



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA BEATRIZ HENRIQUE DA SILVA

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO DO COLABORADOR

SERRA TALHADA – PE
2022

ANA BEATRIZ HENRIQUE DA SILVA

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO DO COLABORADOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador (a): Prof^a. Maria José da Silva Feitosa

SERRA TALHADA – PE

2022

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO DO COLABORADOR

Ana Beatriz Henrique da Silva
anahenrique6397@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

Maria José da Silva Feitosa

mariajose.feitosa@ufrpe.br

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

RESUMO

A liderança é a capacidade de influenciar pessoas, de modo que estas façam o que lhes é estabelecido. O presente estudo teve como objetivo compreender a influência dos estilos de liderança na satisfação do colaborador. Para atingir o objetivo foi feita uma revisão sistemática de literatura, de caráter qualitativo. Os resultados demonstraram que os colaboradores se sentem mais satisfeitos quando a abordagem do líder é voltada para as pessoas, sendo estas inspiradas pelos líderes. A abordagem voltada para pessoas envolve a liderança Transformacional, sendo este o estilo que mais influencia a satisfação dos colaboradores. Porém, o estilo de liderança Transacional, apesar de não trazer tanta satisfação, pode contribuir positivamente para o desempenho. Para futuros trabalhos, recomenda-se também realizar um estudo de campo para compreender, comparativamente, a influência dos estilos de liderança na satisfação de pessoas do sexo masculino e feminino. Além disso, seria interessante estudar a influência do estilo de liderança na satisfação de colaboradores da geração X, Y e Z.

Palavras-Chave: Transacional. Transformacional. Laissez Faire. Revisão Sistemática de Literatura.

ABSTRACT

Leadership is the ability to influence people so that they do what is set for them. The present study aimed to understand the influence of leadership styles on employee satisfaction. In order to achieve the objective, a systematic review of literature of a qualitative nature was carried out. The results showed that employees feel more satisfied when the leader's approach is focused on people, who are inspired by the leaders. The results showed that employees feel more satisfied when the leader's approach is people-oriented, and that they are inspired by the leaders. However, the Transactional leadership style, despite not bringing as much satisfaction, may contribute positively to performance. For future works, it is also recommended to carry out a field study to understand, comparatively, the influence of leadership styles in the satisfaction of male and female people. Furthermore, it would be interesting to study the influence of leadership style on the satisfaction of employees of generation X, Y and Z.

Keywords: Transactional. Transformational. Laissez Faire. Systematic Literature Review.

1 INTRODUÇÃO

Diante das mudanças no cenário mundial, é necessário que as organizações se mantenham competitivas. Algo que pode auxiliar nesse sentido é a presença de líderes capacitados para influenciar os liderados a atingirem os objetivos que lhe são apresentados. Nesse sentido, o estilo de liderança do gestor influencia a satisfação dos colaboradores, de forma que pode afetar o desempenho e todo o ambiente organizacional.

Benevides (2010) aborda que a relação entre líderes e seguidores é importante para o âmbito organizacional e ambos devem buscar entrar em acordo para alcançar os objetivos e atender às expectativas das organizações para as quais executam tarefas.

Segundo Corrêa (2010), a liderança é o processo de estimular as pessoas e transformá-las em equipes que produzem resultados. Maximiano (2017) aborda os modelos que analisam o estilo motivacional do líder, apresentando os estilos transformacional e transacional. Ainda segundo o autor, a liderança transformacional tem uma relação amigável e de inspiração com seus seguidores; já a liderança transacional tem uma relação de troca entre líder e liderados. Vale ressaltar que existe a liderança liberal ou laissez faire, na qual, segundo Hollenbeck e Wagner III (2020), os líderes liberais deixam os liderados sozinhos para fazerem o que quiserem, de tal forma que é um estilo também percebido como uma renúncia à liderança.

Sousa e Souza (2020) enfatizam que o estilo de liderança dos líderes nas organizações promove vantagens competitivas, além de que a liderança é fator necessário para o sucesso dessas organizações tendo em vista que o líder precisa entender o ambiente organizacional e saber como agir com seus liderados.

A liderança é um tema muito debatido e é de suma importância entender como o comportamento do líder e suas ações influenciam a satisfação dos liderados. Nessa perspectiva, o presente trabalho tem a seguinte pergunta de pesquisa: Como o estilo de liderança afeta a satisfação do colaborador?

