



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

Ricardo Nunes dos Santos

**A RELAÇÃO DA TROCA ENTRE LÍDERES E LIDERADOS (LMX) E A  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Brasília – DF

2020

RICARDO NUNES DOS SANTOS

**A RELAÇÃO DA TROCA ENTRE LÍDERES E LIDERADOS (LMX) E A  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Elaine Rabelo Neiva. Professora do Departamento de Administração – UnB

Brasília – DF

2020

RICARDO NUNES DOS SANTOS

**A RELAÇÃO DA TROCA ENTRE LÍDERES E LIDERADOS (LMX) E A  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO.**

A comissão examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Ricardo Nunes dos Santos

Dra. Elaine Rabelo Neiva  
Professora-Orientadora

Dr. Caio Cesar de Medeiros Costa,  
Professor-Examinador

Dra. Olinda Maria Gomes Lessa,  
Professora-Examinadora

Brasília, 04 de Dezembro de 2020

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu pai que não teve a oportunidade de presenciar esse momento, mas sempre me apoiou e fez de tudo para que eu fizesse e concluísse a minha graduação.

Agradeço à minha mãe por estar sempre ao meu lado e estar sempre me apoiando e incentivando nos momentos fáceis e difíceis.

Agradeço aos meus amigos e minha namorada por acreditarem e me ajudarem na minha trajetória de vida pessoal e acadêmica.

Agradeço à professora e coordenadora do curso de Administração Olinda Maria Gomes Lesses que me deu total apoio e me socorreu inúmeras vezes desde quando eu ainda não estava matriculado no curso de administração e me auxiliou bastante na minha mudança de curso.

Agradeço à minha orientadora Elaine Rabelo Neiva, pela prestatividade e dedicação a me orientar desde a metade do curso.

Por fim, agradeço a todos os professores que me ajudaram no horário de aula e fora do horário também.

**“É o grau de comprometimento que determina o sucesso”**

Autor desconhecido.

## RESUMO

O estudo da liderança tem chamado atenção de diversos pesquisadores para compreender como ela é exercida nas organizações. A Liderança está diretamente relacionada ao sucesso ou não de uma organização. Por meio dela que é determinado se os objetivos serão alcançados de uma forma fácil ou difícil. Entre os diversos fatores que levam uma pessoa a ser um bom líder está o relacionamento com os seus subordinados. Esse relacionamento não é o único parâmetro para medir desempenho do chefe e dos subordinados, mas talvez seja o principal. O objetivo deste trabalho foi descrever a satisfação no trabalho e a qualidade da troca entre líder e liderado na Câmara dos Deputados Federal, além de identificar se existe associação entre a troca líder-liderado e a satisfação no trabalho. Foi adotada como referência a Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX, conhecida, em inglês, como *Leader-Member Exchange Theory* – LMX. Para medir a qualidade dessa relação foi usado o instrumento LMX-7 e para medir o grau de satisfação no trabalho dos participantes, foi utilizada a Escala Satisfação no Trabalho – EST. A aplicação dos instrumentos envolveu uma amostra de 29 participantes. A análise dos resultados foi feita a partir de escores dos construtos dos instrumentos, criados a partir das médias e desvios-padrão dos dados obtidos. Os dados permitem afirmar que há correlações positivas entre a LMX e os fatores da satisfação no trabalho. O resultado obtido foi considerado relevante para a organização estudada e para qualquer outra que se assemelhe a ela. Conclui-se que relacionamentos diádicos de alta qualidade podem influenciar o grau de satisfação no trabalho, sendo assim, merecendo atenção e investimento das organizações nesse quesito.

Palavras-chaves: Liderança. Satisfação. Trabalho. Líder. LMX.

## LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS

### LISTA DE TABELAS:

Tabela 1 – Teorias sobre a liderança.....	15
Tabela 2 – Estatística descritivas dos dados de sexo, faixa etária e escolaridade...26	
Tabela 3 - Divisão dos fatores da escala satisfação no trabalho – EST .....	29
Tabela 4 – Escala de pontuação de Satisfação no Trabalho.....	31
Tabela 5 - Dados encontrados e validados da Escala Satisfação no Trabalho.....	31
Tabela 6 - Fatores da Escala Satisfação no Trabalho Detalhada .....	32
Tabela 7 – Escala de pontuação da Qualidade Troca Líder Membro.....	33
Tabela 8 – Análise Descritiva dos Fatores.....	35
Tabela 9 – Correlação da LMX com os fatores da Satisfação no Trabalho .....	36

### LISTA DE GRÁFICOS:

Gráfico 1 – Sexo .....	27
Gráfico 2 – Faixa Etária.....	27
Gráfico 3 – Escolaridade.....	28

### LISTA DE FIGURAS:

Figura 1 - Fatores da satisfação no trabalho.....	29
---------------------------------------------------	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LMX – Leader Member Exchange

ST – Satisfação no Trabalho

EST – Escala Satisfação no Trabalho

CD – Câmara dos Deputados

DP – Desvio Padrão

ME - Mediana

## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Formulação do problema .....	11
1.2	Objetivo Geral .....	12
1.3	Objetivos Específicos .....	12
1.4	Justificativa .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1	Liderança .....	13
2.2	Evolução das teorias da liderança.....	<b>15</b>
2.4	Leader Member Exchange (LMX).....	20
2.5	Satisfação no trabalho .....	21
2.6	Preditores da satisfação no trabalho .....	<b>22</b>
2.7	LMX e satisfação no trabalho .....	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	24
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	24
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo .....	25
3.3	Procedimentos de coleta e análise de dados.....	25
3.3.1	Amostra .....	<b>26</b>
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	34
4.1	Médias dos construtos .....	34
4.2	Análise Comparativa com as Médias dos Escores <b>Erro! Indicador não definido.</b>	
4.3	Correlação .....	35
5	CONCLUSÃO .....	36
6	REFERÊNCIAS .....	39
7	ANEXOS.....	48

# 1 INTRODUÇÃO

Mudanças radicais resultantes da era pós-moderna nas áreas da economia e da tecnologia têm demandado dos executivos mais audácia e criatividade para enfrentar transformações cuja celeridade tem sido jamais imaginada. Nunca foram tão abordados como hoje temas sobre estratégias e estruturas como prioridade nas organizações. (MARRAS, 2000).

O crescimento de equipes competentes depende, em grande parte, da liderança, visto que, ao confiar nos líderes, os liderados ficam mais dispostos a encarar riscos para o alcance de metas e objetivos (SHEN; CHEN, 2007).

Os integrantes da equipe tendem a confiar que seus interesses não serão desprezados pelo seu líder. Desse modo, pode haver uma grande relação positiva entre o líder e o liderado. Benedetti, Hanashiro e Popadiuk (2004) sustentam que o desempenho e satisfação diferenciados são obtidos por meio de um panorama estimulante de futuro por parte do líder.

Chiavenato (1999), afirma que a “Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou vários objetivos”.

Dentre várias abordagens de liderança, há uma que foca na relação entre líder e liderado. Essa abordagem se chama: relação da troca entre líder e liderados (LMX) e ela diz que existem diferenciadas relações entre o líder e o liderado dentro de um ambiente organizacional, o que difere da perspectiva tradicional, na qual as relações são as mesmas (DANSEREAU et al., 1975; GRAEN, 1976; LIDEN & GRAEN, 1980). A LMX como modelo de liderança obteve melhores resultados quanto à produtividade dos liderados, maior satisfação no trabalho, menos desperdícios de matéria prima e melhor relacionamento entres os pares e seus superiores (ROBBINS, 2005).

Alguns estudos apresentaram correlações diretas positivas e significativas entre liderança e a satisfação no trabalho, ou seja, à medida que a liderança é exercida e percebida, há um aumento da satisfação no trabalho. (MOURA et al, 2017). A satisfação no trabalho é um dos conceitos que aborda a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Locke (1969) conceitua satisfação no trabalho como a avaliação que o liderado faz sobre o seu trabalho, ambiente ou a realização de seus objetivos por meio do trabalho.

Segundo Locke (1976), a satisfação no trabalho é um estado emocional, pois a emoção vem da avaliação dos valores do indivíduo, e essa satisfação possui dois fenômenos: a alegria (satisfação) e o desprazer (insatisfação).

Apesar de ele relatar que a satisfação no trabalho é um fenômeno individual, ele também afirma que eventos, condições do trabalho e agentes do trabalho podem ser fatores influenciadores que devem ser analisados em suas inter-relações.

Moura, Bernardes, Balsanelli, Zanetti e Gabriel (2017) corroboram em seu estudo que a liderança tem um impacto significativo na satisfação do trabalho e, conseqüentemente, no desempenho e na motivação dos profissionais. Os profissionais estando mais satisfeitos e motivados no seu ambiente de trabalho são capazes de recompensar sua organização através de maior capacidade de fornecer um trabalho de maior e melhor qualidade.

