2011). Para Lloyd (2013) salienta que Quando você recompensa seus colaboradores melhorando suas condições de trabalho, também melhora suas condições mentais.

Todas as formas de recompensas oferecidas pela empresa, criam expectativas aos funcionários porque as pessoas trabalham com o objectivo de serem recompensadas e poderem satisfazer as suas necessidades, pois uma das principais recompensas que ela espera é o salário, sendo as restantes formas de recompensas indispensáveis porque ajudam e aumentam a satisfação no local de trabalho (Rosa, 1994). O salário quando não é justo, o funcionário poderá mais facilmente desleixar-se com o trabalho, o que prejudica a empresa e também a si porque a empresa não obterá lucros e o mesmo não conseguirá ter um aumento na sua remuneração (Lloyd, 2013). Para Chiavenato (2014) a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroacção ou reconhecimento do seu desempenho na organização.

### *c) Promoção*

As pessoas ao dedicarem o seu esforço, responsabilidade, seu comprometimento e estarem sujeitas a riscos dentro das empresas, é um investimento que elas fazem, procurando reciprocidade entre elas e a empresa, sempre na expectativa de receber retornos do investimento aplicado (Chiavenato, 2014). A acção humana é influenciada pelo seu comportamento, e se um individuo è recompensado por ter um bom desempenho no trabalho, a tendência é de repetir a acção para continuar a ser recompensado, quando acontece o contrário o desempenho tende a cessar (Hunter, 2006). Segundo Chiavenato (2014), refere que as recompensas devem ser proporcionadas às pessoas na fase certa do desempenho de um trabalho. A promoção de funcionários deve contribuir para reter ou atrair indivíduos e talentos dentro do mercado de trabalho, a empresa pode promover o funcionário com um aumento salarial, com a promoção de um cargo que pode ser da mesma carreira ou para mudança de carreira de um cargo hierárquico, sendo sempre uma maneira de reconhecer à contribuição prestada pelo funcionário na empresa (Rego, 2018).

### *d) Relações interpessoais*

As pessoas precisam relacionar-se com as outras para poderem viver e por causa de necessidades sociais e laborais, que satisfazem em comum dentro das organizações através da comunicação, pois juntas conseguem fazer coisas de uma maneira mais eficiente do que trabalharem sozinhas (Chiavenato, 2007). Me Grew-Hill (2005), afirma que a maioria das pessoas que trabalham passam uma boa parte do tempo no trabalho, tendo contacto com outras pessoas de forma voluntária ou involuntária e que através de relações recíprocas procuram atingir objectivos comuns na realização de tarefas que lhes são atribuídas. As relações interpessoais também envolvem a capacidade de manter relações positivas no local de trabalho, fazendo com que quando feito em equipa seja eficaz, ajudando os membros de grupo a terem empatia pelos outros e a terem a capacidade de perceber as necessidades dos mesmos e as suas inquietações e estarem sempre prontos. para ajudarem e influenciarem de uma maneira saudável os outros indivíduos que integram o grupo (Rego, 2018)

Um ambiente de trabalho saudável que de a possibilidade de as pessoas poderem viver e trabalhar, respeitando as diferenças políticas, sociais, étnicas e muitas outras diferenças, pode evitar muitos conflitos dentro das organizações, principalmente se todos tiverem um objectivo comum (Sainsaulieu, 1997), deste modo todos estarão livres para



trabalharem e empenharem mais e melhor em busca de soluções que visam favorecer os trabalhadores, os colaboradores e própria empresa (Hunter, 2006).

Num contexto de trabalho, o clima organizacional pode ser motivo de desavenças ou de amizades, o que depende muito de como os membros que integram a empresa estão ou não motivados ou apresentarem responsabilidade com o trabalho, porque as pessoas trazem para dentro da empresa comportamentos que afectar as crenças e sentimentos dos indivíduos que estiverem próximos delas (Cohen, 2007). É responsabilidade das organizações promoverem comportamentos que reflectam os princípios que regem suas actividades, no que diz respeito a ética e deontologia no desempenho de funções e nas relações interpessoais (Varão, 2009).