O presente trabalho tem como objetivo compreender a influência dos estilos de liderança na satisfação do colaborador. Para tanto, foi realizada uma revisão sistematizada qualitativa de literatura.

O estudo se justifica, pois se trata de um tema de interesse de gestores de organizações, podendo auxiliá-los na definição de estratégias e tomadas de decisão. Oliveira *et al.* (2018) defende que além de aumentar a satisfação dos colaboradores, os líderes podem e devem contribuir para o desenvolvimento pessoal e organizacional dos membros da equipe. Tal crescimento pode ser alcançado incentivando os resultados, incentivando a autonomia e envolvendo-se na estratégia da empresa. Diante disso, é percebida a importância do tema e sua relevância para todo o ambiente organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estilos de Liderança

Liderança é um fator que possui notável importância nas organizações e é algo primordial que os gestores devem possuir. Liderar vai além de falar; liderar está ligado ao agir e inspirar. Silva *et al.* (2019) defende que para liderar é necessário se adaptar e se sensibilizar para saber como agir com diferentes gerações com ideias e características diferentes, gerando a necessidade de adotar estilos de liderança mais adequados a determinadas situações; além disso a liderança está atrelada a atuar de forma ativa na organização sendo um gestor de conflitos e atento às mudanças do mercado competitivo.

Moura (2018) aponta que nos dias atuais as pesquisas mostram liderança como o processo no qual o líder exerce uma influência proposital sobre seus liderados, com o intuito de alcançar um objetivo comum. Segundo Newstrom (2008), os três elementos imprescindíveis presentes na definição de liderança são: alcance dos objetivos, apoio/influência e empenho voluntário. Através da liderança é possível alcançar os objetivos; além disso, a liderança tem a capacidade de influenciar as pessoas e fazer com que elas desempenhem seu papel de forma voluntária e não de forma obrigatória.

Já Bergamini (1994) afirma que a liderança vem sendo estudada como um processo interativo (no qual as partes passam a possuir uma relação por meio da comunicação), através de trocas sociais (os envolvidos buscam benefícios na sua relação com outras pessoas). Desse modo, o líder é visto como uma pessoa que traz benefícios para cada membro e não só para o grupo como um todo. Como consequência, o líder cria valor entre seus seguidores (de modo que ele se mostra muito mais que um líder e sim alguém que os liderados podem contar, o diferenciando dos demais), de tal modo que alcança aceitação e aprovação, assim como o poder de liderar os membros da equipe (BERGAMINI, 1994).

Para Griffin e Moorhead (2016), a liderança é tanto um processo quanto um atributo. Como processo, envolve o uso de influências não obrigatórias nas quais a liderança vem de forma indireta. Como atributo, é um conjunto de características atribuídas às pessoas que usam com sucesso essa influência, a qual pode ser compreendida como a capacidade de influenciar as opiniões, crenças, atitudes, motivações e/ou comportamentos dos outros.

A liderança pode afetar os comportamentos dos empregados de uma organização quanto a atitudes, motivação e desempenho, todos os quais podem afetar os níveis de comprometimento. Nesse sentido, os líderes, em interação com seus liderados, utilizam uma combinação de características, habilidades e comportamentos que se associam ao estilo de liderança. Eles são, comumente, baseados na combinação de suas crenças, ideias, normas e valores (IQBAL; INAYAT; IJAZ; ZAHID, 2012 APUD SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019, P.296).

Assim, é importante que os líderes procurem inovar, adotando e introduzindo mudanças, através da sua autenticidade, eles podem ter uma visão ampla para se adaptar e saber como lidar com os estilos de vida dos seus colaboradores. (NOBRE, 2019)

2.2 Influência do estilo de liderança na satisfação do colaborador

A forma como ocorre essa interação entre líder e liderados determina o estilo de liderança. Estilo de liderança pode ser entendido como o jeito que o líder se relaciona/interage com os seus liderados, independente das interações em grupo ou com cada indivíduo (MAXIMIANO, 2000). Segundo Besen, Tecchio e Francisco

(2017), o líder aciona uma série de comportamentos e ações baseado no seu estilo de liderança ou no estilo de liderança da organização.

É importante ressaltar que ao longo dos anos os estudos sobre liderança e seus estilos contribuíram para o melhor entendimento desse assunto e trouxeram mudanças na forma de gerir as organizações. Buscando entender mais sobre a liderança e encontrar características para identificar um líder, estudiosos, através da abordagem comportamental, criaram os estilos de liderança. Robbins (2005) aponta que a abordagem comportamental contribuiu para a divisão da liderança em dois estilos: um orientado para as pessoas e o outro orientado para tarefas.

