



**Liderança e Satisfação no Trabalho: O Caso da
Leroy Merlin de Braga**

Ariana da Cunha Alves

UMinho | 2022

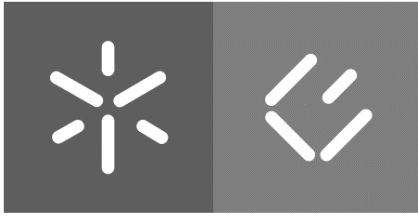


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ariana da Cunha Alves

**Liderança e Satisfação no Trabalho:
O Caso da Leroy Merlin de Braga**

abril de 2022



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ariana da Cunha Alves

Liderança e Satisfação no Trabalho: O Caso da Leroy Merlin de Braga

Projeto de Estágio

Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Ferreira

abril de 2022

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-SemDerivações

CC BY-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura

:

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho significa a realização de um objetivo, que não teria sido alcançado sem o contributo de várias pessoas, em especial:

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Paula Ferreira, pelo apoio e disponibilidade constante em me ajudar.

Aos meus pais e irmã, pela força, motivação e paciência para comigo. Sempre acreditaram nas minhas capacidades, inclusive nos momentos mais complicados. Uma especial menção ao meu pai por toda a ajuda ao longo deste percurso.

Aos meus amigos, que sempre estiveram presentes e me ajudaram em tudo o que precisei, dando-me força para continuar.

À Leroy Merlin, pela oportunidade de viver esta experiência, e a todos os colaboradores que responderam ao meu questionário, que sem eles esta investigação não seria possível.

Um muito obrigada a todos!

RESUMO

As diferentes secções na Leroy Merlin de Braga, apresentam valores diferentes de satisfação no trabalho (ST). Foi proposto averiguar se tal dissemelhança deriva do estilo de liderança adotado por parte da chefia. A presente investigação trata de avaliar o estilo de liderança e perceber o seu impacto na ST dos colaboradores da Leroy Merlin de Braga, bem como estimar se as variáveis socioprofissionais afetariam a ST.

Dado os objetivos definidos, optou-se por um estudo de natureza quantitativa, utilizando o inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados. Para avaliar a ST e os estilos de liderança foram usadas as versões de Barbosa (2014) e Dias (2018) traduzidos dos originais de Warr, Cook e Wall (1979), para avaliar a ST e de Podsakoff et al. (1990), para mensurar o estilo de liderança, respetivamente. Participaram no estudo 102 colaboradores da LM de Braga.

Os resultados evidenciam uma relação positiva entre os estilos de liderança adotados pela chefia na LM de Braga e a ST; a um aumento da perceção da liderança transformacional como transacional corresponde um aumento da ST. Concluiu-se também que, a liderança transformacional gera mais ST do que a liderança transacional, e que existem diferenças ao nível de ST nas diferentes secções da LM de Braga, que podem ser explicadas pelo estilo de liderança usado.

Palavras-chaves: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Satisfação no Trabalho, Leroy Merlin de Braga.

ABSTRACT

The different sections in Leroy Merlin of Braga show different values of job satisfaction (JS). It was proposed to investigate whether this dissimilarity derives from the leadership style adopted by the manager. This research aims to evaluate the leadership style and understand its impact on the JS of the employees of LM Braga, and to estimate if the socio-professional variables affect the JS.

Given the defined objectives, a quantitative study was chosen, used by the questionnaire survey as a data collection tool. Barbosa's (2014) and Dias's (2018) translated versions of the originals by Warr, Cook, and Wall (1979) and Podsakoff et al. (1990) to measure JS and leadership styles, respectively. 102 employees from the Braga LM participated in the study.

The results showed a positive relationship between the leadership styles adopted by the manager in LM Braga and the JS; an increase in the perception of transformational leadership and transactional corresponds to an increase in the JS. It was also concluded that transformational leadership produces more JS than transactional leadership, and that there were differences in the level of JS in the different sections of the Braga LM, which can be explained by the leadership style used.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Job Satisfaction, Leroy Merlin of Braga.

ÍNDICE

Agradecimentos	ix
Resumo	xi
Abstract	xiii
Lista de Figuras	xvii
Lista de Tabelas	xix
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xxi
1. Introdução	1
2. Enquadramento organizacional e Objetivos de pesquisa	3
3. Revisão de literatura	9
3.1 Liderança	9
3.1.1 Modelo dos traços	10
3.1.2 Modelos Comportamentais	10
3.1.3 Modelo Situacional	11
3.1.4 Modelo de contingência	11
3.1.5 Modelo de Liderança Transformacional	12
3.2 Satisfação no Trabalho	18
3.2.1 Definições e Importância da ST	18
3.2.2 Fatores de ST e Teorias explicativas	20
3.2.3 Consequências da ST	22
3.3 Liderança e ST	23
4. Metodologia	27
4.1 Instrumento de Recolha de dados	27
4.2 Procedimento	29
4.3 Caracterização da amostra	30
4.4 Análise psicométrica das escalas	31
5. Análise de Dados	37
5.1 Correlações e Regressões	37
5.2 Análise por secções	42

6.	Conclusões e Recomendações.....	46
6.1	Conclusões.....	46
6.2	Recomendações.....	47
7.	Referências Bibliográficas.....	51
	Apêndice A: Questionário.....	60
	Apêndice B: Escalas Originais.....	69
	Apêndice C: Escalas Traduzidas.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Ornograma LM de Braga	6
Figura 2- Planograma da Leroy Merlin de Braga	7
Figura 3- Distribuição da amostra relativamente à secção.....	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Dimensões de Liderança Transacional e Transformacional. (Fonte: Dias, 2018) ..	28
Tabela 2. Dimensões de ST (Fonte: Barbosa, 2014)	29
Tabela 3- Matriz de componentes rotativos da Liderança	34
Tabela 4- Matriz de componentes rotativos da ST	35
Tabela 5- Valores de alfa de Cronbach da liderança	36
Tabela 6- Valores de alfa de Cronbach da ST	36
Tabela 7- Correlações de Pearson entre Liderança e ST	38
Tabela 8. Regressão linear múltipla entre Liderança e ST	40
Tabela 9. Regressão linear múltipla entre as sub dimensões da liderança transformacional e a ST	40
Tabela 10- Coeficientes da variável satisfação no trabalho	41
Tabela 11. Resumo das secções	42
Tabela 12. Escala de Liderança de Podsakoff et al. (1990). (Fonte: Podsakoff et al.. 1990)	69
Tabela 13. Escala de ST de Warr, Cook e Wall (Fonte: Warr, Cook e Wall, 1979)	71
Tabela 14. Escala de Liderança de Dias (2018).	73
Tabela 15. Escala de ST de Barbosa (2014)	74

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

LM	Leroy Merlin
ST	Satisfação no trabalho

1. INTRODUÇÃO

Os tipos de liderança e a satisfação no trabalho dos trabalhadores são temas recorrentes nos estudos sobre as organizações e a sua gestão. A liderança é um dos fatores que influenciam as percepções da política organizacional, o que acaba afetando o nível de satisfação dos funcionários sobre o trabalho (Saleem, 2015).

De acordo com Aziri (2011), uma das definições mais citadas sobre satisfação no trabalho (ST) é a de Spector onde a ST é descrita como o modo em que as pessoas se sentem no trabalho e os seus vários aspetos. Wicker (2011) refere que a ST implica um sentimento de orgulho e realização interior alcançada ao executar as tarefas laborais.

Segundo Day e Antonakis (2012) a liderança é um dos fenómenos mais examinados das ciências organizacionais, pode ser definida como um processo de influência no relacionamento entre um líder e respetivos seguidores e também como este processo de influência é explicado pelas características e comportamentos do líder, percepções do seguidor e o contexto em que ocorre o processo de influência.

Um dos objetivos de liderança é a gestão das percepções e das atitudes face ao trabalho, pois, tais características influenciam os resultados das organizações. Exemplificando, líderes eficazes, que possuam estilos de liderança adequados a certos contextos e pessoas, têm a capacidade de moderar ou minimizar as percepções da política organizacional, por exemplo, aumentando assim a ST (Ram & Prabhakar, 2010).

A presente proposta assenta na realização de um estágio na empresa Leroy Merlin, com o propósito de perceber os diferentes níveis de ST apresentados pelos trabalhadores (dados extraídos do questionário trimestral que a empresa aplica aos seus trabalhadores).

Pretende-se, igualmente, perceber qual o tipo de liderança mais adequado aos trabalhadores, sendo que a ST será a mensuração para verificar a adequação do estilo de liderança.

Assim, procurar-se-á verificar se há uma correlação entre os tipos de liderança adotados pelos líderes e a ST dos seus seguidores.

Esta investigação está estruturada em capítulos, dentro destes, destacamos quatro, a saber: Capítulo 3 – Revisão de literatura, descreve a fundamentação teórica das temáticas da liderança e da ST, enfatizando a sua importância nas Organizações; Capítulo 4 – Metodologia, explica-se as opções metodológicas, apresentam-se os instrumentos utilizados, assim como os procedimentos adotados para o tratamento e análise dos dados; Capítulo 5 – Análise de dados, apresenta-se a caracterização da

amostra e a análise e discussão de resultados, no encontro da resolução dos problemas da empresa;

Capítulo 6- Conclusões obtidas e as respectivas recomendações à LM.

2. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS DE PESQUISA

A empresa objeto deste trabalho foi a Leroy Merlin de Braga, onde, simultaneamente, ocorreu o estágio. Neste capítulo descreve-se brevemente a história da LM como empresa, em Portugal e em Braga, e referem-se os objetivos desta pesquisa.

2.1A Leroy Merlin

2.1.1 Breve resumo histórico-cronológico da Leroy Merlin

1923 – Adolphe Leroy e a sua esposa Rose Merlin criam um negócio ambulante a que chamam “Stock Américain” para vender produtos excedentes da 1.º Guerra Mundial;

1960 – A Empresa adota o nome de Leroy e Merlin e cria a primeira loja na localidade de Noeux Les Mines em França;

1968 – A Leroy Merlin inova e abre a primeira loja self-service de bricolages/Ferragens em Noeux Les Mines;

1981 – A família Mulliez, pioneira no setor de retalho alimentar, adquire a Leroy Merlin e as suas 33 lojas. A ambição é transformar a LM em multiespecialista da planificação e Decoração da casa, adotam um novo slogan “A loja do tempo livre”;

1989 – A LM abre a primeira loja fora de França, em Leganês, Espanha. Começa o desenvolvimento internacional e a diversificação em termos de atividades que se mantém até aos dias de hoje. A LM é liderada pelo grupo ADEO.