*Hipótese 3: A liderança transaccional prediz a uma percepção de satisfação com a remuneração.*

### **3-MÉTODOS**

#### *Procedimentos*

O tratamento dos dados foi feito por meio da análise estatística descritiva. No que concerne aos dados do questionário, os mesmos foram trabalhados no programa estatístico SPSS e Excel. Após a aplicação dos questionários, os mesmos foram colocados numa base de dados no Excel e depois foram transferidos para o SPSS e recodificados. A análise de dados foi efectuada no SPSS 25.0, tendo sido feita estatística descritiva e análise de correlações.

#### *População e Amostra*

A amostra é composta por 31 participantes numa população de 40 trabalhadores do instituto angolano da juventude. A natureza é não probabilística e a escolha da amostragem foi por conveniência, por “bola de neve”, e preenchimento de questionário físico.

#### *Instrumentos*

*Liderança eficaz:* A liderança eficaz foi medida utilizando a escala multidimensional de liderança. Esta escala composta por 36 itens avalia os comportamentos eficazes do responsável/chefe. Todos os itens são respondidos numa escala tipo “Likert” de cinco pontos, (1 = *Nunca*; 5 = *Sempre*).

*Satisfação no trabalho:* A Escala de Satisfação no Trabalho é uma medida multidimensional, construída e validada com o objectivo de avaliar o grau de contentamento do trabalho frente aos 25 itens que compõem o questionário. Os trabalhadores avaliaram os aspectos actuais do trabalho utilizando uma escala de frequência que apresenta os pontos: 1 Totalmente insatisfeito; 2= Muito insatisfeito; 3 =Insatisfeito; 4 = Indiferente, 5= Satisfeito, 6 Muito Satisfeito e 7 = Totalmente Satisfeito.

*Dados socio-demográficos:* Para efeitos de caracterização da amostra, recolhemos as seguintes variáveis socio-demográficas: sexo, idade, tempo de trabalho, situação profissional, vínculo que mantém com a organização, habilitações literárias completas.

Para efeitos da análise dos dados, as questões de cada questionário foram agrupadas, calculando-se a média, de acordo com as dimensões dos questionários.

#### **4-RESULTADOS**

##### *Estatística Descritiva*

Quanto ao estado civil, verificou-se que a percentagem mais alta (90,3%) é dos participantes com estado civil solteiro. Apenas 3 participantes (9,7%) tem o seu estado civil como casado.

**Tabela 4.1.1- Estado Civil dos Participantes**

	Frequência	Porcentagem
Casado(a)	3	9,7
Solteiro(a)	28	90,3
Total	31	100,0

## Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho

Relativamente à idade, verifica-se que a maioria dos participantes têm uma idade entre 21 e 31 anos representando 51%. Apenas 6 participantes têm uma idade superior a 42 anos (19,4%).

**Tabela 4.1.2- Idade dos participantes**

A amostra total do estudo foi de n = 31. Na distribuição da categoria género, verifica-se uma maior expressão percentual do sexo masculino (58,1%), relativamente ao sexo feminino (41,9%).

Classe-Idades	Frequência	Percentagem(%)
21-31	16	51,6
32-42	9	29,0
Mais de 42	6	19,4
Total	31	100,0

**Tabela 4.1.3-Género dos participantes**

Género	Frequência	Percentagem (%)
Masculino	18	58,1
Feminino	13	41,9
Total	31	100,0

4.1.4 apresenta os dados sobre as habilitações literárias dos participantes. Nos 31 respondentes, (19,4%) estão a frequentar a universidade, (58,1%) têm a Licenciatura concluída, (22,6%) são Mestres.

