

Satisfação no trabalho e interfaces com a comunicação na liderança

Paula Fassini Frozza¹Michelle Engers Taube²

Resumo: O presente estudo objetivou analisar de que forma se dá a comunicação da liderança e a satisfação do trabalho. A amostra do tipo não probabilística, se constituiu de 125 trabalhadores que responderam um questionário disponibilizado de forma online composto por quatro blocos: questionário sociodemográfico e laboral, Inventário de satisfação com a comunicação interpessoal, questionário de competência comunicativa e Escala de satisfação no trabalho. Os resultados obtidos por meio da análise de regressão linear múltipla apontaram um modelo explicativo composto por três dimensões. A dimensão Satisfação com as relações hierárquicas foi constituída por três variáveis, que conjuntamente, explicaram 48% da variância. A dimensão Satisfação com o Ambiente físico do trabalho foi constituída por duas variáveis, que explicaram 17,1%. Já a dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho foi constituída por três variáveis, que juntas explicaram 42,5% da variância. Estes resultados sugerem ações para as organizações e gestores, no sentido de viabilizar diretrizes de comunicação da liderança efetivas e assertivas.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho; Liderança; Comunicação organizacional.

Leadership Communication Analysis and Job Satisfaction

Abstract: This study aimed to analyze how leadership communication and job satisfaction take place. The non-probabilistic sample consisted of 125 workers who answered a questionnaire made available online consisting of four blocks: sociodemographic and labor questionnaire, Interpersonal Communication Satisfaction Inventory, Communicative Competence Questionnaire and Job Satisfaction Scale. The results obtained through the multiple linear regression analysis indicated an explanatory model composed of three dimensions. The Satisfaction with hierarchical relationships dimension was constituted by three variables, which together explained 48% of the variance. The dimension Satisfaction with the physical environment at work consisted of two variables, which explained 17.1%. Already the dimension Intrinsic Satisfaction at work was constituted by three variables, which together explained 42.5% of the variance. These results suggest actions for organizations and managers to enable effective and assertive leadership communication guidelines.

Keywords: Satisfaction at work; Leadership; Organizational communication.

1 Introdução

O trabalho é considerado uma prática transformadora da realidade, é a partir dele e da forma como é organizado, que os sujeitos atendem as necessidades e as demandas sociais (BORGES; YAMAMOTO,

1 Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade do Vale do Taquari (UNIVATES). Graduada em Tecnólogo em Marketing pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Endereço Postal: Rua Avelino Talini, 171 Bairro Universitário, Lajeado/RS. E-mail: paulafassini@hotmail.com.

2 Doutoranda em Psicologia Clínica na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduada em Psicologia pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). Professora de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Taquari (UNIVATES).

2014). Estar satisfeito no trabalho vem ganhando notoriedade entre os trabalhadores e as organizações, sendo estas movidas pelas pessoas em busca constante pela satisfação (MARSON et. al., 2016) Para Carlotto e Câmara (2008), a preocupação com a importância da satisfação no trabalho passou a crescer na mesma medida em que o trabalho passou a ocupar um espaço expressivo na vida das pessoas. Assim, a satisfação no trabalho é importante na medida que se percebe que uma empresa com funcionários satisfeitos também possui clientes satisfeitos e leais (ROBBINS, 2004).

A liderança influencia na satisfação do trabalho à medida que é percebido que um bom líder incentiva, motiva sua equipe a atingir os objetivos e os estimula a se sentirem satisfeitos com o trabalho que exercem (MARSON et. al., 2016). Também é a liderança que responde pelos resultados da organização e das equipes, comunicando e influenciando as pessoas.

Assim, no cenário contemporâneo do trabalho, é importante analisar a comunicação dentro das organizações. A comunicação está presente nos processos da organização e é consenso que quando bem empregada auxilia no desempenho operacional, possibilita mudanças na relação com seus públicos, há uma melhoria nos processos gerenciais e, desta forma, resulta em valor à organização (KUNSCH, 2009a). Diante do exposto, este artigo objetiva analisar de que forma se dá a comunicação da liderança e a satisfação do trabalho.

2 Referencial Teórico

2.1 Satisfação no Trabalho

Os estudos sobre a satisfação no trabalho iniciaram em 1930 e desde então vêm ganhando espaço na área da psicologia organizacional e industrial (WALGER, 2014). A satisfação no trabalho é um fenômeno complexo à medida que é preciso levar em consideração que se trata de um estado subjetivo, e desta forma, pode sofrer alterações para uma mesma pessoa, se consideradas as diferentes circunstâncias e o tempo ao qual ela está exposta a elas (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

A satisfação no trabalho é um estado emocional que pode ser de alegria (satisfação), ou de tristeza (insatisfação), porque deriva da avaliação dos valores do indivíduo, da percepção positiva que o trabalhador faz ao avaliar seu próprio trabalho, em relação aos valores de trabalho que possui (LOCKE apud MARQUEZE; MORENO, 2005). O estado emocional que compõe a definição de satisfação está entre a diferença do que o indivíduo valoriza no trabalho (o que ele quer) e o que o trabalho realiza (o que se obtém), este sentimento pode, ou não, ser de prazer (WALGER, 2014).

Para Robbin (2004), a satisfação no trabalho não está somente atrelada a salários e promoções. As pessoas tendem a estarem mais satisfeitas com trabalhos que ofereçam treinamento, independência, controle, *feedback*, interação com colegas fora do ambiente de trabalho, além do contexto social e do ambiente de trabalho no qual estão inseridas. O processo de satisfação e a insatisfação possui uma reciprocidade mútua, pois afeta direta e indiretamente o trabalhador e a organização (WALGER, 2014).

O empregado precisa sentir que possui uma relação de troca com a organização na qual trabalha para se sentir satisfeito (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Os autores assinalam que o trabalhador aporta ao

trabalho suas habilidades, conhecimentos, experiências, energia e motivação, desejando, em contrapartida, satisfazer suas necessidades e atingir seus objetivos por meio da própria atividade do trabalho.

O comportamento de cidadania organizacional, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional podem ser determinados pela percepção dos valores organizacionais do empregado em relação a empresa em que trabalha (TAMAYO, 1998). Para o autor, a vida organizacional (comportamentos e normas), através dos valores organizacionais, constitui uma imagem mental da empresa para o trabalhador que, por sua vez, passa a refletir no seu comportamento (comprometimento e satisfação), determinando maior ou menor identificação do empregado com a empresa.

Conforme Marqueze e Moreno (2005), devido à importância da satisfação no trabalho, tanto para a organização como para o bem-estar do trabalhador, medidas que adaptem o trabalho para aumentar as oportunidades, o lazer, o relaxamento, atividades de interação, planos de carreira, adequação de salários, cumprimento de leis trabalhistas e que se preocupem com a saúde ocupacional, entre outras, devem ser adotadas.

2.2 Comunicação Organizacional

Utilizada a todo momento nas vivências pessoais e profissionais, a comunicação é intrínseca na vida, podendo também ser utilizada como uma ferramenta de gestão para as organizações (NASSAR, 2006). Os funcionários, através de seus relacionamentos, fazem parte da construção da imagem de suas organizações e, por isso, as organizações devem sempre estar atentas às relações e ao contexto no qual estão inseridas (NASSAR, 2006; SOARES, 2014). Comunicar é promover significações e, portanto, as ações da organização devem estar de acordo com seus objetivos globais (KUNNSCH, 2009a).

Para Kotler (2003), tudo comunica, desde o traje do pessoal de vendas até o escritório da empresa, e a comunicação ocorre com ou sem planejamento, por isso, as organizações devem harmonizar as impressões geradas, de forma que se transmita aos vários públicos o significado de marca organizacional que desejam. Comunicação subentende-se como qualquer forma de comunicação oral, escrita, gestual, eletrônica ou até mesmo simbólica, e o termo “organização” abrange qualquer tipo de empresa, seja privada, pública ou instituição, por exemplo (TAVARES, 2010). Para o autor, comunicação organizacional é toda a comunicação que a empresa possui com seu público de interesse, público interno, externo, seus fornecedores e, ainda, com a comunidade na qual está inserida.

A comunicação já foi considerada pelas empresas como algo supérfluo, desperdício de dinheiro (TAVARES, 2010). Segundo Tavares (2010), até 1970, a ênfase da comunicação estava na qualidade das mensagens orais e escritas e nas habilidades de seus interlocutores, somente a partir de 1980 ela passou a ser vista de modo estratégico. Sob esta nova perspectiva, as empresas passaram a fazer uma reflexão crítica sobre o discurso organizacional e a se comprometerem com ele, assim, a comunicação organizacional passou a imprimir significado (TOMASI; MEDEIROS, 2010).

A percepção da comunicação nas empresas evoluiu, porém, muitas ainda não a tratam como prioridade, desenvolvendo-a de forma intuitiva, desorganizada e sem um correto planejamento (TAVARES, 2010). Para

Kunsch (2009b), as organizações enxergam a comunicação como um enigma e têm dificuldade em usá-la. Nas organizações, as informações não podem circular de maneira caótica: elas devem respeitar uma hierarquia de cargos e possuir condições básicas de entendimento (TOMASI; MEDEIROS, 2010). Segundo os autores caso isso não ocorra, a organização poderá enfrentar problemas como ausência de entendimento, sobrecarga de informações, ausência de respostas, comprometimento da imagem e da identidade.

Kunsch (2009b) acredita que a dificuldade encontrada pelas organizações na disseminação da comunicação está na burocratização e na utilização de uma retórica sofisticada, não se adaptando, deste modo, aos diversos públicos da organização e não atingindo a todos, permitindo que cada um realize sua parte sem pensar no todo. Para a autora, as organizações se preocupam mais em distribuir informação do que em ouvir, além disso, muitas pessoas utilizam a comunicação como instrumento de poder e, por isso, não a transmitem.

A comunicação empresarial ideal precisa monitorar o ambiente no qual está inserida, detectando oportunidades e ameaças e utilizando essas informações para a tomada de decisão (NASSAR, 2006). Para esse autor, a comunicação deve mapear o público estratégico, se utilizando da velocidade e da assertividade na emissão de respostas nas mídias as quais atingirão seu público. Deste modo, a quantidade de informação não significa necessariamente a qualidade desta (TOMASI; MEDEIROS, 2010).

Apesar de o interesse na comunicação ter aumentado consideravelmente dentro das organizações, ela ainda é vista como um problema exclusivo dos profissionais da área (KUNSCH, 2009b). A responsabilidade sobre a comunicação que acontece dentro das organizações, ao contrário do que se pensa, não é somente da área de marketing ou de recursos humanos, e sim de todas as pessoas (NASSAR, 2006). Esta postura demonstra que ilhas isoladas de comunicação não produzem os efeitos necessários; é preciso ter uma única ação, com um comando apenas (TOMASI; MEDEIROS, 2010).

Desta forma, a comunicação integrada entre todas as áreas da organização passa a ser vista de maneira estratégica, não existindo mais ações fragmentadas (TAVARES, 2010). Conforme esse autor, a comunicação interna, institucional e de marketing passa a ser feita de forma planejada e integrada, atravessando todos os públicos da organização: interno, clientes e a sociedade.

Enquanto o marketing deseja construir um relacionamento com seu público externo o endomarketing é voltado para o público interno, tendo como propósito tornar transparente e harmonizado o objetivo global da organização com o objetivo pessoal de seus funcionários, construindo assim um relacionamento de lealdade que refletirá na melhora do valor de mercado da organização (BEKIN, 2004).

O endomarketing transforma todos os processos de comunicação interna já existentes dentro das organizações em um programa único e eficaz, que distribui uma mesma mensagem, um mesmo conceito (BRUM, 1998). A liderança é fundamental para a implementação de um plano de endomarketing, o envolvimento da direção da organização e de seus líderes cria um modelo a ser seguido e disseminado (BEKIN, 2004).

As organizações devem possuir um amplo sistema de informação que permitirá que todas as pessoas que fazem parte da organização saibam quais as expectativas dos clientes, o que a publicidade está divulgando e quais as rotinas e serviços a serem seguidos para que, desta forma, todos possam efetuar suas tarefas com eficiência (BEKIN, 2004).

A maioria das organizações não se comunica, apenas informa. “Comunicação é informação com *feedback*” (BEKIN, 2004, p. 97). Para esse autor, a empresa incorpora o endomarketing quando percebe que seu funcionário também é seu cliente e passa a escutá-lo. “A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação” (BEKIN, 2004, p. 99).

2.3 Liderança

Neste contexto, cabe definir o termo “liderança”. De acordo com Araújo e Garcia (2010), liderar está atrelado à arte de provocar nos colaboradores o sentimento de que fazem parte da organização, mobilizar o trabalho em prol de um bem comum, influenciando atividades para atingir metas. O líder que, exercendo qualquer função de comando, legitimada ou não, influencia a sua equipe é legitimado por ela e pode representá-la em uma determinada situação (MACÊDO et. al., 2004). Liderar é guiar em uma direção, influenciar (BENNIS; NANUS, 1988).

Um líder se concentra nas pessoas, busca oportunidades, desenvolve sua visão, inspira seus liderados. Não precisa necessariamente ser carismático, mas deve conquistar o respeito de seus liderados e estes devem ter certeza que ele lhes presta um bom serviço (KOTLER, 2003). Para Kotler (2003), todos os gerentes deveriam ser líderes, porém em sua maioria são administradores que passam seu maior tempo analisando orçamentos e cumprindo normas.

A importância de uma liderança é percebida quando os sujeitos se encontram em perigo ou em estado de ameaça e, talvez de forma não consciente, é nesse momento que se sente a necessidade de um líder, de alguém que possa interpretar o que está acontecendo e que se responsabilize pelas decisões e caminhos a serem seguidos (BERGAMINI, 2012).

A comunicação dos líderes pode acontecer de maneira verbal e não verbal. Sua maneira de ser e de agir é observada e copiada dentro da organização e, desta forma, a personalidade dos líderes influencia toda a organização (CARLZON, 1994). Para esse autor, as organizações que criticam o modo de agir de seus profissionais precisam compreender que os bons e maus exemplos vêm do topo e todos fazem parte da imagem que a empresa passa a seus clientes.

Para Roveda (2010), a comunicação é o meio mais comum para se trabalhar em grupo, sendo a forma mais ágil e eficaz pela qual os indivíduos compartilham suas ideias e dificuldades. Desta maneira, a comunicação é ferramenta fundamental para um bom líder. A comunicação precisa ser simples, identificando quais as melhores palavras que serão absorvidas pelos profissionais e utilizando-as. (CARLZON, 1994).

Um líder não precisa tomar todas as decisões, mas precisa ser um bom ouvinte, comunicador e educador para criar a atmosfera favorável para a tomada de decisão em sua organização (CARLZON, 1994). As habilidades interpessoais de um líder são mais importantes que o seu conhecimento acerca das atividades desempenhadas pelas pessoas que lidera (BERGAMINI, 2012).

A comunicação, a liderança e a cultura organizacional se relacionam à medida que diferentes níveis de comunicação impactam em diferentes estilos de liderança e por sua vez, em diferentes dimensões da

cultura (ROVEDA, 2010). Desta forma, a autora acredita que o papel do líder é fundamental, podendo exercer influência na cultura do grupo organizacional, definindo assim, conforme a direção estratégica que a empresa possui, o tipo de líder que melhor se adequa aos seus objetivos.

Carlzon (1994) traduz a importância das competências na liderança: “quando aprendi a ser um líder antes de ser um gerente, pude ajudar cada companhia a abrir-se à novas possibilidades e à energia criativa de seus empregados” (CARLZON, 1994, p. 30). É na atuação da liderança que resulta o comportamento organizacional e a origem das relações internas e externas, de modo que a maneira de o líder agir influencia no comportamento de todos os membros organizacionais, bem como na melhoria da eficácia organizacional (BACELAR, 2015).

Para Santos (2017), o comportamento do líder, a relação dele com os seus subordinados e o trabalho em equipe têm grande importância na satisfação do trabalho que, por sua vez, impacta positivamente nos resultados e no sucesso das organizações. Segundo a autora, é essencial que o líder e seus subordinados mantenham relações positivas para que ambos fiquem satisfeitos.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa é classificada como quantitativa-descritiva, analítica, de corte transversal. O enfoque quantitativo se deve pelo fato da utilização de análises estatísticas para atingir o objetivo almejado. Seu processo é sequencial, dedutivo, comprobatório e analisa a realidade de modo objetivo. A meta é descrever, explicar e prever os fenômenos, gerando e comprovando teorias (CRESWELL, 2010). O desenho da pesquisa é transversal, ou seja, a coleta de dados se dá em um tempo único. O propósito é descrever variáveis e analisar sua inter-relação em um momento determinado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A amostra não probabilística, foi constituída por funcionários de empresas que respondiam os questionários considerando sua satisfação com relação ao trabalho e a percepção da comunicação do seu líder, foi considerado o critério de inclusão estar em atividade há mais de 1 ano no atual local de trabalho, devido tempo de convivência com a liderança. A amostra seguiu as orientações de Field (2009), sendo que o número de participantes deve ser igual a 50, adicionado a oito vezes o número de variáveis independentes para a análise de regressão. O estudo comporta 16 preditores, portanto a amostra deveria ser de no mínimo 178 participantes.

A amostra foi composta por 125 participantes. Destes, 85 (68%) são do sexo feminino e 40 (32%) do sexo masculino. A maioria, possui companheiro fixo (73,6%) e não possui filhos (60,5%). A média de idade foi de 33,5 anos (amplitude = 21 a 63 anos). Além disso, aproximadamente 83% possuem formação de nível superior. O nível de escolaridade foi estratificado em: 13,8% ensino médio, 3,3% técnico, 37,4% graduação, 39,8% especialização, 4,9% mestrado e 0,8% doutorado.

Quanto às características laborais, a remuneração média foi de R\$ 3.654,04 mensais (amplitude = R\$ 500,00 a R\$ 12.500,00). O segmento de atuação dos respondentes foi diversificado: serviço 49 respondentes (39,5%), indústria 38 (30,6%), comércio 12 (9,7%), setor público 11 (8,9%), administrativo 6 (4,8%), educação 5 (4%), agricultura 2 (1,6%) e no setor alimentício 1 (0,8%). A média de tempo atuando na profissão foi de 7,6 anos (amplitude = 1 a 30 anos).

O questionário utilizado para a pesquisa foi composto por 59 perguntas, distribuídas em quatro blocos:

1) Dados sociodemográficos e laborais, composto por 8 perguntas que desejam identificar os participantes (sexo, idade, situação conjugal, filhos, escolaridade, remuneração, segmento de atuação e tempo de serviço).

2) Questionário de Competência Comunicativa, desenvolvido por Monge et. al. (1982), adaptado por Roveda (2010), que mede a habilidade do líder nas competências de codificar e decodificar. O instrumento é composto de 12 perguntas, destas sete (correspondente às perguntas 1, 3, 5, 7, 8, 9 e 10) medem a capacidade de codificação do líder, domínio da linguagem, habilidade de se explicar com clareza de modo a proporcionar uma maior facilidade de entendimento (neste estudo $\alpha = 0,83$) e cinco (correspondente às perguntas 2, 4, 6, 11 e 12) medem as capacidades de decodificação, aptidão em ouvir e compreender, respondendo com rapidez e atenção ao outro (neste estudo $\alpha = 0,83$). Por fim, duas perguntas são verificadas negativamente (correspondente às perguntas 7 e 9). Quanto melhor avaliado o líder em ambos os processos de comunicação, maior sua competência comunicativa.

3) Inventário de Satisfação com a Comunicação Interpessoal, desenvolvido por Hecht (1978), adaptado por Roveda (2010), composto por 19 perguntas que avaliam o grau de satisfação do respondente com a comunicação praticada pelo líder.

4) Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23, desenvolvido por Carlotto e Câmara (2008) em sua versão revisada, é composto por 20 perguntas que avaliam a satisfação no trabalho em três fatores: satisfação com o ambiente físico de Trabalho (neste estudo α encontrado = 0,88); satisfação Intrínseca do Trabalho (neste estudo $\alpha = 0,86$) e satisfação com as relações hierárquicas (neste estudo $\alpha = 0,92$).

As questões foram respondidas segundo a percepção dos sujeitos no formato Likert, com cinco opções de respostas: totalmente de acordo; de acordo; em dúvida; em desacordo e totalmente em desacordo para as questões de Competência Comunicativa e Satisfação com a Comunicação Interpessoal. Já para as questões de Satisfação no Trabalho, as opções de respostas eram: totalmente satisfeito; parcialmente satisfeito; indiferente; parcialmente insatisfeito e totalmente insatisfeito.

Para fins de recrutamento dos participantes, foi enviado um convite *on-line* para os contatos das pesquisadoras e demais colegas da comunidade acadêmica e prática. Além disso, foi utilizada a técnica do *Respondent Driven Sampling* (RDS), na qual os primeiros participantes (1ª onda) enviam o convite para novos participantes (2ª onda), até que se alcance o tamanho desejado da amostra (GOEL; SALGANIK, 2009). Assim o método RDS produz uma amostra final independente daqueles que a iniciaram e traz informações de boa qualidade de forma instantânea (NEIVA-SILVA; CARVALHO, 2010). A realização da coleta ocorreu do dia 30 de setembro a 20 de novembro de 2018.

Os dados coletados foram tabulados e analisados por meio do programa *Statistical Package for Social Sciences* versão 22 (PASW, Inc., Chicago, IL) para Windows. Para identificar os preditores, foi realizada a análise de regressão linear múltipla, através do método *Stepwise*. O modelo proposto estabeleceu a satisfação no trabalho como variável dependente (VD), e as demais variáveis como independentes (VIs).

Os pressupostos de regressão linear múltipla foram testados e não foram apontados dados de violação de acordo com os parâmetros de Field (2009). A seleção das variáveis preditoras adotou o nível de significância de $p < 0,05$. Na análise de regressão, a magnitude do efeito foi obtida pelos coeficientes de regressão padronizados e calculados no modelo final, de acordo com as orientações de Marôco (2007).

4 Análise dos Resultados

Este estudo com amostra não probabilística, visa analisar a forma como se dá a comunicação da liderança e a satisfação no trabalho. Se faz importante ressaltar que estes resultados são válidos somente para os respondentes, devido o critério amostral. A tabela 1 apresenta os resultados da avaliação dos participantes quanto à competência de comunicação de seu líder. 92 respondentes (73,6%) avaliaram que seu líder possui baixa competência em comunicação, enquanto que 24 respondentes (19,2%) avaliaram que seu líder possui média competência em comunicação e 9 respondentes (7,2%) avaliaram que seu líder possui alta competência de comunicação.

Tabela 1: Competência em comunicação do líder

		Frequência	Percentual (%)
Baixa Competência	Intervalo de 0 - 2.49	92	73,6
Média Competência	Intervalo de 2.5 - 3.49	24	19,2
Alta Competência	Intervalo de 3.5 - 5	9	7,2

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados (2019).

Quanto à satisfação com a comunicação do líder, a análise descritiva da Tabela 2 demonstra que 12 respondentes (9,6%) analisaram como baixa a satisfação com a comunicação do seu líder, 111 participantes (88,8) avaliaram como média a satisfação com relação a comunicação do seu líder e 2 participantes (1,6%) como alta a satisfação com a comunicação do seu líder. Percebe-se que mesmo que a avaliação dos respondentes acerca da comunicação da liderança obteve um resultado de baixa competência (73,6%), sentem média satisfação com a comunicação do seu líder (88,8%).

Tabela 2: Satisfação com a comunicação do líder

		Frequência	Percentual (%)
Baixa Satisfação	Intervalo de 0 - 2.49	12	9,6
Média Satisfação	Intervalo de 2.5 - 3.49	111	88,8
Alta Satisfação	Intervalo de 3.5 - 5	2	1,6

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados (2019).

A análise de regressão linear demonstra os preditores da satisfação do trabalho baseados na comunicação da liderança (Tabela 3).

Tabela 3: Análise de regressão linear múltipla para as dimensões de Satisfação no Trabalho

Variáveis	R	R ²	B	SE	β	t	p
<i>Satisfação com as relações hierárquicas</i>							
1. Habilidade de Codificar	0,634	0,402	0,473	0,119	0,379	3,968	0,000**
2. Habilidade de Decodificar	0,672	0,451	0,354	0,101	0,334	3,516	0,001*
3. Remuneração	0,693	0,480	-5,110	0,000	-0,169	-2,521	0,013*
Modelo F			35,954				0,000**
<i>Satisfação Ambiente físico do trabalho</i>							
1. Habilidade de Decodificar	0,351	0,123	0,415	0,101	0,346	4,546	0,000**
2. Remuneração	0,413	0,171	-7,462	0,000	-0,219	-2,607	0,010**
Modelo F			12,164				0,000**
<i>Satisfação Intrínseca no trabalho</i>							
1. Habilidade de Decodificar	0,592	0,351	0,434	0,107	0,402	4,039	0,000**
2. Idade	0,629	0,396	-0,021	0,008	-0,201	-2,846	0,005*
3. Habilidade de Codificar	0,652	0,425	0,311	0,127	0,245	2,453	0,016*
Modelo F			28,875				0,000**

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Fonte: Resultado proveniente da análise de regressão linear múltipla pelo método *Stepwise*. (2019).

A análise dos preditores da Satisfação no trabalho evidenciou um modelo explicativo composto por três dimensões. A dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas foi constituída por três variáveis que, conjuntamente, explicaram 48% da variância, sendo a habilidade de codificar - possuir domínio da linguagem, se explicar com clareza de modo a proporcionar uma maior facilidade de entendimento - a variável de maior poder explicativo (40,2%).

O conjunto de variáveis que explicaram a Satisfação com as Relações Hierárquicas indicam que quanto maior for a habilidade da liderança de codificar e decodificar, maior é a satisfação, e quanto menor é o salário, maior é a satisfação com as relações hierárquicas.

A dimensão Satisfação com o Ambiente Físico do trabalho foi constituída por duas variáveis, que explicaram 17,1% da variância, sendo a habilidade de decodificar a variável de maior poder explicativo (12,3%). O conjunto de variáveis que explicaram a Satisfação com o Ambiente Físico do trabalho indicam que quanto maior for a habilidade da liderança de decodificar - a aptidão em ouvir e compreender, respondendo com rapidez e atenção ao outro - maior é a satisfação. E, quanto menor é a remuneração, maior é a satisfação com o ambiente físico.

Já a dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho foi constituída por três variáveis que, juntas, explicaram 42,5% da variância, sendo a habilidade de decodificar a variável de maior poder preditivo (35,1%). O conjunto de variáveis que explicaram a Satisfação Intrínseca no trabalho indica que quanto maior for a habilidade de codificar e decodificar, maior é a Satisfação Intrínseca e quanto menor for a idade, maior é a Satisfação Intrínseca no trabalho.

Os resultados revelam uma magnitude de efeito elevada ($R^2 = 0,132$ a $0,292$), de acordo com os parâmetros recomendados por Marôco (2007). Nesse sentido, o autor indica que as relações identificadas, possivelmente, também estarão presentes na população-alvo de pessoas que possuem lideranças.

4.1 Discussão dos Resultados

Este estudo objetivou avaliar a comunicação da liderança e a satisfação no trabalho em uma amostra não probabilística. Os resultados identificaram modelos compostos pelas seguintes variáveis: a) habilidade de codificar, b) habilidade de decodificar, c) remuneração e d) idade. A análise dos preditores da satisfação, neste estudo, revelou que na dimensão Satisfação com as Relações Hierárquicas, quanto maior for a habilidade da liderança de codificar e decodificar, maior é a satisfação, e quanto menor é a remuneração, maior é a satisfação com as relações hierárquicas.

Na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico do trabalho, quanto maior for a habilidade da liderança de decodificar e quanto menor é a remuneração, maior é a satisfação com o ambiente físico. Já a dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho indica que quanto maior for a habilidade de codificar e decodificar, maior é a satisfação intrínseca, e quanto menor for a idade, maior é a satisfação intrínseca no trabalho.

Percebe-se que a comunicação da liderança influencia na satisfação do trabalho à medida que a análise demonstra que quanto maior a habilidade de codificar e decodificar da liderança, maior é a Satisfação com as Relações Hierárquicas, a Satisfação com o Ambiente Físico do trabalho e a Satisfação Intrínseca no trabalho. Para Tavares (2010), o líder é o responsável pela integração do público interno, entre os funcionários, com a empresa, os chefes e todos os departamentos.

Quando se refere em habilidade de codificar e decodificar, está se analisando a comunicação do líder, a forma como ele dissemina informações e cria relações com seus liderados. Segundo os autores Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), para haver um fluxo de comunicação é necessário que um emissor codifique e selecione as mensagens a serem enviadas a um receptor, o qual as decodifica, dando-lhes significado. Os autores ressaltam que em uma organização não basta somente o envio de mensagens, é necessário criar uma relação entre emissor e receptor, sendo a qualidade desta relação a responsável por facilitar ou dificultar o entendimento das mensagens.

Líderes eficazes transmitem suas mensagens utilizando-se de apelos emocionais, principalmente quando precisam do engajamento de seus liderados para alcançar objetivos distantes. Dessa forma, conseguem aproximar do funcionário os objetivos, gerando otimismo e entusiasmo, aumentando a probabilidade destes serem aceitos (ROBBINS, 2004). A disseminação de conteúdo feita pela liderança parece ser a mais eficaz, pois facilita a criação de laços afetivos e efetivos, construindo confiança (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013).

A satisfação no trabalho está atrelada à comunicação, pois quanto menores forem as incertezas no ambiente de trabalho, maior será o nível de satisfação dos trabalhadores (ROBBINS, 2004). Quando um líder possui comportamentos e atitudes que demonstram preocupação com os seus liderados e permite que os mesmos participem da resolução de problemas, seus liderados tendem a ficar mais satisfeitos do que ao receberem ordens para serem cumpridas (SANTOS, 2017).

Dessa forma, a comunicação organizacional deve ser encarada como uma estratégia de gestão. As informações precisam circular de maneira a atingir a todos os públicos da organização e o líder tem papel fundamental neste processo. O conceito de comunicação organizacional oriunda do todo, ou seja, representa toda a comunicação que ocorre nas organizações, sugerindo um processo participativo e

transversal, implicando toda e qualquer ação da empresa, resultando na sua identidade, cultura, visão, missão e valores (BACELAR, 2015).

A variável “remuneração” neste estudo, evidenciou que quanto menor é a remuneração, maior é a satisfação com as relações hierárquicas e também com o ambiente físico. Desse modo, pode-se entender que altos salários e ambientes luxuosos não são sinônimos de satisfação. Para Tavares (2010), a motivação e a satisfação no trabalho não devem ser somente associadas a planos de carreira e altos salários, e sim a toda a organização, pois estão diretamente ligadas aos resultados, à imagem e ao relacionamento de uma organização com os seus clientes. Um funcionário motivado tende a desempenhar um trabalho melhor (TAVARES, 2010).

Já de acordo com Robbins (2004), para as pessoas mais humildes, a remuneração tende a influenciar mais facilmente na satisfação do trabalho, mas quando a remuneração permite que o trabalhador atinja um nível de vida mais confortável, a remuneração deixa de ter uma relação direta com a satisfação. O autor também defende que remunerar abaixo de mercado os funcionários não os manterá na função e nem irá atrair novos, mas apenas a remuneração também não criará um ambiente de trabalho satisfatório.

Já a variável “idade” foi analisada neste estudo, que quanto menor for a idade, maior é a satisfação intrínseca no trabalho. Conforme Brito (2017), a satisfação intrínseca no trabalho está atrelada à importância que o trabalhador dá à sua carreira, isto é, quanto menos importante for a carreira para ele, mais satisfação ele terá à medida em que desempenhar uma ocupação congruente com seus interesses. Em sua pesquisa, a referida autora percebeu que trabalhadores com baixa saliência na carreira evidenciaram maior relação entre congruência e satisfação.

Neste estudo, é possível relacionar que os trabalhadores com menor idade se sentem mais satisfeitos por estarem iniciando uma carreira. A satisfação pode vir da relação do trabalho desenvolvido com os valores de trabalhos que ele possui. Quando o trabalhador não possui um projeto de carreira no trabalho que desenvolve, é primordial que a ocupação exercida por ele esteja em harmonia com seus interesses para que ele se sinta satisfeito (BRITO, 2017).

A relação congruência-satisfação também foi abordada pelos autores Dik, Hu e Hansen (2007), para os quais essa relação é mais intensa à medida que o envolvimento no trabalho for menor. Desse modo, é mais válido ao trabalhador colocar maior ênfase na congruência interesse-ocupação.

Diante da relação da “remuneração” e da “idade” com a satisfação no trabalho, percebe-se que as organizações devem estar atentas ao perfil de seus colaboradores. Para Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), o perfil dos empregados mudou ao longo dos anos, aumentando a escolaridade, as expectativas de crescimento profissional, a competitividade, a rápida disseminação de informação e a importância de um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Apesar do constante surgimento de novas tecnologias no meio organizacional, o capital humano não pode ser desprezado (TAVARES, 2010). O diferencial que as empresas procuram está nas pessoas (BEKIN, 2004).

5 Considerações Finais

O presente estudo, teve como objetivo avaliar a satisfação no trabalho a partir da comunicação da

liderança, contribuindo para a construção de conhecimento teórico sob a temática, bem como evidenciando que a comunicação do líder é de fato um importante influenciador dentro do seu ambiente de trabalho. Também, o estudo reforça a importância da comunicação do líder na satisfação no trabalho, atentando para as organizações a necessidade de desenvolver suas lideranças.

A pesquisa apresenta como limitação o número de respondentes, 125 no total, pois conforme a quantidade de preditores do referencial teórico utilizado, o ideal seria 178 participantes. A pesquisa foi encerrada com esta quantidade tendo em vista o período estipulado para a coleta de dados. Frente a esse limitante, sugere-se para pesquisas futuras que a amostra pesquisada seja aumentada e que os resultados sejam comparados com os aqui encontrados.

Outro fator de limitação foi o tipo de amostra não probabilística, devendo os resultados ser interpretados com certa cautela, pois eles representam uma realidade dos respondentes. Esses dados não permitem generalização, bem como seus resultados são restritos aos participantes, não devendo ser externado para outros contextos.

Uma das forças da pesquisa, refere-se aos achados que revelaram elevado índice da magnitude do efeito de seus resultados para os entrevistados. Sugere-se que, em seu plano de treinamento, as organizações contemplem treinamentos específicos para a comunicação de suas lideranças e práticas de *feedback*.

Referências

- ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
- BACELAR, F. A. O Líder enquanto Dinamizador da Comunicação Interna nas Organizações. 2015. 134. Dissertação (Mestre em Gestão das Relações Públicas) - Programa de Pós-Graduação em Gestão das Relações Públicas. Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), Lisboa, 2015.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. *Mundo do Trabalho*: construção histórica e desafios contemporâneos. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 25 - 72.
- BRITO, F. de S. Avaliação da congruência pessoa-ambiente e suas relações com satisfação no trabalho e preferência por estilos de liderança. 2017. 130. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2017.
- BRUM, A. de M. **Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. **Comunicação com empregados**: A Comunicação Interna sem fronteira. São Paulo: In House, 2013. Disponível em: <https://docs.wixstatic.com/ugd/75d167_f77b837b18ba42ad9da1070ebfb5b0ba.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2019.

- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). **PsicoUSF**, v. 13, n. 2, p. 203-210, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712008000200007>>. Acesso em: 20 set. 2018.
- CARLZON, J. **Hora da verdade**. Tradução Maria Luiza Newlands Silveira. Adaptação Paulo Jacobsen. 10. ed. Rio de Janeiro: Cop, 1994.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DIK, B. J.; HU, R. S.; HANSEN, J. C. An empirical test of the Modified C Index and SII, O*NET, and DHOC occupational code classifications. **Journal of Career Assessment**, v. 15, n. 3, p. 279-300, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/258143964_An_empirical_test_of_the_modified_C_index_and_SII_ONET_and_DHOC_occupational_code_classifications>. Acesso em: 01 fev. 2019.
- FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Tradução LoríViali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: <https://aprender.ead.unb.br/pluginfile.php/335261/mod_folder/content/0/2011_Field%20%28completo%29Descobrimo%20a%20estati%CC%81stica%20com%20SPSS.pdf?forcedownload=1>. Acesso em: 01 fev. 2019.
- GOEL, Sharad; SALGANIK, Matthew J. Respondent-driven sampling as Markov chain Monte Carlo. **Statistics in medicine**, v. 28, n. 17, p. 2202-2229, 2009. Disponível em: <<https://5harad.com/papers/rds-mcmc.pdf>>. Acesso em 21 de nov. 2019.
- HECHT, M. L. The Conceptualization and Measurement of Interpersonal Communication Satisfaction. **Human Communication Research**, v. 4, n. 3, p. 253-264, 1978. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00614.x>>. Acesso em: 20 de jan. 2019.
- KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva. 2009a.
- KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2009b.
- MARQUESE, E. C.; MORENO, C. R. de C. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>>. Acesso em: 02 fev. 2019.
- MACÊDO, I. I. de; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M. M. da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- MARÔCO J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo. 2007.
- MARSON, L. S. C.; SILVA, M. E. S. da; MELLO, R. F.; SENA, J. M. de. A influência da liderança na satisfação dos colaboradores: uma pesquisa realizada numa empresa de caminhões e ônibus do rio de janeiro. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE, XII., 2016. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Cneg, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_300.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2019.
- MONGE, P. R. et. al. Communicator competence in the workplace: Model testing and scale development. In: BURGOON, M. (Org.). **Communication Yearbook**, v. 5, n. 1, p. 505-527. New Brunswick: International Communication Association, 1982.
- NASSAR, P. **Tudo é comunicação**. 2. ed. São Paulo: Lazuli, 2006.
- NEIVA-SILVA, L.; CARVALHO, F. T. Estudo comportamental com crianças e adolescentes em situação de rua

em Porto Alegre e Rio Grande: Uso da técnica de Respondent Driven Sampling (RDS) para identificação de comportamentos sexuais de risco e uso de drogas. **Relatório Técnico Analítico Final de Pesquisa do Programa Nacional de DST/AIDS**. Porto Alegre, RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução técnica Reinaldo Marcondes. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROVEDA, V. As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações. 2010. 148. Dissertação (Mestre em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. S. W. F. O. Papel moderador do trabalho em equipa na relação entre o comportamento do líder e a satisfação. 2017. 35. **Dissertação** (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Faculdade de Psicologia. Universidade de Lisboa (ULISBOA), Lisboa, 2017.

SOARES, P. H. L. O dilema entre a comunicação interna global e local: o desafio de entender realidades distintas em multinacionais. 2014. 169. **Dissertação** (Mestrado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Belo Horizonte, 2014.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2010.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18167/valores-organizacionais--sua-relacao-com-satisfacao-no-trabalho--cidadania-organizacional-e-comprometimento-afetivo>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000400003>. Acesso em: 31 jan. 2019.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M. M. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.