

LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM EMPREGADOS PÚBLICOS NA PERSPECTIVA LEADER-MEMBER-EXCHANGE.

**Thaynara Ribeiro Garcia¹; Flávia da Silva Macedo²; Cheysa Pereira Ribeiro Lima³;
Gabriela as Silva Moy⁴; Carlos André Corrêa de Mattos⁵**

1 INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho ocorre quando os trabalhadores percebem que suas contribuições são reconhecidas e suas necessidades atendidas pelo exercício da atividade laboral (Ardyputri; Ariyanto, 2023). Nessa perspectiva, Kim *et al.* (2023) acrescentam que a satisfação no trabalho envolve parte emoção, parte comportamento, aspectos que revelam a complexidade na relação trabalhador-empresa ou trabalhador-profissão. Por isso, a satisfação no trabalho é uma temática que demanda atenção e acompanhamento constante, especialmente por estar relacionada com a produtividade (Kim *et al.*, 2023).

Por outro lado, na perspectiva da atuação dos líderes, a teoria da troca líder-membro (LMX) é um estilo de liderança que se constitui pelas sucessivas interações entre líderes e liderados. Diferentemente das perspectivas tradicionais de liderança que assumem uma influência unilateral dos líderes, na liderança LMX a qualidade da liderança ocorre pela sucessão de trocas de alta qualidade entre líderes e liderados. Portanto, constitui-se na suposição de que cada membro forma um relacionamento qualitativamente distinto com seu líder (Park, *et al.*, 2021).

Nessa perspectiva, Algani e Kasib (2023) associam a liderança LMX com maior satisfação com o trabalho. Para esses autores, os liderados que experimentam relacionamentos de alta qualidade com seus líderes são beneficiados com maior confiança, autonomia no trabalho, suporte organizacional, conseguem melhores oportunidades, além de se comunicarem com maior frequência e facilidade com seus superiores hierárquicos. Esses aspectos favorecem o reconhecimento pelo trabalho e contribuem para aumentar a satisfação no trabalho.

Assim, considerando a relação LMX e satisfação no trabalho, o problema que orientou a investigação foi: qual a relação entre liderança LMX e satisfação com o trabalho entre empregados públicos estaduais no Pará? A pesquisa tem como hipótese que há relação positiva

¹ Acadêmica de administração pela Universidade Federal do Pará (UFPA), e-mail: thaynaragarcia98@gmail.com

² Acadêmica de administração pela Universidade Federal do Pará (UFPA), e-mail: flavia.macedo12@icloud.com

³ Administradora pela Universidade Federal do Pará (UFPA), e-mail: cheysalima@gmail.com

⁴ Administradora pela Universidade Federal do Pará (UFPA), e-mail: gabriela.moy@icsaufpa.br

⁵ Orientador, professor de administração na Universidade Federal do Pará (UFPA), e-mail: cacmattos@gmail.com

e significativa entre liderança LMX e satisfação no trabalho (H1). A opção pela administração pública estadual ocorreu, pois conforme Kjeldsen e Hansen (2018), os objetivos difusos, a hierarquia rígida e o excesso de burocracia, típicas do trabalho na administração pública desafiam a motivação e promovem insatisfação no trabalho.

2 OBJETIVO

Ao considerar esses aspectos o objetivo da pesquisa é analisar a relação entre a liderança LMX e a satisfação no trabalho entre empregados de uma empresa pública no estado do Pará.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa foi feita na forma de pesquisa de campo, não probabilística e quantitativa (Gil, 2014) e contou com a amostra de 102 empregados públicos estaduais, selecionados em amostragem por acessibilidade. O critério de inclusão foi ter vínculo como empregado público efetivo, comissionado ou temporário e encontrar-se em exercício por ocasião da coleta de dados. Os dados foram obtidos com a utilização de questionário de pesquisa, aplicado por meio digital com a utilização da plataforma *Survey Monkey*® e acompanhado de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O questionário foi organizado em duas seções, sendo: a primeira seção destinada a reunir informações sociodemográficas dos respondentes para caracterizar a amostra; e a segunda seção foi desenvolvida com base em duas escalas: uma para medir liderança e outra satisfação no trabalho. Assim, foram selecionadas as escalas LMX-MDM e a *Short Index of Job Satisfaction* (SIJS).

A LMX-MDM é uma escala para medir liderança LMX, formada por nove indicadores tridimensionais, sendo: três indicadores para medir respeito profissional; três para afeto; e três para lealdade. A LMX-MDM foi aplicada tal como validada em português por Cortês, Souza e Prudente-Palácio (2019). Quanto a SIJS, é uma escala desenvolvida por Bayfield e Rothe (1951), formada por cinco indicadores unidimensionais. A SIJS foi aplicada tal como apresentada e validada em português por Sinval e Marôco (2020). Merece destaque que os indicadores das duas escalas foram misturados para evitar a presença de Variância do Método Comum (VMC). As respostas disponíveis nos questionários foram elaboradas na forma dicotômicas e de múltipla escolha na primeira seção e em escala de Likert na segunda seção.

A escala de Likert utilizou o intervalo de sete pontos, iniciando em zero (0) e terminando em seis (6). O tratamento de dados foi quantitativo e combinou técnicas de estatística descritivas, na forma de distribuição de frequências, medidas de tendência central e de

dispersão, com análise de correlação de Pearson e medidas de consistência interna mediadas com a utilização do coeficiente alpha de Cronbach (α).

Assim, a amostra foi formada por trabalhadores efetivos (95,1%), que cumpriam jornadas de 44 horas de trabalho semanais (88,2%). A maioria não exercia cargo de chefia (71,6%) e era subordinado a chefias masculinas (61,8%) por período de até 2 anos em 69,6% (71) das observações. Conhecedores da organização, destacaram-se os estratos entre 6 e 10 anos de trabalho, com 25,5% (26), 11 e 15 anos com 37,3% (38). A escolaridade foi elevada na amostra com a maioria formada por profissionais com curso superior (86,3%).

Quanto ao sexo as mulheres foram maioria e alcançaram 57,8% (59) da amostra. No mesmo sentido, 83,3% (85) eram pais e mães e quanto ao estado civil, destacaram-se os casados que foram predominantes com 52,0% (53) das observações. As idades posicionaram-se nos estratos intermediários destacando-se as faixas etárias de 41 a 45 anos com 25,5% (26), 46 a 50 anos, com 11,8% (12), 51 a 55 com 14,7% (15) e mais de 56 anos com 36,3% (37). Na sequência, a renda foi entre 4 e 9 salários-mínimos mensais para 69,7% (71) dos participantes da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados, conforme a Tabela 1, mostraram que as escalas de liderança (LMX-MDM) e de satisfação no trabalho (SIJS) eram fidedignas e apresentavam boa consistência interna, com índices superiores a 0,871 para o coeficiente alpha de Cronbach (diagonal entre parênteses). Assim, conforme Costa (2011), quando o coeficiente alfa é superior a 0,700 pode ser considerado como um indicativo de fidedignidade e os dados podem ser considerados capazes de representar as dimensões em vieses.

Tabela 1 – Análise descritiva, correlacional e de fidedignidade.

Dimensões	1	2	3	4
1 - LMX - Respeito Profissional	(0,857)			
2 - LMX - Afeto	0,825*	(0,917)		
3 - LMX - Lealdade	0,670*	0,715*	(0,907)	
4 - Satisfação no Trabalho	0,598*	0,604*	0,527*	(0,871)
Número de indicadores	3	3	3	5
Média	3,65	4,11	3,61	4,44
Desvio padrão	1,50	1,59	1,76	1,17
Coefficiente de variação (%)	41,15	38,55	48,67	26,33
Mediana	3,67	4,33	3,67	4,60
Moda	3,67	6,00	6,00	4,8

Legenda=*=significativo a 1%

Fonte: pesquisa de campo.

Ao considerar as relações entre as dimensões, medidas pela correlação de Pearson (triângulo inferior, abaixo dos coeficientes alpha de Cronbach) tomando como base Marôco (2014), que classifica a intensidade das correlações em baixa ($|r| < 0,25$), moderada ($0,25 \leq |r| < 0,50$), forte ($0,50 \leq |r| < 0,75$) e muito forte ($|r| \geq 0,75$). Evidenciaram-se relações positivas e muito fortes, respectivamente entre: Respeito Profissional e Afeto ($r=0,825$; $p\text{-valor} < 0,01$) e entre Afeto e Lealdade ($r=0,715$; $p\text{-valor} < 0,01$) e Respeito Profissional e Lealdade ($r=0,670$; $p\text{-valor} < 0,01$). Esses achados já eram esperados a priori, uma vez que essas relações medem o mesmo construto expresso pela liderança LMX.

Já na perspectiva da relação entre liderança e satisfação no trabalho as relações foram todas fortes, como ocorreu entre Satisfação e Respeito Profissional ($r=0,598$; $p\text{-valor} < 0,01$), Satisfação e Afeto ($r=0,604$; $p\text{-valor} < 0,01$) e Satisfação e Lealdade ($r=0,527$; $p\text{-valor} < 0,01$). Esses resultados sugerem que o aprimoramento na qualidade na relação líderes e liderados deve ocorrer acompanhada de maior satisfação com o trabalho. Nessa perspectiva, conforme a teoria LMX, os líderes e liderados estabelecem diferentes papéis que resultam em relacionamentos de alta ou baixa qualidade. Esses relacionamentos influenciam o contexto psicológico e diferentemente das perspectivas tradicionais de liderança que assumem uma influência unilateral dos líderes. Portanto, cada membro estabelece reciprocamente um relacionamento qualitativamente diferente com seu líder distanciando a compreensão de liderança da compreensão de unidade (Park, *et al.*, 2021).

Na sequência, como todas as dimensões estudadas alcançaram médias dos escores acima do centro da escala (3,00) é possível considerar que as relações líderes e liderados são de alta qualidade e há satisfação com o trabalho no local da pesquisa. Assim a satisfação com trabalho destacou-se com a melhor avaliada da pesquisa, com média de 4,44 ($\pm 1,17$). Já com relação as dimensões da liderança o Afeto, com média de 4,11 ($\pm 1,59$) foi o mais bem avaliado, seguido do Respeito Profissional, com escores de 3,65 ($\pm 1,50$), e da Lealdade com 3,61 ($\pm 1,76$).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou empregados públicos satisfeitos com o trabalho e com bom relacionamento com as lideranças. As escalas apresentaram níveis adequados de consistência interna indicando que, de maneira geral, os instrumentos eram adequados para medir os fenômenos. A hipótese H1 foi confirmada, portanto, é possível afirmar que há relação positiva e significativa entre liderança LMX e satisfação com o trabalho, como afirmam outros estudos sobre a temática. Quanto a relação líder-liderado, observou-se que o afeto é a dimensão melhor

avaliada pelos respondentes. Dentre as limitações da pesquisa destaca-se a técnica de amostragem. Para pesquisas futuras, sugere-se analisar se há diferenças na liderança entre chefias masculinas e femininas, tanto na perspectiva da liderança quanto na satisfação com o trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALGARNI, M; KASSIB, Y. The impact of Leader Member Exchange (LMX) theory on employee turnover intention: an empirical study of employees at the ministry of Hajj and Umrah in Saudi Arabia. **Public Administration Research**, v. 12, n. 1, p. 60-77, 2023.
- ARDYPUTRI, Anindita F.; ARIYANTO, Eny. The Effect of Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Turnover Intention of PT. Aplus Pacific Jakarta. **European Journal of Business and Management Research**, v. 8, n. 2, p. 238-243, 2023.
- BRAYFIELD, Arthur H.; ROTHE, Harold F. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 34, n. 5, p. 307-311, oct. 1951.
- CÔRTEZ, Marcela G.; SOUZA, Maira G. S.; Pudente-Palácios, Katia E.. Qualidade da relação Líder-Membro: evidencias de validade da escala multidimensional. **Psico-UFS**, v. 24, n. 3, p. 569-581, jul./set. 2019.
- COSTA, Francisco J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.
- KIM, Long et al. Key Determinants of Job Satisfaction among University Lecturers. **Social Sciences**, v. 12, n. 3, p. 153, 2023.
- KJELDSEN, Anne M.; HANSEN, Jesper R. Sector differences in the public service motivation-job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n.1, p. 24-48, fev. 2018.
- MARÔCO, João. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, softwares e aplicações**. Pero Pinheiro: Report Number, 2014.
- OKTAVIANI, Rosana et al. Systematic Literature Review of Job Satisfaction: an overview and bibliometric analysis. **Jurnal Ekonomi Kreatif dan Manajemen Bisnis Digital**, v. 1, n. 2, p. 185-203, nov. 2022.
- PARK, Jin-Hwa; LEE, Eun-Kyung. The Relationship Between Leader-Member Exchange And Intention To Stay In Korean Nurses: Focusing On The Mediating Role Of Compassion Satisfaction. **Nursing Practice Today**, v. 8, n. 2, p. 132-138, 2020.
- SINVAL, Jorge; MARÔCO, João. Shot index of job satisfaction: validity evidence from Portugal and Brazil. **Plos One**, n. 15, v. 4, art. e0231474, apr. 2020.