## **1.1 Formulação do problema**

Procurando uma compreensão da liderança, baseada na LMX, encontram-se alguns estudos que verificam a percepção que o líder tem dos liderados e vice-versa (MUELLER; LEE, 2002). Portanto, o problema de pesquisa deste trabalho é: há alguma relação entre o relacionamento da díade líder-liderado e a satisfação no trabalho de servidores na Câmara dos Deputados em Brasília? A análise dessa perspectiva não se sobrepõe a outras perspectivas, mas é importante pois ela verifica o quanto do desempenho do liderado é influenciado por essa qualidade do relacionamento com o líder, visto que o processo de avaliação de desempenho do liderado é influenciado pelo tempo de convivência com seu líder.

## **1.2 Objetivo Geral**

Descrever a qualidade da troca líder e liderado e a influência desse aspecto na satisfação no trabalho na Seção de Controle do Departamento de Materiais e Patrimônios (Secle/Demap) na Câmara dos Deputados em Brasília – DF.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- I. Caracterizar a qualidade da troca líder-membro na Secle/Demap.
- II. Caracterizar a satisfação no trabalho na Secle/Demap.
- III. Identificar a influência que a qualidade da troca entre líder e liderados tem na satisfação do trabalho.

## **1.4 Justificativa**

Um conceito de satisfação do trabalho que pode ser analisado nas organizações foi apresentado por Locke (1976). Para ele a satisfação no trabalho poderia ser dita como um estado emocional positivo que resultaria de experiências no trabalho. Esse estado emocional poderia ser determinado por eventos ou por agentes. Essa definição mostra a importância de esmiuçar fatores individuais e também aqueles relacionados ao contexto organizacional.

Esse trabalho procura mostrar a compreensão do conceito de liderança, mais especificamente da LMX, e a importância que a LMX tem positivamente ou negativamente na satisfação do trabalho.

Por fim, esse trabalho também possui a proposta de reunir conteúdo com potencial para aprofundamento em pesquisas acadêmicas nesse contexto, já que pesquisas relacionadas à LMX são pouquíssimas no Brasil (AMARAL, 2007). Desde a época que Amaral (2007) afirmou que havia poucas pesquisas relacionadas à LMX, algumas teses de mestrado foram desenvolvidas sobre esse assunto no Brasil,

alguns exemplos são as pesquisas de Horta (2012), a de Carrara (2016), a de Pereira (2016), a de Soares (2018) e a de Côrtes (2019). A seguir serão apresentados um resumo de conceitos e discussões feitas por alguns autores sobre a LMX e sobre a satisfação no trabalho, servindo como embasamento para a pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Diante o que foi exposto na introdução, o presente trabalho tem como premissa descrever a convergência da relação entre líder e liderado e a satisfação no trabalho na Seção de Controle do Departamento de Materiais e Patrimônios da Câmara dos Deputados, onde o prédio se localiza em Brasília - DF. No referencial teórico serão detalhados alguns conceitos da teoria liderança, da teoria sobre a troca líder-membro (LMX) e, em seguida, alguns conceitos de satisfação no trabalho, além da relação entre eles. Nos próximos capítulos serão abordados os resultados e discussões, por fim, as conclusões e sugestões para futuros estudos.

### **2.1 Liderança**

Historicamente, liderança é definida em traços de personalidades, influência sobre outras pessoas, interação entre pessoas e autoridade de uma posição em um tipo de organização (YUKL, 1999). Liderança consiste em gerir pessoas e atingir metas e objetivos organizacionais por meio do trabalho. Dessa maneira, um bom líder é o que está suscetível a motivar e influenciar os recursos humanos que estão disponíveis na organização para atingir objetivos e metas (CLEMMER0 & MCNEIL, 1989).

Existem diversas definições de liderança, mas a que se adequa melhor a este trabalho são as definições dadas por Dansereau, Graen e Haga (1975), na qual eles definem, respectivamente, liderança como:

“Liderança envolve a natureza das trocas verticais que são feitas entre um supervisor e um membro”.

“A influência está ancorada nos relacionamentos que permitem trocas interpessoais entre um supervisor e um membro”.

“A maior iniciativa de negociação dá ao membro a noção da importância da negociação de suas tarefas. Quando isto ocorre, há maior probabilidade de o supervisor estar experimentando a liderança. Quando não ocorre, há probabilidade do superior ser simplesmente supervisor do seu membro”.

Essas definições são as mais adequadas, visto que abarcam a relação entre um líder e um liderado e a influência mútua que exercem um sobre o outro, buscando atingir objetivos e metas individuais e organizacionais. Yukl (2002) afirma que é possível estudar a liderança em quatro níveis, o nível individual, diádico, grupal e organizacional. O nível individual busca entender as diferenças entre as pessoas como: personalidade, estilo de tomada de decisão, motivações, entre outras.

O segundo nível de análise é o diádico, que fala sobre a relação entre duas pessoas, no caso, o líder e o liderado. Busca a compreensão do modo como o líder e o liderado gerenciam diversidades, e como descobrem e usam estratégias para tornar essa díade produtiva e eficaz para o alcance dos objetivos organizacionais. O terceiro nível de análise é o grupal que abarca o estudo da influência da liderança na tarefa, desempenho e efetividade do grupo. O quarto nível é o organizacional, que contempla o estudo de equipes, grupos e do coletivo.

Uma metáfora usada para explicar os níveis de análise de liderança e a questão de percepção e escolhas de uma pessoa é a metáfora do elefante. Essa metáfora mostra a experiência de pessoas com deficiência visual que tocaram em um elefante (mas essas pessoas não sabiam de qual animal se tratava) que estava sob cuidados de um domador.

A primeira pessoa tocou na orelha do elefante e assumiu que se tratava de uma grande ventarola. A segunda pessoa tocou o animal na perna e disse que

estava em contato com uma pilastra grossa e firme. O terceiro sujeito tocou na barriga do elefante e afirmou que era um tubo maleável, robusto e pesado que se movimentava todo o tempo (YAMMARINO, DANSEREAU e KENNEDY, 2001).

A moral dessa metáfora é que todos estavam parcialmente corretos e, ao mesmo tempo, completamente errados. Como cada um tinha sua própria opinião e ignorou as opiniões dos outros, eles não chegaram a um consenso. Percepções e escolhas da análise são determinantes para investigar um fenômeno a partir de um nível de sua preferência. Nesse sentido, é possível estudar a liderança organizacional considerando traços, comportamentos, estilos, formas de decisão do líder, situações e contingências em que a liderança ocorre a partir do relacionamento interpessoal entre líder e liderado. A seguir, será abordada, brevemente, a evolução da liderança, suas Eras e abordagens.

## 2.2 Evolução das teorias da liderança

Ao longo dos anos, os estudos sobre a liderança, evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais que os líderes eficazes precisavam ter, passando por uma abordagem básica que desenhava o que os líderes eficazes deveriam fazer, para chegar finalmente a uma abordagem situacional e flexível, que se adaptem rapidamente as constantes mudanças das organizações. O enfoque da liderança mudou diversas vezes nas últimas décadas, o que confirma o quão complexo é esta competência, e ao mesmo tempo, como ela se renova conforme o desenvolvimento humano. A tabela 1 a seguir apresenta, apenas para ilustração, a ordem cronológica correspondente à evolução dos estudos da liderança.

Tabela 1: Teorias sobre a liderança. (continua)

1930 a 1940	Teoria dos Traços de Liderança	O líder possui características inatas.
1940 a 1960	Teorias Comportamentais	O líder tem comportamentos específicos (voltado para tarefa ou para pessoas).
1960 a 1990	Teorias Contingenciais	Modelo da contingência de Fiedle/Teoria do recurso cognitivo.

		Teoria da liderança situacional: a liderança depende da situação.
		Teoria da troca entre líderes e liderados: os líderes criam grupos dos de "dentro" e dos de "fora".
		Teoria da meta e do caminho: o líder deve ajudar os subordinados no alcance de metas.
		Participação e liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório.
A partir de 1990	Teorias Neocarismáticas	Liderança carismáticas: os seguidores do líder atribuem características heroicas ao líder.
		Liderança transacional: a líder motiva seus seguidores na direção das metas.
		Liderança transformacional: o líder possui carisma e oferece consideração individualizada a seus liderados.
		Liderança visionária: o líder cria e articula uma visão do futuro.

Fonte: Adaptado de Robbins apud Botelho e Krom (1994).

Seters e Field (1990) chamam as teorias que têm enfoque nos traços do líder como Era da Personalidade e de Era da Influência. Denomina-se Era da Personalidade pois era senso comum que se os liderados imitassem a postura e personalidade dos líderes, eles também se transformariam em grandes líderes.