**Tabela 4.1.4- Habilitações Literárias dos participantes**

	Frequência	Porcentagem (%)
Frequência Universitária	6	19,4
Licenciado(a)	18	58,1
Mestre	7	22,6
Total	31	100,0

Utilizou-se o teste de correlação de Pearson para testar a hipótese (H1) e avaliar quais componentes específicos de cada variável de Liderança está relacionado com as dimensões da Satisfação no trabalho. Os resultados das correlações estão apresentados na tabela 4.2.3. e, no geral, apresentam-se de forma positiva e significativa.

Para testar a hipótese H2 e H3 foi feito o teste de regressão linear, com o intuito de saber se a variável Liderança Transformadora era preditora de Satisfação no trabalho global (H2) e se a Liderança Transacional era preditora da percepção de satisfação com a remuneração.

O resultado do modelo de regressão linear para testar a hipótese H1, foi significativo [ $F(36,62) = 28,54$ ,  $p = .000$ ,  $R^2 = .23$ ]. Isto indica que 23% da variação total dos níveis globais da Satisfação é explicada pela Liderança Transformacional enquanto dimensão da liderança eficaz. A tabela 4.2.1 mostra os resultados desta regressão linear.

**Tabela 4.2.1-Regressão linear da variável Liderança Transformacional como preditora da Satisfação no trabalho global**

Modelo	F	R <sup>2</sup>	P
<b>Liderança Transformacional</b>	28.54	.23	.000
	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Beta</i>
L. Transformacional	.77	2,92	.48
			<i>P</i>
			<b>.000</b>

O resultado do modelo de regressão linear para testar a hipótese H2, foi significativo [F(36,62) = 24,54, p = .000, R2 = .13]. Isto significa que 13% da variação total dos níveis globais da Satisfação com a remuneração é explicada pela Liderança transacional enquanto estilo de liderança. A tabela 4.2.2 mostra os resultados desta regressão linear.

**Tabela 4.2.2-Regressão linear da variável Liderança Transacional como preditora da Satisfação com a remuneração.**

Modelo	F	R <sup>2</sup>	P
<b>Liderança Transacional</b>	24.54	.13	.000
	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Beta</i>
L. Transacional	.75	2,91	.47
			<i>P</i>
			<b>.000</b>

A seguir encontra-se a tabela de correlação para as variáveis em estudo. É possível observar que existem correlações positivas e significativas entre as variáveis de satisfação no trabalho e os estilos de liderança.

**Tabela 4.2.3- Correlações de ordem 0 para todas as variáveis em estudo.**

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Satisfação_Global	4,48	1,257	1									
2-Satisfação_Colegas	4,77	1,242	,916**	1								
3-Satisfação_Salário	3,89	1,430	,873**	,665**	1							
4-Satisfação_Chefia	5,03	1,353	,892**	,854**	,630**	1						
5.Satisfação_Natur.Traba	4,75	1,318	,939**	,930**	,792**	,831**	1					
6.Satisfação_Promoções	3,99	1,612	,903**	,733**	,830**	,743**	,728**	1				
7-Liderança	3,33	,780	,477**	,242	,476**	,545**	,305*	,544**	1			
8.Liderança_Transformacio	3,64	,927	,476**	,224	,486**	,551**	,301	,545**	,980**	1		
9.Liderança_Transaccional	3,09	,906	,439**	,207	,476**	,490**	,274	,493**	,929**	,875**	1	
10.Liderança_Decisória	2,71	,519	,216	,183	,109	,276	,153	,250	,634**	,504**	,548**	1

## 5-DISCUSSÃO

Na primeira hipótese (**H1**), esperava-se que o estilo de liderança eficaz Global e a Satisfação no trabalho Global fossem significativamente relacionadas, o que se confirmou (Tabela 4.2.3). Por exemplo, a relação entre a Estilo de Liderança\_Global e a Satisfação\_Global é positiva e significativa ( $r = .477^{**}$ ;  $p = .000$ ). Mostra assim que, quando a liderança é eficaz numa organização existe uma possibilidade dos trabalhadores estarem satisfeitos. A este respeito, Bennis e Nanus (2007) afirmaram que essa postura dos líderes permite que os seus membros se sentem satisfeitos e justificados, confiam na organização e seus decisores, e sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar. Antes, Loke (2001) havia dado conta de que em alguns contextos, a relação entre estes dois construtos [liderança vs satisfação], demonstra que determinados estilos de liderança apresentam relação com a satisfação e mesmo com a produtividade. Neste estudo a nossa hipótese foi confirmada e é sustentada pela literatura. Isto significa que

## Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho

quanto mais for eficaz a influência de um líder maior pode ser a satisfação dos seus liderados.