2.1.2 A Leroy Merlin em Portugal

2003 – A LM abre a primeira loja em Portugal, localizada no Centro Comercial Parque Nascente em Rio Tinto, Gondomar. Arranca assim o processo de expansão da marca em território nacional. O grupo ADEO adquire as cadeias de retalho especializado AKI em Portugal;

2004 – Fruto do processo de aquisição do AKI pelo grupo ADEO, dá-se a primeira transformação de loja do AKI para Leroy Merlin, em Sintra;

2006 – Abertura da loja LM de Albufeira;

2009 – Abertura de duas importantes lojas na área da grande Lisboa: Alfragide e Amadora.

Neste ano a LM implementa políticas de participação na LM Portugal: distribuição de resultados pelos colaboradores e possibilidade de serem acionista da ADEO;

2010 – Consolidação da política expansionista com a abertura de duas grandes lojas no norte: Matosinhos e Maia;

2011 – A LM abre a sua nona loja, desta feita em Coimbra;

2013 – Lançamento do site de internet da LM em Portugal;

2014 – Início das vendas online no site de internet: www.leroymerlin.pt;

2015 – Abre a loja LM em Gaia;

2016 – Em setembro, abre a 11.ª loja em Portugal, Braga, esta nova unidade conta com 10 mil metros quadrados e cerca de 35 000 referências de produtos;

2017 – Abre a loja de Loulé, a segunda na região do Algarve;

2018 – A LM atinge a marca de 15 lojas em território Nacional com a abertura da loja de Leiria. A loja AKI de Torres Vedras transforma-se em loja LM;

2019 – Fusão jurídica das marcas AKI e LM numa empresa e marcas únicas;

2020 – A LM atinge o marco de 25 lojas, com a abertura da loja de Figueira da Foz. Lançamento do primeiro relatório de sustentabilidade onde se traduz o propósito da empresa nos pilares da sustentabilidade humana, ambiental e económica;

2021 – Consolidação da expansão com a abertura das lojas insulares de Ponta Delgada e Funchal.

2.1.3 A LM em Braga

Em Portugal a LM é uma empresa especializada na venda de artigos de bricolage, construção, Decoração e Jardim, apostando num atendimento personalizado e num vasto conjunto de Serviços vocacionados ao planeamento, acompanhamento e realização dos projetos dos clientes.

Com uma visão Human First, a LM procura proporcionar a melhor experiência a Colaboradores, Habitantes e Clientes. Colocando as pessoas no centro de todas as suas decisões. Assim, a missão da LM foca-se em proporcionar toda a ajuda, para que cada cliente consiga alcançar o objetivo da casa de sonho.

Na LM acredita-se que as pessoas são o ativo mais importante de qualquer empresa, onde cada colaborador está implicado na vida e no desenvolvimento da sua secção, loja e empresa como um todo. Desta feita, a LM incute aos seus colaboradores, uma filosofia de partilha, sendo esta filosofia o principal pilar na persecução da sua Missão.

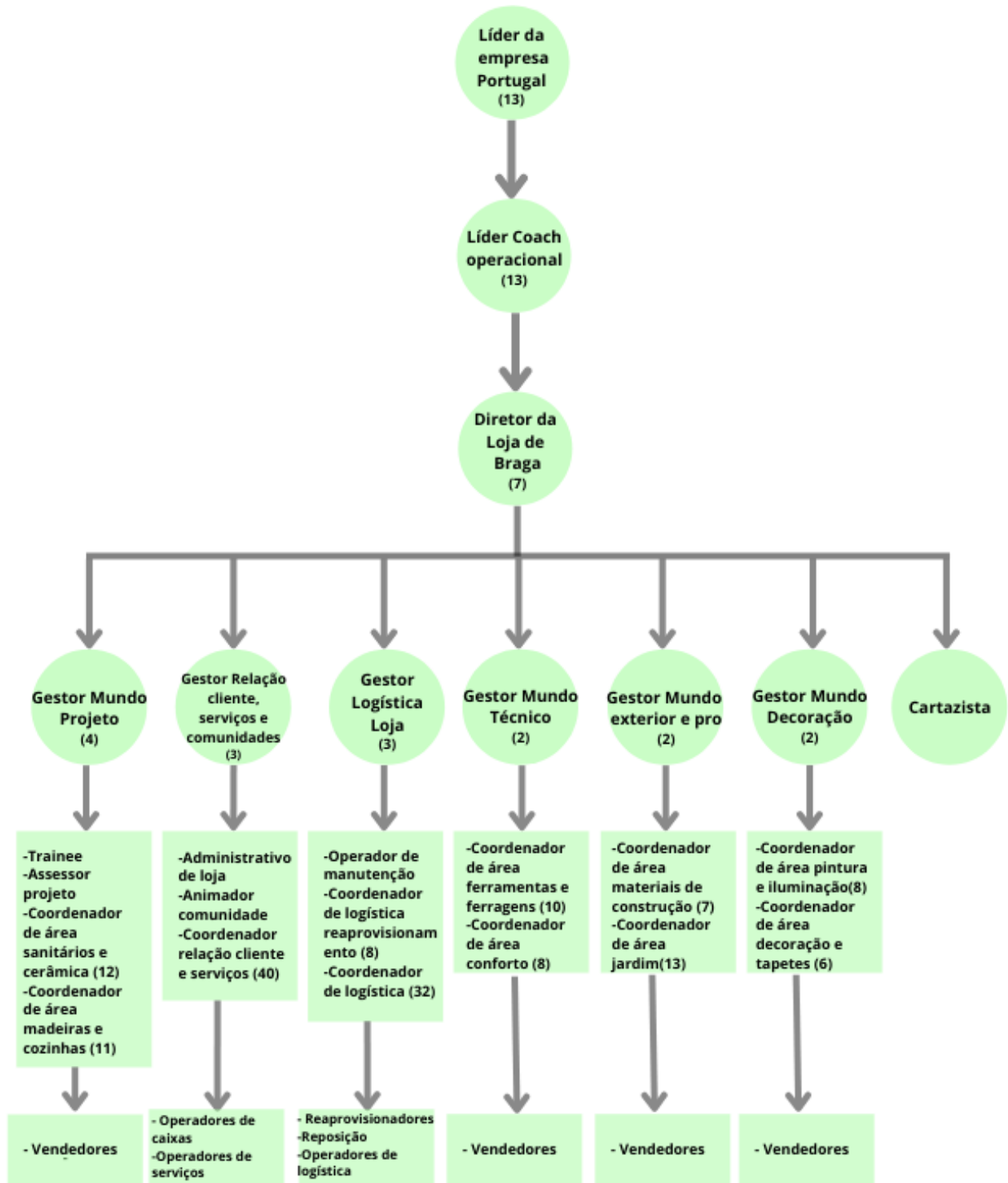
É uma empresa sustentável, onde se trabalham e aplicam os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável nas várias vertentes – ambiental, social e económica – tentando proporcionar um “Habitat” digno e sustentável para todos os habitantes e instituições portuguesas (*Sobre a Leroy Merlin - A Nossa História*, n.d.).

Existem 3 tipologias diferentes de loja na LM que são: grandes superfícies de bricolage (GSB), médias superfícies de bricolage (MSB) e proxys (de proximidade), sendo que a LM de Braga é uma grande superfície de bricolage, contando com 10 mil metros quadrados de superfície e cerca de 35 000 referências de produto. É uma empresa que alberga colaboradores de todas as idades e com um leque de habilitações literárias abrangente, que vai desde a instrução primária até ao doutoramento.

Relativamente à parte que gere os recursos humanos da empresa, apresenta uma hierarquia centralizada a nível nacional, e segue uma estrutura com 5 níveis hierárquicos. No topo encontra-se o líder da empresa em Portugal, que lidera diretamente o líder de desafio humano e desenvolvimento de talento, que por sua vez lidera o diretor dos RH operações e este lidera o gestor de operações de RH. Este último lidera o *business partner* RH e RH suporte de zona de vida, responsáveis pelas lojas da mesma zona de vida (mesma zona geográfica).

O organograma da figura 1 apresenta a hierarquia da loja LM Braga, o Diretor de Loja é assistido pelos gestores mundo das várias secções. Em cada uma das secções, existe um Coordenador de área, (algumas secções partilham o mesmo chefe), que supervisiona, orienta e apoia os vendedores/operadores de Logística de loja. Os números presentes à frente de cada cargo, equivalem ao número de liderados diretos que essa pessoa tem, totalizando os 183 trabalhadores.