No período seguinte que foi chamado de Era da Influência, a liderança era vista como o líder influenciando o liderado e não apenas influência da característica que um líder possui. Influência no sentido de persuasão e até coerção com seus liderados. Na coerção, o líder gerencia seus liderados usando a coerção como poder autoritário. É usado para manter o controle exercido pelo líder.

A base dessas teorias é como o líder se comporta. Estudos nas universidades de Michigan e Ohio analisaram comportamentos de líderes e dividiram em dois grupos: comportamentos para tarefas e comportamentos para pessoas. A partir dessa divisão, vieram à tona estilos de liderança que focavam na realização de um trabalho e no aumento do relacionamento entre pessoas (BERGAMINI, 1994, p.321).

Seters e Field (1990) chamam essas teorias em Era do Comportamento. Para eles, a liderança passou a ser observada como um subconjunto do comportamento do líder. Eles acreditam que essa abordagem ganhou mais notoriedade dos pesquisadores e gerentes por conta da abrangência na busca de uma melhor efetividade da liderança. Acreditam, também, que o líder não tem uma influência direta no comportamento de seu liderado, mas dá condições e estímulos para que isso aconteça.

Segundo Seters e Field (1990), a Era do Comportamento pode ser dividida, também, em dois subperíodos. No primeiro ainda possui resquícios de influências do período dos traços. O foco está no desenvolvimento dos traços do comportamento do líder e não nos seus traços de personalidade. No segundo, emerge a preocupação de adotar o conhecimento que foi adquirido no período dos traços na atividade gerencial. As teorias comportamentais fazem ser possível apontar quais são os determinantes críticos que envolvem a ação do líder no ambiente organizacional.

Robbins (2002), batiza o conjunto de teorias neocarismáticas que são formadas pelas lideranças carismáticas, transformacional, transacional e visionária. Esse conjunto de teorias buscam mostrar a liderança mais perto pessoa comum e tenta explicar como os líderes conseguem algum grau elevado de comprometimento dos liderados.

Segundo Schermerhorn et al. (1999) e Robbins (2002), a Teoria da Liderança Carismática aborda os líderes como aqueles que, em virtude de suas habilidades pessoais, conseguem ter um efeito profundo em seus seguidores. Possuem forte necessidade de poder, considerando-se muito eficazes e convictos da moralidade de suas crenças. Seus seguidores lhes atribuem feitos e capacidades heroicas de liderança.

Os estudos sobre liderança carismática procuram identificar as características destes líderes mediante sua diferenciação dos demais. Consideram carismáticos aqueles que têm visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis às limitações ambientais e necessidades de seus liderados, exibindo comportamentos não comuns.

Autores como Peters e Waterman (1982); Tichy e Devanna (1986); Bennis e Nanus (1988) lançam a discussão sobre a Liderança Transformacional ou Transformadora e Liderança Transacional. Consideram líderes transformadores os

chefes executivos de sucesso que transformaram suas organizações. Bennis e Nanus (1988 p. 3) falam de um "novo líder – aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes, e que pode converter líderes em agentes de mudança". O conceito de liderar é tido como "influenciar, guiar em direção, curso, ação opinião" (BENNIS; NANUS, 1988, p. 19).

Segundo Cavalcanti (2006), a diferença principal entre os dois tipos de líderes está na questão dos valores. No entender de Bennis (1996), esses líderes assumem a responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, visando sua adaptação às mudanças ambientais sendo que sem essa liderança transformadora torna-se difícil moldar o futuro mais desejável para a nação ou para o mundo.

É esclarecedora a distinção entre liderança transformacional e liderança transacional, proposta por Bass (1985) e Bass e Avolio (1990). Eles consideram que a liderança transformacional se refere ao carisma, à visão, à inspiração que motiva por altas expectativas, ao estímulo intelectual. Já a liderança transacional refere-se às recompensas aos seguidores, conforme performance nas tarefas.

Essa definição de liderança transacional encontra inspiração em James Burns (1978) que define o líder transacional como motivador dos seus subordinados, via recompensas pelos serviços prestados. Para Zaleznik e Vries (1995), na liderança transacional a capacidade de certos líderes influenciarem seus liderados está nos recursos pessoais que possuem.

Assim, a natureza e dilemas da liderança transacional fazem com que pareça um cálculo de ganhos e perdas. Segundo os autores a liderança transformadora (ou transformacional) se dá numa estimulação mútua entre líderes e liderados, o que eleva os subordinados ao status de líderes e os líderes em atores morais. Apesar de ainda podermos citar outras teorias contemporâneas a respeito do conceito de liderança, o interesse deste trabalho se restringe à evolução do referencial histórico e ao surgimento da LMX.

Nanus (1992), pesquisou alguns de líderes, para fazer um levantamento de dados e informações sobre liderança e visão. Ele define essa liderança como: "Criar uma visão realista, crível, atrativa do futuro para a organização". Para isso, os líderes precisam ter a capacidade de explanar a visão para outras pessoas e serem capazes de expressar sua visão não apenas verbalmente e através do seu comportamento.

## 2.3 As teorias contingenciais ou situacionais

De acordo a figura 1, mostrada anteriormente, na ordem cronológica, a teoria contingencial fica em terceiro momento da evolução histórica das teorias, mas está sendo abordada por último porque este trabalho falará, especificamente, de uma dessas teorias.

A Teoria Contingencial, também conhecida como Escola Ambiental, conceitua que não existe um padrão a ser seguido por todas as organizações, porque esse padrão vai se adaptando de acordo com a influência do ambiente a qual a organização está inserida, ou seja, padrões são substituídos por procedimentos de acordo com o ambiente, estratégias e/ou tecnologia. (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Os teóricos envolvidos com esses estudos não atribuíram o sucesso ou o fracasso da liderança somente aos traços e à personalidade do líder, nem à forma como o líder se comporta em relação ao liderado, mas consideram, sobretudo, as circunstâncias ou as situações em que o processo de liderança ocorre. Seters e Field (1990) denominam o conjunto dessas teorias de Era Situacional e Era Contingencial.

Há três momentos importantes na Era Situacional. O primeiro momento é detalhado pelo ambiente organizacional. O sucesso do líder ocorre se ele estiver na hora e lugar certos e nas circunstâncias certas. Se ele não estiver presente quando esses fatores confluírem, uma outra pessoa é capaz de substituí-lo facilmente. O segundo momento é sobre o status social do líder e do grupo. Os membros do grupo fazem tarefas específicas e mantem comportamentos previstos. Os comportamentos, tanto do líder como do liderado, contribuem para o grupo. No último momento, é tratado o perfil sóciotécnico, no qual questões técnicas passam a ser consideradas no processo de liderança.

A Era Contingencial, segundo Seters e Field (1990) apresenta um avanço na abordagem sobre liderança. Essa abordagem considera fatores do comportamento, da personalidade, da situação e dos liderados. Na Era contingencial, a influência que o líder exerce sobre o liderado deixa de ser feita apenas por coerção e persuasão, e passa a ser uma influência aceita pelo liderado. O liderado submete-se,

espontaneamente, à influência do seu líder e permite que seu comportamento seja moldado para que objetivos e metas sejam alcançados.

Essa abordagem contingencial permite ver um novo papel do liderado na liderança e entender que o liderado também exerce um importante papel, de modo que ele também passa a ter uma certa influência sobre seu líder, deixa de ter um papel apenas passivo. Portanto, trocas de benefícios e favores começam a acontecer entre líder e liderado. Esses benefícios e favores não se restringem apenas às questões materiais ou econômicas, mas também às questões psicológicas (BERGAMINI, 1994).

A partir do que foi dito acima, é possível focar em um recorte específico da Era contingencial, a qual se trata da LMX. Esse trabalho tem como apoio o nível diádico, pois nesse nível, os estudos focam as relações entre o líder e seu liderado (YAMMARINO; DANSEREAU; KENNEDY, 2001).

Yukl (2002, p.15) afirma que “a questão chave (para a compreensão desta abordagem) é como desenvolver a cooperação, relações de confiança com liderados e como influenciar um liderado para ele estar mais motivado e comprometido”. A liderança, no nível diádico, tem sido estudada por Sparrowe e Liden (1997) e Liden e Maslyn (1998), sendo uma das mais representativas a Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975).

## **2.4 Leader Member Exchange (LMX)**

A teoria LMX fala sobre a relação entre os líderes e os seus liderados e as relações positivas que podem ser caracterizadas por respeito mútuo, confiança e de obrigações de um para com o outro (GRAEN & UHL-BIEN, 1995). De acordo com Scandura, Graen e Novak (1986), a LMX é sustentada por um sistema de componentes cujas relações envolvem os dois lados de uma díade, com comportamentos interdependentes, que partilham resultados mútuos produzindo concepções de ambientes e valores.