Uma outra relação que vale apenas destacar tem que ver com a Liderança global e a Satisfação\_Promoções que se mostrou positiva, muito alta e fortemente significativa ( $r = 544^{**}$ ;  $p = .000$ ). Mostra assim que, quando o líder exerce o seu trabalho com afinco e sentido de responsabilidade mais atento ficará em promover as progressões de carreiras na organização. Em contrapartida, os liderados vão perceber que o líder tem interesse nos seus desenvolvimentos pessoais. A promoção de funcionários deve contribuir para reter ou atrair indivíduos e talentos dentro do mercado de trabalho, a empresa pode promover o funcionário com um aumento salarial, com a promoção de um cargo que pode ser da mesma carreira ou para mudança de carreira de um cargo hierárquico, sendo sempre uma maneira de reconhecer a contribuição prestada pelo funcionário na empresa (Rego, 2018).

Na segunda hipótese (**H2**), esperava-se que a Liderança Transformacional enquanto estilo de liderança predissesse a Satisfação dos trabalhadores no global, sendo que o modelo desta regressão foi significativo (tabela 4.2.2). Se olharmos para a perspectiva apresentada por Krishnan (2001), podemos ver que, os líderes transformacionais exercem uma influência carismática, uma vez que o líder carismático desenvolve múltiplos cenários para o futuro pela análise de diferentes factores circunstanciais para descrever o espectro de possíveis estados futuros. Nessa característica, as pessoas sentem-se especiais e o líder faz com que os outros sigam sua visão. Para o mesmo autor, esta satisfação com o trabalho aumenta quando o líder transformacional eleva o espírito de equipa e aflora o entusiasmo, desenvolvendo também o comprometimento.

Na terceira hipótese (**H3**), esperava-se que a Liderança Transacional enquanto estilo de liderança predizesse a satisfação com a remuneração, pelo que o modelo da regressão se mostrou significativo (tabela 4.2.3). Isto significa que as empresas devem criar opções de uma política de remuneração que influencie seus funcionários e colaboradores a produzirem os comportamentos desejados e apresentar com clareza linhas que definam a relação de equidade em relação ao desempenho e a dedicação dos funcionários (Peretti, 2011). A este propósito, Lloyd (2013) salienta que quando você recompensa os seus colaboradores melhorando suas condições de trabalho, também

melhora suas condições mentais. O líder transaccional está muito preocupado com o cumprimento dos prazos e alcance dos objectivos e, por esta razão, faz algum sentido que a sua influência esteja muito ligada à recompensas externas como fontes de motivação e satisfação (Rosa, 1994). Como nos sugere Rouco e Sarmento (2009), os líderes transaccionais clarificam o papel e os requisitos da tarefa. Se os subordinados cumprirem o seu papel e os requisitos da tarefa, recebem um reforço contingente. Para estes autores, todas as formas de recompensas oferecidas pela empresa, criam expectativas aos funcionários porque as pessoas trabalham com o objectivo de serem recompensadas e poderem satisfazer as suas necessidades, pois uma das principais recompensas que ela espera é o salário, sendo as restantes formas de recompensas indispensáveis porque ajudam e aumentam a satisfação no local de trabalho.

### 6-CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

A presente pesquisa buscou compreender como a percepção dos trabalhadores sobre os estilos de liderança está relacionada com a sua satisfação no trabalho. Ficou claro que há uma relação positiva entre a liderança e a satisfação no trabalho de modo global. Conseguiu-se ainda notar que a liderança transformacional enquanto estilo de liderança, prediz positivamente a satisfação no trabalho de forma global e que a liderança transaccional enquanto estilo de liderança leva à satisfação com a remuneração do trabalho.