A liderança orientada para tarefas, também chamada de autocracia ou liderança diretiva, direciona o foco muito mais em atingir as metas e alcançar desempenho do que no grupo de pessoas que executa as atividades (MAXIMIANO, 2012). Em contrapartida, a liderança orientada para pessoas, denominada democracia ou liderança participativa, considera que a empresa deve criar um contexto no qual as pessoas se sintam confortáveis e desenvolvam o potencial para trabalhar em equipe (MAXIMIANO, 2012).

Já Bass (1985) criou um questionário chamado *Multifactor Leadership Questionnaire* ou MQL para analisar os estilos de liderança e dividiu os estilos de liderança em três tipos: Liderança Transformacional, Liderança Transacional e *Laissez-faire*.

Robbins (2005) destaca que os líderes transformacionais são concentrados nas preocupações e necessidades de desenvolvimento de todos que eles lideram; dessa forma eles acabam mudando a maneira dos seus liderados perceberem as coisas, contribuindo com um novo olhar em relação aos problemas e para conseguir realizar os objetivos da equipe e fazer os seguidores se dedicarem, eles inspiraram, incitam e encorajam.

Além da liderança transformacional, tem-se a liderança transacional que reside em uma relação de troca entre o líder e os liderados e essas trocas podem ser políticas, econômicas ou psicológicas, de modo que se os seguidores tiverem um bom desempenho serão recompensados, porém, essas relações não são duradouras. (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012)

Além das duas lideranças citadas, temos a liderança liberal ou *laissez-faire* que, de acordo com Marques (2015), é um estilo que não exige a participação do líder e ele só participa quando são necessárias informações específicas; o grupo tem total liberdade de decisão e, dessa forma, eles fazem a divisão do trabalho atribuindo as tarefas a cada um, de forma que sistemas de avaliação não são utilizados.

Diante disso, entende-se que a liderança transformacional tem um olhar mais humano para os liderados, de forma que o bem estar dos mesmos é um fator que possui uma importância significativa, enquanto na liderança transacional o olhar do líder é voltado para o cumprimento dos objetivos, de modo que o desempenho seja um fator que possui relevância nesse estilo de liderança. Já na liderança *laissez-faire* o líder não cumpre o seu papel e a organização fica a mercê dos liderados.

Entender como a forma de liderar influencia os liderados é primordial para o funcionamento adequado das organizações, tendo em vista que organizações são formadas por pessoas e a satisfação destas no trabalho influencia diretamente no seu desempenho. Gomes, Ribeiro e Pereira (2016) afirmam que a satisfação no trabalho é um importante fator de aumento de produtividade e de um desempenho melhor, diante disso emerge a importância da imagem do líder, ele deve ser capaz de produzir mudanças, por exemplo, desenvolver estratégias que promovam e aumentem a satisfação profissional dos liderados.

Mcshane e Glinow (2014) afirmam que a satisfação no trabalho é uma análise que o colaborador faz de seu trabalho e de sua vivência profissional, diante disso, ele avalia o ambiente, os aspectos do trabalho e a experiência emocional de viver nele. Abboud (1980), por sua vez, define a satisfação no trabalho como sendo uma resposta do colaborador em relação ao trabalho que ele exerce, sendo o efeito da relação ao trabalho e seus princípios.

Robbins (2005) aborda no seu livro sobre a teoria dos dois fatores, a saber: motivacionais e higiênicos, sendo os primeiros relacionados ao conteúdo do cargo e estes últimos ao contexto do cargo. Podem ser considerados motivacionais aspectos como autonomia, reconhecimento, oportunidade de crescimento. Por outro lado, a remuneração, o ambiente de trabalho confortável e dispondo dos recursos para

desenvolvimento das atividades, as boas relações com o chefe (líder) e com os pares (colegas de trabalho).

Diante disso, compreende-se que a boa relação entre líder e liderados, segundo a perspectiva de Herzberg, é um dos elementos que compõem o mínimo que a organização deve oferecer, ou seja, não se trata de algo que pode proporcionar a satisfação do colaborador, porém, quando não ocorre adequadamente, pode gerar insatisfação do funcionário.

A insatisfação dos colaboradores pode contribuir de forma notável para a alavancagem organizacional quanto pode acarretar em catástrofes dentro das organizações, podendo levá-las à estagnação e até destruição total. (BATITUCCI, 2000 apud ARANTES, 2012). Corroborando esse entendimento Silva (2018) afirma que a insatisfação do colaborador irá interferir nos resultados do trabalho, na medida em que afeta a eficiência, o alcance das metas, de forma que toda a organização pode ser afetada.

Visando promover relações satisfatórias entre líder e liderados, Menezes (2020) alega que ouvir os funcionários, ser transparente, focado e pronto para receber feedback, estabelecer uma linha segura de confiança e respeito mútuo entre todas as partes, contribui para que exista, por parte do funcionário, o desejo de atingir as metas estabelecidas pela organização. Deste modo, o estilo de liderança é um dos fatores que pode afetar diretamente a satisfação do colaborador, tendo que em vista que o líder deve influenciar e inspirar seus liderados, de modo a conseguir que eles atinjam os objetivos.

Pontes (2008) discorre que é necessário estar atento aos resultados do trabalho na vida do colaborador. Se a liderança causa insatisfação, surge o conflito e como resultado uma irritação com o ambiente organizacional, de tal forma que pode prejudicar a organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo trata-se de uma revisão sistemática de literatura de caráter qualitativo. A revisão sistemática da literatura permite um resumo cuidadoso das evidências para a questão estudada. (NUNES; GASPAR; JOSÉ, 2013)

Foram analisados os artigos relevantes para o desenvolvimento do presente estudo e que foram publicados na língua inglesa e na língua portuguesa.

As *strings* de busca utilizadas foram liderança e satisfação no trabalho, sendo usadas como referências as bases de dados SPELL, SciELO e Google Acadêmico.

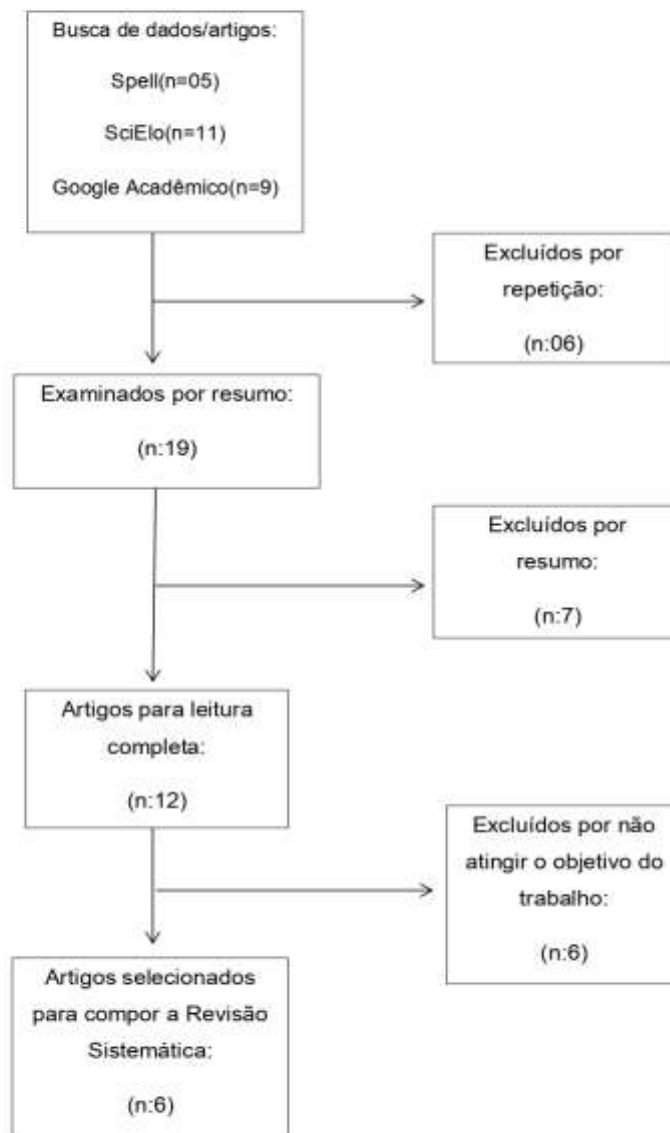
Na base de dados SPELL foram encontrados como resultados cinco artigos; na plataforma SciELO foram obtidos como resultados 11 artigos; já na plataforma Google Acadêmico, foram encontrados 9 artigos. Após o somatório, resultaram 25 artigos.

Os métodos de exclusão usados foram artigos repetidos e artigos que não contribuíam para responder os objetivos da pesquisa. Assim, foram selecionados seis artigos para compor a Revisão Sistemática.

Gil (2019) mostra que o método para análise dos dados qualitativos envolve algumas etapas: Redução (nessa etapa o pesquisador vai reduzir a quantidade de dados que foram encontrados, além de revisar, ordenar e integrar), Exibição (onde são identificados os pontos-chave e eles são organizados e relacionados) e Verificação (nessa etapa o pesquisador irá verificar a credibilidade e a qualidade das informações, além de comparar os dados com outras pesquisas).

A seguir, consta o fluxograma Prisma, o qual diz respeito aos Principais Itens para Relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises e que pode ser usado como base para relatos de revisões sistemáticas (GALVÃO; PANSANI; HARRAD, 2015)

Figura 1 - Fluxograma PRISMA da revisão sistemática de literatura



4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de compreender a influência dos estilos de liderança na satisfação do colaborador, por meio de uma revisão sistemática de literatura, foram feitas análises de artigos que abordam sobre o tema considerado. Os estudos selecionados foram inseridos em um quadro para contribuir com o melhor entendimento do assunto, de tal forma que foi dividido em quatro colunas: nome do autor/data, título, objetivo e resultados. A seguir consta o quadro 01, sintetizando os principais resultados da revisão sistemática de literatura.

Quadro 01 – A influência do estilo de liderança na satisfação do colaborador

Autor/Data	Título	Objetivo	Resultados
Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018).	Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics.	Investigar a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais na relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho.	Os resultados mostraram que a relação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho foi moderada pelo gênero do liderado, sendo mais impactada para subordinadas do sexo feminino, independente da sua área de formação profissional e natureza organizacional. Ou seja, a abordagem transformacional afeta mais as subordinadas do sexo feminino do que os subordinados do sexo masculino na organização.
Silva, Nascimento e Cunha (2017).	Satisfação dos Funcionários e Estilos de Liderança: Existe uma Relação?	Identificar a relação existente entre a satisfação dos funcionários e os estilos de liderança, na percepção dos gestores e dos seus liderados.	Os resultados mostraram que os fatores financeiros tiveram um efeito na satisfação, mas não na medida do efeito negativo, ou seja, os funcionários insatisfeitos com seu salário apresentaram alto nível de satisfação com o estilo de liderança adotado pela empresa.
Sganderla, Bohnenberger, Bessi e Schmidt (2016).	Geração y: expectativas de estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho.	Identificar o estilo de liderança esperado pela geração y e os fatores que contribuem com sua satisfação no trabalho.	Como resultado, há estilos E2 e E3, referindo-se aos estilos de liderança centrados nas pessoas. Além disso, segundo os autores, esses estilos são aqueles em que os líderes devem dar apoio e incentivo aqueles que estão sendo orientados a realizar tarefas, embora os estilos E2 (em sua maioria) também requeiram o ensino de como realizar tarefas.
Batista, Kilimnik e Reis Neto (2016).	Influência dos estilos de liderança na satisfação no	Identificar a influência dos estilos de liderança sobre a satisfação dos	Como resultado os estilos transformacionais possuem um impacto significativo e

	trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos	liderados. E, também, a influência dos estilos de liderança no desempenho e na comunicação do líder com os liderados, entre outros objetivos secundários.	positivo na satisfação e comunicação dos subordinados. O estilo transacional tem um efeito significativo e positivo no desempenho, mostrando que existe uma relação entre níveis de satisfação, ou seja, quanto maior o desempenho, maior a satisfação. Além disso, a comunicação líder-liderado tem um efeito positivo e significativo na satisfação.
Toda, Toda, Teixeira e Lima Júnior (2014).	Um estudo sobre a relação do estilo de liderança do professor e a satisfação do estudante.	Esta pesquisa estudou o estilo de liderança de professores percebido pelos estudantes de um curso de Administração de uma universidade localizada no estado do Rio de Janeiro.	Os resultados mostraram que a teoria da liderança transformacional pode explicar a satisfação dos alunos com os professores e a insatisfação com outros professores.
Almeida, Pratas e Lopes (2012).	Liderança Escolar e Satisfação com o Líder: Uma relação de qualidade?	O objetivo deste estudo centra-se no diagnóstico do estilo de liderança percebido pelos docentes procurando explorar as características de liderança suscetíveis de influenciar a satisfação dos docentes com o líder.	Foram identificados os estilos de liderança predominantes na organização, de tal forma que os estudos mostraram que a liderança transacional possui uma média maior em relação à liderança transformacional, porém quando se trata da satisfação do colaborador com o líder o estilo de liderança transformacional ocupa um espaço maior em relação à liderança transacional.

Fonte: elaborado pela autora com base nos trabalhos citados no quadro (2022)

Através da análise dos trabalhos dispostos no quadro 1 acima, pode-se perceber que o Estilo Transformacional é o que mais afeta positivamente a satisfação dos colaboradores, mas, não necessariamente o desempenho dos mesmos. O estilo Transacional apresentou como ponto positivo o aumento do desempenho em alguns estudos, mas, em sua maioria, não é visto de forma positiva por parte dos colaboradores e tende a não influenciar positivamente a satisfação dos mesmos. O estilo laissez faire/liberal não influencia significativamente nem a satisfação nem o desempenho.

Assim, o estilo transformacional, que envolve uma liderança orientada para pessoas, tende a afetar mais significativamente a satisfação do colaborador, mas não o desempenho do mesmo. Em contrapartida, o estilo transacional, que é orientado para o cumprimento da tarefa, tende a afetar mais significativamente o desempenho e menos a satisfação do colaborador. Vale salientar que os trabalhos analisados são, em sua maioria, da área da administração.

A revisão sistemática também permitiu observar que as mulheres são as mais atingidas pela influência da liderança transformacional tendo em vista que, conforme os resultados das pesquisas, as atitudes transformacionais afetam positivamente a satisfação das lideradas.

Na investigação de Silva, Nascimento e Cunha (2017), observou-se que os líderes são em sua maioria homens, enquanto os funcionários são predominantemente do sexo feminino. Diante disso, a análise mostrou que o estilo transformacional é o mais frequente e que afeta positivamente a satisfação dos liderados tendo em vista que a organização busca um ambiente agradável e saudável para os funcionários e apesar do estilo transacional visar a recompensa dentro da empresa, tal estilo não influencia significativamente na satisfação dos liderados.

Na investigação de Sganderla, Bohnenberger, Bessi e Schmidt (2016), o estilo voltado para pessoas (Transformacional) afeta positivamente a geração Y (colaboradores que nasceram entre 1980 e 1990), tal resultado pode ser consequência do estilo buscar incentivar e orientar os seus liderados, enquanto a transacional vem como uma troca, onde os envolvidos fazem o que lhes é proposto e a partir disso eles são recompensados ou não.

No estudo de Batista, Kilimnik e Reis Neto (2016), constatou-se que o estilo Transformacional tem influência positiva em vários sentidos principalmente na satisfação dos liderados; o estudo evidenciou que quanto maior a satisfação maior o desempenho, porém, se o desempenho for visto de uma forma isolada, o estilo transacional é o que mais influencia significativamente. Além disso, o estilo laissez faire/ liberal não afeta significativamente nenhum dos aspectos abordados (satisfação e desempenho).

O estudo de Toda, Toda, Teixeira e Lima Júnior (2014), mostrou que a Liderança Transformacional tem relevância na satisfação dos liderados (alunos) para com seus líderes (professores).

A investigação de Almeida, Pratas e Lopes (2012), mostrou que o líder transformacional influencia positivamente na satisfação dos liderados tanto no trabalho, como sua satisfação com líder.

Diante do exposto, observa-se que o estilo de liderança transformacional tende a influenciar positivamente a satisfação dos colaboradores. Destacam-se os achados de que este estilo de liderança afeta mais positivamente a satisfação de colaboradores da geração Y e do sexo feminino, revelando a importância do cuidado que o líder deve ter na forma de estimular as pessoas, pois até pela idade e o gênero afetam a percepção que se tem sobre o líder e o estilo adotado pelo mesmo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou compreender a influência dos estilos de liderança na satisfação do colaborador, através de uma revisão sistemática de literatura. O objetivo estabelecido nesse estudo foi alcançado de modo que foi possível identificar a influência dos estilos de liderança na satisfação do colaborador.

Diante disso foi possível responder a pergunta de pesquisa, abordada anteriormente. Os resultados mostraram que o estilo de Liderança Transformacional é o que mais afeta a satisfação dos colaboradores de forma positiva, isso se deve pelo citado estilo de liderança ser voltado para as pessoas e ter um olhar mais humano para os colaboradores, de forma que eles não são vistos apenas como capital humano que vai trazer benefícios para a organização. Já o estilo transacional, cujo foco é a conclusão da tarefa, tende a influenciar mais positivamente o desempenho, mas não necessariamente a satisfação.

Assim, a partir dos estudos da presente revisão sistemática, não é possível apontar que há uma relação causal entre satisfação e desempenho, ou seja, nem sempre o aumento da satisfação leva ao aumento do desempenho. Da mesma forma, nem sempre a redução da satisfação acarreta em redução do desempenho.

A presente pesquisa pode contribuir para que o gestor entenda melhor o papel da liderança nas organizações e como a mesma pode afetar o ambiente organizacional e a satisfação do colaborador, de modo que busque inovar e se manter atento frente às mudanças no mercado competitivo. No que tange aos pesquisadores, esse estudo contribui como fonte de informação para os referidos, de modo que podem se aprofundar no assunto.

Este estudo apresentou como limitação a escassez de tempo, o que contribuiu para a dificuldade em incluir outras bases de pesquisa. Recomenda-se um maior aprofundamento desse tema, visando identificar novas informações sobre a liderança, as suas influências tendo em vista as mudanças no mercado competitivo e a necessidade de adaptação. Sugere-se que a base de dados seja expandida, outros idiomas sejam usados nas buscas, além de fazer uma pesquisa de campo para verificar se os dados encontrados na teoria são condizentes com os encontrados na prática. Recomenda-se também realizar um estudo de campo para compreender, comparativamente, a influência dos estilos de liderança na satisfação de pessoas do sexo masculino e feminino. Além disso, seria interessante estudar a influência do estilo de liderança na satisfação de colaboradores da geração X (nascidos entre 1965 e 1981), y (nascidos entre 1980 e 1990), z (nascidos entre 1995 e 2010).

REFERÊNCIAS

ABBOUD, M. **Motivação e satisfação no trabalho**: uma análise da teoria e suas implicações para a gerência. 1980. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, SÃO PAULO, 1980. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10114/1198103488.pdf>. Acesso em: 2 set. 2022.

ABELHA, D. M. , CARNEIRO, P. C. C., CAVAZOTTE, F. S. C. N. Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios [online]**. 2018, v. 20, n. 04 [Accessed 4 August 2022] , pp. 516-532. Available from: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>>. ISSN 1983-0807. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>.

ALMEIDA, C.; PRATAS, H.; LOPES, H. Liderança Escolar e Satisfação com o Líder: Uma relação de qualidade?. **TMQ – TECHNIQUES, METHODOLOGIES AND QUALITY REVIEW IN PORTUGUESE, SPANISH AND ENGLISH** . 2012.

ARANTES, A. A. de A. Motivação e produtividade: um estudo de caso em uma organização de vendas em Brasília. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Centro Universitário de Brasília), 2012.

BASS, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. **New York: The Free Press**, 1985.

BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T. Influência dos Estilos de Liderança na Satisfação no Trabalho: um Estudo em uma Entidade de Fins não Econômicos. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3, p. 24-36, 2016.

BENEVIDES, V. L. A. Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado) - **Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas – Ebape**- Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2010.

BERGAMINI, C.W. **Liderança**: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas [online]. 1994, v. 34, n. 3 [Acessado 20 Junho 2022] , pp. 102-114. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>.

BESEN, F.; TECCHIO, E. F.; Francisco A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão & Produção [online]**. 2017, v. 24, n. 1 [Acessado 27 Setembro 2022] , pp. 2-14. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-530X898-13>>. Epub 23 Fev 2017. ISSN 1806-9649. <https://doi.org/10.1590/0104-530X898-13>.

BRUXEL, S. Fatores de satisfação no trabalho: estudo com professores pesquisadores de uma instituição de ensino superior. (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas,) - **CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES**, Lajeado, 2017.

CORRÊA, J. C. Liderança e motivação: um diferencial nas organizações empresariais. 2010. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em administração de empresas) - **Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis**, 2010. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260126.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2022.

GIL, ANTONIO C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991> . Acesso em: 17 set. 2022.

GOMES, S., RIBEIRO, C. & PEREIRA, P. (2016). Leadership Styles of Technical Directors and Job Satisfaction of Employees: A study 121 conducted in PSSI's of the Districts of Guarda and Viseu. **Millenium**, 2(1), 107-123..

GRIFFIN, R.W.; MOORHEAD, G. **Comportamento Organizacional**: gestão de pessoas e organizações - Tradução da 11ª edição norte-americana. Cengage Learning Brasil, 2016. 9788522120970. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522120970/>. Acesso em: 24 jun. 2022.

HOLLENBECK, J.R.; III, J.W. **Comportamento organizacional** - 4ED. Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788571440760. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440760/>. Acesso em: 27 set. 2022.

MARQUES, J. C. **Comportamento Organizacional**. Cengage Learning Brasil, 2015. 9788522122660. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122660/>. Acesso em: 22 jul. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**, 8ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração** - Da Revolução Urbana à Revolução Digital, 8ª edição. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597012460. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>. Acesso em: 14 set. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento Organizacional**. Grupo A, 2014. 9788580554045. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554045/>. Acesso em: 24 jul. 2022.

MENEZES, L. M. **Como a liderança interfere na motivação dos colaboradores na Empresa ABC Varejo**: um estudo de caso. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em administração) - Pontifícia Universidade Católica De Goiás, Goiás, 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1219>. Acesso em: 27 set. 2022

MOURA , A. A. **Liderança Coaching e satisfação no trabalho no contexto do atendimento pré-hospitalar móvel no Estado de Goiás**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

NEWSTROM, J.W. **Comportamento Organizacional**. Grupo A, 2008. 9788563308870. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308870> . Acesso em: 27 jun. 2022.

NOBRE, A. P **Liderança Organizacional: Os tipos de liderança na Gestão das Organizações**. **Revista Especialize On-line IPOG** - Goiânia - Ano 10, Edição nº 17 Vol. 01 Julho/2019.

NUNES, E.; GASPAR, F.; JOSÉ, H. A liderança e o empenhamento organizacional dos enfermeiros: revisão sistemática da literatura. **Cadernos de Saúde**, 6, 30-42, 2013. <https://doi.org/10.34632/cadernosdesaude.2013.2838>

OLIVEIRA, L. Y. M. et al. **Gestão de pessoas**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023901. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>. Acesso em: 08 set. 2022.

PONTES, C. M. **O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. 2008. Monografia (Especialista em Administração Judiciária.) - Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <https://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2014/12/C%25C3%25A9lia-Maria-Pontes.pdf> . Acesso em: 19 set. 2022.

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

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, S. M.; LÓFTI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, nov./dez. 2012.

SGANDERLA, E. F.; BOHNENBERGER, M. C.; BESSI, V. G.; SCHMIDT, S. Geração y: expectativas de estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 19-35, 2016.

SILVA, A. K. S. et al. **O papel da liderança na satisfação e desempenho dos colaboradores**: um estudo de caso realizado na área operacional de um supermercado. *Conexão unifametro 2019: diversidades tecnológicas e seus impactos sustentáveis*, [s. l.], 22 set. 2022. Disponível em: <https://doity.com.br/media/doity/submissoes/5da4e117-b704-49fe-ba6f-4f6043cda1d7-artigo-o-papel-da-lideranca-na-satisfacao-e-desempenho-dos-colaboradores-um-estudo-de-caso-realizado-na-area-operacional-de-um-supermercado.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2022.

SILVA, A. **Satisfação no trabalho com base na Escala EST**: o caso da Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi (UFRN/FACISA). 2018. 21f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2018.

SILVA, E. F.; PAULINO, R. D.; SILVA, F. F.; OLIVEIRA, C. B. A. A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB. **Qualitas Revista Eletrônica**, v.20, n. 2, p. 89-114, 2019.

SILVA, M. M. B.; NASCIMENTO, E. M.; CUNHA, J. V. A. Satisfação dos Funcionários e Estilos de Liderança: Existe uma Relação? . **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 4, p. 71-89, 2017.

SILVA, P.L.; NUNES, S.C.; ANDRADE, D.F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista**

Brasileira de Gestão de Negócios [online]. 2019, v. 21, n. 2 [Acessado 27 Setembro 2022] , pp. 291-311. Disponível em:
<<https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975>>. Epub 26 Ago 2019. ISSN 1983-0807.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975>

SOUSA. J. R. ; SOUZA. D. S. R. Estilo de liderança do gestor e a satisfação dos colaboradores em os fatores de influência no clima. **Revista Valore**, Volta Redonda, 5 (edição especial), 302-315., 2020.

TODA, F. A.; TODA, R. A.; TEIXEIRA, A. L. F.; LIMA JÚNIOR, J. H. V. Um estudo sobre a relação do estilo de liderança do professor e a satisfação do estudante . **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 147-160, 2014.