Aspectos como maior delegação de responsabilidade e partilha de funções administrativas ocorrem na LMX, mas não com todos os liderados. Não é necessário que todos os subordinados sejam tratados de igual forma pelo líder, contudo, cada

membro da equipe deve sentir valorizado (YUKL, 1989). Mas, para que exista uma relação LMX de elevada qualidade é necessário que ambas as partes partilhem metas e objetivos (MARKHAM, YAMMARINO, MURRY & PALANSKI, 2010).

Essas relações diferenciadas com cada membro determinam relações de alta qualidade – endogrupo - ou baixa qualidade – exogrupo - (DULEBOHN et al, 2012) O endogrupo é caracterizado por: desenvolvimento de uma parceria baseada em reciprocidade, comportamentos extracontratuais, confiança mútua, respeito, afeto e solidariedade. Já o exogrupo ocorre quando o líder age como supervisor hierárquico e o relacionamento é baseado nas funções contratuais (WIKANINGRUM, 2007).

Estudos sobre LMX demonstraram que a alta qualidade (bom relacionamento) da troca entre líder e liderado acarreta uma maior satisfação no trabalho e desempenho, além de mais atenção e suporte do líder (NIEMEYER, 2013). A seguir, será exposto o tema satisfação no trabalho e como ela pode estar associada a LMX.

## **2.5 Satisfação no trabalho**

De acordo com Chang e Lee (2006) a satisfação no trabalho vem sendo investigada como importante variável independente em pesquisas de comportamento organizacional desde 1980. Existem diversos conceitos de satisfação no trabalho que foram evoluindo ao longo do tempo. A seguir, serão destacadas três, mas a definição que será usada nesse trabalho é a definição dada por Siqueira (1985), por ela ser referência em análise de satisfação no trabalho, tendo em vista que os achados da pesquisa dela contribuem para melhoria da gestão de pessoas e seus impactos nos resultados desejados para as organizações:

- A satisfação no trabalho é um estado emocional (determinado por agentes ou eventos) agradável ou positivo, que resultaria necessariamente, de experiências relacionadas ao trabalho. (LOCKE, 1976)

- A satisfação no trabalho implica crenças e valores que servem de parâmetro para os indivíduos avaliarem seu trabalho, de modo que essa avaliação resultaria em um estado emocional que quando é agradável, promoveria satisfação, e quando for desagradável, gera insatisfação. É uma variável de natureza afetiva, resultante direta do grau de contentamento do indivíduo em relação a dimensões de seu trabalho (MARTINS,1984)
- A satisfação no trabalho corresponde ao grau de contentamento do indivíduo com relação a algumas dimensões específicas de seu trabalho: chefia, salário, colegas, promoções e natureza do trabalho realizado (SIQUEIRA, 1985). A satisfação no trabalho é dependente de alguns fatores como rotina, benefícios, participação no trabalho e outros que serão listados a seguir.

## **2.6 Preditores da satisfação no trabalho**

Dejours (1994) afirmou que, se o trabalho ocorrer de forma organizada e de livre escolha, acaba proporcionando contentamento e equilíbrio, por conta do descarregamento psíquico que é proporcionado. Então, detectar quais elementos do trabalho que se opõem a esse descarregamento é uma forma de propiciar satisfação no trabalho e motivação.

São vários os aspectos que ocasionam ou não a satisfação no trabalho. Segundo Martinez (2002), as percepções e diferenças individuais não devem ser negligenciadas, pois, estas causas determinam a satisfação no trabalho e estão dentro de um contexto cultural e histórico, que possuem oportunidades e valores.

Portanto, não há apenas um único fator que determina a satisfação no trabalho. Os fatores fazem parte das condições de trabalho, das características do indivíduo e do ambiente. Identificar esses fatores é de suma importância para fomentar programas de melhoria da satisfação.

Coelho Jr. (2009) corroborou em sua tese de mestrado alguns preditores da satisfação do trabalho, sendo alguns deles: remuneração, oportunidades de promoção, autonomia, poder decisório, esforço das tarefas, relação com a chefia, dentre outros.

Moura, Bernardes, Balsanelli, Zanetti e Gabriel (2017), identificaram relações positivas entre determinados estilos de liderança e satisfação no trabalho. Observaram também uma relação positiva entre a liderança e algumas variáveis, como por exemplo: produtividade e compromisso organizacional. A pesquisa deles informa que a liderança exerce uma relação positiva sobre a satisfação no trabalho, sendo intermediada ou não por alguma variável.

## **2.7 LMX e satisfação no trabalho**

Como já dito, a teoria LMX é uma das abordagens da atualidade que estuda as diferentes relações entre líderes e liderados, e suas influências nos resultados organizacionais (GRAEN; UHL-BIEN, 1991). Os resultados são efetivos quando acontece uma influência positiva nessa relação (KATZ; KAHN, 1978). Algumas pesquisas feitas demonstram que a LMX tem uma correlação bastante significativa com alguns importantes resultados de uma organização. Por exemplo, ela é positivamente relacionada com as avaliações dos superiores sobre a performance de trabalho (DUARTE; GOODSON; KLICH, 1994; GRAEN; NOVAK; SOMERKAMP, 1982), com o comprometimento organizacional (DUCHON; GREEN; TABER, 1986) e com a satisfação no trabalho (VECCHIO; GODBEL, 1984).

Funcionários satisfeitos tendem a serem mais produtivos, inovadores, criativos e têm menor intenção de deixar a organização. Assim os resultados organizacionais passam a satisfazer todos os envolvidos (líderes, membros e organização). Grande parte dos liderados desenvolvem um vínculo psicológico positivo com a organização na qual trabalham, baseado num padrão de expectativas acerca do que esta lhes deveria oferecer ou que é obrigada a dar (ANDERSON & SCHALK, 1998).

Quando os trabalhadores concebem que o seu contrato está sendo cumprido, isso significa que a organização está satisfazendo as expectativas a que se propôs, fazendo com que o trabalhador reconheça a relação que esperava obter. Como dito na introdução, a LMX como modelo de liderança obteve melhores resultados quanto à produtividade dos liderados, maior satisfação no trabalho,

menos desperdícios de matéria prima e melhor relacionamento entres os pares e seus superiores (ROBBINS, 2005).

Visando descrever a qualidade da troca líder e liderado e a influência dessa relação na satisfação no trabalho na Seção de Controle do Departamento de Materiais e Patrimônios (Secle/Demap) na Câmara dos Deputados, localizada em Brasília (DF), foi realizada uma pesquisa quantitativa com uso de dois instrumentos validados e revalidados posteriormente por outros autores.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa científica estimula a reflexão sobre um fenômeno e contribui com o avanço da ciência. Os resultados de uma pesquisa científica não servem apenas para um fim específico, mas também para toda a ciência e a sociedade. O presente estudo é descritivo por ter como objetivo a descrição de determinado fenômeno ou a identificação de relações entre as variáveis.

Nesse sentido, a classificação da pesquisa é representada como de natureza quantitativo - descritiva, cujo objetivo é identificar a natureza do relacionamento do líder e liderado e a influência que esse relacionamento tem na satisfação do trabalho dos funcionários.

A pesquisa, quanto à perspectiva temporal de coleta, caracteriza-se como transversal, pois as medições foram feitas apenas num momento ou um recorte com os funcionários da Câmara dos Deputados.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo**

Para realização dessa pesquisa, a organização, avaliada foi a Câmara dos Deputados. Organização de caráter público. Ela faz parte do Poder Legislativo da União. Está localizada na praça dos Três Poderes, no Distrito Federal. A pesquisa foi restrita a apenas um setor da instituição. O setor estudado foi a Seção de Controle que faz parte do Departamento de Materiais e Patrimônios da instituição que possui um pouco menos de 100 funcionários. A esse departamento estão vinculadas as responsabilidades de planejar, orientar, dirigir, controlar e exercer as atividades normativas específicas e a prática de atos relativos à aquisição, ao recebimento, à guarda, à distribuição e à alienação de materiais, à contratação de obras e serviços.

### **3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados**

A aplicação dos questionários foi realizada via internet por meio do Google Forms, que é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google usado para coletar informações. O questionário foi enviado por meio do e-mail institucional dos funcionários da Seção de Controle do Departamento de Materiais e Patrimônios da Câmara dos Deputados.

Os instrumentos de pesquisa utilizados no questionário em questão, são detalhados no tópico seguinte e possuem suas respectivas versões no tópico “Anexos” ao fim deste trabalho.

Após a coleta, foi criado um banco de dados no software Excel. Na sequência, esses dados foram exportados para o software IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20.0. Este é um programa estatístico para as ciências sociais, que conta com transformações de dados em informações visualmente mais claras e objetivas. A análise foi feita por meio do uso de ambos programas relatados.