Procurou-se analisar estas relações através do teste estatístico de correlação e regressão linear, respectivamente. Foi possível perceber ao longo deste artigo que cada pessoa vai perceber a acção da empresa de uma maneira diferente e isso pode gerar satisfação em uns e em outros não a depender do tipo de liderança presente na organização. Pelo que, o que pode ser feito é criar um ambiente de trabalho salutar, uma estrutura que valorize as competências e potencialidades de cada um, com salários atraentes e actividades desafiadoras, uma gestão de pessoas que promova o desenvolvimento profissional, com lideranças confiáveis.

Portanto, tais acções precisam envolver a estrutura organizacional, as pessoas precisam perceber que dentro da organização em que trabalham é possível realizar seus objectivos individuais, sem esquecer-se dos objectivos organizacionais.



Este estudo tem muitas implicações teóricas e práticas. No sentido teórico apresenta-se como um contributo para a literatura que tem poucos estudos que relacionam os dois construtos. Em Angola servirá como base para futuros estudos, e ajudará os pesquisadores a terem uma noção das investigações já realizadas no contexto angolano. Do ponto de vista prático, este estudo ajudará os gestores a adoptarem melhores políticas que visam promover a satisfação nos seus trabalhadores. Será importante que os líderes reconheçam o papel determinante que têm e usem desta ferramenta para ajudarem os seus liderados a serem mais felizes e satisfeitos com o trabalho que realizam e com outras dimensões da organização.

Assim, sabendo que a satisfação traz benefícios para organização, é importante que o Instituto angolano da juventude não pare de criar condições para isso, já que, pessoas insatisfeitas não se comprometem, elas podem até ter compromisso com o trabalho, cumprir horários e obrigações, mas não se envolvem de verdade, não conseguem ser criativas para dar ideias produtivas ou resolver problemas.

## **7-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alves, M. (2016). Impacto do estilo de liderança na satisfação no trabalho dos colaboradores. (Doctoral dissertation)
- Aveira, J. (2013). A inteligência emocional, o desempenho e a satisfação laboral em funções comerciais. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bennis, W.; Nanus, B. (2007). *Leaders: strategies for taking charge* (2nd ed). New York: Harper Business Essentials.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo, Atlas
- Bergamini, C. W. (2002). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Editora Atlas.

## Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho

- Bussing, A., Bissels, T., Fuchs, V. & Perrar, K.M. (1999). A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*, 52, 999-1028.
- Capelli, P. & Novelli, B. (2010). *Managing the older worker: How to prepare for the new organizational order*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Campos. A T. (2004). *Organização e Gestão Empresarial* (1 ed.). Lisboa, Alicerce Editora, Lda.
- Carrillo-García C, Solano-Ruíz M, Martínez-Roche M, Gómez-García C. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Rev. Latino-Am. Enferm*, 21(6):1314-1320
- Carvalho. A V (2000). *Abministração de Recursos Humanos* (5 ed.). São Paulo Editora Guazzelli Lda.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico Saber-fazer da Investigação para Dissertações e Teses*. Lisboa: Escolar Editora
- Chiavenato, I (2007). *Administração Teoria, Processo e Prático* (4 ed.), Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Chiavenato, I. (2014) *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4 ed) São Paulo Manole Editora Lda
- Chiavenato, I. (2015). *O Capital Humano nas Organizações* (10 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1.da.
- Cohen, A. R., & Fink, S. (2007). *Comportamento Organizacional Conceitos e Estudos de Casos* (M. José, trad). Rio de Janeiro; Editora Campus. (Trabalho original em inglês publicado em 2003).
- Cunha, M, Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 8ª edição, Lisboa: Rh editora
- Cunha, M. & Rego, A. (2013). *Superequipas*. Lisboa: Actual.
- Fry, L. W. (2008). *Spiritual leadership: State-of-the-art and future directions for theory, research, and practice*. In J. Biberman & Tishman, L. (Eds.), *Spirituality in business: Theory, practice, and future directions*. New York: Palgrave.