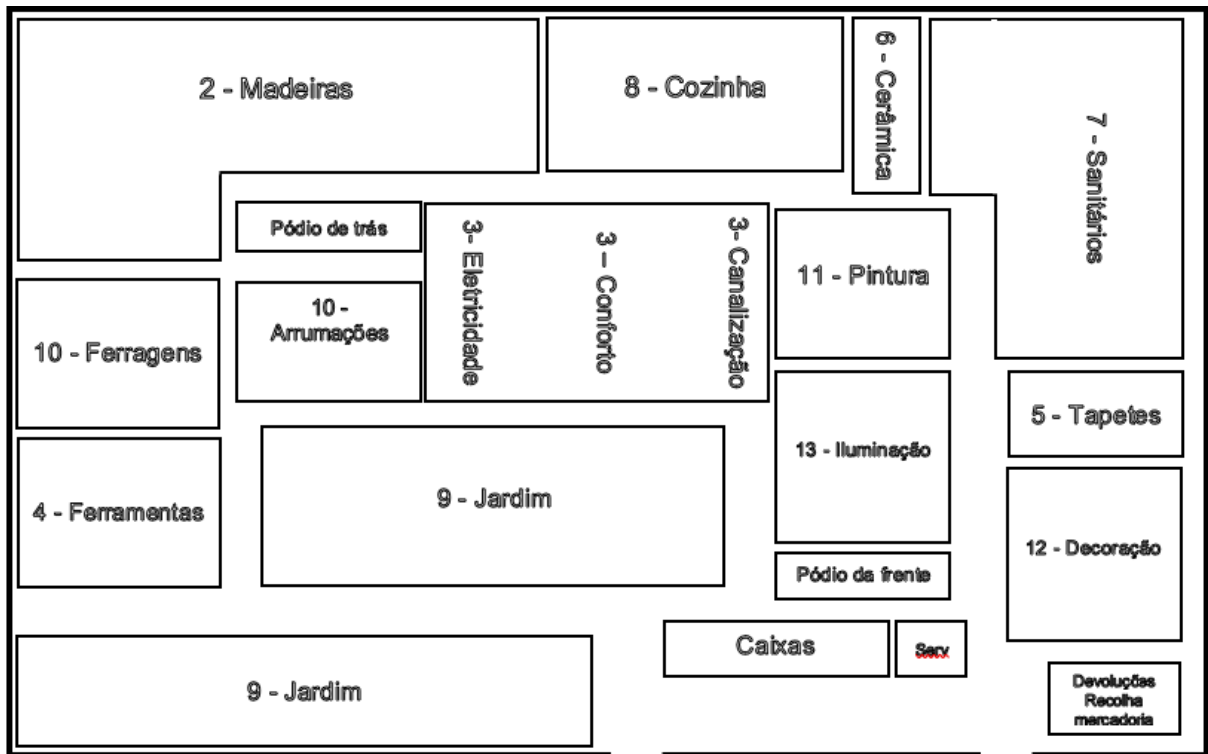
Figura 1- Ornograma LM de Braga



Fonte- Elaboração própria

O seguinte planograma (Figura 2), representa a distribuição das secções da LM Braga, a secção de Materiais de construção, não está representada neste planograma por estar localizada num edifício autónomo.

Figura 2- Planograma da Leroy Merlin de Braga



2.2 Objetivos do Estudo

Estar insatisfeito no trabalho pode trazer várias consequências, tanto para o indivíduo, como para a organização onde trabalha. Alguns efeitos da insatisfação no trabalho nas empresas são a rotatividade, absentéismo ou atrasos/pausas prolongados, diminuição de produtividade, entre outras, sendo que estas respostas são individuais. (Marqueze & Moreno, 2005).

Outro fator importante a considerar na satisfação do trabalho pode ser a liderança, e seus diferentes estilos. Existem várias teorias e modelos de liderança, sendo que aqui serão objeto de estudo a liderança transformacional e transacional.

De acordo com Fernandes e Awamleh (2004), os estilos de liderança mencionados e os respetivos efeitos nas organizações têm estado no centro das pesquisas sobre liderança, e uma série de resultados organizacionais vitais estão ligados a esses estilos, incluindo satisfação, desempenho organizacional, desempenho de grupo e comprometimento, sendo por isso os escolhidos para o estudo.

De acordo com Oliveira (2010), saber como equilibrar vários perfis comportamentais e de personalidade é um grande desafio para o líder, visto que este é um dos maiores problemas no local de trabalho. O líder tem um papel essencial no processo de satisfação dos seus seguidores, e necessita identificar as características deles e assim adequar a teoria de liderança a usar (Batista, Kilimnik & Neto, 2016).

A presente investigação assenta na realização de um estágio na empresa Leroy Merlin, onde foi detetado um problema na satisfação dos trabalhadores. Parece existir alguma insatisfação no local de trabalho.

Com o propósito de perceber os diferentes níveis de ST apresentados pelos trabalhadores nas diferentes secções, a empresa aplica um questionário trimestral sobre a ST, e tem-se observado que existe uma variação considerável de ST de secção para secção. Sendo que as condições de trabalho são praticamente iguais para todos os trabalhadores, foi sugerido averiguar se essas diferenças de ST derivam do estilo de liderança dos respetivos superiores.

Pretende-se, igualmente, perceber se o estilo de liderança pode ser a causa das variações de ST das diferentes secções na LM de Braga.

Assim, procurar-se-á verificar se há uma correlação entre os estilos de liderança adotados pelos líderes e a ST dos seus seguidores. Como questões de partida desta investigação, pretende-se saber:

1. Há uma relação entre os estilos de liderança adotados pelas chefias, na LM Braga, e a satisfação no trabalho?
2. Há um estilo de liderança que gera uma maior ST, nos trabalhadores da LM?
3. Há diferenças entre as secções da LM Braga face aos níveis de ST?

3. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo pretende analisar os estudos existentes sobre liderança e ST, de modo a identificar as variáveis pertinentes para o estudo neste projeto.

Serão aqui abordados os tópicos inerentes ao estudo da liderança e da ST. A primeira secção identificará os diferentes conceitos e modelos de liderança, sendo que será dado um maior ênfase ao modelo transformacional. De seguida, o mesmo será efetuado para a satisfação no trabalho, abordando-se a sua definição, causas e consequências na ST. Por último, será refletida uma secção relacionando a Liderança e a ST.

3.1 Liderança

Este conceito pode ser definido como um processo em que o líder tem a capacidade para influenciar e fazer com que as pessoas trabalhem em prol dos objetivos das organizações. Um seguidor é o indivíduo que segue e aceita o líder (Gary Yukl, 2013). Não é de estranhar que a palavra "liderança" reflita conceitos aparentemente diferentes para diferentes pessoas (Bergamini, 1994), daí o seu significado nunca ser descrito do mesmo modo e não haver uma definição "correta". Saleem (2015, pág.2) citou Northouse (2007) que afirma que: "A liderança é um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas para atingir objetivos comuns."

Outra forma de definir a liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, motivando-os e influenciando-os de forma positiva para atingir os desideratos do líder e/ou os objetivos da organização (Oliveira, 2010; Teixeira, 2005).

Berson e colegas (2006) definem a liderança como um processo de influenciar e ensinar os outros a compreender o porque e como certas atividades e objetivos precisam de ser alcançados. Como tal, constitui um processo de facilitação individual e esforços coletivos para aprender e atingir objetivos comuns nas organizações.

Para Teixeira (2005), a forma como a liderança é exercida pelo líder influencia vários aspetos, como a evolução da empresa ou como a forma em que é vista pelos trabalhadores ou pelos restantes *stakeholders*.

A liderança, deverá permitir que um grupo se mobilize para alcançar os objetivos da empresa, sendo que os líderes dentro de uma organização são um dos elos mais importantes no desempenho da mesma (Arruda, Chrisóstomo & Rio, 2010). As organizações precisam de líderes que se preocupem em

estimular o desenvolvimento no total, tornando os seus seguidores mais realizados e felizes, assim como a organização mais saudável em todos os sentidos (Arruda, Chrisóstomo & Rio, 2010).

O conceito de estilo de liderança refere-se ao nível de intervenção e influência que o líder apresenta sobre o trabalho de seus seguidores (Botelho e Krom, 2011). Os modelos da liderança tentam explicar fatores envolvidos no aparecimento e natureza da liderança e as suas consequências (Bass, 1990).

Na secção seguinte, alguns dos modelos mais conhecidos de liderança são resumidamente apresentados.

3.1.1 Modelo dos traços

Já existem vários estudos que mostram como os traços e competências estão relacionados com a liderança, progressão na carreira e eficácia (Gary Yulk, 2013). Aqui a liderança deriva do pressuposto de que se o líder tiver certas características, e se isso o distinguir dos seus seguidores, essas características serão possíveis de identificar (Bass, 1990).

Até 1940, os atributos de alguns líderes eram vistos como diferentes o que originava a ideia de que os líderes teriam traços de personalidade diferentes dos não-líderes, como por exemplo a aparência, a inteligência, a autoconfiança, entre outros (Bass 1990).

Mesmo com estas características, em algumas situações a eficácia do líder tanto pode ser elevada como ineficaz (Gary Yulk, 2013). O que demonstra que nem sempre os traços de personalidade conseguem definir adequadamente a liderança e o líder. Algumas características e competências não garantem a eficiência de um líder, mas podem ajudar a aumentar a eficácia do mesmo (Gary Yulk, 2013).

3.1.2 Modelos Comportamentais

Este modelo deriva das críticas feitas à teoria dos traços (Muftahu Salihi, 2019).

Aqui os líderes distinguem-se pelo seu foco de atenção, sendo que alguns focam-se mais na relação que têm com os seus seguidores e outros nas tarefas que têm de ser realizadas. Os líderes mais bem-sucedidos são aqueles que executam ambos os tipos, e os líderes menos bem-sucedidos são aqueles que não fazem nenhum dos dois (Bass 1990).

Os líderes que tendem a manter uma relação mais amigável e a apoiar os seus seguidores, preocupados em manter o grupo unido, são orientados para as relações. Tendem a confiar mais nos seus seguidores e menos precisam de os controlar, deixando-os mostrar as suas capacidades. Estão

mais preocupados com o bem-estar dos seus subordinados. Por outro lado, os líderes com uma forte preocupação em alcançar objetivos e os meios para os alcançar são líderes orientados para as tarefas. Tendem a manter distância psicológica com os seus seguidores e tendem a ser mais frios. Estes líderes, quando são bem-sucedidos, são importantes para manter a eficiência do grupo no cumprimento dos objetivos (Bass, 1990).

Uma crítica feita a esta teoria é que ao considerar as habilidades de liderança de uma pessoa, há tendência a negligenciar as características pessoais dessa pessoa em específico, o que pode ser desvantajoso (Muftahu Salihu, 2019).

3.1.3 Modelo Situacional

A teoria situacional, de Hersey e Blanchard (1974), uma das mais difundidas do modelo situacional, considera o comportamento do líder (seja orientado para pessoas ou tarefas), e a maturidade dos seguidores (motivação, competências...), como dimensões a ter em conta na definição do estilo de liderança a ser usado. Assim, de acordo com a maturidade e competência dos seguidores, o líder deverá usar um comportamento mais ou menos orientado para a tarefa e/ou mais ou menos para a relação.