### 3.3.1 Amostra

Os participantes da pesquisa são funcionários que são subordinados a um ou dois líderes diretos, sendo assim, alguns exercem tanto o papel de líder como o de liderado ao mesmo tempo. Houve um total de 29 respondentes.

Os resultados da pesquisa mostram que a maior parcela de respondentes é do sexo masculino (51,7%), com a faixa etária entre 41 e 54 anos (51,7%). Em relação ao nível de escolaridade, a grande maioria tem pós-graduação completa (55,2). Essas informações estão inseridas nos gráficos abaixo.

Tabela 2: Estatística descritivas dos dados de sexo, faixa etária e escolaridade

		Sexo	Faixa Etária	Escolaridade
N	Válido	29	29	29
	Omisso	0	0	0
Média		1,52	4,38	7
Mediana		2	5	8
Moda		2	5	8
Desvio Padrão		0,51	0,98	1,20
Variância		0,26	0,96	1,43
Mínimo		1	1	5
Máximo		2	6	8

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

O gráfico 1 apresenta a divisão dos participantes pelo sexo. Os respondentes do sexo masculino, representado pela cor azul, é maioria correspondendo 51,7% da totalidade e as respondentes do sexo feminino, representadas pela cor laranja, correspondem a 48,3% da totalidade.

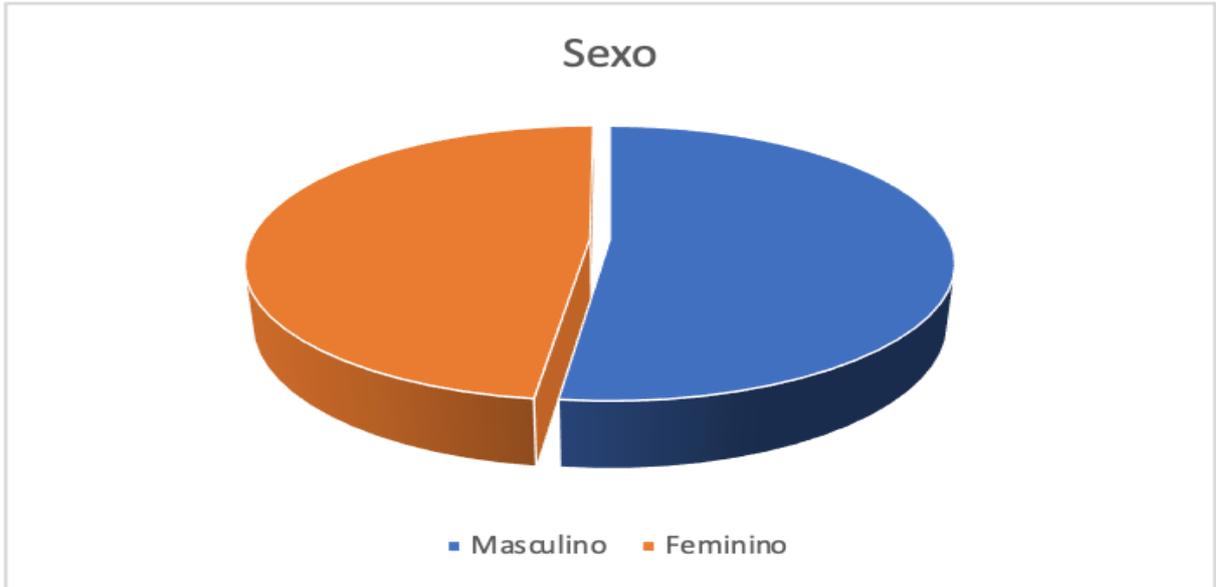


Gráfico 1: Sexo

Fonte: Fonte: Dados da pesquisa, 2020

O gráfico 2 apresenta a divisão dos participantes pela faixa etária. A maioria são aqueles acima de 50 anos que totalizavam 52%. Em seguida com 31% foram os respondentes que tinham entre 31 e 40 anos. Os respondentes entre 24 e 30 anos representavam 10%, os com até 18 anos de idade eram 4% e, por último, os que tinham entre 41 e 50 anos formavam apenas 3%.



Gráfico 2: Faixa Etária

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

O gráfico 3 apresenta a divisão dos participantes pela escolaridade. Os respondentes com pós graduação completa eram a maioria, totalizando 55% dos participantes. Aqueles que tinham ensino superior completo formavam 28%, seguidos daqueles que tinham ensino superior incompleto que eram 14% dos respondentes e por último, com apenas 3%, os respondentes com pós graduação incompleta.



Gráfico 3: Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

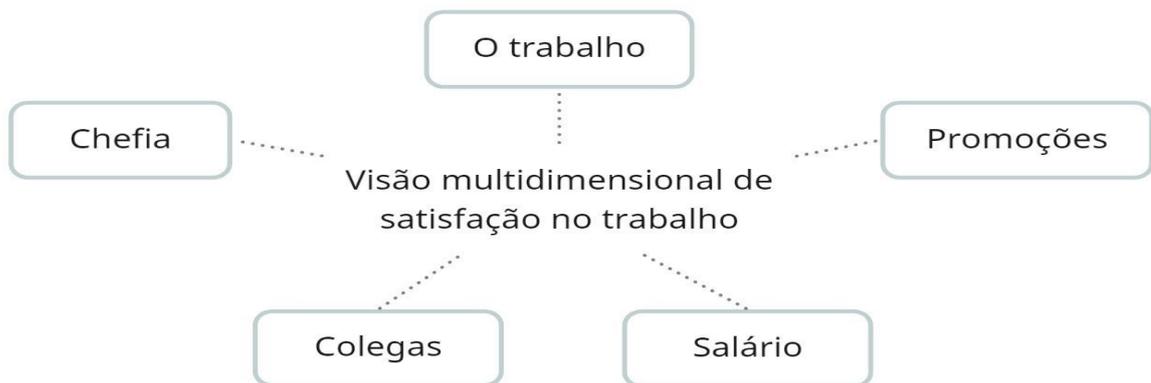
### 3.4 Instrumento(s) de pesquisa

O instrumento usado para coletar dados foi um questionário que foi dividido em duas partes, uma parte sobre liderança e a outra parte sobre satisfação no trabalho.

A Escala de Satisfação no Trabalho – EST foi escolhida para este trabalho e foi desenvolvida e validada por Siqueira (1995) e posteriormente, foi revalidada por Coelho Jr e Moura (2008), a escala é composta por 25 frases, representando 5 fatores: satisfação em relação aos colegas de trabalho (alfa = 0,86); satisfação em

relação ao salário (alfa = 0,92); satisfação em relação a chefia (alfa = 0,90); satisfação em relação a natureza do trabalho (alfa = 0,82) e satisfação em relação a promoções (alfa = 0,87). O alfa significa a confiabilidade dos fatores, isto é, a probabilidade de um item desempenhar uma função de forma adequada sob condições específicas e variadas.

Figura 1: Fatores da satisfação no trabalho.



Fonte: Siqueira e Gomide Jr (2004)

A figura 1 (acima), mostra de uma forma didática os cinco fatores a qual a satisfação no trabalho pode ser dividida. Já a tabela 3 (abaixo) mostra cada um desses cinco fatores de forma detalhada, isto é, qual a definição de cada fatores, quais as respectivas perguntas que fazem parte de cada dimensão e a sua confiabilidade.

Tabela 3: Divisão dos fatores da escala satisfação no trabalho – EST (continua)

Dimensão	Definição	Itens	Confiabilidade (Alfa)
Chefia	Contentamento com organização, capacidade profissional do chefe e entendimento entre eles	2, 9, 19, 22 e 25	0,93

Colegas	Contentamento com a colaboração, amizade, confiança e o relacionamento mantido com os colegas	1, 6, 14, 17 e 24	0,93
Natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertados pelas tarefas	7, 11, 13, 18 e 23	0,90
Promoção	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoção	3, 4, 10, 16 e 20	0,92
Salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha.	5, 8, 12, 15 e 21	0,88

Fonte: Siqueira (2008).

A escala é composta por 25 itens que podem ser classificados de 1 a 7 sendo que 1 corresponde a “totalmente insatisfeito” e 7 corresponde “totalmente satisfeito”. Nessa escala há uma divisão em 5 fatores: Salário, Chefia, Colegas, Natureza do Trabalho e Promoção. Se o valor estiver entre 1 e 3,9, significará insatisfação, enquanto que uma nota entre 5 e 7, identificará satisfação naquela dimensão. No entanto, uma nota entre 4 e 4,9, denotará um estado de indiferença naquela dimensão, por parte do colaborador respondente. Para se chegar à nota final, deve-se calcular a média das notas atribuídas a cada dimensão, resultado no escore médio desta. Quanto maior o valor obtido, mais satisfeito os indivíduos estarão. (SIQUEIRA, 2008).

Tabela 4 - Escala de pontuação de Satisfação no Trabalho

Nível	Pontuação
Satisfação	5 a 7
Indiferença	4 a 4,9
Insatisfação	1 a 3,9

Fonte: Siqueira (2008)

A Escala de Satisfação no Trabalho foi validada por Siqueira (1985) e posteriormente revalidada por Coelho Jr.(2009). A validação foi feita através do procedimento estatístico chamado análise fatorial. Os resultados encontrados por Coelho Jr.(2009) corresponderam aos mesmos obtidos por Siqueira (1985). Na validação dele apenas o item 18 (no meu trabalho atual sinto-me...com as preocupações exigidas pelo meu trabalho) foi retirado por possuir uma carga fatorial abaixo de 0,30. A escala apresenta variância total de 75,8%%, KMO de 0,94. Os dados de cada fator dessa validação encontram-se na tabela abaixo

Tabela 5: Dados encontrados e validados da Escala Satisfação no Trabalho

Fator	Número de variáveis	Variância total	Valor próprio	Carga fatorial	Alfa
Colegas	5	43,60%	10,91	entre 0,55 e 0,90	0,89
Salário	5	15,60%	3,91	entre -0,74 e -0,99	0,95
Chefia	5	7,20%	1,8	entre -0,78 e -0,94	0,95
Natureza do trabalho	4	5,40%	1,34	entre 0,57 e 0,87	0,85
Promoção	5	4,00%	1	entre -0,78 e -0,86	0,92

Fonte: adaptado de Coelho Jr. (2009)

A partir da constatação de validação da Escala de Satisfação no Trabalho, a mesma foi utilizada para colher dados para essa pesquisa e trouxe escores entre 4,35 e 5,83. Esses valores serão detalhados na parte de Resultados e Discussão dessa pesquisa e se encontram, especificamente, na tabela 8.

A tabela 6 a seguir foi confeccionada para mostrar cada um dos itens que estão contidos em cada um dos cinco fatores principais.

Tabela 6 - Fatores da Escala Satisfação no Trabalho Detalhada (continua)

Chefia	<p>2. Com o modo como meu chefe organiza o trabalho no meu setor.</p> <p>9. Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.</p> <p>19. Com o entendimento entre mim e meu chefe.</p> <p>22. Com a maneira como meu chefe me trata.</p> <p>25. A capacidade profissional de meu chefe.</p>
Colegas	<p>1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.</p> <p>6. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.</p> <p>14. Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.</p> <p>17. Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.</p> <p>24. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.</p>
Natureza do trabalho	<p>7. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.</p> <p>11. Com a capacidade de meu trabalho me absorver.</p> <p>13. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.</p> <p>18. Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.</p> <p>23. Com a variedade de tarefas que realizo.</p>
Promoção	<p>3. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.</p> <p>4. Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.</p> <p>10. Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.</p> <p>16. Com as oportunidades de ser promovido ou ter ascensão</p>

	nesta empresa.
	20. Com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.
	5. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
	8. Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
Salário	12. Com o meu salário comparado ao custo de vida.
	15. Com a quantia em dinheiro que recebo ao final de cada mês.
	21. Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.

Fonte: Siqueira (2008).

Para medir a relação entre líder e liderado foi usado a Escala LMX-7, desenvolvida por Bauer e Green (1996), com o objetivo de avaliar a qualidade da relação entre líder e liderado. Essa escala é dividida em duas versões, uma para a chefia e outra para os colaboradores. Cada uma das versões conta com 7 itens para marcar de 1 a 5, a frequência dos eventos que são perguntados, sendo que 1 corresponde a “raramente” e 5 corresponde a “frequentemente”. A interpretação das pontuações LMX 7 podem ser usadas a partir dessa classificação: muito alto = 35 a 30, alto = 29 a 25, moderado = 24 a 20, baixo = 19 a 15 e muito baixo = 17 a 7 (Scandura 1994). Pontuações nas faixas superiores indicam membro-líder mais forte e de maior qualidade de trocas (por exemplo, membros do endogrupo), enquanto as pontuações nas faixas mais baixas indicam trocas de menor qualidade (por exemplo, membros do grupo externo).

Tabela 7 - Escala de pontuação da Qualidade Troca Líder Membro

Nível	Pontuação
Muito Alta	30 a 35
Alta	25 a 29
Moderada	20 a 24
Baixa	15 a 19
Muito Baixa	7 a 14

Fonte: Scandura (1994)

A Escala LMX-7 foi validada por desenvolvida e validada por Bauer e Green (1996) e posteriormente revalidada por alguns autores como: Scandura (1994), Nunes e Gaspar (2016) e Corrêa (2018). Nesta pesquisa foi abordado os dados de validação desse último por ser um dos mais recentes. A validação foi feita através do procedimento estatístico chamado análise fatorial. No processo de identificação de indícios de validade do instrumento 100% dos coeficientes de correlação foram moderados, isto é, assumem valores acima de 0,3. A escala apresenta variância total de 63,13%, KMO de 0,86. As comunalidades ficaram entre 0,4 e 0,7 e cargas fatoriais todas acima de 0,6.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A tabela 8 a seguir, apresenta as médias, medianas, desvios-padrão, variâncias, mínimos e máximos das variáveis da pesquisa. De modo geral, os valores médios obtidos mostram que as pessoas do setor estudado possuem bons níveis de qualidade troca líder membro e de satisfação no trabalho. Essa afirmação é explicada a seguir.

### **4.1 Médias dos construtos**

Em relação ao fator LMX, verificando todos os fatores e tirando sua média, obteve-se uma média de (3,91) que multiplicando por 7 (total de 7 fatores) obtêm - se uma pontuação de 27,38, considerada alta pela escala apresentada na tabela 7.

Os dados obtidos na aplicação da escala EST, mostram uma maior média no fator salário (5,83), seguido pelo fator colegas com média de (5,75). Pela escala de satisfação, os indivíduos estão bastante satisfeitos, pois todos os fatores, exceto o “promoção”, têm valores entre 5 e 7. O fator “Promoção” possui uma média que se enquadra em um perfil de “indiferença” de satisfação.

Tabela 8 – Análise Descritiva dos Fatores

	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Chefia	5,66	6,2	1,32	1,4	7
Colegas	5,75	6,2	1,26	2,8	7
Natureza do trabalho	5,1	5,4	1,36	1	7
Promoção	4,35	4,4	1,69	1	7
Salário	5,83	6	1,19	2,6	7
LMX	3,91	4	0,74	1,43	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

A partir dessas médias fatoriais é observado que há satisfação em 4 fatores da satisfação no trabalho e indiferença no fator “promoção”. Também é possível afirmar, de acordo a tabela 7 (apresentada na metodologia), que a qualidade de troca líder membro do setor estudado é alta, sendo assim os indivíduos pertencentes ao endogrupo.

## 4.2 Correlação

Para fazer a correlação dos escores utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman, que mede o grau de associação entre variáveis. A seleção deste teste deve-se ao fato de nenhuma das variáveis apresentar distribuição normal e ter uma amostra de participantes da pesquisa pequena (29 participantes). Como classificação do grau de correlação, utilizou-se o seguinte parâmetro: fraco quando  $0 < r < 0,4$ ; moderado quando  $0,4 < r < 0,7$  e forte quando  $0,7 < r < 1,0$  (SIQUEIRA e TIBÚRCIO, 2011). Foram consideradas correlações com significância estatística as que apresentaram  $p \leq 0,05$  e grau de correlação moderado ou forte.

A partir de uma análise de correlação realizada entre os escores da escala satisfação no trabalho é possível identificar uma relação direta (positiva) entre todos os fatores e o nível da troca líder-membro, o que quer dizer que quanto maior o nível de qualidade de troca líder membro, tende-se a ter uma maior satisfação no trabalho. A maior correlação encontrada foi entre o fator LMX e o fator do fator Natureza do Trabalho (0,738). As correlações entre LMX e os fatores Colegas e

Salário foram de intensidade fraca e as demais correlações foram de intensidade moderada.

Tabela 9: Correlação da LMX com os fatores da Satisfação no Trabalho

		Natureza do Trabalho				
		Chefia	Colegas	Promoção	Salário	
LMX	Correlação de Spearman	0,523**	0,410*	0,738**	0,557**	0,353*
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,027	0	0,002	0,061

Fonte: Dados da pesquisa, extraído do SPSS.

\*\* . A correlação é significativa no nível 0.01 (2-tailed).

\* . A correlação é significativa no nível 0.05 (2-tailed).

Na literatura foi encontrado dezenas de estudos que apresentaram correlação direta positiva e significativa entre as diversas lideranças analisadas com a satisfação no trabalho, ou seja, à medida que a liderança é exercida e percebida há um aumento da satisfação no trabalho. A título de exemplo dois deles são os trabalhos de : Lorber & Skela Savic (2012) e Negussie & Demissie (2013).

Em um paralelo com esse trabalho, pode-se inferir por meio das análises estatísticas que se tratando do nível de satisfação no trabalho dos participantes, é notório que a satisfação no trabalho é identificada na organização por diversas vertentes (fatores), com destaque para percepção por meio da natureza do trabalho.

Os resultados trazem à tona como os fatores que proporcionam a satisfação dentro da organização são influenciados e compartilhados pelos indivíduos inseridos no ambiente. De certa forma, no âmbito deste trabalho, essa “influência dos indivíduos” pode ser caracterizada pela relação troca líder-membro. Ressalta-se que os resultados não podem ser generalizados devido ao recorte amostral.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho descreveu se há relação do nível da troca líder membro com a satisfação no trabalho. Há no Brasil, pessoas que acreditam que o setor público gera uma insatisfação seja por limitação do salário (não que pessoas na iniciativa pública ganhe pouco, mas já sabem o máximo que ganharão) ou por qual serviço irá realizar, pois no serviço público há concursos para áreas específicas e há concursos não específicos, onde você é lotado de acordo a demanda, que é o caso do setor onde foi realizado a pesquisa.

Os resultados obtidos pela coleta de dados a partir da aplicação dos questionários, mostra que o grupo amostral possui a avaliação positiva em todos os aspectos, sendo assim as pessoas sendo pertencentes ao endogrupo, que são indivíduos que possuem relação boa, de alta qualidade com o grupo onde estão inseridos.

Como demonstrado, existe a influência entre a qualidade da troca líder-membro e a satisfação no trabalho, contudo em pesquisas futuras, um interessante estudo que poderia complementar essa pesquisa seria o grau de motivação, pois estudos sobre fatores internos e externos somados a essa pesquisa agregaria mais valor as respostas obtidas. A questão do gênero pode ser explorada também realizando um teste de médias e analisar se existe uma diferença significativa no quesito LMX ou satisfação no trabalho dos indivíduos que são/se identificam com o sexo masculino ou feminino.

Relações pessoais acaba sendo um dos fatores mais importante em uma rotina, sendo ela pessoal ou profissional, pois através delas é desencadeado vários aspectos positivos ou negativos na vida de uma pessoa. Muitas doenças psicológicas e até mesmo físicas acontecem por uma relação negativa. Por isso é de suma importância ter uma relação social positiva dentro e fora do ambiente de trabalho.

O estudo trouxe como limitação o tamanho da amostra que foi prejudicado por conta da Pandemia do Covid-19 que fez com que quase a totalidade das pessoas aderissem o teletrabalho e por conta disso muitos e-mails não foram respondidos e dado o anonimato das respostas, caso fosse realizado o reenvio dos questionários poderia gerar duplicidade de respostas (pessoas que já responderam,

responderem novamente). Em condições normais, um questionário impresso seria uma boa solução para aumentar o número de respondentes caso a amostra fosse insatisfatória. Em suma, mediante este limitador do estudo, sugere-se como melhoria que em uma futura pesquisa, que se busque uma amostra mais representativa.

Os resultados desta pesquisa corroboram outras três pesquisas sobre a LMX e satisfação no trabalho. A primeira pesquisa foi a “Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa” em que se aborda a relação da liderança com a satisfação no trabalho trazendo como conclusão que a liderança na enfermagem exerce uma relação positiva e significativa sobre a satisfação no trabalho demonstrando a necessidade do desenvolvimento dessa competência nos profissionais de enfermagem.

A segunda pesquisa foi a “Ética na liderança e LMX (Leader Member Exchange): uma análise sobre o desempenho individual” onde a conclusão obtida foi que pessoas gerenciadas por líderes considerados éticos têm maior propensão voluntária a cooperar individualmente umas com as outras. As evidências empíricas dessa pesquisa corroboram a teoria de que líderes percebidos pelos seguidores com uma motivação menos egoísta e mais altruísta, apresentam comportamento honesto, consideração por outros e tratamento justo. Por consequência, estabelecem um ambiente de trabalho agradável e justo.

Já a terceira e última pesquisa usada na comparação foi a “A Relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho e desempenho dos profissionais” onde concluiu-se que a liderança contribui para que as organizações possam acompanhar essa evolução e se adaptar às mudanças, seja na busca por um perfil mais adequado às novas necessidades de mercado, seja na adaptação dos treinamentos de suas lideranças e, principalmente, no diagnóstico constante das relações entre líderes e liderados e do estilo adotado por suas lideranças, na prática.

A partir das análises realizadas a contribuição desse trabalho é mostrar que é interessante haver uma análise do comportamento e do tipo de liderança que existe em um departamento de uma organização, com finalidade de mapear os pontos positivos e negativos, buscando eliminar estes e melhorar aqueles. Com isso, mesmo tendo um recorte muito pequeno, pode-se afirmar que organizações em geral só terão vantagens com esse tipo de análise (analisar o relacionamento entre chefe e subordinados e a satisfação no trabalho).

Uma organização fazendo o uso de ferramentas corretas consegue melhorar tanto o trabalho a ser realizado como consegue melhorar a vida pessoal dos indivíduos envolvidos. Uma possível ação prática que auxiliaria esse processo seria algum tipo de comunicação constante sobre a importância de debates onde os líderes e liderados interajam buscando sempre resolver adversidades. A base de um bom relacionamento, seja ele qual for, é sempre o diálogo.

Em suma, este trabalho amplia, de certa forma, os estudos acerca da teoria LMX relacionada a satisfação no trabalho, pois atualmente no Brasil existem poucas pesquisas que tratam desse assunto fora da graduação. Além da contribuição empírica relativo à liderança nas organizações públicas, os resultados obtidos permitem contribuir também o debate sobre comportamentos e motivações nestas organizações.

## 6 REFERÊNCIAS

AMARAL, D.J. Teoria da Troca entre Líder Liderado (LMX): Uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-membro. São Paulo, 2007.

ANDERSON, N. & SCHALK, R. (1998). *The psychological contract in retrospect and prospect. Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.

BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.*

BASS, B.M., & Avolio B.J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.

BAUK, B. A. (1985, abr./mai./jun.) Stress. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. v. 50, n. 13, p. 28-36.

BENNIS, Warren. *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BENEDETTI, M. H., HANASHIRO, D. M. M.; POPADIUK, S. Liderança: Uma Relação com Base no Gerenciamento de *Stakeholders*, A Partir Da Ótica Dos Liderados. *Organização & Sociedade*, v.11, n.31, set/dez, 2004. (INTRODUÇÃO VERIFICAR O TIPO DA CITAÇÃO)

BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C.W. *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BRANT, P. S.; GONÇALVES FILHO, C.; SANT'ANNA, A. S.; SANTOS, M. F.; SOUKI, G. Q. **A Relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho e desempenho dos profissionais**. XV SEMEAD - Seminários em Administração. Conference: XV SEMEAD - Seminários em Administração At: FEA-USP - São Paulo. Volume: 15. Outubro de 2012. ISSN 2177-3866

BURNS, J.M. *Leadership*. New York: Harper, 1978.

BURNS, Tom; STALKER, George M. *The management of innovations*. London: Tavistock, 1961.

CARRARA, G. L. R. *A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem*. São Paulo, 2016.

CAVANAGH, S.J. *Job satisfaction of nursing staff working in hospitals*. *Journal of Advanced Nursing*, v. 17, n.6, p. 704-711, 1992.

CAVALCANTI, V. L. et al. *Liderança e motivação*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-180.

CLEMMER, J., & MCNEIL, A. (1989). *Leadership skills for every manager*. London: Piaticus.

COELHO JR, Francisco Antonio; MOURA, Cristiane Faiad de. Re-validação de Escala de Satisfação no Trabalho. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W.J. *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance, vol. 13, 1975.*

CORRÊA, Bruno de Bem. A relação entre a Troca Líder-Membro e o adoecimento nas organizações. Brasília, DF. 2018.

CÔRTEZ, M. G. Desenvolver competências gerenciais garante efetividade de equipes? A troca líder-membro como mediadora. Brasília, 2019.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. *A vertical Dyad Linkage approach to leadership within formal organization – a longitudinal investigation of the role making process. Organizational Behavior and Human performance, [S. l.], v. 13, p. 46-78, 1975.*

DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. *In: BETIOL, M. I. S. (coord.) Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 3ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 21-32.*

DUARTE, N. T.; GOODSON, J. R.; KLICH, N. R; *Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. Academy of Management Journal, [S. l.], v. 37, p. 499-521, 1994.*

DUCHON, D.; GREEN, S.; TABER, T. *Vertical Dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. Journal of Applied Psychology, [S. l.], v. 71, p. 56-60, 1986.*

DULEBOHN, J.H., BOMMER, W.H., LIDEN, R.C., BROUER, R.L., FERRIS, G.R. *A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. J Manage. 2012; 38(6):1715-59.*

GRAEN, G. B. *Role making process within complex organizations. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand-McNally, 1976. p. 1201-1245.*

GRAEN, G. B., NOVAK, M.; SOMMERKAMP, P. *The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. Organizational Behavior and Human Performance, [S. l.], v. 30, p. 109-131, 1982.*

GRAEN, G., & UHL-BIEN, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leader over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247.*

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. *The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader making. Journal of management Systems, [S. l.], v. 33, p. 33-48, 1991.*

HORTA, J. R. *Mulheres na liderança: Efeitos do gênero em avaliações de desempenho. Rio de Janeiro, 2012.*

KATZ, D.; KAHN, R. L. *The social psychology of organizations. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.*

KORUNKA, C.; & VITOUCH, O. *Effects of the implementation of information technology on employees strain and job satisfaction: a context-dependent approach. Work and Stress.* v. 34, n. 4, p. 341-363, 1999.

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. *Organization and environment: managing differentiation and integration.* Boston: Harvard University Press, 1967.

LIDEN, R. C.; GRAEN, G. *Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, [S. l.],* v. 23, p. 451-465, 1980.

LIDEN, R.C.; MASLYN, J.M. *Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. Journal of Management, vol.24, issue 1, 1998.*

LOCKE, E. A. *The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE M. D. (ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.*

LOCKE, E. A. *What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance.* v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

Lorber M, Skela Savič B. Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. *Croat Med J.* 2012; 53(3):263-70.

MAKHAM, S. E., YAMMARINO, F. J., MURRY, W. D., & PALANSKI, M. E. (2010). *Leader-member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. The Leadership Quarterly, 21, 469-480. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.010.*

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.* 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, M. C. F. (1984). Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação. Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

MARTINEZ, M. C. *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2007.

MOURA, A.A., BERNARDES, A., BALSANELLI, A. P., ZANETTI, A. C. B., GABRIEL, C. S. Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. *Acta Paul Enferm.* 2017; 30(4):442-50.

MUELLER, B.; LEE, J. *Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. The Journal of Business Communication, vol.39, n.2, p.220-244, 2002.*

Negussie N, Demissie A. Relationship between leadership styles of nurse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiop J Health Sci.*2013; 23(1):49-58.

NANUS, B. *Visionary Leadership: creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

NIEMEYER, Jeane Rodrigues Lucena. *Ética na liderança e LMX (leader Member Exchange): uma análise sobre o desempenho individual*. Rio de Janeiro, 2013. 103 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

NUNES, Elisabete Maria Garcia Teles; GASPAR, Maria Filomena Mendes. A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar. *Revista Gaúcha de Enfermagem*. 2016 jun;37(2):e55726.

PEREIRA, G. S. Liderando com humildade: um estudo sobre o impacto da humildade do líder no desempenho e na cidadania dos liderados. Rio de Janeiro, 2016.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. Edusp. 3 ed. São Paulo, 2001.

PETERS, T.; WATERMAN, R. H. *In Search of Excellence*. N.Y.: Harper e Grow, 1982.

ROBBINS, Stephen P. Administração: Mudanças e Perspectivas. 1.ed. São Paulo: Saraiva: 2002.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas. São Paulo: Pearson Education, 2002

SCANDURA, T. A. & Schriesheim, C. A. (1994). *Leader-member exchange (LMX) and Supervisor Career Mentoring (SCM) as complementary concepts in leadership research*. *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.

SCANDURA, T. A., GRAEN, G. B., & NOVAK, M. A. (1986). *When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence*. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.

SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SETERS, D.A. Van; FIELD, R.H.G. *The Evolution of Leadership Theory*. *Journal of Organizational Change Management*, vol.3, p. 29-45, 1990.

SHEN, M. J; CHEN, M. C. *The Relationship of Leadership, Team Trust and Team*

*Performance: A Comparison of the Service and Manufacturing Industries. Social Behavior and Personality, v.35, n.5, p.643-658, 2007.*

SIQUEIRA A. L, TIBÚRCIO J. D. Estatística na área da saúde: conceitos, metodologia, aplicações e prática computacional. Belo Horizonte (MG). Coopmed. 2011

SIQUEIRA, M. M. M. (1985). Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

SIQUEIRA, et al. Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B (Org.). Psicologia, organização e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOARES, E. D. O impacto da relação de troca entre o líder e seus liderados na comunicação de sua equipe. São Paulo, 2018.

SPARROWE, R.T.; LIDEN, R.C. *Process and structure in leader-member exchange. Academy of Management Review, vol.22, no 2, p. 522-552, 1997.*

TICHY, N., DEVANNA, M., A., *The Transformational Leader, John Wiley and Sons, Inc., USA, 1986*

VECCHIO, R. P.; GOBDEL, B. C. *The vertical dyad linkage model of leadership: problems and prospects. Organizational Behavior; Human Performance, [S. l.], v. 34, p. 5-20, 1984.*

WIKANINGRUM T. *Coworker exchange, leader member exchange and work attitudes: a study of coworker dyads. Gadjah Int J Business. 2007;9(2):187-215.*

WRIGHT, T. A.; & CROPANZANO, R. *Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. Journal of Occupational Health Psychology*. v. 5, n. 1, p. 84-94, 2000.

YAMMARINO, F.J.; DANSEREAU, F.; KENNEDY, C.J. *A multiple-level multidimensional approach to leadership: viewing leadership through an elephant's eye. Organizational Dynamics, Oxford*, v. 29, n. 3, p. 149-163, 2001.

YULK, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2).

YUKL, G. *Leadership in organizations. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002*.

YUKL, G. (1989). *Managerial leadership: A review of theory and research. Journal of Management*, 15(2), 251-189.

ZALEZNIK, A. e KETS DE VRIES, M. Da liderança enquanto “texto” – ensaio sobre a interpretação. In: LAPIERRE, L. *Imaginário e Liderança*. São Paulo: Atlas, 1995.

## 7 ANEXOS

Nesta seção consta os instrumentos os quais não foram elaborados pelo autor da monografia, mas que serviram de apoio na comprovação da .

### Escala LMX-7- Versão para colaboradores

1- É habitual saber qual a satisfação que o seu chefe tem, relativamente ao trabalho que você como colaborador desenvolve?

1-----2-----3-----4-----5  
Raramente Ocasionalmente Por vezes C/alguma Frequência Frequentemente

2- Em que medida o chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?

1-----2-----3-----4-----5  
Nada Pouco Moderadamente Bastante Muito

3- Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades?

1-----2-----3-----4-----5  
Nada Pouco Moderadamente Bastante Muito

4- Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?

1-----2-----3-----4-----5  
Nenhuma Pouca Alguma Elevada Muito elevada

5- Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste o defender mesmo que isso envolva "custos" para ele pessoalmente?

1-----2-----3-----4-----5  
Nenhuma Pouca Alguma Elevada Muito elevada

6- A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência.

1-----2-----3-----4-----5  
Discordo totalmente Discordo N/Concordo Concordo Concordo totalmente  
Nem discordo

7- Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?

1-----2-----3-----4-----5  
Extremamente Abaixo Média Acima Extremamente  
Ineficaz da média da média eficaz

LMX-7 Itens - Leader Member Exchange - Graen, NovaK e Sommerkamp (1982) , Seers e Graen (1984); Scandura e Graen (1984)

### 2.2.2. Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta. Por favor, não deixe questões em branco.

**No meu trabalho atual sinto-me...**

1 = Totalmente insatisfeito 2 = Muito insatisfeito 3 = Insatisfeito 4 = Indiferente 5 = Satisfeito  
6 = Muito satisfeito 7 = Totalmente satisfeito

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.( ) com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.</p> <p>2.( ) com o modo como meu chefe organiza o trabalho no meu setor.</p> <p>3.( ) com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.</p> <p>4.( ) com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.</p> <p>5.( ) com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.</p> <p>6.( ) com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.</p> <p>7.( ) com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.</p> <p>8.( ) com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.</p> <p>9.( ) com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.</p> <p>10.( ) com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.</p> <p>11.( ) com a capacidade de meu trabalho me absorver.</p> <p>12.( ) com o meu salário comparado ao custo de vida.</p> <p>13.( ) com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço</p> <p>14.( ) com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.</p> <p>15.( ) com a quantia em dinheiro que recebo ao final de cada mês.</p> <p>16.( ) com as oportunidades de ser promovido ou ter ascensão nesta empresa.</p> <p>17.( ) com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.</p> <p>18.( ) com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.</p> <p>19.( ) com o entendimento entre mim e meu chefe.</p> <p>20.( ) com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.</p> <p>21.( ) com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.</p> <p>22.( ) com a maneira como meu chefe me trata.</p> <p>23.( ) com a variedade de tarefas que realizo.</p> <p>24.( ) com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.</p> <p>25.( ) a capacidade profissional de meu chefe.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|