- Gibson, C. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42, 138-52.
- González, M., Silva, M., & Cornejo, J. (1996). *Equipos de Trabajo Efectivos*. Barcelona: EUB,
- Hansbrough, T. K., & Schyns, B. (2018). *The Appeal of Transformational Leadership* (Vol. 12). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/jls.21571>
- Hunter, J. C (2006). *Como se Tornar um Líder Servidor*. (A. A. P. de Lemos, trad.). Rio de Janeiro Sextante. (Trabalho original em inglês publicado em 2004).
- Jabnoun, N., Rasasi, A. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality, Yorkshire*, v.15, n.1, p.70-81, Jan. 2005.
- Judge, T. A. & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York: Guilford.
- Krishnan, V. (2001). Value systems of transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, England, v.22, n.3, p.121-131.
- Lloyd, K. L (2013). *151 Dicas Para Reconhecer e Recompensar Colaboradores* (Flora Pinheiro Trad.), Rio de Janeiro, Editora Best Seller, Lda.
- Loke, J. C. F. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of nursing management*, 9(4), 191–204. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11472508>
- Lourenço, P. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Marante, L. (2010). *A reconstrução do sentido de comunidade: implicações teórico-metodológicas no trabalho sobre a experiência de sentido de comunidade* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Marques, C. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresa*. Lisboa: D.Quixote, Lda.

## Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho

- Martins, T., Robazzi, C., Carmo, M., & Plath, G. (2007). Satisfação e insatisfação entre auxiliares e técnicos de enfermagem de uma unidade de internação feminina de um hospital escola. *Ciencia y Enfermería*, XIII(1), 25-33.
- Me Grew-Hill. (2005). *Gestão das Organizações* (2 ed.). Company Interamericana de Espanha, S.A.U: Texeira, S.
- Mendes, S. (2014). *Os estilos de liderança e a sua relação com a satisfação no trabalho: o caso dos profissionais de enfermagem*. Braga, UM, (Dissertação de Mestrado)
- Michel, Sandia. (1993). *Gestão das Motivações* (A M. Magalhães e M. G. Sousa, trad), Portugal: Rés Editora, Lda
- Moss, R., & Rowles, C. J. (1997). Staff Nurse Job Satisfaction and Management Style. *Nursing Management*, 28(1), 32–34
- Neves, A. I. (1998). *Motivação Para o Trabalho: Dos Conceitos às Aplicações*. (1 ed.). Lisboa: Editora RH
- Neves, C. (2010). Trabalhadores portugueses mais satisfeitos no local de trabalho. *Dirigir*, Julho, 28-30.
- Oliveira, CA.D (2009). *Segurança e Medicina do Trabalho*. São Paulo Yendis
- Pedro, N., & Peixoto, F. (2006). A satisfação profissional e auto-estima dos professores. *Análise Psicológica*, 24, 2, 247-262.
- Peretti, J. M (2011). *Recursos Huomunnos* (4 ed.). Lisboa, Edições Silabos. ( Trabalho Original em Francês Publicado em 2011)
- Prewitt, J. (2011). *Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations*. *International Journal of Business and Social Science* (Vol. 2). Retrieved from [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
- Priyono, E., Suradi, C. (2016). Tinjauan yuridis terhadap tanggung jawab maskapai penerbangan atas penundaan penerbangan yang menyebabkan kerugian pada penumpang (studi kasus putusan no. 42/pdt.g/2012/pnjkt.pst antara rolas budiman sitanjak melawan pt. lion mentari airlines dan direktor. *Diponegoro Law Journal*, 5(2), 1-19. Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/dlr/article/view/11133>

## Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho

- Quedas, P. (2011). Satisfação do trabalhador é essencial para o sucesso. *Diário Económico*, 54.
- Rego, A. c (ed.). (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e de Capital Humano*. (3<sup>o</sup>ed), Lisboa, Edições Silabos.
- Rocha, A (2005), *Psicologia 12º Ano*. (2 ed.). Lisboa Texto Editora, Lda.
- Ribeiro, M. (2020). *Lean people - o impacto de uma liderança eficaz na produtividade das organizações*. ISEP-Porto (Dissertação de Mestrado).
- Rico, R., Carlos M., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo: una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid, v. 26, n. 1,
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rosa, L. S. (1994), *Cultura Empresarial Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)*. Lisboa, Editorial Presença.
- Rouco, J., & Sarmento, M. (2009). Desenvolvimento de competências de Liderança: Liderar e trabalhar em equipa. *PROELIUM*, VI, Série N° 11, 155-179.
- Rowe, G. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.42, n.1, p.7-19
- Sainsalieu, R. (1997). *Sociologia das Empresas* (A. P da Silva, trad.) Lisboa Minerva Editora. (Trabalho original em Frances publicado em 1997).
- Salas, E. et al. (?) (2007). Fostering team effectiveness in organizations: toward an integrative theoretical framework. *Nebraska Symposium On Motivation*. Nebraska, v. 52, p. 185-243, 2007
- Schermerhorn Jr., John R. (1999). *Administração* (5ed). Rio de Janeiro, LTC Editora
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: The mediating role of burnout and work satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volume 31, Issue 3, <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.05.001>.

## Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho

- Varão, K. (2009). *Gestão de Recursos Humanos Para Principiantes*. Lisboa: Edições Silabos.
- Vasilescu, M. (2019). Leadership Styles and Theories in an Effective Management Activity. *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu : Seria Economie*.
- Vecchio, R. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, 643-671, Pergamon. Elsevier Publish;
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly* (Vol. 4). JAI. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)
- Zhu, W., Chew, I., Spangler, W. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human – capital -enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 39-52

## **Relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho**

### **ABSTRACT**

The present study sought to present an approach on leadership styles and their relationship with job satisfaction. The research aimed to understand how leadership styles are related to job satisfaction among workers at the Angolan Youth Institute. Data collection was based on a questionnaire with two scales, one referring to styles of work and the other about job satisfaction. Employees from the Angolan Youth Institute participated in the study, a total of 31 employees who answered the distributed questionnaires. To evaluate the hypotheses, a Pearson Correlation was performed beforehand, to assess whether the variables had significant relationships with each other, which was mostly confirmed. Later, a linear regression was performed to assess the meaning of this relationship. The regression results showed that 28% of job satisfaction levels are explained by transformational leadership. These results can be useful in the sense of awakening leaders to be guided by leadership and management practices as they can generate worker satisfaction.

**Keywords:** Leadership Styles, Job Satisfaction, Transformational Leadership, Transactional Leadership

## **Relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral**

### **RESUMEN**

El presente estudio buscó presentar un abordaje sobre los estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral. La investigación tuvo como objetivo comprender cómo los estilos de liderazgo se relacionan con la satisfacción laboral entre los trabajadores del Instituto Angoleño de la Juventud. La recolección de datos se basó en un cuestionario con dos escalas, una referida a estilos de trabajo y otra a satisfacción laboral. Participaron del estudio empleados del Instituto Angoleño de la Juventud, un total de 31 empleados que respondieron los cuestionarios distribuidos. Para probar las hipótesis, previamente se realizó una Correlación de Pearson, con el fin de evaluar si las variables tenían relaciones significativas entre sí, lo que en su mayoría fue confirmado. Posteriormente, se realizó una regresión lineal para evaluar el significado de esta relación. Los resultados de la regresión mostraron, sobre todo, que el liderazgo transformacional explica el 28% de los niveles de satisfacción laboral. Estos resultados pueden ser útiles en el sentido de despertar a los líderes para que se guíen por las prácticas de liderazgo y gestión, ya que pueden generar satisfacción en los trabajadores.

**Palabras clave:** Estilos de Liderazgo, Satisfacción Laboral, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional