

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CÁSSIA REGINA LIMA

RELAÇÕES ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO:  
UM ESTUDO EM UMA UNIDADE DE SAÚDE

Belo Horizonte - MG  
2015

CÁSSIA REGINA LIMA

RELAÇÕES ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO:  
UM ESTUDO EM UMA UNIDADE DE SAÚDE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes  
Teixeira

Belo Horizonte  
2015

RELAÇÕES ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO  
UM ESTUDO EM UMA UNIDADE DE SAÚDE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Ciências Empresariais - Faculdade de Ciências  
Empresariais, como requisito parcial à obtenção  
do título de Mestre em Administração.

Trabalho de pesquisa desenvolvido em Organizações  
e Desenvolvimento Organizacional.

L732r Lima, Cássia Regina.  
Relações entre estilos de liderança e satisfação no trabalho: um estudo em uma unidade de saúde. / Cássia Regina Lima. – Belo Horizonte, 2015.

82 f. : il. (algumas col.) ; 30 cm.

Orientador: Luiz Antônio Antunes Teixeira.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Liderança – Estudo de casos. 2. Satisfação no trabalho - Estudo de casos. I. Teixeira, Luiz Antônio Antunes. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 316.46

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070



**UNIVERSIDADE  
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada "**Relações entre Liderança e Satisfação no Trabalho: um estudo em uma unidade de saúde**" de autoria da aluna Cássia Regina Lima aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira (Orientador) - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Jersoné Tasso Moreira Silva - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Eduardo Bahia - IETEC

Profª. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 27 de outubro de 2015.

*É com muito amor e devoção que dedico  
este trabalho ao meu precioso Pai  
Eterno, Jesus Cristo, que sempre  
permitiu que todos os planos de Deus  
para minha vida se concretizassem.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser para mim e para minha família a nossa maior força, exemplo de amor incondicional, o verdadeiro Mestre, agradecemos pela nossa vida.

À Instituição de ensino Fumec - Faculdade de Ciências Empresariais, à administração, à direção e a todos os funcionários, por proporcionar um ambiente amigável e inovador.

Ao meu orientador, professor Luiz Antônio Antunes Teixeira, pelo empenho, pela orientação, pela dedicação e por acreditar em minhas ideias e respeitá-las.

Aos professores do Mestrado, não apenas por proporcionarem o conhecimento racional, mas pela manifestação do caráter e da afetividade no processo de formação profissional, por terem se dedicado tanto a mim, não somente por terem me ensinado, mas por me terem feito aprender. A palavra mestre nunca fará justiça aos professores dedicados que, mesmo sem nominá-los, terão os meus eternos agradecimentos.

Ao Sr. Manoel Hygino, pela amizade e pela correção de português.

À minha família, pelo carinho, pela paciência e pela oração.

Ao meu marido, companheiro e apoiador dos meus sonhos.

Aos meus filhos Caio e Matheus, por me tornarem uma pessoa melhor, por me fazerem perceber em seus olhares que vale a pena, cada minuto da minha vida. Peço desculpas pela minha ausência durante o tempo em que me dedicava ao estudo. Vocês sempre me fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente, para termos um futuro melhor. Amo muito vocês!

Aos amigos e companheiros de trabalhos que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

Obrigada à Camila Resende e Celina Valente, grandes líderes; Alessandra, Luciana, Tamires, Roberta, Karla e Ana Maria Pinheiro. Vocês são especiais!

A minha querida amiga e companheira de trabalho Naiara Guerra, pelo apoio em todos os momentos.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, meus sinceros agradecimentos.

*Para o espírito científico, qualquer conhecimento é uma  
resposta a uma pergunta. Se não tem pergunta, não  
pode ter conhecimento científico.  
Nada se dá, tudo se constrói.  
(G. Bachelard)*

## RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo avaliar os estilos de liderança identificados em uma instituição de saúde e relacioná-los à satisfação no trabalho dos liderados diretos, por meio da abordagem das características e habilidades relacionadas com as lideranças transformacional, transacional e laissez-faire e associá-los à satisfação dos liderados com os colegas, o salário, os líderes, a natureza do trabalho e as promoções, sob a ótica dos liderados. O público-alvo da pesquisa foram profissionais de saúde de uma instituição de saúde em Belo Horizonte. Esta pesquisa foi realizada no período de abril a agosto de 2015, em duas etapas. Para a primeira, quantitativa, a metodologia utilizada foi a aplicação de três questionários, sendo eles: o Sociodemográfico e Profissional, o instrumento MLQ 5x Form. versão líder e versão liderado e o Questionário de Satisfação no Trabalho. Nessa etapa foram entrevistados 140 profissionais de diferentes áreas assistenciais da referida instituição, composta de 18 líderes e 122 liderados. Para a segunda etapa, qualitativa, foi elaborado um roteiro de perguntas com o objetivo de conhecer a percepção de alguns liderados para ampliar os dados observados. A liderança é um tema recorrente no contexto organizacional, pois sua sobrevivência e efetividade estão diretamente ligadas aos recursos humanos. Para conseguir lidar com as mudanças, os líderes precisam adquirir conhecimentos, habilidades e competências na condução de suas equipes de trabalho para atender às demandas crescentes de seus papéis, objetivando a satisfação e capacidade para o trabalho dos liderados. Um ambiente de trabalho sem ansiedades e medos possibilita ao trabalhador encontrar significado em sua atividade laboral, o que reflete em atitudes positivas de enfrentamento à vida (DEJOURS, 1987; SELIGMANN-SILVA, 1995). Durante a análise dos resultados desta pesquisa, pôde-se constatar que a maioria dos participantes (79%) tem a mesma percepção em relação aos estilos de liderança, com o predomínio da liderança transformacional. Identificou-se também que a maior prevalência ocorreu entre os estilos de liderança transformacional e laissez-faire, sob a ótica dos liderados em relação aos seus líderes.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de Liderança. Satisfação no Trabalho.

## ABSTRACT

This study aimed to identify leadership styles addressing the characteristics and skills related to the transformational leadership, transactional and laissez-faire and associate them to meet with colleagues, the salary, the leaders, the nature of work and promotions, from the perspective of subordinates. The target audience were health professionals of Belo Horizonte institution. This research was conducted in the period April to August 2015 in two steps. For the first, quantitative, the methodology used was the application of three questionnaires, which are: Socio Demographic and Professional, the MLQ Form 5X instrument. leader led version and version and Satisfaction Questionnaire at Work. At this stage they were interviewed 140 professionals from different care areas of the institution, composed of 18 leaders and 122 subordinates. For the second step, qualitative, it designed a set of questions in order to know the perception of some led to enlarge the observed data. This thesis aims to assess leadership styles identified in a health institution and relate them to job satisfaction of their direct subordinates. Leadership is a recurring theme in the organizational context, because its survival and effectiveness are directly linked to human resources. To cope with the changes, leaders need to acquire knowledge, skills and expertise in conducting their work teams to meet the growing demands of their roles, aiming at the satisfaction and ability to work. A work environment without anxieties and fears, gives the worker find meaning in their work activities, reflecting positive attitudes in coping with life (DEJOURS, 1987; SELIGMANN-SILVA, 1995). During the analysis of the results of this research could be seen that the majority of participants (79%) have the same perception of the leadership styles with the predominance of transformational leadership. It also identified that the highest prevalence was among transformational leadership styles and laissez-faire, from the perspective of those being led towards their leaders.

**Keywords:** Leadership. Leadership Styles. Job Satisfaction.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil socioeconômico e epidemiológico da amostra.....	42
Tabela 2 - As correlações dos estilos de liderança (percepção do líder) e os domínios da satisfação no trabalho.....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição percentual dos estilos de liderança segundo a percepção dos líderes (VERMELHO) e dos liderados (AZUL).....	41
Gráfico 2 - Distribuição percentual dos domínios do resultado da liderança do instrumento MLQ, segundo percepção do líder.....	45
Gráfico 3 - Análise percentual da concordância em relação ao estilo de liderança segundo o líder e o liderado.....	46
Gráfico 4 - Análise percentual das discordâncias em relação aos estilos de liderança segundo a percepção dos líderes e dos liderados.....	47
Gráfico 5 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores do domínio satisfação com os colegas segundo o estilo de liderança.....	48
Gráfico 6 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores do domínio satisfação com o salário segundo o estilo de liderança.....	49
Gráfico 7 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores do domínio satisfação com a chefia segundo o estilo de liderança.....	49
Gráfico 8 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores do domínio satisfação com a natureza do trabalho segundo o estilo de liderança.....	50
Gráfico 9 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores do domínio satisfação com as promoções segundo o estilo de liderança.....	50

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEBAS - Certificada como Entidade Beneficente de Assistência Social na Área da Saúde

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

COREN – Conselho Regional de Enfermagem

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

SUS - Sistema Único de Saúde

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UTI - Unidade de Terapia Intensiva

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1 Justificativa</b> .....	16
<b>1.2 Objetivo geral</b> .....	18
<b>1.3 Objetivos específicos</b> .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
<b>2.1 Liderança</b> .....	19
2.1.1 <i>Conceito de liderança</i> .....	21
<b>2.2 Estilos de liderança</b> .....	22
2.2.1 <i>Liderança transaccional</i> .....	24
2.2.2 <i>Liderança transformacional</i> .....	25
2.2.3 <i>Liderança laissez-faire</i> .....	27
<b>2.3 Conceito de trabalho</b> .....	27
<b>2.4 Satisfação no trabalho</b> .....	28
<b>2.5 Liderança e satisfação no trabalho</b> .....	30
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	32
<b>3.1 Aspectos éticos</b> .....	32
<b>3.2 Análise Quantitativa</b> .....	32
<b>3.2.1 Participantes</b> .....	32
<b>3.2.2 Instrumentos</b> .....	33
3.2.2.2 <i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x form)</i> .....	34
3.2.2.3 <i>Questionário de Satisfação no Trabalho</i> .....	34
<b>3.3 Análise estatística</b> .....	35
<b>3.4 Coleta de dados</b> .....	35
<b>3.5 Analise Qualitativa</b> .....	36

	13
<b>3.5.2 Coleta de dados</b> .....	36
<b>4 SANTA CASA DE BELO HORIZONTE</b> .....	37
<b>4.1 Um começo de história: anos heroicos, construindo um sonho</b> .....	37
<b>4.2 Hospitais-barraca</b> .....	37
<b>4.3 Um novo tempo</b> .....	39
<b>4.4 Anos heroicos</b> .....	40
<b>4.5 Cinco séculos de Misericórdia</b> .....	40
<b>4.6 Santa Casa na atualidade</b> .....	41
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	44
5.1 Análise dos dados epidemiológicos com os estilos de liderança.....	44
<b>5.2 Estilos de liderança</b> .....	45
Gráfico 1 - Distribuição percentual dos estilos de liderança segundo.....	46
a percepção dos líderes (VERMELHO) e dos liderados (AZUL).....	46
Gráfico 2 - Distribuição percentual dos domínios do resultado da.....	47
liderança do instrumento MLQ, segundo percepção do líder.....	47
Gráfico 3 - Análise percentual da concordância em relação.....	48
ao estilo de liderança segundo o líder e o liderado.....	48
Gráfico 4 - Análise percentual das discordâncias em relação aos.....	49
estilos de liderança segundo a percepção dos líderes e dos liderados.....	49
<b>5.3 Análise da correlação entre os estilos de liderança e a satisfação do trabalho dos liderados</b> .....	50
Gráfico 5 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores do.....	50
domínio “satisfação com os colegas” segundo o estilo de liderança.....	50
Gráfico 6 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores do.....	50
domínio “satisfação com o salário” segundo o estilo de liderança.....	50
Gráfico 7 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores.....	51
do domínio “satisfação com a chefia” segundo o estilo de liderança.....	51

Gráfico 08 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores .....	51
do domínio “satisfação com a natureza do trabalho” segundo .....	51
o estilo de liderança .....	51
Gráfico 9 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores .....	52
do domínio “satisfação com as promoções” segundo o estilo .....	52
de liderança.....	52
<b>5.4 Análise da correlação entre os estilos de liderança e a satisfação do trabalho dos líderes .....</b>	<b>53</b>
<b>5.5 Correlações qualitativas entre os estilos de liderança e a satisfação do trabalho dos liderados.....</b>	<b>54</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
<b>6.1 Limitações da pesquisa .....</b>	<b>65</b>
<b>6.2 Sugestões para novas pesquisas .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO A – MLQ 5XFORM- LIDER .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO B – MLQ 5XFORM- LIDERADO .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO C – ESCALA DE SATISFAÇÃO .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO D - INSTRUMENTO QUALITATIVO NA AVALIAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A SATISFAÇÃO DO TRABALHO DOS LIDERADOS.....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na segunda metade do século XX, as mudanças que ocorrem na organização do trabalho de reestruturação do capitalismo, de tecnologias e de comunicação são de grande expressividade para a sociedade (DRUCKER, 2002). Trata-se de uma renovação, apoiada no desenvolvimento científico e tecnológico e na globalização de mercados (GUIMARÃES, 2000).

No setor público, o estímulo que se incorpora é o de modificar as formações burocráticas, hierarquizadas em instituições que tenham uma ampla versatilidade e que sejam mais competentes e produtivas (PAULA, 2007).

Conseqüentemente, a liderança é um importante instrumento para a sobrevivência e obtenção da efetividade organizacional (BENNIS, 1996; KOUZES; POSNER, 2003; REZENDE, 2010). É a capacidade de influenciar e direcionar um grupo quanto ao alcance dos objetivos (SANTIAGO, 2007). É a habilidade de se aproximar de seus liderados para que estes estejam motivados a atingir e superar os resultados (DUARTE; PAPA, 2011). Assim, os líderes das organizações, precisam adquirir mais conhecimentos, competências e habilidades para liderar as equipes de trabalho e atender às demandas crescentes de seus papéis (BENNIS, 1996; KOUZES; POSNER, 2003; REZENDE, 2010).

Neste contexto, a liderança se torna valorizada por conduzir a um refinamento da gestão, no sentido de cumprir a crescente necessidade de aperfeiçoamento da qualidade das funções executadas para a população, passando a ser entendida como protagonista essencial entre as ferramentas utilizadas e planejadas para o modelo de gestão (DIAS, 2014). As teorias sobre liderança apontadas na literatura apresentam uma característica em comum – a tentativa de desvendar qual seria a melhor abordagem para obter resultados mais eficazes e produtivos. Classificam-se em quatro abordagens: a dos traços; do estilo do comportamento do líder; a situacional ou contingencial e a da nova liderança (BRYMAN, 2004; SILVA, 2006; BERGAMINI, 2009).

Em 1985, Bass formulou o modelo Full Range Leadership Theory (Teoria da Liderança de Toda a Matriz), englobando os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire. Esse modelo foi inicialmente estruturado em sete fatores: carisma, estímulo, inspiração intelectual, consideração individualizada, recompensa contingente, gestão por exceção e líder que não se impõe aos liderados. Bass (1985) criou um inventário denominado “MLQ” que, justamente veio incentivar o maior número de pesquisas e investigações feitas sobre o tema (BASS; AVOLIO, 1990; HINKIN; SCHRIESHEIM, 2008; REZENDE, 2010; MORIANO et al., 2011).

### **1.1 Justificativa**

O assunto deste estudo corresponde ao desafio organizacional em que o líder passa a ser o regente, elaborando um entendimento compartilhado e um direcionamento relevante para a prática organizacional, incentivando o comprometimento dos liderados. Assim, a valorização da função do líder é demonstrada pelo aumento no investimento que as instituições têm feito para definir um perfil de competências, recrutar, selecionar, avaliar e desenvolver quem ocupa posições de liderança.

Na área da saúde, os profissionais em maior número em uma instituição hospitalar constituem a equipe de enfermagem, destacando-se o enfermeiro, pela sua ação gerencial, que estimula a sua liderança, independentemente de suas características pessoais. A enfermagem requer um profissional competente, capaz de lidar com a diversidade humana e promover soluções e mudanças diante dos problemas organizacionais.

Estudos realizados na área da saúde mostram que os estilos de liderança focados nas pessoas e suas relações contribuem para melhoria dos resultados, do ambiente de trabalho, da produtividade e efetividade das organizações de saúde. Em contrapartida, estudos sobre a liderança centrada na tarefa apontam para baixa satisfação da equipe. Pesquisas do ENANPAD realizadas entre 2006 e 2009 mostram que 55% dos trabalhos acadêmicos realizados nos últimos 15 anos tratam de liderança.

Nesse âmbito, o exercício legal da profissão envolve funções administrativas estabelecidas pelo Conselho Regional de Enfermagem (COREN), no Decreto nº. 94.406, de 08 de junho de 1997- Art. 8º, inciso I:

- a) *Direção do órgão de Enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública ou privada, e chefia de serviço e de unidade de Enfermagem;*
- b) *Organização e direção dos serviços de Enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras de serviço;*
- c) *Planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de Enfermagem;*
- d) *Consultoria, auditoria e emissão de parecer sobre matéria de Enfermagem.*

E ainda no Decreto nº. 94.406, de 08 de junho de 1997- Art. 10º, inciso I, segundo o qual o técnico de enfermagem exerce as atividades auxiliares, de nível médio técnico, cabendo-lhe assistir o enfermeiro “a) *“No planejamento, programação, orientação e supervisão das atividades de assistência de enfermagem”*”, o que favorece o enfermeiro no direcionamento de decisões e nas divergências que possam aparecer no meio de trabalho, não só quanto aos problemas relacionados especificamente com a sua profissão, mas também quanto às questões pertinentes à sua posição institucional, às responsabilidades das suas atribuições e competências, à gestão e liderança dos grupos e também ao atendimento das expectativas e necessidades de sua equipe direta e dos pacientes atendidos por aquela organização.

À proporção que se amplifica a atenção dada às equipes no ambiente organizacional, também cresce o papel dos líderes que as instruem (ROBBINS, 2005). Todavia é importante que o líder e o liderado compreendam o seu significado e papel dentro de uma organização, no que diz respeito à competência e satisfação profissional, e, nesse âmbito, reconhecer os atributos e as estratégias necessários para que essas ações aconteçam. A partir do exposto, pergunta-se: **Na ótica do liderado da área da saúde, como os estilos de liderança influenciam na satisfação no seu trabalho?**

## **1.2 Objetivo geral**

A presente dissertação tem como objetivo avaliar os estilos de liderança identificados em uma instituição de saúde e relacioná-los à satisfação no trabalho de seus liderados diretos.

## **1.3 Objetivos específicos**

- ✓ Identificar os estilos de liderança dos líderes da população pesquisada.
- ✓ Identificar os níveis de satisfação dos trabalhadores que compõem a população de estudo em relação ao seu trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para conseguir lidar com as mudanças organizacionais, os líderes precisam adquirir conhecimento, competências e habilidades para conduzir as equipes de trabalho e atender às demandas crescentes de seu papel (BENNIS, 1996).

Anteriormente, a função dos chefes era instruir seus subordinados e garantir que seu trabalho fosse executado conforme o determinado. E aos trabalhadores cabia realizar as atribuições, seguindo as ordens descritas. Portanto os valores que predominavam eram os de obediência e submissão (BENNIS, 1996; DRUCKER, 2002).

Com a inauguração da “Era do Conhecimento”, ocorre um impacto nas tarefas e nas relações entre o trabalho mecânico e o trabalho vivo, bem como entre o trabalho manual e o intelectual. E, de modo geral, o novo papel do trabalho na agregação de valor à organização transformou a busca por novos aprendizados e o trabalho intelectual se fez mais frequente e relevante do que a simples execução de tarefas. Nesse aspecto, falar de liderança, de seus conceitos e estilos tem se tornado pontual.

### **2.1 Liderança**

È necessário compreender a liderança no contexto antecedente aos conhecimentos pelos quais passaram as teorias no final do século XIX e ao longo do século XX. Nesse sentido, Seters e Field (1990) dividem os estágios da teoria de liderança em nove eras evolutivas, que marcaram o modo de liderar e a origem de uma nova proposta de liderança, descritas no QUADRO1.

Quadro 1 - Eras da Teoria de Liderança

<b>ERA</b>	<b>FOCO</b>
Era da Personalidade (dividida em dois grandes períodos)	Período do Grande Homem: melhores líderes da história e suas características. O melhor caminho seria estudar suas vidas e copiá-las. Período de Características: ligação entre liderança efetiva e alguma característica individual ou grupos de características do líder.
Era da Influência	A liderança é considerada como um processo que envolve relacionamentos entre indivíduos e não se pode entender a liderança focando apenas no líder.
Era do Comportamento	Os padrões de comportamento dos líderes são examinados e são diferenciados os comportamentos efetivos dos não efetivos.
Era da Situação	O contexto em que a liderança está sendo exercida passa a ser considerado.
Era da Contingência (maior avanço na evolução da Teoria da Liderança)	A liderança não é encontrada em nenhuma das formas puras, unidimensionais, mas contém elementos de todas elas. O líder efetivo é contingente ou dependente de um ou mais fatores de personalidade, influência e situação.
Era Transacional	A liderança reside não apenas na pessoa ou na situação, mas também, e talvez ainda mais, na diferenciação de papéis e na interação social.
Era Antiliderança	A liderança não é considerada como um conceito válido; ela existe apenas como uma percepção na mente do observador.
Era Cultural	A autoliderança das pessoas é possível se o líder criar uma cultura forte na organização.
Era Transformacional (a fase mais promissora)	A liderança consiste ao mesmo tempo em criar uma visão e conferir poder aos subordinados para levá-la adiante.

Fonte: Adaptado de SETERS; FIELD, 1990.

Diante dos princípios das eras da teoria da liderança, pode-se ver a necessidade de discorrer sobre os conceitos de liderança.

### *2.1.1 Conceito de liderança*

No domínio de gestão e da conduta organizacional, o tema liderança tem sido ponto central da literatura (DIAS, 2014). Considerando essa relevância, apresentam-se a seguir algumas definições de liderança, de crescente complexidade e refinamento.

Burns (1978) entende a liderança como um fenômeno duplo, em que a prática de liderar e a de acompanhar o líder se retroalimentam. Yukl (1989) explica que o termo “liderança” é confundido com outros termos parecidos, como poder, autoridade, gerência, administração, controle e supervisão.

Gardner (1990) define liderança como o processo de persuasão pelo qual um indivíduo encoraja um grupo a alcançar objetivos compartilhados pelo líder e seus liderados. Bass e Avolio (1990) consideram-na como uma habilidade de influenciar as pessoas e envolvê-las nas decisões a serem tomadas na organização, à luz de suas crenças, valores e significados compartilhados, articulando as ações em equipe para alcançar os resultados esperados pela organização.

Kouzes e Posner (1991) e Bennis (1996) explicam, por outro ponto de vista, que liderança é uma arte, e a propriedade dessa arte vem com o domínio de si mesmo e é um processo de autodesenvolvimento: conhecer a si mesmo, ter uma comunicação clara, desenvolver a confiança entre os colegas e tomar medidas efetivas para realizar o seu próprio potencial de liderança.

Sadler (2001) lembra que várias tentativas têm sido realizadas para traçar o desenvolvimento do pensamento sobre liderança. Bryman (2004) define liderança como ambígua, afirmando que esse conceito não é de fácil definição.

Conhecer a liderança torna-se assunto de grande interesse, diante dos muitos desafios que as organizações enfrentam, pois os líderes poderão intervir e promover mudanças para garantir a perpetuação dos serviços.

A escolha, o desenvolvimento e o acompanhamento das pessoas com potencial para o exercício da liderança efetiva envolvem tantas exigências que algumas empresas, reconhecidas pelas melhores práticas, optam por não deixar que esse trabalho seja feito dentro do departamento de Recursos Humanos, porque o acompanhamento tornou-se muito especializado e de extrema importância para a sustentabilidade das organizações. Outro fator apontado como significativo para garantir o sucesso na preparação dos líderes é a participação e o acompanhamento dos possíveis líderes pelos executivos dos níveis mais altos; do contrário, o desenvolvimento não teria êxito (BERGAMINI, 2002).

Para as funções empresariais, executivas, especificamente em cargos de comando, a liderança é um atributo imprescindível em administração, uma vez que é o conjunto de comportamento que caracteriza uma chefia ou supervisão (MELEIRO, 2005). Sobre a liderança, não há um conceito padrão, tornando o seu método de interpretação e aprendizado complexo e um elemento bastante procurado pelos executivos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Para Hunter (2006), liderança é conquistar as pessoas e envolvê-las para que coloquem sua mente, seu coração, sua criatividade e sua excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão. Além disso, é permitir que as pessoas sintam-se satisfeitas, imprimindo uma marca significativa na organização.

Moriano et al. (2011) apontam que os líderes são considerados os agentes de mudança capazes de levar seus liderados a se identificar com sua proposta empreendedora, reflexo de uma nova forma de pensar, inclusive, acerca da liderança.

## **2.2 Estilos de liderança**

Nesta seção, serão abordados os tipos de liderança, seus componentes e sua natureza, os quais influencia a opinião, pensamento ou comportamento dos seus liderados.

Bass (1985) sugere que as equipes de trabalho tenham a prerrogativa de escolher os líderes que irão manter o foco estratégico e facilitar a coesão do grupo.

Avolio e Bass (2004) caracterizam os estilos de liderança, fazendo uma classificação desses estilos, que são apresentados no QUADRO 2, a seguir.

Quadro 2 - Estilos de liderança

<b>Estilo</b>	<b>Componente</b>	<b>Características</b>
Liderança transformacional	Atributos e comportamentos idealizadores	Os líderes que têm elevados padrões de conduta moral e ética, que são realizados em elevada consideração pessoal e geram a lealdade dos seguidores.
	Inspiração motivacional	Os líderes que têm uma visão forte para o futuro baseada em valores e ideais. Os comportamentos comuns são: estimulação com entusiasmo, construção da confiança e inspiração dos membros.
	Estimulação intelectual	Os líderes que desafiam normas da organização incentivam o pensamento divergente, incentivam a inovação.
	Consideração Individual	Os líderes que reconhecem a necessidade de desenvolvimento de seus seguidores. Assumem o papel de mentores e escutam os conselhos dos seus seguidores.
Liderança Transacional	Recompensa contingente	O líder atribui ou acorda o que é necessário ser feito e promete recompensas ou um fator que compensa uma realização satisfatória.
	Gerenciamento por exceção (ativa)	O líder monitora ativamente os desvios padrão e erros dos subordinados para tomar medidas corretivas, se necessário.
	Gerenciamento por exceção (passiva)	O líder aguarda passivamente a ocorrência de erros e desvio-padrão para depois tomar medidas corretivas.

Liderança Laissez-Faire	Liderança Laissez-Faire	O líder evita a sua liderança e se abstém dela. É definido pelos pesquisadores como o estilo mais inativo e ineficiente. Decisões necessárias não são tomadas, ações são prorrogadas. Responsabilidade e autoridade não são usadas.
-------------------------	-------------------------	---

Fonte: Adaptado de AVOLIO; BASS, 2004.

Embora os estilos de liderança tenham sido mencionados anteriormente, é necessário descrever seus conceitos e detalhar suas características, para que se possa identificá-los dentro das organizações.

### *2.2.1 Liderança transacional*

Na literatura, a liderança transacional é conceituada por Bass (2008) de forma semelhante ao conceito tradicional de gerente. E os termos “administrador”, “gerente” e “líder” apresentam diferenças significativas quanto ao papel que cada um exerce dentro da organização. Esse autor entende que cada papel desenvolve uma ação específica e que ainda não estão claros os limites, as interfaces e os alcances dessas ações em meio ao conjunto de responsabilidades que permeiam o contexto organizacional.

Trata-se de uma liderança de troca entre os líderes e seus subordinados, que envolve a direção em que o líder quer chegar ou os requisitos que ele pode incluir na discussão com os seguidores para alcançar os objetivos desejados. O líder transacional transmite as expectativas e as metas que tem acerca do desempenho de seus liderados, monitora-o e propõe ações corretivas quando acha necessário. Se os objetivos forem alcançados, haverá recompensa material ou psicológica; caso não sejam, haverá decepção e insatisfação, podendo culminar em punição por parte do líder (BASS, 2008; RODRIGUES; REGIS, 2011).

Para Rodrigues e Regis (2011), este não é um tipo de liderança necessariamente ruim, mas sua eficiência está limitada ao contrato subentendido de interesses entre os componentes: no caso do líder transacional,

a consecução das metas estipuladas no planejamento da organização; do ponto de vista do liderado, as vantagens obtidas por ter desempenhado bem suas atividades.

A liderança transacional é determinada pela atuação interna da instituição sobre fatores individuais, grupais e organizacionais, que estão relacionados às operações (transações) do dia a dia dos indivíduos no ambiente organizacional. Ela promove pequenos ajustes de continuidade, visando à eficiência organizacional. Não exige alteração da identidade, dos valores ou da missão (DOMINGOS; NEIVA, 2014), ao contrário da liderança transformacional, que quebra paradigmas de comportamento.

### *2.2.2 Liderança transformacional*

A liderança transformacional, segundo o conceito proposto por Bass e Avolio (2004), é o processo de atuação dos líderes na postura e percepção de seus membros no sentido de identificar em si mesmos os estímulos e as oportunidades de maneira inovadora.

Esses autores consideram que os líderes só são reconhecidos como líderes transformacionais quando o grupo subordinado legitima sua autoridade.

Galvão e Sawada (2005) completam essa ideia descrevendo que há respeito entre líderes e seguidores quando é criado vínculo entre ambos, tornando os relacionamentos mais duradouros. Uma vez que o líder leva os liderados à ação, reconhecendo e valorizando as aptidões particulares de cada um, dissolvendo o poder entre os integrantes da equipe, contribuindo para que cada membro reconheça a finalidade e o significado do seu trabalho, converte seguidores em líderes e assume o papel de autor de mudanças.

Suas ações são baseadas em comportamentos de carisma, estimulação intelectual e consideração individualizada, além de valorização das mudanças do ambiente de trabalho para alcance de metas (MELEIRO, 2005).

O líder transformacional é definido como aquele que aumenta o nível de consciência dos seguidores sobre a importância e o valor dos resultados almejados, discute as formas de alcançá-los e motiva os seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da equipe e da organização, com liderança capaz de alterar a organização com um todo, fazendo com que seus líderes ajudem no realinhamento dos valores e normas da organização (BASS, 2008; COUTO; TOMEI, 2008).

A liderança transformacional é construída sobre a transacional, uma vez que produz níveis de esforço e desempenho que vão além do que os líderes da abordagem transacional proporcionam, envolvendo muito mais do que um simples intercâmbio ou uma troca de experiências e influências entre líderes e liderados (BERGAMINI, 2009). É um estilo de liderança associado, por seus seguidores, com a geração de níveis mais elevados de empreendedorismo (MORIANO et al., 2011), de satisfação no trabalho (HO et al., 2009; YANG, 2012) e comportamentos de cidadania organizacional, além de não apresentar comportamentos antiéticos e desviantes de líderes nos negócios (WESTERLAKEN; WOODS, 2013).

É uma liderança interacional, geradora de impacto, conseqüente da interação e das pressões do ambiente externo, demandando novos comportamentos dos empregados e alterando toda a organização. Envolve a ruptura de padrões anteriores, atingindo a organização em sua totalidade. Exige uma reconfiguração e um redirecionamento: a criação de novas estratégias, atividades, missão; a organização dos processos, da estrutura e de pessoas (DOMINGOS; NEIVA, 2014).

Diferentemente, há aquele líder com características passivas, que não se posiciona, formando outro tipo de liderança, a *laissez-faire*, que será vista a seguir.

### 2.2.3 Liderança *laissez-faire*

Considerando o exposto nos itens acima, as lideranças transacional e transformacional se configuram como o cumprimento da ação do líder, ao contrário da liderança *laissez-faire*, que é formada por dois elementos. O primeiro é a gestão por intimidação passiva, em que o líder não atua em relação ao problema que venha a surgir ou quanto a avaliar o desempenho do seu liderado. O segundo elemento da liderança *laissez-faire* é aquele em que o líder abdica das responsabilidades e evita tomar decisões. Não cumpre suas obrigações de dirigente e não direciona seus subordinados (AVOLIO; BASS, 2004).

Ambos oferecem suporte insuficiente aos liderados e o líder, com esse estilo, é pouco atento à produtividade de sua equipe ou à necessidade de esta exercer seus deveres, ocorrendo a ausência de envolvimento e promovendo a diminuição da produtividade, baixa qualidade no trabalho e resistência à mudança no processo organizacional (AVOLIO; BASS, 2004; COUTO; TOMEI, 2008; MASCARENHAS, 2011).

Essa resistência à mudança é, para o líder, um comportamento entendido como forma de se proteger dos efeitos reais e imaginários da mudança. É importante que os gestores identifiquem essa resistência do líder, com o objetivo de reduzi-la, trabalhando suas causas em vez dos sintomas (MASCARENHAS, 2011).

Considerando os três tipos de liderança, é importante pesquisar se alguma delas – ou todas – impacta na satisfação no trabalho do liderado e descrever os entendimentos, ao longo da História, acerca dos conceitos de trabalho.

## 2.3 Conceito de trabalho

Trabalho era, na Antiguidade, conforme descrito por Kurz (1997), a atividade em que se perdia a liberdade, e seu significado confundia-se com o de sofrimento ou infortúnio. Era visto pelo homem como um fardo, na verdade, como um fardo social, pela falta de independência e de liberdade. Por muito tempo, a palavra

trabalho significou experiência dolorosa, padecimento, cativo, castigo (BUENO, 1988).

No século XVIII, com o crescimento da classe média, com o desenvolvimento de fatores de produção, com a evolução da técnica e da ciência, evidenciou-se a consagração do trabalho e da produtividade. Na Idade Moderna, passou-se a fazer diferenciação entre o trabalho qualificado e o não qualificado, entre trabalho manual e intelectual, e, para o homem dos tempos modernos, o tempo livre é inexistente ou escasso, pois "tempo é dinheiro". Todas as atividades humanas passaram a ser foco de negócios ou tornaram-se oportunidades para o indivíduo ganhar dinheiro, razão que se apoderou da existência humana. Para a maioria das pessoas, o trabalho transformou-se em emprego na sociedade moderna (KURZ, 1997).

Para Marx (1983), o trabalho é o centro das atividades especificamente humanas. Sob essa ótica, os homens relacionam-se com o ambiente por intermédio do trabalho. Ou seja, o homem se submete aos seus próprios fins, realizando, neste sentido, uma humanização da natureza.

Dessa maneira, é importante entender a satisfação do trabalho para o homem, uma vez que o trabalho é a categoria que ampara o progresso do mundo dos homens.

## **2.4 Satisfação no trabalho**

Nas últimas décadas, mais de dois mil estudos foram realizados com a finalidade de investigar o grau de satisfação entre os empregados (MELEIRO, 2005). E, no período de 1978 a 2001, houve um total de 4.019 artigos envolvendo a satisfação no trabalho (HANCER; GEORGE, 2003).

Na revisão bibliográfica realizada por Marqueze e Castro (2005), esses autores por sua vez, limitaram-se a pesquisar a bibliografia produzida entre 2004 e 2005, e, só nesse período, encontraram 337 estudos sobre a satisfação no trabalho, o

que comprova como o tema tem sido motivo de interesse tanto para a área acadêmica quanto para a empresarial.

Os primeiros estudos sobre a satisfação no trabalho, segundo Siqueira (2008), abordavam os componentes da motivação, considerados como o aumento do desempenho e da produtividade, a permanência na empresa e a redução de faltas ao trabalho, que levavam os trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamento importantes para o interesse empresarial. Esse autor também relata que, nos anos de 1970 e 1980, a concepção de satisfação no trabalho sofreu uma mudança, influenciada por estudiosos do comportamento humano, passando a ser compreendida como uma atitude.

Spector (2003) complementa afirmando que a busca pela satisfação do trabalho se refere a como as pessoas se sentem em relação as suas tarefas e ao quanto essas pessoas gostam do seu trabalho. Esse autor pontua o que a organização pode entender a satisfação dos empregados como valores, atitudes e objetivos pessoais, que precisam ser identificados, compreendidos e estimulados para que estes consigam sua efetiva participação na empresa.

A respeito da satisfação no trabalho, Locke (1976) é um dos autores mais citados – por Marqueze e Moreno, 2005; Sant’anna; Moraes e Klimnik, 2005; Meleiro, 2005; Martins e Santos, 2006; Siqueira, 2008. Locke (1976), segundo os autores citados, conceitua a satisfação como um fenômeno individual, mas cujas causas são influenciadas por eventos e condições do trabalho ou por agentes de trabalho. Esses mesmos autores descrevem a satisfação no trabalho imediato como fonte de saúde, bem como consideram que a insatisfação pode gerar prejuízos físicos, mentais e sociais, que acarretam problemas à organização e ao ambiente de trabalho.

Sant’anna, Moraes e Klimnik (2005) também reforçam ideia de que determinadas características, quando presentes nas tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, promovem estados psicológicos críticos capazes de determinar o grau da motivação e da satisfação no trabalho.

Hackman e Oldham (1976) citados por Martins e Santos (2006) interpretam a satisfação ocorrida no trabalho como determinada por estados psicológicos críticos, causados por cinco características centrais do trabalho: variedade, identidade, significância, autonomia de tarefa e *feedback* recebido. Essa relação seria, segundo eles, moderada pela necessidade de crescimento do empregado.

Ou seja, um trabalho satisfatório é aquele em que, quando as pessoas alcançam suas metas, elas são tomadas por uma sensação agradável, de bem-estar, de alegria e plenitude (VIEIRA; APPIO; SLONGO, 2007).

A compreensão da satisfação no trabalho representa um grande interesse no meio acadêmico e é entendida como uma variável de natureza afetiva que se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho resultando num estado agradável ou desagradável (MARTINS; SANTOS, 2006).

Para o liderado, a satisfação no trabalho pode estar ligada ao estilo de liderança em alguns aspectos, como se verá a seguir.

## **2.5 Liderança e satisfação no trabalho**

Para o empregado estar satisfeito com o trabalho, ele precisa estar satisfeito também com seu chefe, seu superior. É este quem exerce a função de líder do grupo, segundo Azevedo e Medeiros (2012). Esses autores ainda entendem que a satisfação pode estar ligada ao relacionamento interpessoal. Partindo do princípio de que essas duas dimensões da satisfação entre líder e liderado avaliam o relacionamento entre indivíduos, se uma parte exibiu satisfação, a outra também a manifestará, promovendo, assim, um vínculo entre eles.

Segundo Moscovici (2003) citado por Azevedo e Medeiros, (2012), o relacionamento interpessoal e o clima influenciam-se mutuamente, distinguindo um ambiente agradável e estimulante ou brusco, podendo acarretar a satisfação ou a insatisfação. Um bom clima e um bom relacionamento interpessoal são, pois, necessários para conservar uma boa relação entre as pessoas na organização.

Reforçando a relação entre liderança e satisfação no trabalho, Dessen e Paz (2010, 553) citam Paschoal (2008), quando apontam que a “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida”, ou seja, a percepção do próprio indivíduo de que seu trabalho é importante, tanto para ele quanto para os demais. Há o reconhecimento pessoal, no sentido de ser admirado e recompensado por sua competência; a percepção da autonomia, pois ele tem a liberdade em utilizar seu estilo na execução das tarefas. Consequentemente, cria a expectativa de crescimento, por perceber que conta com a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia proposta neste trabalho se divide em duas etapas, sendo a primeira uma análise quantitativa e a segunda, de caráter qualitativo, com o intuito de ampliar as interpretações e comparações dos dados observados, buscando conhecer as percepções de alguns dos liderados desta análise.

#### **3.1 Aspectos éticos**

Este trabalho foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Santa Casa de Belo Horizonte (CAAE: 45292415.5.0000.5138).

#### **3.2 Análise Quantitativa**

A fase quantitativa constitui um estudo observacional, transversal, descritivo, analítico, ferramentas essenciais, usadas no planejamento de metas e também podem ser tomadas como base para avaliar os profissionais e suas relações de trabalho, contribuindo para o aumento da qualidade de vida e da produtividade nas organizações.

Esse tipo de estudo é de grande importância, por indicar associações entre a variável independente e as dependentes, mas não conferem característica de causalidade entre as variáveis.

##### **3.2.1 Participantes**

Foi realizado um cálculo amostral para a seleção dos profissionais de saúde para esta pesquisa: médico (gerente); enfermeiro (gerente); enfermeiro (coordenador); enfermeiro (supervisor); técnico de enfermagem e auxiliar de enfermagem. E, para a realização do cálculo, as seguintes informações foram obtidas do serviço onde a pesquisa foi realizada:

P= Prevalência estimada em estudos na literatura: aproximadamente 80% de liderança ativa (Liderança transacional e transformacional) e liderança passiva (não liderança – laissez-faire)

Z= Valor da distribuição normal padrão correspondente com IC95% - 1,96

E= Erro máximo da estimativa (0,05)

d= Diferença mínima a ser detectada entre as médias de satisfação no trabalho (10 unidades de escore).

Utilizando a fórmula para diferença entre média de dois ou mais grupos para satisfação no trabalho entre os estilos de liderança, tem-se o seguinte cálculo:

$$n = \frac{2 \cdot (s)^2}{(d)^2} \cdot (Z_{\alpha}^2 + Z_{\beta}^2)$$

Portanto foram necessários 93 liderados. Para a estimativa de líderes, a proporção mínima foi de três liderados para cada líder, sendo o mínimo de 10 líderes. Critérios de inclusão: ter escolaridade mínima do segundo grau completo, ser profissional da área de saúde, estar trabalhando no regime CLT, ter um período de trabalho contínuo com o líder maior que três meses e estar na função há mais de três meses.

### 3.2.2 Instrumentos

#### 3.2.2.1 Questionário sociodemográfico e profissional

Este questionário (APÊNDICE A) teve por objetivo levantar informações pessoais e profissionais dos respondentes, importantes para a análise dos dados, tais como gênero, idade, escolaridade, profissão, cargo que ocupa e tempo de profissão.

### 3.2.2.2 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x form)

Trata-se de um instrumento constituído por 45 itens que englobam os três estilos de liderança: a transformacional (cinco fatores), a transacional (dois fatores) e a *laissez-faire* (dois fatores) e mais três escalas de avaliação da liderança: “efetividade”, “esforço extra” e “satisfação no trabalho”. Os itens são respondidos por meio de uma escala do tipo likert: 0 - Nunca; 1 - Raramente; 2 - Algumas vezes; 3 - Muitas vezes e 4 – Frequentemente, se não sempre. O MLQ – 5X Form. apresenta duas versões: uma versão para o líder (ANEXO A) e uma versão para os liderados (ANEXO B), que são utilizados a fim de se compararem as percepções. Ambas as versões são constituídas pelas mesmas questões e pelo mesmo número de proposições; uma, porém, é formulada na primeira pessoa (para o líder), e a outra, na terceira pessoa (para o liderado avaliar o líder).

### 3.2.2.3 Questionário de Satisfação no Trabalho

A escala é composta por 25 itens, que são respondidos usando-se uma escala do tipo likert de 7 pontos: 1, totalmente insatisfeito; 2, muito insatisfeito; 3, insatisfeito; 4, indiferente; 5, satisfeito; 6, muito satisfeito e 7, totalmente satisfeito (ANEXO C). Esses itens são agrupados em cinco dimensões que apresentam valores de precisão (alfa de Cronbach), que variam de 0,82 a 0,92 (SIQUEIRA, 2008).

Os itens são: “satisfação com os colegas” (contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho); “satisfação com o salário” (contentamento com o que recebe como salário, se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho); “satisfação com a chefia” (contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles); “satisfação com a natureza do trabalho” (contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com sua variedade e com a capacidade de absorverem o trabalhador); “satisfação com as promoções”

(contentamento com a maneira de a empresa realizar promoções, com o número de vezes que já foi promovido, com o tempo de espera e com as garantias oferecidas). Quanto maior os escores obtidos, mais satisfeitos estarão os indivíduos em relação às dimensões avaliadas pela medida. Para se obterem resultados fidedignos, os dados foram submetidos à análise estatística.

### **3.3 Análise estatística**

As respostas dos participantes foram codificadas numa planilha do software SPSS 21.0 (*Statistical Package of The Social Sciences*) e submetidas a análises estatísticas descritivas, à análise fatorial e ao cálculo do alfa de *Cronbach*. Os dados foram examinados quanto à normalidade, colinearidade e distribuição de *outliers*, e a fatorabilidade da amostra foram testados pelo índice de *Kaiser-Meyer-Olkin*.

As propriedades psicométricas do instrumento foram avaliadas por meio do coeficiente alfa de *Cronbach*, em que valores acima de 0,70 são considerados suficientes. Para comparação das médias dos escores de satisfação no trabalho em relação aos estilos de liderança, foram utilizados o teste ANOVA e a análise de porção significativa pelo teste de *Bonferroni*. Para todas as análises, foram considerados resultados significativos valores iguais ou inferiores a  $p=0,05$ .

### **3.4 Coleta de dados**

Foram entrevistados 140 colaboradores de diferentes áreas assistenciais da instituição pesquisada, sendo o grupo constituído por médico (gerente); enfermeiro (gerente); enfermeiro (coordenador); enfermeiro (supervisor); técnico de enfermagem e auxiliar de enfermagem.

A coleta de dados aconteceu dentro da rotina de trabalho da equipe diurna nos meses de julho a agosto de 2015, e a aplicação dos instrumentos foi feita individualmente. Antes de iniciar a pesquisa, os objetivos do trabalho foram explicados, e a pessoa convidada, ao aceitar o convite a participar, assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (APÊNDICE B).

A ordem de aplicação dos questionários foi: instrumento sociodemográfico e profissional; escala de satisfação no trabalho; MQL 5x form. versão líder - no caso de o respondente exercer cargo de liderança; MQL 5x form. versão liderado.

### **3.5 Análise Qualitativa**

A fase qualitativa constitui um estudo descritivo contendo com roteiro de cinco perguntas (ANEXO D) sobre estilos de lideranças e satisfação no trabalho, com a intenção de compreender melhor essas informações na ótica dos liderados. Com os depoimentos coletados e transcritos realizou-se a reflexão sobre as falas, extraíndo delas sua essência.

Com a essência e a fala dos sujeitos os temas foram revelados, organizados e interpretados, utilizando entrevistas para trabalhar predominantemente os dados das informações coletadas dos participantes, com o referencial teórico de liderança no intuito de compreender os processos vividos pelos entrevistados, contribuir no processo de mudança e possibilitar o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

#### **3.5.1 Participantes**

Os sujeitos da pesquisa foram 06 seis profissionais de saúde entre: enfermeiro (supervisor); técnico de enfermagem e auxiliar de enfermagem. Por exercerem posições de liderados no sentido de que o comportamento dessas pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência.

#### **3.5.2 Coleta de dados**

Os depoimentos foram numerados L01 a L06, analisados individualmente e posteriormente analisados globalmente. Nos discursos foram mantidas em itálico e numeradas em numeral ordinal, na sequência em que apareciam. Posteriormente estas unidades foram interpretadas para estruturar o fenômeno resgatando assim, sua essência.

## **4 SANTA CASA DE BELO HORIZONTE**

### **4.1 Um começo de história: anos heroicos, construindo um sonho**

Na sala de reuniões do edifício da Santa Casa de Belo Horizonte há uma série de retratos de ilustres personagens na história da instituição. São os provedores, pessoas que muito contribuíram, em esforço e dedicação, para a causa que motivou os pioneiros do empreendimento desde seus primórdios. Um dos mais destacados é o provedor Emygdio, a quem tanto deve a instituição, porque a Santa Casa é um interminável reduto de lutas para superar seus problemas financeiros. Contudo ela é rica em vontade de ajudar os necessitados, de acordo com os princípios cristãos e de solidariedade.

Alguns provedores mais recentes poderão ser identificados, como Milton Campos, governador do Estado e ministro da Justiça, ou José Maria Alkmim, Secretário de Estado algumas vezes, ministro da Fazenda de Juscelino e vice-presidente da República, no governo Castelo Branco.

Quando visitou a capital, no final de 1901, o jornalista e escritor carioca Arthur Azevedo foi convidado a conhecer a Santa Casa, cujo antigo edifício então se erguia, mas que já fazia honra ao arquiteto Piffer. Azevedo, em crônica no Minas Gerais, de 16 de dezembro daquele ano, registrou que “das enfermarias definitivas uma apenas está funcionando, mas só recebe praças da brigada policial. É espaçosa, risonha, aberta aos quatro ventos. O serviço geral é feito em enfermaria provisória, isto é, um barracão de ferro e lona, tendo cada uma capacidade para 18 leitos. O edifício está sendo construído de acordo com as mais recentes prescrições da ciência no tocante a higiene dos hospitais”.

### **4.2 Hospitais-barraca**

Em 1898/99, formara-se comissão de médicos e engenheiros para estudar e indicar o local apropriado para a construção do hospital. Adalberto Ferraz, primeiro provedor, depreendeu que teria de apelar, inevitavelmente, ao Estado e à Municipalidade. Sensível à exposição que lhe fez a comissão, o presidente

Crispim Jacques Bias Fortes, de Minas, autorizou a Prefeitura a ceder por escritura um quarteirão destinado ao empreendimento, o mesmo em que se encontra hoje a Santa Casa. Mas, como a situação era extremamente grave no tocante a assistência médica à população, levantaram-se no terreno barracas de lona que haviam servido de enfermarias a trabalhadores doentes, durante a construção da capital. Elas pertenciam à Diretoria de Higiene e se achavam desaproveitadas no almoxarifado estadual. Logo se transformaram nas primeiras enfermarias da Santa Casa, como medidas extremas. Constituíam o Hospital-Barraca, como passou a ser conhecida, que se inaugurou às 7 horas da manhã, no dia 8 de setembro de 1899, festa da Natividade de Nossa Senhora, naquele remoto penúltimo ano do século passado.

Nessas toscas acomodações lembrando tempos de guerra ou abrigo para vítimas de catástrofes da natureza, os médicos Cícero Ferreira, Salvador Pinto, Olinto Meireles e Virgínio Bhering começaram suas batalhas contra as enfermidades. Aquelas unidades é que foram vistas, no princípio do século seguinte, por Arthur Azevedo, que não sentiu, porém, a onda de entusiasmo que se apossara da população, quando foram oficialmente entregues.

Com elas, sabia-se que o poder público, o empresariado e os segmentos da população mais contemplados financeiramente não se omitiriam diante da dor dos carentes. Diante disso, também os Irmãos Sócios da instituição se viam incentivados a levantar mais recursos para a obra em alvenaria, já projetada.

Embora precárias, as barracas de enfermaria cumpriam o seu papel, naquele tempo em que a cidade tinha 15 mil habitantes, dispersos em área destinada a 400 mil. As despesas com que lidava a mesa administrativa da Santa Casa para manter essas instalações eram enormes, chegando a mais de 10 contos mensais, somente com requisição de gêneros, medicamentos, rouparia e pagamento dos empregados improvisados e enfermeiros. Pior que isso, sem crédito e dispondo apenas do auxílio de dois contos mensais, vivia a instituição. Enquanto isso, as precárias barracas, após um ano de uso, ameaçavam desabar sob os ventos mais fortes.

### 4.3 Um novo tempo

Adalberto Ferraz percebeu que chegara a hora de mudanças, mas transferiu a responsabilidade ao cel. Emygdio, que o sucedeu no comando da instituição. Começando o novo século, o conselho Deliberativo da instituição, em 21 de abril de 1900, já decidira mudar o nome de entidade de “Associação Humanitária da Cidade de Minas” para “Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte”, que prevalece até hoje. Seu presidente também teve o título mudado: passava a ser o Provedor. Tinha início, assim, um novo tempo. O cel. Emydio Germano autorizou o começo das obras do primeiro hospital, contratadas por 35 contos de réis ao Sr. José Verdussen. Em menos de três anos, pôde-se proceder à inauguração do Pavilhão Central da Santa Casa, que recebeu o nome de “Enfermaria Emygdio Germano”.

No exercício seguinte, as circunstâncias já impunham ampliar as recém-inauguradas instalações, sendo Provedor o desembargador Francisco Júlio da Veiga, em cuja gestão os serviços médico-hospitalares registraram melhoria.

Se a cidade crescia incessantemente, também crescia o número de enfermos e as dificuldades para manter a casa de saúde, também sempre aumentadas em dimensões. A população, contudo, foi sensível às aperturas e a propósitos tão elevados. Os presidentes Silviano Brandão e Francisco Salles amenizaram a penúria, embora não fosse muito que o Estado pudesse fazer, dada a situação dos cofres públicos. Terminado o mandato de Germano, o novo Provedor, desembargador Francisco Júlio da Veiga, diligenciou que as novas obras fossem atacadas, aduzindo mais duas enfermarias às já existentes. Também se edificaram quartos para pensionista, cozinha, despensa e outras obras, concluídas em 1911, quando já à frente dos destinos do Estado estava Wenceslau Braz. Este, conhecedor dos problemas financeiros enfrentados pela instituição, fez com que o governo mineiro lhe garantisse um empréstimo de 150 contos, utilizado inteiramente na quitação das dívidas da instituição com as novas obras executadas.

#### **4.4 Anos heroicos**

A capital do estado tornava-se um verdadeiro centro de vida, atividade e força, cuja irradiação se comunicava aos demais municípios, com desenvolvimento científico, literário e artístico. Preconizavam-se, para a população, as comodidades da vida moderna, entre as quais, evidentemente, teria de estar, em posição prioritária a saúde pública, com a qual sonhavam os cidadãos que sonhavam com a Santa Casa, estabelecimento assistencial para aliviar as urgentes necessidades de sua população.

#### **4.5 Cinco séculos de Misericórdia**

A verdadeira história da Santa Casa tem raízes centenárias, pois, desde 1539, esses grêmios tinham chegado ao Brasil. Foi quando surgiu a primeira Santa Casa, em Olinda, Pernambuco, seguida pela de Santos, na Capitania de São Vicente, iniciativa de Braz Cubas, em 1543; pela de Vitória, Espírito Santo, em 1545; pela da Bahia, em 1549; pela de São Paulo, em 1560 e pela do Rio de Janeiro, em 1582, a que se acrescentaram numerosas outras.

Da importância desses empreendimentos dá ideia a exposição do antigo Ministro da Saúde do Brasil, Luiz Carlos Borges da Silveira. No dia 27 de junho de 1988, submeteu ao Presidente José Sarney proposta no sentido de se fixar em 15 de agosto o Dia Nacional das Misericórdias, finalmente consagrada em decreto.

Em 1998, a histórica instituição completou meio milênio, durante o qual essas casas demonstraram interesse e zelo pelos pobres, em todas as partes do mundo em que se implantaram. Deve-se assinalar o desempenho exemplar das Santas Casas, precedendo, inclusive, à assistência pública em muitas regiões, levando inúmeros benefícios às populações mais carentes, nas áreas de promoção, proteção e recuperação da saúde, de forma altruísta, visando ao interesse coletivo.

Passado e presente, velho e novo mundo se encontraram e se encadeiam nesta sucessão de valiosos eventos que culminaram com o início entre nós das atividades da instituição, no final do século XIX.

Em 10 de abril de 1898, quatro meses após a solene inauguração, 46 pessoas das mais representativas da Cidade de Minas se reuniram no antigo Grande Hotel, esquina da Rua da Bahia com a Avenida hoje denominada Augusto de Lima, onde está o Edifício Maletta. No encontro, pela primeira vez, cogitou-se de fundar um hospital para socorrer desafortunados aqui residentes e quantos para cá afluíam, incessantemente, confiando em conquistar melhores condições de vida e condizente tratamento de saúde.

Em novos encontros de solidariedade, a ideia evoluiu, prestigiada pelo ex-presidente do Estado, Afonso Pena, pela adesão da sociedade e do empresariado, e pela incipiente imprensa local. A 21 de maio de 1899, foi aclamado presidente da reunião Hermílio Alves, nome de rua na Floresta hoje, e que convidou para secretários o cel. Emydio Germano e Affonso Moreira da Silva.

Adalberto Ferraz expôs os objetivos do encontro, dizendo dos recursos com que se podia contar. Nomeou-se, ademais, comissão para elaboração dos estatutos da entidade, composta por Cícero Ferreira, médico, e pelo cel. Alberto Bressane. Em seguida, Germano propôs que a instituição fosse criada sob invocação de Nossa Senhora do Carmo, sugestão que foi apoiada pelo cel. Júlio Pinto, que considerou que o nome da entidade ficasse a critério da comissão. Essas personalidades ficaram inscritas na história do empreendimento e suas assinaturas são zelosamente guardadas no arquivo da Santa Casa.

#### **4.6 Santa Casa na atualidade**

A antiga sociedade humanitária da Cidade de Minas é, hoje, a Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte, certificada como Entidade Beneficente de Assistência Social na Área da Saúde (CEBAS). É o maior núcleo de prestação de serviços na área da saúde em Minas Gerais, atuando em 35 especialidades

médicas. Ao término de 2014, atingiu a marca de 1.093 leitos destinados ao atendimento via SUS. A Santa Casa BH possui 19 salas cirúrgicas para procedimentos de média e alta complexidade e reúne, em um único edifício, o maior número de leitos (170) de UTI destinados exclusivamente a pacientes do SUS.

Essa “cidade hospitalar” realiza, por dia, cerca de 120 internações. Desse total, 24 são admissões em UTI. Pacientes de 589 municípios mineiros – de um total de 853 – foram admitidos em 2014 para internação clínica e cirúrgica, confirmando a importância da Santa Casa BH no atendimento hospitalar no Estado. Em média, são realizadas mensalmente 4.256 consultas, 1.470 cirurgias, 129 mil exames e 300 partos.

O número de partos de alto risco realizados pela Santa Casa BH corresponde a 40% do número total dos partos realizados pela maternidade. A instituição tem relevância ao atender gestantes de Minas Gerais, principalmente em casos de má formação cardíaca, urológica, neurológica e prematuridade.

A Santa Casa é o maior hospital 100% SUS do Brasil, o segundo maior hospital filantrópico em número de leitos e o que mais produziu internações SUS no Brasil, além de ter o maior número de leitos de UTI (170) em um único edifício, destinados exclusivamente a pacientes do SUS no Brasil. É o maior prestador de serviço de cirurgia oncológica pediátrica de Minas Gerais e está entre os 15 maiores do Brasil. A Santa Casa está entre os 10 maiores prestadores de serviço de cirurgias do aparelho circulatório e de transplante de Minas Gerais.

Na Região Metropolitana de Belo Horizonte, a Santa Casa BH é líder nas cirurgias do sistema nervoso, aparelhos circulatório e digestivo e nas cirurgias de mama – é o quinto hospital que mais realizou cirurgias de mama no Brasil. É também líder na realização de ultrassonografias e endoscopias.

Está entre os maiores prestadores de serviço de oftalmologia do Brasil, com destaque para os serviços de glaucoma, catarata, transplante de córnea e cirurgias oftalmológicas. É o maior prestador de serviço de urgência

oftalmológica de Minas Gerais. Realiza mais de 1,3 milhões de atendimentos ambulatoriais por ano (consultas, exames, procedimentos ambulatoriais, sessões de quimioterapia, radioterapia e hemodiálise).

Os recursos financeiros da Santa Casa são provenientes do atendimento dos usuários do Sistema Único de Saúde, pois a instituição tem 100% dos pacientes oriundos do SUS, dos recursos referentes às verbas das políticas de saúde do Governo Federal e Estadual e de doações obtidas pelo setor de captações de doações da instituição.

Neste cenário, destaca-se a importância do acompanhamento sistemático do planejamento orçamentário e o zelo na aplicação dos investimentos. Imprescindíveis para obtenção de melhores resultados, essas atividades são acompanhadas pelo Setor Financeiro, pela Controladoria e Assessoria de Planejamentos Estratégicos e Gestão.

Essas ações desenvolvidas pelo Grupo Santa Casa contam também com o apoio de assessores, gerentes corporativos e da dedicação e talento de cerca de seus 5 mil funcionários, que contribuem de forma decisiva para os resultados positivos e de melhoria da organização do Grupo Santa Casa BH.

A captação desses recursos humanos é realizada pelo setor de Gestão de Pessoas, que busca a eficiência de prestação de serviço e avalia continuamente os processos de seleção, afastamento e aprimoramento dos colaboradores.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 Análise dos dados epidemiológicos com os estilos de liderança

O presente estudo foi constituído a partir de pesquisa com 18 líderes e 122 liderados. O perfil socioeconômico e epidemiológico dessa amostra encontra-se na TAB. 1. A média de idade observada para o grupo de líderes foi de  $34,0 \pm 7,6$  anos e, para o grupo de liderados, de  $33,3 \pm 7,92$  anos, sem diferença significativa ( $p=0,74$ ). Em relação ao gênero, observa-se que a amostra é constituída, em sua maioria – 88,9% de líderes e 96,4% de liderados – de indivíduos do gênero feminino ( $p=0,19$ ). O perfil educacional mostrou estratos mais baixos para os liderados e maiores estratos para os líderes.

No que se refere ao nível educacional, a maioria dos liderados tem extratos menores que o do líder, por apresentarem escolaridade de nível médio a superior incompleto, ao contrário dos percentuais observados para os líderes. Para os cargos de gerentes, coordenadores e supervisores nas instituições de saúde, são selecionados profissionais de nível superior devido à complexidade da responsabilidade técnica.

Tabela 1 - Perfil socioeconômico e epidemiológico da amostra

Variável	Descrição	Grupo de Líderes	Grupo de Liderados	P
		Média±dp	Média±dp	
Idade	( em anos)	34,0±7,6	33,3±7,92	0,74
		<b>n (%)</b>	<b>n (%)</b>	
Gênero	Feminino	16 (88,9)	108 (96,4)	0,19
	Masculino	2 (11,1)	4 (3,6)	
Escolaridade	Fundamental	0	2 (1,8)	0,01
	Médio	0	27 (24,1)	
	Superior incompleto	0	10 (8,9)	
	Superior completo	4 (22,2)	22 (19,6)	
	Especialização	12 (66,7)	50 (44,6)	
	Mestrado	2 (11,1)	1 (0,9)	
	Doutorado			

Fonte: Elaborada pela autora.

Cotejando os resultados com a literatura, em relação ao conceito de gênero, observou-se que houve maior prevalência do gênero feminino. Um dos fatores que possivelmente pode explicar esse achado, é que isso é consenso de uma cultura organizacional de saúde, que acentua a presença de uma população feminina, em especial na área de enfermagem, cuja atividade, historicamente, vinha sendo exercida eminentemente por religiosas. Do período colonial até a Proclamação da República, a Igreja Católica mantinha o monopólio na assistência aos enfermos e na administração dos hospitais, principalmente nas Santas Casas de Misericórdia, que formulavam um discurso religioso-caritativo (GOMES; ALMEIDA; BATISTA, 2015).

Com o objetivo de sanar a carência de assistência médica para pessoas de baixa renda, um grupo se uniu, em 1898, em Belo Horizonte, para fundar a Associação Humanitária da Cidade de Minas. Em 1899, a Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte foi fundada (HYGINO, 2010). O crescimento e desenvolvimento da instituição se confundem com o da capital mineira e, no século XXI, a Santa Casa se destaca na área da saúde como maior núcleo de prestação de serviços em Minas Gerais.

## **5.2 Estilos de liderança**

Nesta seção, analisa-se a percepção dos próprios líderes quanto ao seu estilo de liderança, identificando a liderança transformacional como principal, seguida da liderança transacional, seguidas do estilo de liderança transformacional e transacional. Não se evidenciou o estilo de liderança *laissez-faire* na visão do líder, uma vez que este interpreta tal estilo como ausência de liderança, pois ela identifica a atuação do líder como aquele que evita as responsabilidades, demorando para a tomada de decisões (AVOLIO; BASS, 2004).

As posturas dos líderes em uma instituição influenciam as percepções e os comportamentos dos funcionários, considerando que os líderes podem, com suas experiências positivas ou negativas, influenciar seus subordinados, e que

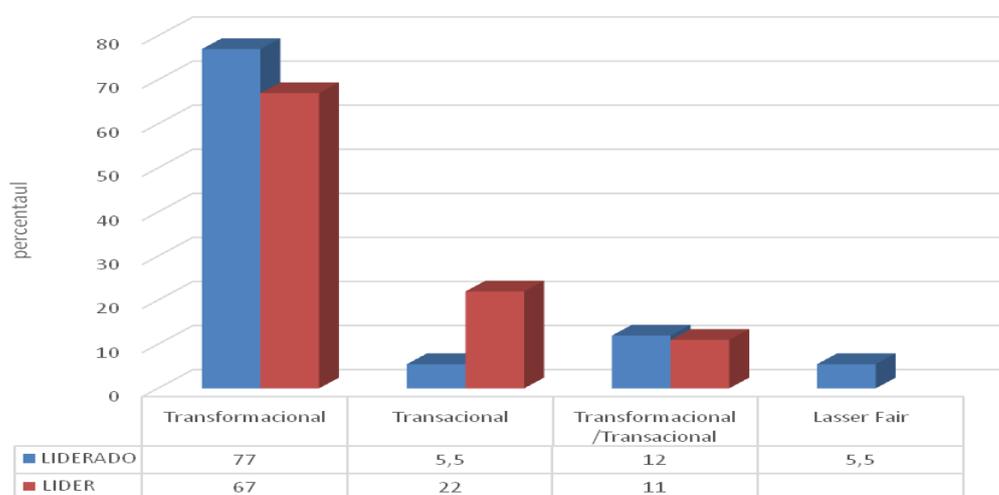
os afetos positivos ou negativos interferem na satisfação ou não no trabalho (SANTANA; PASCHOAL; MOREIRA, 2012).

Nas considerações dos liderados sobre o estilo de liderança de seus líderes, o que difere é a prevalência do estilo de liderança transformacional, havendo uma diminuição da liderança transacional, um aumento discreto da transformacional e transacional e o surgimento do estilo de liderança laissez-faire.

Em modelos gerais, os estilos de liderança transformacional e transacional instigam positivamente os grupos, ao passo que o laissez-faire não. O líder transformacional demonstra confiança, admiração, e essa forma de liderança é composta por elementos essenciais como: o carisma, a inspiração, a consideração individualizada, uma atenção mais personalizada aos seguidores e, também, a estimulação intelectual, que consiste em promover novas ideias para que os liderados sintam-se positivamente desafiados (BRYMAN, 2004). Na liderança transacional, os benefícios entre líderes e liderados são bases em seu desempenho de trabalho. No estilo laissez-faire, o líder renega as responsabilidades, evitando tomada de decisões (COUTO; TOMEI, 2005).

Os resultados da escala MLQ (versão líder e liderado), em relação à prevalência do tipo de liderança encontram-se no GRAF. 1, a seguir.

Gráfico 1 - Distribuição percentual dos estilos de liderança segundo a percepção dos líderes (VERMELHO) e dos liderados (AZUL)

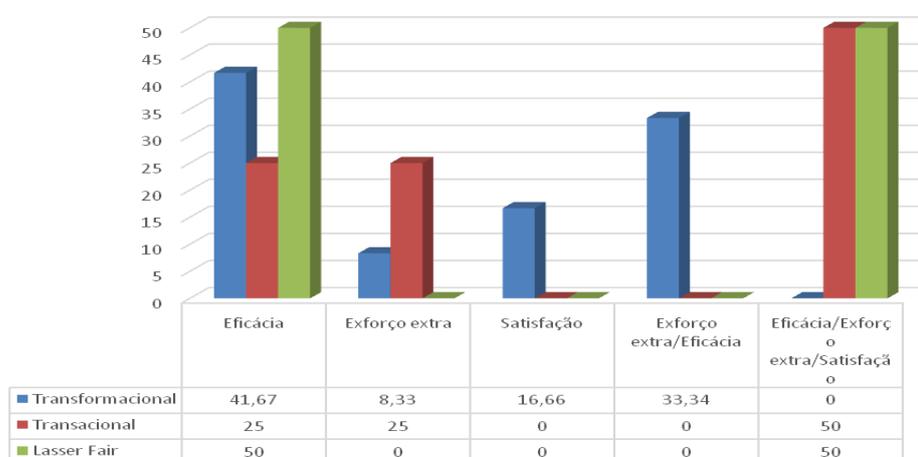


Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se observar no GRAF. 1, que, em ambas, as percepções do estilo de liderança do tipo transformacional (67% e 77%, respectivamente), foram predominantes para líder e liderados.

O GRAF. 2 mostra a percepção do líder a respeito dos domínios do instrumento MLQ.

Gráfico 2 - Distribuição percentual dos domínios do resultado da liderança do instrumento MLQ, segundo percepção do líder



Fonte: Elaborado pela autora.

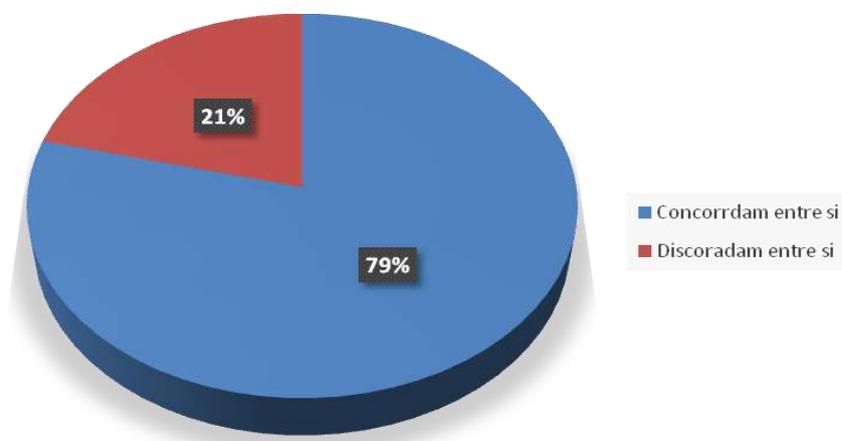
Observa-se no GRAF. 2 que, em relação ao domínio “eficácia”, houve maior prevalência para o estilo de liderança laissez-faire, seguido do estilo de liderança transformacional. Não foi observada contribuição do estilo de liderança laissez-faire para os domínios “esforço extra” e “satisfação”. O estilo de liderança transformacional não apresentou nenhuma prevalência para os resultados da liderança, quando observados os três domínios juntos.

Partindo da linha em que se verificam os domínios de “eficácia”, “esforço extra” e “satisfação” na percepção do líder em relação ao estilo de liderança, constata-se que a liderança laissez-faire possui uma conexão com o domínio “eficácia”, mas sem contribuição para os domínios “esforço extra” e “satisfação”. No estilo laissez-faire, o líder aguarda passivamente a ocorrência de erros e não conformidades para posteriormente realizar ações corretivas, originando uma conduta de gerenciamento passivo (AVOLIO; BASS, 2004).

Para a liderança transformacional não há resultado significativo quanto aos resultados da liderança, quando observados os três domínios juntos (“eficácia”, “esforço extra” e “satisfação”), comparativamente com os dados fragmentados. Os líderes com o estilo transformacional focam nas missões e nos propósitos do grupo organizacional, à medida que se tornam mais conscientes dos resultados da tarefa, inspirando seus seguidores a superar seus próprios interesses (esforço extra), contribuindo para a satisfação dos liderados (BASS, 1985; GONÇALVES et al., 2015).

A análise da concordância entre a percepção do líder e dos liderados é apresentada no GRAF. 3. Observa-se que a maioria (79%) tem a mesma percepção em relação ao tipo de liderança. A concordância em relação ao tipo de liderança foi observada apenas para o estilo transformacional.

Gráfico 3 - Análise percentual da concordância em relação ao estilo de liderança segundo o líder e o liderado



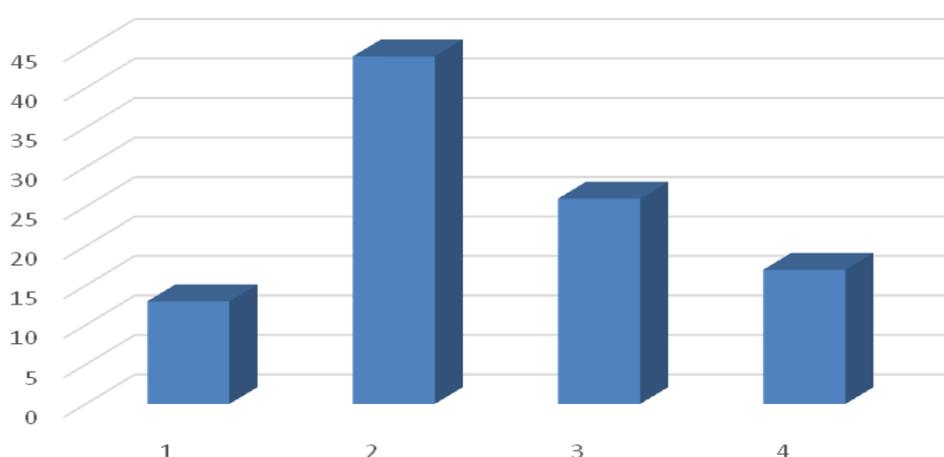
Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere ao percentual da concordância em relação ao estilo de liderança segundo o líder e os liderados, foram observados 79% para o estilo de liderança transformacional e 21% de concordância com o estilo transacional. Segundo Gonçalves et al. (2015), em uma cultura organizacional ousada há uma maior propensão a se encontrarem líderes transformacionais do que líderes

transacionais, tendo em vista que o líder transformacional considera que todo indivíduo tem um potencial verdadeiro e autêntico para contribuir com a instituição.

O GRAF. 4 mostra a discordância dos estilos de liderança na percepção do líder e do liderado.

Gráfico 4 - Análise percentual das discordâncias em relação aos estilos de liderança segundo a percepção dos líderes e dos liderados



Legenda:

- 1 - Líder percebe-se como líder transformacional e os liderados o veem como laissez-faire
- 2 - Líder percebe-se como líder transacional e os liderados o veem como transformacional
- 3 - Líder percebe-se como líder transformacional e os liderados o veem como transacional
- 4 - Líder percebe-se como líder transacional e os liderados o veem como transacional/transformacional

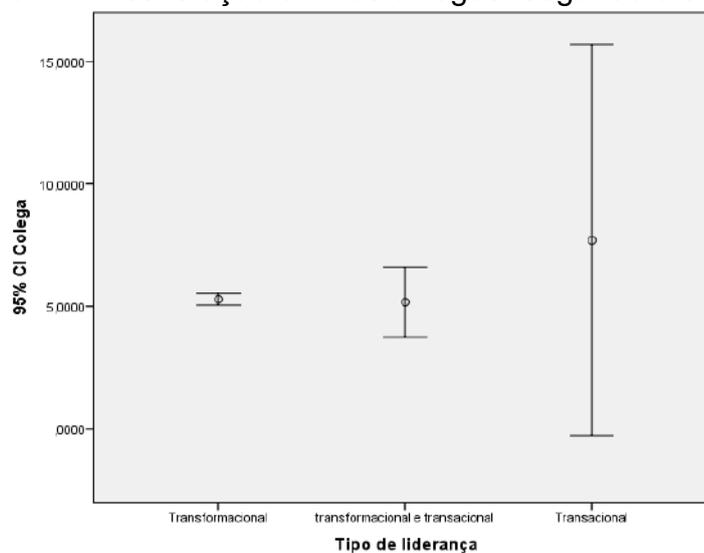
Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar as discordâncias em relação aos estilos de liderança, observa-se que a maior prevalência ocorreu nos estilos de liderança transformacional e laissez-faire. Enquanto os líderes acreditavam serem mais predominantes no estilo transformacional, os liderados consideraram os líderes como pertencentes ao estilo laissez-faire. Quando o líder é proativo, algumas condutas de sua liderança são percebidas e praticadas pelos gestores da instituição, de maneira informal. Esse líder busca o desenvolvimento dos seus liderados caracterizando-os como líderes. O líder é definido pelo seu comportamento neutro e despreocupado em relação aos liderados (GONÇALVES et al., 2015).

### 5.3 Análise da correlação entre os estilos de liderança e a satisfação do trabalho dos liderados

Realizou-se a análise entre as médias dos domínios da satisfação segundo o tipo de estilo de liderança mais prevalente dos líderes, de acordo com os liderados. Não houve diferença significativa entre os estilos de liderança e os domínios da escala de satisfação no trabalho (GRAF. 5, 6, 7, 8 e 9).

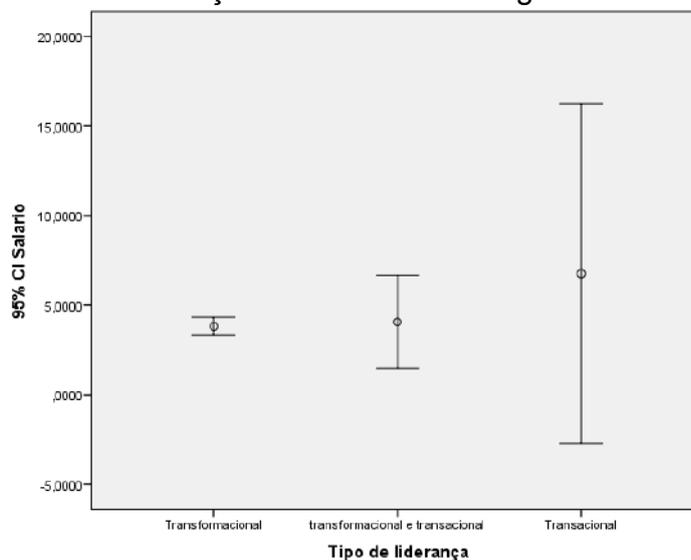
Gráfico 5 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores do domínio “satisfação com os colegas” segundo o estilo de liderança



ANOVA:  $p=0,20$

Fonte: Elaborado pela autora.

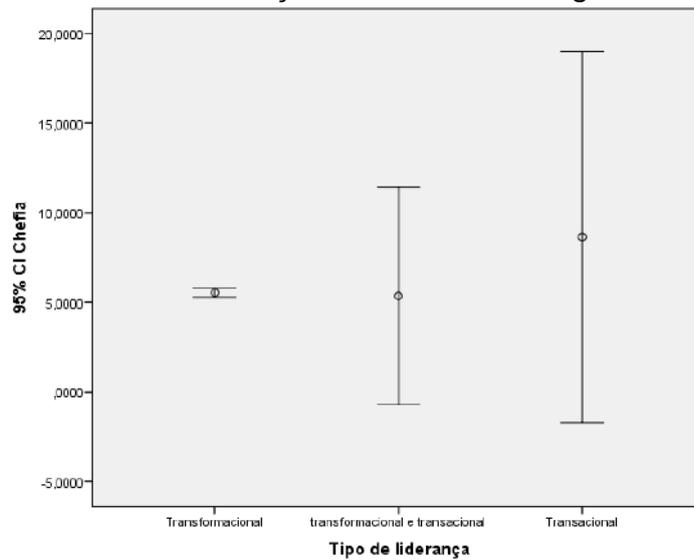
Gráfico 6 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores do domínio “satisfação com o salário” segundo o estilo de liderança



ANOVA:  $p=0,21$

Fonte: Elaborado pela autora.

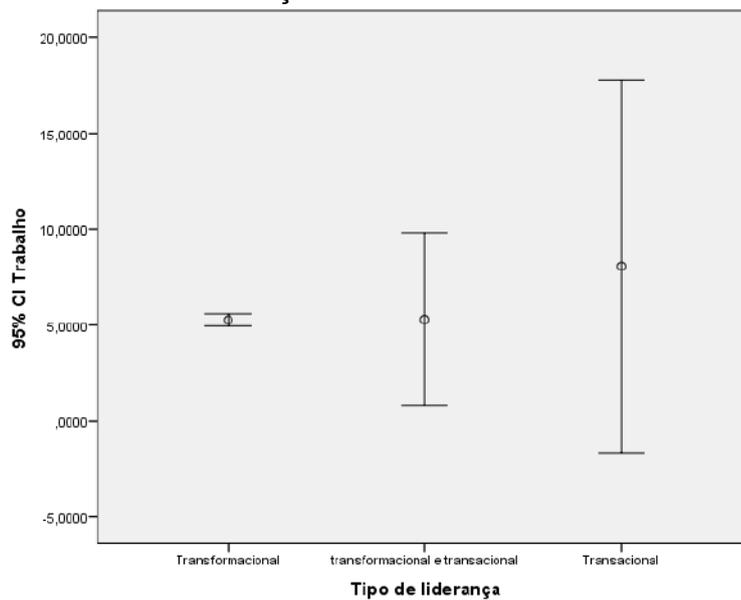
Gráfico 7 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores do domínio “satisfação com a chefia” segundo o estilo de liderança



ANOVA:  $p=0,21$

Fonte: Elaborado pelo autor.

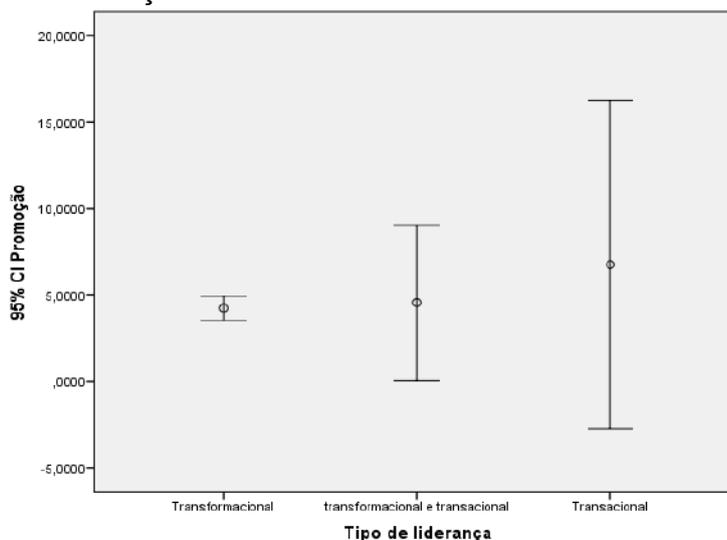
Gráfico 08 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores do domínio “satisfação com a natureza do trabalho” segundo o estilo de liderança



ANOVA:  $p=0,24$

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 9 - Análise entre as médias (IC95%) dos escores do domínio “satisfação com as promoções” segundo o estilo de liderança



ANOVA:  $p=0,33$

Fonte: Elaborado pela autora.

Compreende-se, pela análise dos GRAF. 5, 6, 7, 8 e 9, que, quanto à relação dos domínios de “satisfação do trabalho”, “satisfação com os colegas”, “satisfação com o salário”, “satisfação com a chefia”, “satisfação com a natureza do trabalho” e “satisfação com as promoções” com os estilos de lideranças transformacional, transformacional e transaccional, transaccional, percebidos pelos liderados, não houve resultados significativos, uma vez que as instituições de saúde trazem no seu corpo organizacional funcionários com atividades e papéis estabelecidos de acordo com sua formação, assim como cargos e salários pré-definidos de acordo com o mercado de trabalho. Os achados não corroboram, segundo Santana; Paschoal e Moreira (2012), a expectativa em relação a ascensão, promoção e salários, em especial nas instituições públicas, que promovem a satisfação por haver uma estabilidade nos cargos e carreiras e por estes serem bem definidos, e, quanto às promoções, por serem estabelecidas a partir do tempo de serviço.

#### 5.4 Análise da correlação entre os estilos de liderança e a satisfação do trabalho dos líderes

Os resultados observados entre as correlações dos estilos de liderança (percepção do líder) e os domínios da satisfação no trabalho estão descritos na Tab. 2. Observa-se uma correlação direta e significativa entre o estilo de liderança transformacional e os domínios “satisfação com o salário”, “satisfação com a natureza do trabalho” e “satisfação com as promoções”. Observa-se também uma correlação direta e significativa entre o resultado da liderança e o domínio “satisfação com o salário”.

Tabela 2 - As correlações dos estilos de liderança (percepção do líder) e os domínios da satisfação no trabalho

Domínios da satisfação no trabalho	Satisfação como os colegas	Satisfação com o salário	Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com as promoções
Estilos de liderança	r* (p)**	r* (p)**	r* (p)**	r* (p)**	r* (p)**
Transformacional	- 0,07 (0,79)	<b>0,58 (0,01)</b>	0,14 (0,57)	<b>0,46 (0,05)</b>	<b>0,58 (0,01)</b>
Transacional	- 0,03 (0,91)	0,27 (0,26)	0,27 (0,29)	0,38 (0,11)	0,45 (0,06)
Laissez-faire	0,03 (0,91)	- 0,25 (0,29)	0,07 (0,76)	- 0,15 (0,53)	- 0,03 (0,89)
Resultados da liderança	0,06 (0,79)	<b>0,54 (0,01)</b>	0,17 (0,49)	0,31 (0,20)	0,41 (0,08)

r\* = Correlação de Pearson

(p)\*\* = correlação significativa em negrito

Fonte: Elaborada pela autora.

Fica compreendido que as transições e reconstruções das condições de trabalho são interpretadas pelos líderes como oportunidades para o crescimento profissional, de forma a aumentar sua valorização na organização, uma vez que, nesse ambiente dinâmico e competitivo, os líderes devem criar visões de futuro e realizá-las, para elaborar modelos diferentes e liderados estimulados quanto ao propósito organizacional (GONÇALVES et al., 2015).

Nesse contexto, os líderes se veem em busca de autoconhecimento e de autodesenvolvimento para proporcionar a sua realização no trabalho e, como consequência, o reconhecimento das suas qualidades, valores, necessidades

particulares, tendo em vista o principal fator descrito por Bass e Avoio (2004), que é a mudança da mentalidade e da forma de pensar dos líderes que realizam as mudanças dos seus liderados.

### **5.5 Correlações qualitativas entre os estilos de liderança e a satisfação do trabalho dos liderados**

Nesta segunda etapa do estudo, discutem-se os estilos de liderança e a satisfação no trabalho na percepção dos liderados. E interpretam-se as respostas apresentadas pelos liderados diante do instrumento aplicado.

Questão 01- Muitas são as discussões sobre as diferenças entre liderar e chefiar uma equipe. Baseado nessa premissa, para você qual a diferença entre chefe e líder?

*L01: “Chefe – impõe o que quer que seus liderados executem. Líder – Faz com que seus liderados executem o serviço de forma harmoniosa.”*

*L02: “Líder – incentiva a equipe, aproxima os colaboradores, motiva o profissional, soluciona problemas e sabe lidar com todos os tipos de profissionais, reconhecendo o mais esforçados e participativos. Chefe – (não quis comentar).”*

*L03 – “Ser líder é aceitar sugestões dos seus funcionários, saber trabalhar com a equipe, ser humilde para assumir erros. Já o chefe é aquele que ordena, não aceita sugestões, é autoritário.”*

*L04 – “Chefe é aquele que comanda/manda sem querer a contribuição dos colaboradores. Líder é aquele que incentiva, motiva e caminha junto com o grupo/equipe em busca de um propósito comum.”*

*L05 – “Ser líder é realizar uma liderança horizontal, envolvendo os colaboradores em decisões e condutas. Ser chefe é mandar de forma verticalizada, não envolvendo sua equipe.”*

*L06 – “Líder – aquela pessoa que modifica atitudes, participa do processo. Chefe – aquele que apenas define tarefas.”*

Questão 02 – Existem vários conceitos de liderança, e um deles diz respeito à habilidade de se aproximar de seus liderados, para que estes estejam motivados a atingir e superar os resultados. Diante dos conceitos

de liderança e sua vivência profissional, quais são as habilidades que você identifica no seu líder?

*L01 – “Trabalha de forma a estimular seus liderados.”*

*L02 – “Flexibilidade, educação e facilidade de negociação entre equipe e disponibilidade.”*

*L03 – “Boa acessibilidade, busca melhorar o serviço.”*

*L04 – “Carisma; resolutividade; criativo; ético; verdadeiro; respeito com o indivíduo; justo.”*

*L05 – “Meu líder é motivador e acessível.”*

*L06 – “Determinação; organização; comprometimento.”*

Questão 03 – O que é necessário para você se sentir satisfeito no seu trabalho?

*L01 – “Trabalhar com pessoas que gostam do que fazem.”*

*L02 – “Reconhecimento do trabalho, saber diferenciar o mau profissional de um bom profissional.”*

*L03 – “Ser reconhecido pelo trabalho realizado, receber, digo, respeitar o funcionário e reconhecer suas limitações.”*

*L04 – “Bom salário/remuneração adequado, facilidade para promover o crescimento no conhecimento (pós-graduação) / Valorização do trabalho do indivíduo (reconhecimento).”*

*L05 – “É necessário o respeito, trabalho em equipe e responsabilidade dos colaboradores com suas atividades.”*

*L06 – “Ambiente organizado, equipe harmoniosa, reconhecimento profissional, fazer aquilo que gosta.”*

Questão 04 – De quais maneiras o seu líder pode influenciar em como você se sente em relação à satisfação no seu trabalho?

*L01 – “Falando palavras motivacionais = feedback.”*

*L02 – “Reconhecimento do trabalho, benefícios para os bons profissionais e motivação profissional.”*

*L03 – “Acredito que o líder deve saber motivar o funcionário, orientar quando necessário, sabendo identificar os pontos positivos e negativos nos quais o profissional deve melhorar.”*

*L04 – “De acordo com a conduta que realiza dentro do serviço. Se estimula o grupo positivamente ou negativamente.”*

*L05 – “O líder me incentiva na minha motivação profissional.”*

*L06 – “Motivação, reconhecimento das habilidades, apoio nas decisões.”*

Questões 05 – A liderança pode se apresentar de forma negativa ou positiva. Diante dessa afirmação, descreva as características essenciais para ser um líder que influencia positivamente a equipe e as características essenciais para ser um líder que influencia negativamente a equipe.

*L01 – “Positivo: Acredita na equipe/motiva sua equipe. Negativo: Fala mal de sua equipe para um membro da mesma, não elogia quando o funcionário se destaca na equipe.”*

*L02 – “Positivamente: Inteligência, poder de negociação e incentivo à equipe, educação e poder de solucionar e discutir situações complexas. Negativamente: Preguiça, não participar de soluções e discussões da equipe.”*

*L03 – “Características positivas: Incentivador, valorização do profissional, pensa no futuro para gerar melhorias, trabalha junto com a equipe. Características negativas: Apontar somente o erro.”*

*L04 – “Positivas: Visualizar o problema completamente e ter proatividade em resolver, orientar o grupo (comunicação efetiva), saber ouvir as sugestões da equipe e transformá-las em ações. Negativas: Ficar estagnado no problema, não apresentar boa comunicação e não ser proativo.”*

*L05 – “Influência positiva: Ser motivado, ser profissional nas condutas, ser educado, ser humano. Influência negativa: Ser rude, não ser profissional, ser falso, ser seletivo dos colaboradores.”*

*L06 – “Positivo: Ética/motivação/trabalho em equipe/conhecimento. Negativo: Omissão/individualismo/penalidade sem critério.”*

Esta fase trata das diferenças entre liderar e chefiar uma equipe. Sobrinho e Almeida, (2002) conceituam o chefe como o indivíduo que não lidera, e sim tem um poder autoritário sobre os liderados. E líder é o indivíduo que tem domínio sobre os membros do grupo. Um líder não é escolhido para tomar qualquer decisão. É escolhido para reunir o conhecimento disponível e criar, a partir daí, pré-requisitos para a realização do trabalho (CARLZON, 2005).

Em relação à questão 01, verificou-se um consenso entre todos os liderados entrevistados, no que diz respeito ao conceito de chefe:

*“Chefe – é autoritário, ordena, comanda, manda”.*

*“Chefe - define as tarefas; impões o quer que seus liderados executem.”*

*“Chefe - não aceita sugestões ou qualquer contribuição dos seus colaboradores.”*

No que se refere a descrever o que é líder, os liderados o conceituam como:

*“... Indivíduo capaz de fazer com que seus liderados executem o serviço de forma harmoniosa; aproxima os colaboradores a caminhar junto com o grupo/equipe em busca de um propósito comum.”*

*“... Incentivador, motivador da equipe.”*

*“... Soluciona problemas.”*

*“... É saber lidar com todos os tipos de profissionais, reconhecendo os mais esforçados e participativos.”*

Segundo Avolio e Bass (2004), o líder é inspirador motivacional, reconhecendo as necessidades da equipe e se envolvendo com o grupo de forma harmoniosa, assumindo o papel de mentor que escuta os conselhos de seus seguidores, ficando evidenciado o estilo de liderança transformacional quando descrevem que o líder é

*“... Aquela pessoa que modifica atitudes participa do processo.”*

Isso é reforçado por Moriano et. al (2011), quando descreve que os líderes são os agentes de mudança, capazes de levar seus liderados a refletir, a uma nova forma de pensar.

Ao retratar os conceitos de liderança descritos neste estudo, buscou-se, na questão dois, apontar as habilidades que o liderado identifica no seu líder. O líder, segundo Santiago (2007), deve ser capaz de desempenhar “habilidades” técnica, humana e conceitual, ou seja, transformar conhecimento em ação (habilidade técnica), ter entendimento e motivação em âmbito individual e de

grupo (habilidade humana). Deve promover a coordenação e integração de todas as atividades da organização, conduzindo-as para um objetivo comum (habilidade conceitual). E, ao agrupar essas respostas, verificou-se a presença do estilo de liderança transformacional nas falas dos entrevistados.

*“... Trabalha de forma a estimular seus liderados; meu líder é motivador.”*

*“... Busca de melhorar o serviço; resolutividade.”*

*“... Carisma; criativo.”*

*“... Ético; respeito com o indivíduo.”*

Da mesma forma, observaram-se opiniões diferentes, por parte de alguns entrevistados, no que diz respeito às habilidades do seu líder, acentuando o estilo de liderança transacional, já que há uma liderança de troca entre líderes e seus subordinados (BASS, 2008; RODRIGUES; REGIS, 2011).

*“[...] Flexibilidade; facilidade de negociação entre equipe; acessível; disponibilidade.”*

*“[...] Justo, verdadeiro.”*

Buscou-se identificar e entender as descrições e interpretações dos domínios “satisfação com a natureza do trabalho”, “satisfação com os colegas”, “satisfação com o salário”, “satisfação com a chefia” e “satisfação com as promoções”, descritos na primeira etapa. A questão três (O que é necessário para você se sentir satisfeito no seu trabalho) tem como objetivo interpretar, na segunda etapa, qualitativa, os cinco domínios nos discursos dos entrevistados, que, ao serem analisados, apontam o domínio “satisfação com a natureza do trabalho” quando relatam:

*“... Trabalhar com pessoas que gostam do que faz.”*

*“... Ambiente organizado, fazer aquilo que gosta.”*

*“... Responsabilidade dos colaboradores com suas atividades.”*

Ao descrever o domínio “satisfação com os colegas”, a percepção deles pode ser percebida quando dizem que

*“... É necessário o respeito, trabalho em equipe e responsabilidade dos colaboradores com suas atividades; equipe harmoniosa.”*

Em relação ao domínio “satisfação com o salário”, fica registrada a percepção do liderado ao dizer que há

*“... Bom salário/remuneração adequada.”*

Quanto ao domínio “satisfação com a chefia”, foram destacados nas descrições:

*“... Valorização do trabalho do indivíduo (reconhecimento); Reconhecimento do trabalho, saber diferenciar o mau profissional de um bom profissional; Respeitar o funcionário e reconhecer suas limitações.”*

No que diz respeito ao domínio “satisfação com as promoções”, foi dito:

*“... Facilidade para promover o crescimento no conhecimento (pós-graduação).”*

Verifica-se uma correlação entre a primeira etapa quantitativa no que se refere às percepções do líder quanto aos domínios satisfação com o salário, com a natureza do trabalho e com as promoções e a segunda etapa qualitativa do construto, no que se refere às percepções dos liderados quanto aos domínios “satisfação com o salário”, “satisfação com a natureza do trabalho” e “satisfação com as promoções”.

*“[...] Bom salário/remuneração adequada, facilidade para promover o crescimento no conhecimento (pós-graduação)/ Valorização do trabalho do indivíduo (reconhecimento).”*

*“[...] Ambiente organizado, equipe harmoniosa, reconhecimento profissional, fazer aquilo que gosta.”*

Para tratar da satisfação no trabalho, é importante distinguir as maneiras que o líder pode influenciar o seu liderado quanto a se sentir satisfeito no seu trabalho. Esse poder de persuasão está apontado na questão 04, que identificou a

prevalência do estilo de liderança transacional nas repostas, predominando o agente *feedback* como poder influente na satisfação do liderado. E este tipo de ação (o elogio, o louvor, a recompensa ou o recurso às ações disciplinares) fornece energia e orienta as pessoas para a realização das tarefas que lhes são atribuídas (AVOLIO; BASS, 2004).

*“... Falando palavras motivacionais = feedback.”*

*“... Reconhecimento do trabalho.”*

*“... Motivação, reconhecimento das habilidades, apoio nas decisões.”*

*“... Acredito que o líder deve saber motivar o funcionário, orientar quando necessário, sabendo identificar os pontos positivos e negativos nos quais o profissional deve melhorar.”*

*“... O líder me incentiva na minha motivação profissional.”*

Outro fato que evidencia o estilo de liderança transacional é mostrado quando os entrevistados se referem a uma “relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (BASS, 1990).

*“... Reconhecimento do trabalho, benefício par os bons profissionais e motivação profissional.”*

Há também a influência que o líder provoca no liderado quanto à satisfação do trabalho quando se refere ao comportamento humano, à atitude do seu líder diante das interfaces organizacionais ou do clima organizacional:

*“... De acordo com a conduta que realiza dentro do serviço. Se estimula o grupo positivamente ou negativamente.”*

Cabe ao líder produzir um meio adequado para que o seu liderado tenha contentamento em realizar as atividades propostas, utilizando, conseqüentemente, um ambiente organizacional equilibrado. Assim, o líder é o principal responsável por criar boas relações na instituição, desenvolvendo sua equipe e conduzindo-a a realizar as atividades com maior eficiência. Do contrário, poderão existir ações negativas que afetarão o ambiente organizacional e o relacionamento entre os liderados (GARCIA, 2012).

A liderança pode se apresentar de forma negativa ou positiva. Considerando essa afirmação, a questão 05 descreve as características essenciais de um líder que influencia positivamente a equipe e as características essenciais de um líder que influencia negativamente a equipe. Identificou-se nas respostas o comportamento passivo como a peculiaridade negativa do líder de alguns entrevistados. Essas características são descritas por Avoilo e Bass (2004) como: padrão de tomada de decisões, ausência de liderança, inatividade e ineficiência, ações prorrogadas, responsabilidade e autoridade não utilizadas, presentes no estilo de liderança *laissez-faire*.

*“... Preguiça, não participar de soluções e discussões da equipe.”*

*“... Ficar estagnado no problema, não apresentar boa comunicação e não ser proativo.”*

*“... Não ser profissional.”*

*“... Omissão.”*

Já outros entrevistados descreveram comportamento de gerenciamento por exceção ativa (transacional), no qual o autoritarismo é característica negativa do seu líder. Isso é reforçado por Garcia (2012), quando descreve que o líder autocrático é centralizador, pois é ele quem define o método de trabalho dos seus subordinados, não deixando que os liderados participem das tomadas de decisões.

*“... Fala mal de sua equipe para um membro dela, não elogia quando o funcionário se destaca na equipe.”*

*“... Apontar somente o erro.”*

*“... Ser rude, ser falso, ser seletivo com os colaboradores.”*

*“... Individualismo/penalidade sem critério.”*

Em relação às características positivas, as respostas revelaram a predominância do estilo de liderança transformacional, em que, segundo Northouse (2007), o líder está preocupado com emoções, valores, ética, normas e metas de longo prazo e inclui a avaliação de fatores que motivam os seguidores, satisfaz as suas necessidades e trata-os como seres humanos plenos.

*“... Acredita na equipe; pensa no futuro para gerar melhorias, trabalha junto com a equipe; trabalho em equipe.”*

*“... Motiva sua equipe; incentivador.”*

*“... Inteligência; conhecimento.”*

*“... Valorização do profissional, pensa no futuro para gerar melhorias, trabalha junto com a equipe; visualizar o problema completamente e ter proatividade em resolver.”*

*“... Orientar o grupo (comunicação efetiva), saber ouvir as sugestões da equipe e transformá-las em ações.”*

*“... Ético; ser profissional nas condutas, ser educado, ser humano.”*

Foram também apontadas pelos entrevistados características positivas referentes ao estilo de liderança transacional, quando o líder delega ou acorda quanto ao que é necessário ser feito e promete recompensas ou de fato recompensa uma realização satisfatória (AVOLIO; BASS, 2004), como se vê na seguinte fala:

*“... Poder de negociação.”*

No capítulo seguinte, serão feitas as considerações finais e apontadas as limitações da pesquisa, bem como sugestões para outros trabalhos sobre o tema.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao identificar os estilos de liderança da população pesquisada, constatou-se que, na percepção do líder, o tipo de liderança não influencia diretamente na satisfação dos liderados, no entanto, na percepção do liderado, o tipo de liderança influencia na satisfação quanto ao salário, à natureza do trabalho e quanto às promoções, e que os resultados da liderança (esforço extra, eficácia, satisfação) também influenciam na satisfação dos liderados de forma direta.

Nas considerações dos liderados sobre o estilo de liderança de seus líderes, o que difere é a prevalência do estilo de liderança transformacional, uma diminuição da liderança transacional, um aumento discreto da transformacional e transacional e o surgimento do estilo de liderança laissez-faire. O relacionamento interpessoal e o clima decorrentes do tipo de liderança são pontos cruciais para a promoção de um ambiente agradável e estimulante ou hostil, podendo acarretar a satisfação ou a insatisfação.

Por se tratar de uma instituição de saúde em que os profissionais têm piso salarial definido, pode-se atribuir satisfação com o salário, natureza do trabalho e com as promoções no ambiente organizacional. E, nesses casos, o tipo de liderança atua como fonte incentivadora de seus liderados a investirem nos seus estudos continuamente, de forma a conquistarem maior grau de conhecimento e, conseqüentemente, desfrutarem oportunidades de alçar voos maiores, mudando de cargos, de natureza do trabalho e tendo promoções dentro do seu ambiente de trabalho.

Durante a pesquisa, pôde-se observar que a instituição se divide em três áreas. A área crítica é aquela onde existe risco aumentado para desenvolvimento de infecções relacionadas à assistência, seja pela execução de processos envolvendo artigos críticos ou material biológico, pela realização de procedimentos invasivos ou pela presença de pacientes com susceptibilidade aumentada aos agentes infecciosos ou portadores de microrganismos de importância epidemiológica. Constituem exemplos desse tipo de área: salas de cirurgia, unidades de tratamento intensivo, salas de hemodiálise, leitos ou salas

de isolamento, centrais de material e esterilização, bancos de sangue e área suja de lavanderia hospitalar. A área semicrítica é aquela onde existe risco de moderado a baixo para desenvolvimento de infecções relacionadas à assistência, seja pela execução de processos envolvendo artigos semicríticos ou pela realização de atividades assistenciais não invasivas em pacientes não críticos e que não apresentem infecção ou colonização por microrganismos de importância epidemiológica. São exemplos dessa área: enfermarias, consultórios, área limpa de lavanderia hospitalar. Já a área não crítica é aquela onde o risco de desenvolvimento de infecções relacionadas à assistência é mínimo ou inexistente, seja pela não realização de atividades assistenciais ou pela ausência de processos envolvendo artigos críticos e semicríticos, exceto quando devidamente embalados e protegidos. São exemplos desse tipo de área: escritórios, almoxarifados, salas administrativas, corredores, elevadores (ANVISA, 2000).

Entender essa divisão é importante, pois o perfil dos líderes está muito ligado a seu local de atuação, à necessidade de tomadas de decisões rápidas em curto espaço de tempo. Ter uma visão de todo seu setor, da equipe e das atividades afins faz com que o estilo de liderança, seja de tal forma que seus liderados possam corresponder às necessidades do setor de atuação, fazendo com que a liderança esteja presente, mesmo que de forma implícita.

Na área da saúde, a maioria dos profissionais são mulheres, e suas características vão ao encontro das características transformacionais, destacando o carisma e o poder de negociação.

Realizar a pesquisa pessoalmente foi muito positivo para a pesquisadora, porque 100% das pesquisas foram respondidas, o que indicia um bom relacionamento entre os envolvidos – pesquisadora e entrevistados.

## **6.1 Limitações da pesquisa**

Foram observadas algumas dificuldades durante a realização da pesquisa. Constatou-se a dificuldade de realizar a pesquisa fora do horário de trabalho, sendo todas as entrevistas realizadas durante o horário de trabalho, conseqüentemente, com várias interrupções devido à grande demanda de atividades nesse tempo. A dupla jornada de trabalho por parte de alguns dos entrevistados impediu que a pesquisa fosse realizada depois do horário de trabalho. Também se observou a não receptividade no momento do almoço por parte da maioria do entrevistados. Na segunda etapa da pesquisa, percebeu-se uma certa inquietação em dois dos entrevistados, que estavam desconfiando de uma intenção oculta.

Outro elemento que pode ser apontado como dificultador é a realização da pesquisa em apenas uma instituição de saúde, o que limita o perfil do entrevistado.

Ao término das duas etapas e da análise dos resultados, considera-se que os objetivos específicos da dissertação foram respondidos. A área de saúde necessita de muitas pesquisas e de investimentos tanto para os líderes que, muitas vezes, são promovidos e não recebem substratos imediatos para exercerem um cargo de liderança, e esta acaba se desenvolvendo de acordo com as necessidades da instituição, quanto para a análise do perfil dos liderados e suas expectativas em relação ao ambiente organizacional.

## **6.2 Sugestões para novas pesquisas**

Sugerem-se mais estudos que contemplem a dinâmica das interações entre os estilos de liderança, líderes, liderados e a satisfação no trabalho. Também se sugere a realização da pesquisa em mais de uma instituição pública e em uma privada, para que se possa avaliar e comparar de forma ampla nesses públicos a questão tratada nesta dissertação.

Ao trabalhar com a pesquisa quantitativa e qualitativa, identificou-se como relevante o discurso coletivo, pois essa proposta busca entender a “fala direta” para a dimensão subjetiva das representações sociais, necessitando do pesquisador, ou seja, de um agente social impessoal da teoria. A primeira pessoa do singular é, pois, uma das bases da proposta do Discurso do Sujeito Coletivo. (LEFEVRE, 2012), deixando-o como sugestão para os próximos pesquisadores como estratégia metodológica.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Decreto 3.029, de 16 de abril de 1999**, c/c o § 1º do art. 111 do Regimento Interno aprovado pela Portaria n.º 593, de 25 de agosto de 2000, republicada no DOU de 22 de dezembro de 2000.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire**. 3rd ed. Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.

AZEVEDO, A. J. D.; MEDEIROS, M. P. M. Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. 2012. 82f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

BALSANELLI, A. P.; CUNHA I. C. K. O. Liderança do enfermeiro em unidade de terapia intensiva e sua relação com ambiente de trabalho. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 106-113, jan./fev. 2015.

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

\_\_\_\_\_. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.

\_\_\_\_\_. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ: Multifactor questionnaire**: Third edition manual and sampler. Redwood City: Mind Garden, Sep. 1990.

\_\_\_\_\_. Developing Transformational Leadership. **Journal of European Industrial Training**, p.23, 1990.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Liderança: administração do sentido**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BENEVIDES, V. L. A. Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV, Rio de Janeiro, 2010.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R. *et al.* (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

BUENO, F. S. **Grande dicionário etimológico-prosódico da língua portuguesa**. São Paulo: Lisa, 1988.

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

CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM. Decreto nº 94.406, de 08 de Junho de 1997: Regulamenta a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício de Enfermagem - **Enfermeiro Responsável Técnico (RT): Legislações, Orientações e Informações Básicas em Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2010, p. 18 – 25.

COUTO S. C. L.; TOMEI, P. A. Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. **Revista Psicologia**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 98-120, jan. 2008.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 3, p. 549-556, 2010.

DIAS, M. A. M. J. **Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público**. 2014. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

DOMINGOS, S. G.; NEIVA, E. R. Percepção dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 18, n. 2, p. 118 -138, abr. 2014.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2002.

DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 364-377 set./dez. 2011.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O. A liderança como estratégia para a implementação da prática baseada em evidências na enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 26, n. 3, p. 293-301, dez. 2005.

GARDNER, JOHN, W. **On leadership**. New York: Free Press, 1990.

GOMES, T. O.; ALMEIDA, F. A. J.; BAPTISTA, S. S. Enfermeiras-religiosas na luta por espaço no campo da enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 3, p. 361-6, maio/jun. 2005.

GONÇALVES, A.; TREVISOL, N. P.; LOPES, M. C.; SOETHE, J. S. A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 10, n. 2, p. 85-100, abr./jun. 2015.

GUIMARÃES, T. A. Nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HANCER, M.; GEORGE, R. T. Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 27, n. 1, p. 85-100, 2003.

HYGINO, M. **Santa Casa de Belo Horizonte**: uma história de amor à vida. Belo Horizonte: Conceito, 2010.

HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. An examination of "nonleadership": From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 6, p. 1234-1248, 2008.

HO, J. S. Y.; FIE, D. Y. G.; CHING, P. W.; Ooi, K. B. Relationship between the Full-Range Leadership and Insurance Salesperson's Job Satisfaction. **International Journal of Business and Management Science**, v. 2, n. 1, p. 43-60, 2009.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KURZ, R. **A origem destrutiva do capitalismo**: modernidade econômica encontra suas origens no armamentismo militar. Folha de São Paulo. v. 30, n.3, 1997.

LEFEVRE, F. **O Discurso do Sujeito Coletivo e o resgate das coletividades opinantes**. Projeto de Pesquisa da Faculdade de Saúde Pública da USP. Universidade de São Paulo. 2012. Disponível em: <<http://ipdsc.com.br/scp/download.php?downid=82>>. Acesso em: 24 nov. 2014.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. **Psicologia-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez., 2006.

MARQUEZE, E. C.; CASTRO, M. C. R. Satisfação no trabalho – uma breve revisão 1. **Política Editorial**, v. 5409, n. 112, p. 69-79, 2005.

MASCARENHAS, J. S. **A influência dos líderes no processo de mudança organizacional**: um estudo de caso. 2011. f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2011.

MARX, K. **Contribuição à crítica da economia política**. Tradução de Maria Helena Barreiro Alves; revisão de Carlos Roberto F. Nogueira. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1983.

MELEIRO, A. R. **Bem-estar no trabalho**: os impactos do suporte do supervisor e da liderança. 2005. 121 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, S.P., 2005.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 19, n. 1, p. 84-106, fev. 2015.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais**: investigação em psicologia social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MORIANO, J.; MOLERO, F.; TOPA, G.; MANGIN, J. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. **Springer Science Business Media**, Canadá, v. 10, n. 1, p.103-119, Jul. 2011.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RIBEIRO, M.; SANTOS, S. L.; MEIRA, T. G. B. M. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. **Esc. Anna Nery**, v. 10, n. 1, p. 109-115, 2006.

RODRIGUES, C. L. C.; REGIS, H. P. Estilos de liderança em TI na Administração Pública. In: **Décima Conferência Ibero-americanos Sistemas, Cibernética e Informática: CISCI**. 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford University Press, cap. 18, 2011. p. 415-427.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Organizações - competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Rae-Eletrônica. Fundação Getúlio**

**Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo**, São Paulo, v. 4, n. 1, Atr. 1, p. 1-23, jan./jul. 2005.

SANTANA, L. L.; PASCHOAL, T.; MOREIRA, E. G. Bem estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p. 744, 2012.

SANTIAGO, Z. Liderança: característica e habilidades do líder: um estudo em organização prestadora de serviço e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Fumec. Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte. 2007.

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

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

VIEIRA, V. A.; APPIO, J.; SLONGO, A. L. Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 1-18, jul./set. 2007.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

WESTERLAKEN, K. M.; WOODS, P. R. The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. **Personality and Individual Differences**, v. 54, n. 1, p. 41–46, 2013.

YANG, M. L. Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 40, n. 1, p. 31, 2012.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

## ANEXO A – MLQ 5XFORM- LIDER

### MLQ – 5x Form

*Autores: Bruce Avolio e Bernard Bass.*

### Instruções

Neste questionário, você encontrará uma série de frases e deverá verificar em que medida se aplicam a você. Marque com um X indicando a intensidade que estas atitudes aparecem no seu trabalho e na relação com seus liderados.

0 – De forma alguma

1 – Uma vez ou outra

2 – Algumas vezes

3 – Muitas Vezes

4 – Frequentemente, se não sempre

Afirmativas	Resposta				
	0	1	2	3	4
1. Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços.	0	1	2	3	4
2. Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas.	0	1	2	3	4
3. Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios	0	1	2	3	4
4. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	0	1	2	3	4
5. Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.	0	1	2	3	4
6. Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	0	1	2	3	4
7. Estou ausente quando necessitam de mim.	0	1	2	3	4
8. Procuo alternativas diferentes para solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9. Falo de forma otimista sobre o futuro.	0	1	2	3	4
10. Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.	0	1	2	3	4

0	1	2	3	4
De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente, se não sempre

Afirmativas	Resposta				
11. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.	0	1	2	3	4
12. Espero as coisas darem erradas para começar a agir.	0	1	2	3	4
13. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0	1	2	3	4
14. Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito.	0	1	2	3	4
15. Invisto meu tempo ensinando e treinando	0	1	2	3	4
16. Deixo claro que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.	0	1	2	3	4
17. Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte".	0	1	2	3	4
18. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	0	1	2	3	4
19. Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20. Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.	0	1	2	3	4
21. Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	0	1	2	3	4
22. Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	0	1	2	3	4
23. Considero as consequências éticas e morais nas decisões.	0	1	2	3	4
24. Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25. Demonstro um senso de poder e confiança.	0	1	2	3	4
26. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29. Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	0	1	2	3	4
30. Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.	0	1	2	3	4
31. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	0	1	2	3	4

0 De forma alguma	1 Uma vez ou outra	2 Algumas vezes	3 Muitas Vezes	4 Freqüentemente, se não sempre
----------------------	-----------------------	--------------------	-------------------	---------------------------------------

<b>Afirmativas</b>	<b>Resposta</b>				
<b>32.</b> Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	0	1	2	3	4
<b>33.</b> Demoro para responder questões urgentes.	0	1	2	3	4
<b>34.</b> Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	0	1	2	3	4
<b>35.</b> Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4
<b>36.</b> Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	0	1	2	3	4
<b>37.</b> Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
<b>38.</b> Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
<b>39.</b> Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
<b>40.</b> Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	0	1	2	3	4
<b>41.</b> Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	0	1	2	3	4
<b>42.</b> Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	0	1	2	3	4
<b>43.</b> Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	0	1	2	3	4
<b>44.</b> Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.	0	1	2	3	4
<b>45.</b> Lidero um grupo que é eficiente.	0	1	2	3	4

## ANEXO B – MLQ 5XFORM- LIDERADO

### MLQ – 5x Form <sup>1</sup>

*Autores: Bruce Avolio e Bernard Bass.*

#### Instruções

Neste questionário, você encontrará uma série de frases e deverá verificar em que medida se aplicam ao seu líder. Marque com um X indicando a intensidade que estas atitudes do líder aparecem no trabalho e na relação com seus liderados.

0 – De forma alguma

1 – Uma vez ou outra

2 – Algumas vezes

3 – Muitas Vezes

4 – Frequentemente, se não sempre

A PESSOA QUE VOCÊ ESTÁ AVALIANDO...

0 De forma alguma	1 Uma vez ou outra	2 Algumas vezes	3 Muitas Vezes	4 Frequentemente, se não sempre	0	1	2	3	4
1. Fornece assistência aos outros em troca de seus esforços.					0	1	2	3	4
2. Reexamina suposições críticas questionando se são apropriadas.					0	1	2	3	4
3. Falha em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios					0	1	2	3	4
4. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados					0	1	2	3	4
5. Evita se envolver quando assuntos importantes surgem.					0	1	2	3	4
6. Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes.					0	1	2	3	4
7. Está ausente quando necessitam dele.					0	1	2	3	4
8. Procura alternativas diferentes para solucionar problemas.					0	1	2	3	4
9. Fala de forma otimista sobre o futuro.					0	1	2	3	4
10. Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.					0	1	2	3	4
11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.					0	1	2	3	4
12. Espera as coisas darem erradas para começar a agir.					0	1	2	3	4
13. Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.					0	1	2	3	4

<sup>1</sup> Autorização concedida pela empresa Mind Garden

0 De forma alguma	1 Uma vez ou outra	2 Algumas vezes	3 Muitas vezes	4 Frequentemente, se não sempre	0	1	2	3	4
14. Especifica a importância de se ter um forte senso de propósito.					0	1	2	3	4
15. Investe seu tempo ensinando e treinando.					0	1	2	3	4
16. Deixa claro que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.					0	1	2	3	4
17. Demonstra acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte".					0	1	2	3	4
18. Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo.					0	1	2	3	4
19. Trata você como indivíduo ao invés de tratá-lo apenas como um membro do grupo.					0	1	2	3	4
20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de agir.					0	1	2	3	4
21. Age de forma tal que consigo o respeito dos outros por ele.					0	1	2	3	4
22. Concentra sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.					0	1	2	3	4
23. Considera as consequências éticas e morais nas decisões.					0	1	2	3	4
24. Mantém-se a par de todos os erros.					0	1	2	3	4
25. Demonstra um senso de poder e confiança.					0	1	2	3	4
26. Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.					0	1	2	3	4
27. Dirige sua atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.					0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisões.					0	1	2	3	4
29. Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.					0	1	2	3	4
30. Faz com que você olhe para os problemas de muitos e diferentes ângulos.					0	1	2	3	4
31. Ajuda você no desenvolvimento de seus pontos fortes.					0	1	2	3	4
32. Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.					0	1	2	3	4
33. Demora para responder questões urgentes.					0	1	2	3	4
34. Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.					0	1	2	3	4
35. Expressa satisfação quando você corresponde às expectativas.					0	1	2	3	4
36. Expressa confiança de que metas serão alcançadas.					0	1	2	3	4
37. É eficaz em atender as suas necessidades em relação ao trabalho.					0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.					0	1	2	3	4
39. Faz com que você faça mais do que o esperado.					0	1	2	3	4
40. É eficaz em representar seu grupo perante níveis hierárquicos superiores.					0	1	2	3	4
41. Trabalha com você de maneira satisfatória.					0	1	2	3	4

<b>0 De forma alguma</b>	<b>1 Uma vez ou outra</b>	<b>2 Algumas vezes</b>	<b>3 Muitas Vezes</b>	<b>4 Freqüentemente, se não sempre</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>42.</b> Eleva seu desejo dos outros de obter sucesso.					0	1	2	3	4
<b>43.</b> É eficaz em atender as necessidades da organização.					0	1	2	3	4
<b>44.</b> Aumenta sua vontade em tentar com maior afinco.					0	1	2	3	4
<b>45.</b> Lidera um grupo que é eficiente.					0	1	2	3	4

## ANEXO C – ESCALA DE SATISFAÇÃO

### EST

*Autora: Mirlene Maria Matias Siqueira*

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Marque com um X a intensidade de suas respostas de acordo com as opções abaixo:

1	2	3	4	5	6	7
Totalment e insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeit o	Indiferent e	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalment e satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

Afirmativas	Resposta						
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2. Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	1	2	3	4	5	6	7
3. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
4. Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	1	2	3	4	5	6	7
5. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
6. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	1	2	3	4	5	6	7
8. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	1	2	3	4	5	6	7

9. Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
10. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	1	2	3	4	5	6	7
11. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	1	2	3	4	5	6	7
12. Com o meu salário comparado ao custo de vida	1	2	3	4	5	6	7
13. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	1	2	3	4	5	6	7
14. Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
15. Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês	1	2	3	4	5	6	7
16. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
17. Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
18. Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
19. Com o entendimento entre eu e meu chefe	1	2	3	4	5	6	7
20. Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
21. Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
22. Com a maneira como meu chefe me trata	1	2	3	4	5	6	7
23. Com a variedade de tarefas que realizo	1	2	3	4	5	6	7
24. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
25. Com a capacidade profissional do meu chefe	1	2	3	4	5	6	7

**ANEXO D - INSTRUMENTO QUALITATIVO NA AVALIAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A SATISFAÇÃO DO TRABALHO DOS LIDERADOS.**

Questão 01 Muitas são as discussões sobre as diferenças entre liderar e chefiar uma equipe. Baseado nesta premissa para você qual a diferença entre chefe e líder?

Questão 02 – Existem vários conceitos de liderança um deles é a habilidade de aproximar de seus liderados, para que estes estejam motivados a atingir e superar os resultados, diante dos conceitos de liderança e sua vivencia profissional, quais são as habilidades que você identifica no seu líder?

Questão 03 – O que é necessário para você se sentir satisfeito no seu trabalho?

Questão 04 – De quais maneiras o seu líder pode influenciar em como você se sente em relação à satisfação no seu trabalho?

Questões 05 – A liderança pode se apresentar de forma negativa ou positiva. Diante desta afirmação, descreva as características essenciais para ser um líder que influencia positivamente na equipe e as características essenciais para ser um líder que influencia negativamente na equipe.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL*****Questionário Sociodemográfico e Profissional*****Sexo**

- Feminino  
 Masculino

**Qual foi o curso de nível mais elevado que frequentou?**

- Fundamental ou 1º grau  
 (Da 5ª a 8ª série/ do 6º ao 9º ano)  
 Antigo científico, médio 2º grau  
 Superior incompleto  
\_\_\_\_\_
- Superior completo  
\_\_\_\_\_
- Especialização de nível superior  
 Mestrado  
 Doutorado

**Idade** \_\_\_\_\_

**Profissão** \_\_\_\_\_

**Cargo atual que ocupa** \_\_\_\_\_

**Setor que trabalha** \_\_\_\_\_

**Você gosta do seu trabalho?** \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Declaro que eu, \_\_\_\_\_, concordo em participar voluntariamente de uma ou mais etapas da pesquisa científica sobre satisfação no trabalho e tipos de liderança, pesquisa essa que tem por objetivo estudar como o tipo de liderança pode colaborar na satisfação no trabalho e que vem sendo realizada sob responsabilidade de Cássia Regina Lima, mestrande da Faculdade FUMEC de Belo Horizonte.

Estou ciente de que meus resultados pessoais são confidenciais e que serão utilizados somente para fins de pesquisa. Autorizo a divulgação do resultado individual somente para minha pessoa e o resultado coletivo para divulgação pública.

Estou ciente, também, de que tenho liberdade de opção de participar ou não da pesquisa, e que posso a qualquer momento abandonar o estudo, sem qualquer prejuízo pessoal ou do trabalho.

---

Assinatura

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Pesquisadora: Cássia Regina Lima

Fone: 031 - 84609591

Orientador: Professor Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira

Fone: 031 – 9634 1991

Endereço para contato: Avenida Afonso Penna, 3880 Cruzeiro Belo Horizonte.