Vroom e Yetton (1973) dizem que o comportamento do líder decorre das condições da situação que enfrenta, como o ambiente, e das características das pessoas envolvidas, -atitudes, crenças, valores, entre outros. Ou seja, a eficiência organizacional já não depende só do comportamento do líder, mas também da situação em si. O comportamento do líder deve adaptar-se de acordo com a situação. O modelo baseia-se nas interações dos comportamentos do líder (processos de decisão) e nas variáveis da situação (atributos problemáticos).

Graeff (1997) critica todas as versões deste modelo como ambíguos, com falta de consistência e incompletos. Os vários autores, para tentar evitar a crítica de que a base teórica é fraca, dizem que as suas abordagens de Liderança Situacional não são uma teoria, mas um modelo que tanto os gestores, professores, pais e vendedores podem usar.

3.1.4 Modelo de contingência

Gary Yukl (2013) afirma que as teorias de contingência dizem que alguns aspetos da liderança numa dada situação podem mudar o efeito e eficácia do comportamento de um líder.

De acordo com Day e Antonakis (2012, pág.9): “o movimento da teoria da contingência de liderança é creditado em grande parte a Fiedler (1967, 1971), afirmando este que, as relações líder-

membro, estrutura de tarefas e o poder de posição do líder determinam a eficácia do tipo de liderança exercida”. Fred Fiedler descobriu que a situação é importante para a liderança. Fiedler criou o conceito de favorecimento à situação e definiu-o como um dos fatores contingentes mais importantes que tem uma grande influência na liderança (Muftahu Salihu, 2019).

Para Muftahu Salihu (2019), uma das maiores críticas à teoria de Fiedler é que não dá poder a todos os líderes e administradores para melhorar as suas práticas, dado que uma das soluções é mudar de posição quando o líder está numa situação em que o estilo de liderança não se adequa, ou mudar a situação em si. A influência geral da abordagem parece ter diminuído drasticamente, visto que apenas cerca de 1% dos artigos publicados na última década são focados em teorias de contingência (Day e Antonakis, 2012).

3.1.5 Modelo de Liderança Transformacional

Segundo Hickman (2010), evidências de investigação de todo o mundo sugerem que a liderança transformacional deveria ser uma forma mais eficaz de liderança a nível global porque o líder transformacional é consistente com os protótipos das pessoas de um líder ideal. Reforçando que a autêntica liderança transformacional tem um impacto em todas as culturas e organizações dado os líderes transformacionais terem objetivos que transcendem os seus próprios interesses e trabalham em função do bem comum dos seguidores.

A Liderança Transformacional tem vindo a ser falada é uma das mais atuais abordagens à liderança no ambiente empresarial atual, porque inspira, energiza e estimula intelectualmente os empregados em tempos de incerteza, assim sendo, as suas dimensões mais essenciais são a visão, cultura e compromisso (Bass, 1990; Salazar, 2006; Moura et al., 2017; Abelha et al., 2018; Dias, 2018; Kim e Park, 2020; Viana, 2021; Batista et al., 2021; Ferozi e Chang, 2021).

É um modelo de liderança que faculta uma abordagem para incentivar a mudança pessoal e organizacional (Moura et al., 2017).

De acordo com Bergamini (1994), “Apresentada em 1978, a teoria de Burns que distingue dois importantes aspetos da liderança (...) não deve ser considerada como uma simples sutileza semântica, mas como uma importante separação entre duas filosofias frontalmente discordantes em termos da teoria da prática administrativa.” (pág.109). Essas duas filosofias distintas referem-se a dois estilos de liderança, o estilo transacional e o transformacional.

O primeiro estilo lida com a troca de recompensas e obediência entre líderes e seguidores, respetivamente. Este estilo transacional é baseado na recompensa ou punição para o seguidor,

dependendo da tarefa executada; espera-se produtividade, esforços e lealdade do seguidor em troca da recompensa (Saleem, 2015), a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos empregados (Couto-de-Souza e Tomei, 2008). Burns (1978), referenciado por Yulk (2013), diz que a liderança transacional motiva os seguidores apelando ao seu interesse próprio e trocando benefícios.

O objetivo na liderança transacional passa pela troca, focando em ajudar os interesses individuais de pessoas ou grupos que seguem caminhos separados, e não um esforço coletivo para pessoas com objetivos comuns agindo no interesse coletivo dos seguidores (Burns, 2012).

De acordo com Bass (1990), as transações entre líder e seguidores resultam na realização dos objetivos individuais do líder e da organização, pois neste tipo de transação se os seguidores são punidos se tiverem um desempenho ineficaz para a organização, ou mesmo para o líder (Silva, 2016). Este tipo de liderança não existiria sem valores morais como o compromisso, a honestidade e a responsabilidade (Burns, 2012).

Segundo Silva (2016), o líder transacional foca-se nas irregularidades nos processos, sendo que no geral o líder é eficiente e tem em conta as necessidades dos seguidores, procurando sempre motivá-los com a recompensa adequada a cada um.

Para Rodrigues e Regis (2011), este não é um tipo de liderança necessariamente mau, mas a sua eficiência está limitada àquilo que as partes interessadas subentendem, por exemplo, no caso do líder transacional, a conquista das metas estipuladas no planeamento da organização, ou, do ponto de vista do liderado, as vantagens conquistadas por ter desempenhado bem as suas tarefas.

Para Podsakoff et al. (1990) a liderança transacional apresenta apenas uma dimensão, que se designa como comportamento de recompensa contingente. Esta dimensão capta as noções de troca fundamentais ao comportamento do líder transacional, e é o principal comportamento identificado por Avolio e Bass (1988).

Noutros estudos, as características do líder transacional dividem-se em 2 dimensões. A primeira, recompensa contingente, é um comportamento de liderança pelo qual o líder se concentra em tarefas claramente definidas, ao mesmo tempo que oferece aos seguidores recompensas (materiais ou psicológicas) no cumprimento destas tarefas, pode ser eficiente pois negocia a troca de recompensas pelo esforço e um bom desempenho, ou seja, reconhece as realizações dos trabalhadores. A segunda, é a administração por exceção ativa onde o líder vigia e procura os desvios de regras e normas e efetuam as correções necessárias (Bass, 1990; Bass e Avolio, 1995; Silva, 2016; Couto, 2017; Rowold, 2005).

Relativamente ao estilo transformacional, de acordo com Silva (2016), implica que o líder e o seguidor criam uma conexão que aumenta o nível de motivação e de moralidade dos dois. Este líder

consegue perceber as necessidades dos seus seguidores e procura ajudá-los a chegar à meta do seu pleno potencial.

Burns (1978), referenciado por Yulk (2013), caracteriza a liderança transformadora como algo que apela aos valores morais dos seguidores numa tentativa de elevar a sua consciência sobre questões éticas e de mobilizar a sua energia e recursos para reformar as instituições.

Os líderes transformadores sabem que, mostrando confiança e respeito nos seus seguidores, podem moldar o seu comportamento de modo a que resulte num sentido de realização no trabalho e resultados organizacionais positivos (Saleem, 2015). A liderança transformacional centra-se mais nos valores finais, como a justiça, a igualdade e a liberdade. Estes líderes aumentam o nível de moralidade dos seus seguidores (Burns, 2012).

Bergamini (2009), referenciado por Lima (2015) acredita que a liderança transformacional é construída sobre a transacional, visto que produz níveis de esforço e desempenho que vão além do que os líderes da abordagem transacional conseguem produzir, usando muito mais do que uma troca de experiências e influências entre líderes e liderados.

Estes líderes conseguem desempenho máximo dos seus seguidores, porque são capazes de inspirá-los a seguir caminhos de sucesso e desenvolver capacidades de solução de problemas. A relação transformacional entre o líder e os seguidores inclui carisma, estímulo intelectual, consideração individualizada e motivação (Couto-de-Souza & Tomei, 2008).

Para Podsakoff et al. (1990), a liderança transformacional divide-se em 6 dimensões. A primeira é Identificar e Articular uma Visão, caracterizada por um comportamento por parte do líder com vista a identificar novas oportunidades para a sua equipa, e desenvolver, articular, e inspirar outros com a sua visão do futuro. A Segunda é Proporcionar um Modelo, onde o comportamento do líder é adequado e constitui um exemplo a seguir pelos seguidores que seja consistente com os valores que o líder defende. Depois é Promover a Aceitação dos Objetivos, caracterizado por um comportamento de grupo por parte do líder, com o objetivo de promover a cooperação entre empregados e levá-los a trabalhar em conjunto para um objetivo comum. A seguinte é Expectativas de Alto Desempenho, onde os líderes têm comportamentos que demonstrem as suas expectativas- expectativas de excelência, qualidade, e/ou alto desempenho por parte dos seguidores. A quinta dimensão é Fornecer Apoio Individualizado caracterizada por um comportamento por parte do líder que indique que respeita os seguidores e se preocupa com os seus sentimentos e necessidades pessoais. A última dimensão é Estimulação Intelectual, onde o comportamento por parte do líder desafia os mais baixos a reexaminarem algumas das suas suposições sobre o seu trabalho e a repensarem como este pode ser realizado.

Noutros estudos, as características do líder transformacional dividem-se em quatro dimensões. A primeira é carisma, sendo que Rowold (2005) a subdivide em Influência Idealizada (atribuída) que é a atribuição de carisma ao líder. Devido aos atributos positivos dos líderes, os seguidores construíram laços emocionais estreitos com o líder. É provável que se construa confiança e confiança nos seguidores. E a Influência Idealizada (comportamento) que enfatiza um sentido coletivo de missão e valores, assim como a atuação sobre estes valores e aumenta a confiança e respeito. A segunda dimensão é a inspiração motivacional, onde o líder comunica grandes expectativas e expressa propósitos importantes. No meio desta subescala de liderança transformacional está a articulação e representação de uma visão por parte do líder. Consequentemente, ao encarar o futuro com uma atitude positiva, os seguidores são motivados. Em terceiro, temos a estimulação intelectual que promove a inteligência, a resolução cuidadosa de problemas e a racionalidade. Inclui desafiar os pressupostos das crenças dos seguidores, a análise pessoal dos problemas que enfrentam e as soluções que criam. A última dimensão é a consideração individualizada que é definida considerando as necessidades individuais dos seguidores e desenvolvendo as suas forças individuais, e dá atenção pessoal tratando cada seguidor de maneira individual, treinando-os e aconselhando-os (Bass, 1990; Bass e Avolio, 1995; Silva, 2016; Couto, 2017; Rowold, 2005).

As diferenças entre liderança transacional e transformacional parecem passar, como, Burns (1978) refere pela distinção entre os verbos "trocar" e "transformar" utilizando definições exatas. Trocar é substituir uma coisa por outra, dar e receber, trocar de lugar, passar de um lugar para outro. Estes são os tipos de mudanças que Burns (1978) atribui à liderança transacional. Mas a transformacional já é uma mudança maior em forma de exterior ou interior. É uma mudança desta amplitude e profundidade que é fomentada pela transformação da liderança.

Para Bass (1985), referenciado por Yulk (2013), a liderança transformacional e transacional são processos distintos, mas não mutuamente exclusivos.

Com a liderança transformacional, os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito para com o líder, e estão motivados a fazer mais do que inicialmente se esperava que fizessem. O líder transforma e motiva os seguidores tornando-os mais conscientes da importância dos resultados das tarefas, induzindo-os a transcender os seus próprios interesses para o bem da organização ou equipa, e ativando as suas necessidades de ordem superior.

Em contraste, a liderança transacional envolve um processo de troca que pode resultar no cumprimento dos pedidos dos líderes, mas que não é suscetível de gerar entusiasmo e compromisso com os objetivos da tarefa. Assim, a liderança transformacional aumenta mais a motivação e o

desempenho dos seguidores do que a liderança transacional, mas líderes eficazes utilizam uma combinação de ambos os tipos de liderança (Gary Yukl, 2013).

Hartog, Muijen e Koopman (1997) diferenciam o líder transacional, que motiva os seguidores a desempenharem as tarefas como planejado, do líder transformacional que normalmente inspira os seguidores a fazer mais do que o esperado originalmente. Os líderes transformacionais quando comparados com os líderes transacionais mostram ter seguidores com maior satisfação.

Saleem (2015) afirma que líderes transacionais estão mais preocupados com atingir as metas organizacionais por meio de recompensas ou punições e têm menos preocupação com a motivação dos membros da organização, o que resulta numa maior taxa de rotatividade com liderança transacional do que com liderança transformacional.

Vera & Crossan (2004), referenciadas por Bertson e colegas (2006), sugeriram que tanto os líderes transformacionais como transacionais estimulam a exploração e o aproveitamento, mas os líderes transformacionais inspiram geralmente uma aprendizagem que desafia o status quo (o estado das coisas), e os líderes transacionais facilitam aprendizagem que reforça as práticas existentes.

Batista, Kilimnik e Neto (2016) dizem que a liderança transformacional é mais adequada para ambientes em constantes mudanças e com perturbações, enquanto que a liderança transacional se adequa melhor a ambientes mais estáveis. Identificaram numa pesquisa que o estilo transformacional tem influência significativa e positiva na satisfação dos seguidores, já a transacional não foi possível associar com a satisfação, visto que não influenciava significativamente a mesma.

Num estudo em duas empresas de pequeno porte do comércio de venda a retalho, que indica a predominância da liderança transacional num dos líderes, e o outro com traços da liderança transformacional, concluiu-se que o desempenho da empresa cujo líder possui características estritamente transacionais, destacou-se apenas nos resultados financeiros, evidenciando um clima organizacional insatisfatório. Já a outra organização, apresentou resultados satisfatórios referentes aos itens analisados de desempenho financeiro e não financeiro e clima de trabalho, validando as teorias que indicam a liderança transformacional como a que traz melhores resultados (Tomei e Riche, 2016).

Importa considerar, mais concretamente, que fatores podem influenciar os estilos de liderança falados e qual o impacto dos mesmos noutras dimensões.

Lowe, Kroeck e Sivasubramanian (1996), concluíram que havia influência por parte da natureza da organização, pública ou privada, sobre a existência de liderança transformacional e a sua efetividade em promover comportamentos positivos dos trabalhadores. Nas organizações públicas, o papel da liderança é substituído pelos processos organizacionais, enquanto que, nas empresas privadas os

gestores precisam de motivar e encorajar os trabalhadores a vencer os desafios e a obter ótimos resultados para o sucesso da organização.

Porter e McLaughlin (2006), identificaram seis fatores no estudo sobre a influência do contexto organizacional na liderança, que são: cultura organizacional; objetivos e propósitos que representam a forma como o aparecimento, a percepção e os efeitos do estilo de liderança são influenciados de acordo com os objetivos da organização, como por exemplo com fins lucrativos ou de voluntariado organização privada ou do estado; relação entre a equipa; processos, que incluem itens como o modo de gestão, tipo(s) de tecnologias usadas e políticas de RH da organização e a justiça percebida das políticas nas organizações; condições de trabalho e estrutura, que inclui o tamanho/tipo, centralização, níveis hierárquicos e relação entre líder e seguidores de uma organização e inclui o modo de como as tarefas são estruturadas.

Os resultados do estudo de Oliveira (2021), sobre o impacto da liderança transacional e transformacional no engagement no trabalho, indicam a existência de correlações moderadas e elevadas entre os estilos transformacional e transacional e as dimensões do engagement, sendo estas positivas e estatisticamente significativas, o que representa um aumento de *engagement* se o colaborador sentir um aumento do estilo transformacional ou do transacional.

Ao apoiarem, estimularem, desafiarem e inspirarem os empregados, os líderes transformacionais estabelecem o ambiente organizacional, incentivam a partilha de conhecimentos e promovem a aprendizagem organizacional, estimulando a motivação dos seguidores para se envolverem nessas aprendizagens, permitindo aos mesmos experimentar, comunicar ativamente e criar conhecimento inovador (Kim e Park, 2020).

No estudo sobre liderança transformacional e *empowerment* de equipas, no setor imobiliário, Cravino (2021) concluiu que o estilo transformacional tem impacto positivo no *empowerment* de equipas, do mesmo modo que as equipas com *empowerment* apresentam níveis mais elevados de satisfação dos membros com a equipa.

Ribeiro, Duarte e Medina (2019), concluíram no seu estudo sobre “O impacto da Liderança Transformacional no Stress, Empenhamento Afetivo e Desempenho dos colaboradores”, que o estilo transformacional se relaciona positivamente com o empenhamento afetivo e com o desempenho dos colaboradores. Isto significa que, quanto maior a presença do estilo transformacional por parte do líder, mais empenhado ficará o trabalhador e melhor será o seu desempenho. Em contrário, o stress dos colaboradores será menor, se o líder for mais transformacional, uma vez que o stress se correlaciona negativamente com a liderança transformacional.

Em relação à performance organizacional, no estudo de Fraga (2018), concluiu-se que tanto o estilo transformacional, como o transacional apresentam uma relação positiva com a performance da organização, mesmo que seja o estilo transformacional o que contribui mais para performance da organização.

Segundo Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), as mulheres têm tendência a ter características direcionadas para o perfil da liderança transformacional, quanto aos homens a tendência é um perfil constituído pelo pragmatismo, focado em obter poder, estando este perfil mais alinhado com o da liderança transacional. Quando o líder é interpretado como pouco transformacional, as mulheres tendem a apresentar níveis mais baixos de satisfação no trabalho, já quando o líder é visto como bastante transformacional, as mulheres tendem a apresentar níveis mais altos de satisfação no trabalho, comparativamente aos homens.

Couto-de-Souza e Tome (2008) definem as características femininas, como cooperação, colaboração, baixo controle e solução de problemas, baseadas na intuição e racionalidade, como sendo mais adequadas com o estilo de liderança transformacional. Por outro lado, associam as características do estilo de liderança transacional ao estereótipo masculino, como a competitividade, a autoridade hierárquica, alto controle do líder, resolução analítica de problemas, determinação de objetivos e processos racionais de troca.

Santos e Antunes (2012) pensam que o modelo transformacional de uma boa liderança apresenta uma dose considerável de feminilidade, sobretudo no que se refere ao apoio e orientação oferecidos aos seus seguidores. A liderança transformacional tem aspetos como a consideração individualizada, segundo o qual os líderes focam a orientação e desenvolvimento dos seus seguidores e estão atentos às suas necessidades individuais. Este estereótipo mais feminino da liderança transformacional evidencia uma vantagem para o sexo feminino ou indica que a liderança transformacional em si é uma forma feminina de liderança, tanto para homens quanto para mulheres.

3.2 Satisfação no Trabalho

Neste capítulo, serão abordadas as definições de ST e a sua importância, os fatores e teorias explicativas de ST e as suas consequências.

3.2.1 Definições e Importância da ST

A ST é a variável mais frequentemente estudada em fenômenos organizacionais que vão desde a conceção do trabalho à supervisão (Spector, 1997). O conceito tem sido definido de várias maneiras, sendo a de Locke (1976), referenciado por Eid e Larson (2008), umas das mais usadas. Define liderança como o estado emocional positivo ou agradável resultante da avaliação do trabalho ou das experiências que o trabalho proporciona. Porém, a ST está sujeita tanto a efeitos externos como internos no local de trabalho, e é importante estudá-la porque esses efeitos podem afetar a saúde psicológica e física do colaborador, que por sua vez afeta a realização do trabalho, e nível de desempenho profissional e social (Eid e Larson, 1997; Pereira, 2021).

A satisfação no trabalho pode ser considerada como um sentimento global sobre o trabalho ou como uma constelação relacionada de atitudes sobre vários aspectos ou facetas do trabalho (Spector, 1997).

Lima (2015) referiu Siqueira (2008) dizendo que os primeiros estudos sobre a satisfação no trabalho incidiam sobre os componentes da motivação, considerados como o aumento do desempenho e da produtividade, a redução de *turn-over* e absentismo premeditado. Siqueira (2008) também relata que, na década de 70 e 80, o conceito de satisfação no trabalho sofreu alterações, derivadas dos novos estudos do comportamento humano, passando então a ser vista como uma atitude.

A ST refere-se à avaliação afetiva da situação de trabalho geral do trabalhador (Bettencourt e Brown, 1997). É um sentimento de orgulho e realização interior alcançado ao fazer um trabalho particular. A ST acontece quando o trabalhador executa um trabalho que é importante e, portanto, lhe dá valor. Para o trabalhador, a ST traz uma emoção agradável que aumenta a eficiência do trabalhador e uma atitude mais positiva. Um trabalhador satisfeito tende a ser mais inovador, criativo e leal (Wicker, 2011).

Para Pereira (2021), a ST é definida como a forma em que as pessoas avaliam a sua prestação no trabalho, considerando os seus objetivos e realizações, sendo a comparação entre os objetivos idealizados e os alcançados. Assim, a ST pode ser medida através dos sentimentos obtidos das experiências no trabalho, como por exemplo, cansativo, complexo ou produtivo.

A ST pode ser considerada como um dos principais fatores relativos à eficiência e eficácia das organizações. Ao analisar a ST, percebe-se a lógica de que um empregado satisfeito é um empregado feliz e um empregado feliz é um empregado bem-sucedido. A importância da ST surge se se considerar os aspectos negativos/consequências da insatisfação com o trabalho, assim como: a falta de lealdade, aumento do absentismo, *turn-over*, mudanças de empresa, pedidos de demissão e do número de acidentes, etc. (Aziri, 2011; Hora et al., 2018).

Spector (1997) citado por Aziri (2011) enumera três características da ST, que demonstram a importância de ser estudada. Primeiro, as organizações devem ser orientadas por valores humanos, de modo a lidar com trabalhadores de forma justa e respeitosa. Níveis elevados de ST podem ser sinal de um bom estado emocional e mental dos trabalhadores. Em segundo lugar, o comportamento dos trabalhadores em função do seu nível de ST afetará o funcionamento e as atividades do negócio da organização. Daqui, concluiu-se que a ST resultará num comportamento positivo e a insatisfação com o trabalho resultará num comportamento negativo dos colaboradores. Por último, a ST pode servir como indicador das atividades organizacionais. Através da avaliação da ST, diferentes níveis de satisfação em diferentes espaços da organização podem ser medidos, e podem servir como indicação relativamente aos espaços onde é necessário fazer mudanças que permitam aumentar o desempenho organizacional.

É importante que os colaboradores de uma organização estejam dispostos e empenhados em realizar o seu melhor pela empresa. Para tal é preciso ajustar os objetivos pessoais com os da organização, e é preciso que estejam satisfeitos com o trabalho realizado. Assim, a organização consegue tirar proveito do melhor que os colaboradores oferecem. Desta forma, os colaboradores são mais empenhados, interessados pela organização, com mais capacidades e compromisso. Inovam e estão dispostos a dar o seu melhor contribuindo para o êxito. Concluiu-se que, a ST associa-se a uma maior atração e retenção de trabalhadores qualificados (Gomes e Borba, 2022), e ao aumento do comprometimento organizacional (Hora et al., 2018).

3.2.2 Fatores de ST e Teorias explicativas

A ST assenta em várias teorias. A teoria de dois fatores de Herzberg (1966) referenciado por Quarstein, McAfee e Glassman (1992), sugere que apenas as facetas relacionadas com o conteúdo do trabalho, como a concretização, responsabilidades e o trabalho em si, levam à ST. Pelo contrário, os fatores relacionados com o contexto do trabalho, como o salário, a segurança e estabilidade no trabalho, levam à insatisfação no trabalho. Daqui surge a ideia de que os trabalhadores no seu ambiente de trabalho estão sob a influência de fatores que causam ST (motivadores) e de fatores que causam insatisfação no trabalho (fatores de higiene). De acordo com o autor, os fatores motivadores são: Realização, Reconhecimento, Trabalho em si, Responsabilidade, Progresso e Crescimento. Os fatores de higiene são: Políticas da empresa, Supervisão, Relações interpessoais, Condições de trabalho, Salário, Estatuto e Segurança no trabalho (Herzberg (1996) citado por Aziri, 2011).

A Teoria das Ocorrências Situacionais de ST sustenta que a ST é determinada por dois fatores. Um é "características situacionais" e o outro é "ocorrências situacionais". O primeiro, são aspetos

relativamente estáveis de um ambiente de trabalho, por exemplo, salário, oportunidades promocionais, horas de trabalho, autonomia... Por outro lado, as ocorrências situacionais são relativamente transitórias. Não são abordadas nas políticas de gestão e podem mudar relativamente depressa. Assim, ao longo do período de trabalho numa organização, os indivíduos percebem certas situações como favoráveis ou então como desfavoráveis, que por sua vez causam ST ou insatisfação no trabalho, respetivamente (Quarstein, McAfee e Glassman, 1992).

No estudo de Igbaria e Guimaraes (1993), concluíram que a ST é o produto de várias e complexas características pessoais/demográficas e fatores de pressão de papéis, como por exemplo, conflito de papéis. Estes últimos são considerados como as variáveis antecedentes para a previsão da satisfação profissional. Para reduzir o conflito de papéis, os gestores dos Centros de Informação podem encorajar os seus subordinados a participar em sessões de orientação sobre a estrutura organizacional, políticas, procedimentos, orientações para a atribuição de recursos, e situações de conflito comumente encontradas. Concluíram também que a ST geral é um importante preditor do compromisso organizacional dos funcionários e intenção de sair da organização.

No estudo de Marques e Moreno (2005), encontram-se fatores que se relacionam positiva e negativamente com a ST, sendo que se os fatores positivos aumentarem, então a ST também aumenta e vice-versa. Os fatores que se relacionam positivamente com a ST são: benefícios e reconhecimento, comunicação entre equipa, rotina, promoções, salário, gosto pelo trabalho, formação e imagem da organização. Já os fatores que se relacionam negativamente com a ST são: falta de oportunidades de progressão, carga de trabalho excessiva, não separação do trabalho-casa, educação e oportunidades externas.

Para Rue e Byaes (2003), os fatores influenciadores de ST ou de insatisfação no trabalho são: a preocupação do líder com os colaboradores, a estrutura do trabalho (como o âmbito, interesse pessoal ou valor percebido), compensações dadas, condições de trabalho, relações socioprofissionais, progressão na carreira, oportunidades externas percebidas, níveis de aspiração e necessidade de realização. Por sua vez, a ST pode influenciar o empenhamento organizacional, *turn-over*, absentismo, atrasos constantes, acidentes, greves, queixas e sabotagem dentro da empresa.

A ST pode dividir-se em cinco dimensões: remuneração, promoções, colegas de trabalho, supervisão e o próprio trabalho. Sendo que outras facetas podem ser adicionadas: reconhecimento, condições de trabalho, empresa e gestão (Eid e Larson, 2008). Para Aziri (2011), a ST está sob a influência de uma série de fatores tais como: A natureza do trabalho, salário, progresso, oportunidades, gestão, grupos de trabalho e condições de trabalho.

Normalmente, a satisfação no trabalho é medida através de métodos comuns em investigação científica, como o questionário. Duas das técnicas mais usuais para mensurar a satisfação no trabalho são: Minnesota satisfaction questionnaire, que é um tipo de questionário escrito e pode ser implementado tanto individualmente como em grupo, e refere aspetos do trabalho como: colegas de trabalho, realização pessoal, atividade efetuadas, autoridade no trabalho, políticas da empresa e compensações recebidas, e Índice de descrição de funções, sendo um método simples e fácil de aplicar, e a medição de forças e fraquezas dentro de cada fator permite reconhecer aqueles que necessitam de melhorias (Aziri, 2011).

3.2.3 Consequências da ST

As consequências da ST são muito importantes para uma organização em termos de eficiência, produtividade, relação entre empregados, absentismo e *turn-over* (Quarstein, McAfee e Glassman, 1992).

Para Batista et al. (2016), entre 1970 e 1980, a satisfação passou a ser percebida como uma atitude. Até então era tida como um fator influenciador de vários comportamentos no trabalho, como por exemplo a produtividade, o desempenho, a rotatividade e o absentismo.

A lealdade dos colaboradores é um dos fatores importante a ter em mente, por parte dos líderes, podendo causar algumas consequências negativas, quando não apresentam um nível elevado. Em 1992, as pesquisas de Vandenberg e Lance encontraram fortes correlações entre a lealdade e a ST, provando que quanto maior for o grau de satisfação no trabalho, maior será o nível de lealdade do funcionário.

A ST pode gerar comportamentos positivos ou negativos. Estes comportamentos refletem-se no funcionamento da organização, a não satisfação no trabalho leva a um maior absentismo e rotatividade, uma maior satisfação no trabalho leva a um nível de lealdade maior por parte do trabalhador, (Aziri, 2011; Mendes, 2014).

Segundo Aziri (2011), a importância da ST surge quando temos em mente as consequências (negativas) da insatisfação do trabalho, como a falta de lealdade, o aumento da abstenção, o aumento do número de acidentes, etc. A ST está sob a influência de uma série de fatores como: a natureza do trabalho, salário, oportunidades de progressão, dos líderes e dos colegas e das condições de trabalho.

O absentismo dos empregados causa sérios custos adicionais para as empresas, pelo que os gestores procuram constantemente formas de o contrariar, de o diminuir e de o reduzir ao mínimo. De acordo com o autor, a melhor maneira de reduzir o absentismo seria através de um aumento do nível de satisfação dos empregados. A ideia principal por detrás disto é que quanto maior for o grau de satisfação no trabalho, menor deverá ser o absentismo dos empregados (Aziri, 2011).

Para Igbaria e Guimaraes (1993), a ST afeta diretamente o compromisso organizacional e tem efeitos diretos e indiretos nas intenções do trabalhador abandonar a organização. Concluíram também que existe uma relação direta de ST com o compromisso organizacional, e uma relação inversa com a intenção dos trabalhadores em deixar a organização. Já para Yusnita e al. (2022), há uma relação positiva e significativa entre a ST com os comportamentos de cidadania organizacional, sendo que o indicador de ST, supervisão é o que apresenta uma relação mais forte com os comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, quanto maior for o grau de ST dos colaboradores, maior serão os comportamentos de cidadania organizacional, quanto menos for a ST maior serão os comportamentos desviantes/ de sabotagem para a organização.

Para Marques e Moreno (2005), as consequências da ST são individuais e variadas, incluindo não só o lado profissional, como o pessoal do colaborador, e a insatisfação no trabalho pode levar a consequências na saúde mental e física e na qualidade de vida do colaborador, absentismo, stress, rotatividade, atrasos, baixa produtividade, pausas prolongadas e Burnout.

3.3 Liderança e ST

O tema relação entre a liderança e a satisfação no trabalho, tem sido alvo de diversos estudos (Gruneberg, 1979; Azevedo, 2012; Sun e colegas (2016); Caetano, 2017; Marcos, 2017; Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018); Batista e colegas 2021; Sousa, 2021;) e constata-se que a ST é influenciada pelo líder e pelas suas atitudes.

De acordo com Azevedo (2012), para o trabalhador estar satisfeito com o trabalho, ele também precisa de estar satisfeito com o seu chefe ou superior. É ele quem exerce a função de líder do grupo. Deve ser o exemplo que o trabalhador segue na organização e, quando este não se enquadra nos princípios básicos e éticos, tende a desenvolver as atividades com menor satisfação. Apesar dos empregadores ainda hoje não acreditarem que este fator é relevante, muitos diretores não se preocupam com a satisfação de seus empregados, representando isso um problema para a organização (Azevedo, 2012).

Numa rede hospitalar privada, Batista e colegas (2021), constataram que para os líderes, não há associação entre a liderança autêntica (líderes mais autoconscientes, relações mais transparentes e éticas, o que implica um bom ambiente de trabalho e relação com os membros da equipa) e satisfação no trabalho, já para os seguidores houve correlação positiva, ou seja, quanto maior for a percepção dos seguidores em relação aos líderes autênticos, maior será a ST dos colaboradores.

Sousa (2021), concluiu que o líder tem relação direta com a ST dos trabalhadores, tanto a nível de relações estabelecidas como a nível de formação do clima organizacional (caracterizado pela boa avaliação da relação com os líderes e das condições propícias para a realização das atividades).

Marcus (2017) constatou as dificuldades psicológicas para um trabalhador que lida com um patrão excessivamente narcisista. Além deste, existem outros aspetos de má liderança que podem ter um efeito negativo no trabalhador, tal como líderes inconscientes, desrespeitosos ou até mesmo incompetentes. Daqui surgiu a ideia de que aquilo que o patrão, gerente ou líder faz ou deixa de fazer, pode ter um sério impacto negativo na ST.

Gruneberg (1979) sugere que diferentes estilos de liderança podem ter efeitos diferentes. Faz uma distinção entre líderes orientados para as pessoas e para as tarefas e refere que um grande número de estudos demonstrou uma relação positiva entre liderança orientada para as pessoas e a ST. Refere também que os líderes orientados para as tarefas não são necessariamente pouco considerados pelos trabalhadores e que, para grupos de alto nível, há uma relação positiva entre a orientação para as tarefas e a ST.

Segundo Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), a relação entre o modelo de liderança transformacional e a ST tem sido objeto de estudos no âmbito das organizações, sendo que o modelo transformacional foi identificado como tendo uma influência significativa e positiva na satisfação dos seguidores.

Alguns desafios de liderança no sector financeiro proporcionam certas oportunidades para o desenvolvimento e implementação de práticas de liderança baseadas em valores associados à liderança transformacional e à carismática (o líder apresenta características e qualidades carismáticas, como criação e implementação de uma visão e uma comunicação expressiva, que conseguem inspirar os trabalhadores (Semedo, 2021)), que tem o potencial de aumentar a satisfação no trabalho. O estudo de Sun e colegas (2016) fornece uma visão das funcionalidades de alguns comportamentos de liderança transformacional e dos seus efeitos na satisfação no trabalho. Este estudo demonstra que o estilo transformacional é o estilo de liderança mais eficaz, pois tiveram as mais altas correlações positivas com o trabalho dos trabalhadores. Enquanto que a punição não-contingente e a supervisão excessiva mostraram baixas relações negativas na Satisfação profissional do trabalhador (Sun e colegas, 2016).

No estudo em contexto bancário de Awamleh e Al-Dmour (2004), os resultados confirmam que o estilo de liderança transformacional aumenta a ST dos funcionários, e que a liderança transacional só está positivamente relacionada à ST se os funcionários tiverem algum nível de independência nas suas

tarefas. Em suma, ambos os estilos de liderança, e em graus diferentes, estão significativamente relacionados à satisfação.

Alguns estudos indicam uma relação positiva entre o estilo transformacional e a ST, ou seja, quanto maior a presença de liderança transformacional, maior tende a ser a Satisfação. Por outro lado, o estilo transacional e Laissez-Faire não se relacionam com a ST (Aziri, 2011; Jabbar Mahmood e Qamba, 2020; Akdere e Egan 2020; Sunarsi e colegas, 2021).

Uma forte influência na ST dos trabalhadores, é a forma como um líder se comunica, interage e relaciona com o trabalhador. As variações de ST são explicadas de forma estatisticamente significativa, pela liderança transformacional, o que demonstra que a mesma, pode ser considerada capaz de gerar resultados organizacionais positivos (Brant, 2012; Silva, Nascimento e Cunha, 2017).

É possível ressaltar, então, que existe uma relação de proporção direta nesse constructo: quanto mais caracterizada estiver a Liderança Transformacional, maior será a tendência de se observar alto nível da satisfação. Burns (1978), referenciado por Aziri (2011) apresenta a ideia de que um líder transformador é capaz de aumentar a consciência de seus seguidores em relação ao valor dos resultados instituídos. O que potencializa os níveis de satisfação, exatamente porque auxilia na construção do sentido que o trabalhador vê no trabalho que realiza.

4. METODOLOGIA

O desenvolvimento deste projeto pretendeu descobrir se:

1. Há uma relação entre os estilos de liderança adotados pelas chefias, na LM Braga, e a satisfação no trabalho?
2. Há um estilo de liderança que gera uma maior ST, nos trabalhadores da LM Braga?
3. Há diferenças entre as secções da LM Braga face aos níveis de ST?

O desenvolvimento de uma investigação sobre os tipos de liderança que promovem uma maior satisfação poderá ajudar novos gestores e líderes a orientar o seu estilo de liderança de acordo com os seus seguidores e contexto, podendo adaptar-se em função do seu público de liderados e dos objetivos da organização ou equipa de trabalho.

No sentido de satisfazer os objetivos deste trabalho, descrevem-se, neste capítulo, os procedimentos que foram seguidos: o tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise de dados (Gil, 2002).

Tendo em conta os objetivos definidos, esta pesquisa é um estudo de caso de natureza quantitativa, baseada na teoria positivista. Para Quivy e Campenhoudt (2005), as metodologias quantitativas são as únicas que permitem quantificar um fenómeno, possibilitando, assim, testar as relações entre as várias variáveis.

De acordo com Sukamolson (2007), Creswell (1994) definiu de uma forma bem concisa a pesquisa quantitativa como sendo uma pesquisa que explica fenómenos através da coleta de dados numéricos que são analisados usando métodos matemáticos. De acordo com a teoria do positivismo, o mundo funciona de acordo com leis fixas de causa e efeito, sendo principalmente composto por amostras grandes e onde essas amostras representativas podem ser generalizadas para toda a população.

4.1 Instrumento de Recolha de dados

A presente proposta incide sobre a população dos colaboradores e coordenadores de área das diferentes secções da Leroy Merlin de Braga, a quem foi aplicado um questionário auto preenchido.

O questionário foi a opção escolhida para a recolha dos dados, visto permitir aceder a um elevado número de indivíduos num espaço de tempo reduzido, possibilitando o apuramento simultâneo de um conjunto de dados e permite a análise estatística dos mesmos. Apesar das vantagens, apresenta também

algumas desvantagens, que se traduzem na credibilidade limitada dos dados recolhidos (Quivy e Campenhoudt, 2005).

O questionário aplicado (Apêndice A), foi administrado através da plataforma de internet *Google Forms*, e está dividido em três partes.

A primeira parte é centrada na identificação dos estilos de liderança por parte dos colaboradores, tendo sido usado o instrumento proposto por Dias (2018), traduzido de Podsakoff et al. (1990).

Na segunda parte, para medir a ST foi usada a Escala Geral de Satisfação, originalmente criada em 1979 por Warr, Cook e Wall, e avalia a perceção dos trabalhadores à sua experiência laboral e proporciona a perceção do conteúdo do trabalho realizado. Foi usada a versão traduzida por Barbosa (2014).

Por último, apresentou-se um conjunto de perguntas relativas aos dados socioprofissionais dos inquiridos (ex.- género, idade, habilitações literárias, secção na empresa, cargo que ocupa, anos de trabalho na LM Braga e anos de experiência profissional).

A confidencialidade e anonimato das respostas foram assegurados a todos os participantes, assim como a participação voluntária.

Os dados recolhidos foram sujeitos a tratamento estatístico através de software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 28.

O instrumento proposto por Podsakoff et al. (1990) para avaliar a liderança transformacional, é considerado um dos modelos mais populares desta temática (Dias, 2018), existindo um conjunto de estudos que evidenciam as suas qualidades psicométricas (Fonseca e Porto, 2013; Ferozi e Chang, 2021; Machado, 2020; Santos, 2020; Santos, Dias e Rocha, 2019; Dias, 2018), pelo que foi motivo que tornou este instrumento mais apelativo para este estudo.

Este instrumento pode ser encontrado, na versão original de Podsakoff et al. (1990), no Apêndice B, e na versão de Dias (2018) no Apêndice C.

O questionário identifica seis dimensões de liderança transformacional e uma dimensão de liderança transaccional. A tabela 1 apresenta cada uma destas dimensões, com os respetivos itens.

São 28 perguntas do questionário proposto por Dias (2018) onde se adaptou a linguagem para a LM. A escala usada é de likert, numa escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente”. Todas as questões mencionadas com a letra “R” são apresentadas como sendo de cotação invertida.

Tabela 1. Dimensões de Liderança Transaccional e Transformacional. (Fonte: Dias, 2018)

Dimensões	Itens
-----------	-------

Identificação e articulação de uma visão	4, 12, 18, 20, 24
Fornecer um modelo apropriado	5, 8, 26
Promover a aceitação dos objetivos do grupo	16, 22, 25, 28
Criar expectativas de elevado desempenho	1, 10, 14
Promover apoio individualizado	3R, 7, 9, 11R
Estimulação intelectual	19, 21, 23, 27
Comportamento de recompensa contingencial	2, 6, 13, 15, 17R

Em relação à ST, usou-se o instrumento de Barbosa (2014), com a linguagem adaptada à empresa, para medir a ST global. Com o original de Warr, Cook e Wall (1979) conseguimos comparar dados obtidos entre diversos países e contextos, uma vez que é amplamente difundida internacionalmente (Gonçalves et al., 2016). Existem vários estudos onde utilizam este instrumento, trazendo viabilidade ao mesmo (Barbosa, 2014; Gonçalves e colegas, 2016; Toro-Huamanchumo, 2017; Arias, Rivera e Ceballos, 2017; Ramos e colegas, 2020).

Este instrumento pode ser encontrado, na versão original de Warr, Cook e Wall (1979), no Apêndice B, e na versão de Barbosa (2014) no Apêndice C.

O questionário é composto por 15 perguntas, que deverão ser respondidas numa escala de Likert, entre 1 (muito insatisfeito) a 7 (muito satisfeito), e encontram-se divididas em duas subescalas de satisfação intrínseca (reconhecimento, promoções, responsabilidades...) e extrínseca (condições de trabalho, horários, remunerações...).

Tabela 2. Dimensões de ST (Fonte: Barbosa, 2014)

Dimensões	Itens
ST Intrínseca	2, 4, 6, 8, 10, 12 e 14
ST Extrínseca	1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 e 15

4.2 Procedimento

Para administrar o questionário foi solicitada autorização ao Diretor da Loja, à tutora do estágio na empresa e à gestora dos RH.

Obtida autorização necessária foi enviado um link para o preenchimento do questionário para o email profissional dos colaboradores e dos coordenadores de área.

A recolha dos dados decorreu entre 9 e 23 de dezembro de 2021, tendo sido enviado 156 questionários ao mesmo número de trabalhadores e coordenadores de área da loja de Braga da LM. Desses 156 questionários obtiveram-se 102 respostas válidas.

4.3 Caracterização da amostra

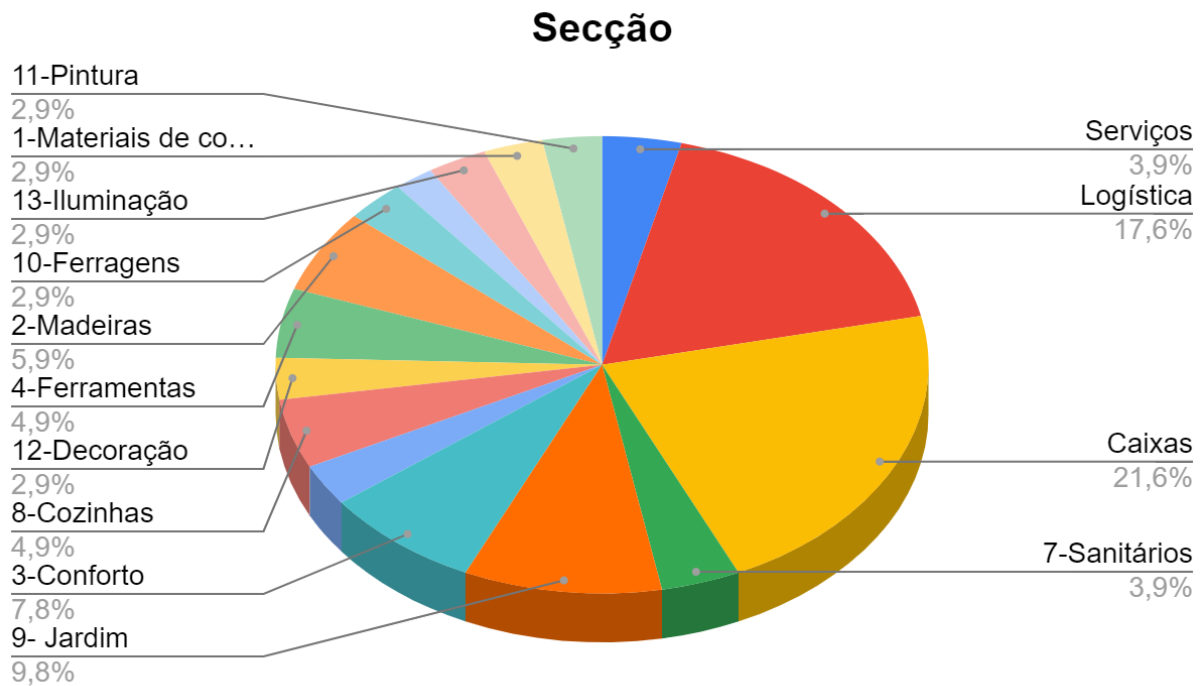
Relativamente ao sexo, de um total de 102 inquiridos, 56 são do sexo feminino e 46 são do sexo masculino, o que corresponde a 54,9% da amostra e 45,1% da amostra, respetivamente.

Em relação à idade, apenas 1 inquirido tem menos de 20 anos (0,98%), 26 têm idade entre os 20 e os 29 anos (25,49%). O intervalo modal é entre os 30 e os 39 anos, que representa a maioria com 47 inquiridos (46,08%). Entre os 40 e os 49 anos responderam 26 (25,49%). Por último, com 50 anos ou mais responderam 2 inquiridos, o que representa 1,96% da amostra.

Quanto ao nível académico, 43 inquiridos tem o 12º ano de escolaridade (42,16%), 34 (33,33%) tem uma licenciatura, 15 (14,71%) apresentam um curso profissional. Apenas 4,90% dos inquiridos (5) e 1,96% (2) apresentam respetivamente mestrado e doutoramento. Outras habilitações (3) representam 2,94% da amostra.

No que diz respeito à secção onde trabalham, 2 pertencem a Cerâmica (1,96%), 3 dividem-se nas secções de materiais de construção, Ferragens, Pintura, Decoração, Iluminação e Tapetes (2,94%). Sanitários e Serviços foram representados por 4 pessoas e Ferramentas e Cozinhas por 5 (3,92% e 4,91%, respetivamente). Madeiras, Conforto e Jardim, foram representados por 6, 8 e 10 respostas (5,88%, 7,84% e 9,81%). Por último, as maiores secções na empresa, e, portanto, as que obtiveram mais respostas foram Logística, com 18 respostas e Caixas com 22 respostas, o que equivale a 17,65% e 21,57% da amostra (Figura 3).

Figura 3- Distribuição da amostra relativamente à secção



Relativamente ao cargo na LM, 91 dos inquiridos eram colaboradores e 11 eram coordenadores de área, o que representa 89,2% e 10,8%, respetivamente.

Verificou-se que a maioria dos inquiridos (40) possui entre 1 e 5 anos de experiência na casa (39,2%). Entre 5 e 10 anos responderam 30 (29,4%), 21 trabalham à menos de 1 ano na (20,6%). E, por fim, trabalham na empresa à mais de 10 anos 11 funcionários (10,8%).

Finalmente, no ocante à experiência profissional, o grupo com mais respostas situa-se entre os 10 e 15 anos [24 respostas (23,5%)]. De Seguida, trabalhadores entre os 5 e os 10 anos e com mais de 20 anos ambos com 21 respostas (20,6%). Entre 15 e 20 anos, responderam 17 inquiridos (16,7%) e entre 1 e 5 anos estão 14 pessoas (13,7%). Por último, com apenas 5 respostas temos o grupo com menos de 1 ano de experiência profissional (4,9%).

4.4 Análise psicométrica das escalas

A validade é uma avaliação global do grau em que as provas empíricas e as razões teóricas apoiam a adequação das interpretações e ações com base em resultados dos testes ou outros modos de avaliação. Ou seja, a validade do construto abrange as provas e razões que apoiam a fiabilidade da

interpretação dos resultados em termos de conceitos explicativos que representam tanto o desempenho do teste como as relações de resultados com outras variáveis (Messick, 1995).

A definição pode ser também, perceber se as variáveis medem, ou não os mesmos conceitos. Assim, recorreremos à factorização dos itens de cada escala, com o intuito de clarificar os dados reduzindo o número de variáveis necessárias (Dias, 2018).

Todas as análises fatoriais foram feitas segundo a análise de componentes principais. Segundo Pestana e Gageiro (2008) citado por Dias (2018), o método em causa é um “procedimento estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas iniciais correlacionadas entre si, num outro conjunto com um número menor de variáveis não correlacionadas (ortogonais) e designadas de componentes principais” (p.105).

No SPSS existem vários métodos de rotação das variáveis que permitem que os fatores sejam interpretados de modo mais fácil. No presente estudo, usou-se a rotação *Varimax*, sendo este um dos métodos de rotação ortogonal mais utilizados. Esta técnica junta um número inferior de variáveis correspondente a cada fator, o que facilita a interpretação dos conjuntos de fatores. Os *loadings* (pesos) são significativos se forem maiores ou iguais a 0,5 por serem pelo menos responsáveis por 25% da variância (Field, 2009).

Para descobrir o número de fatores que emergem utilizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Field (2009) refere que se $k < 30$, sendo k o número de variáveis, então deve ser o teste KMO a ser utilizado, o que acontece nesta investigação.

O KMO e o teste de Bartlett são procedimentos estatísticos que verificam a qualidade das correlações entre as variáveis, permitindo continuar com a análise fatorial. Valores perto de 1 significam que os coeficientes de correlação podem ser sujeitos a uma análise fatorial pois são pequenos. Enquanto que se os valores são próximos de 0, não é aconselhável realizar a análise fatorial, visto que existe uma correlação entre as variáveis fraca. Já o teste da esfericidade de Bartlett incorre na hipótese de a matriz das correlações ser a matriz identidade, onde o determinante é igual a 1. Para este teste ser válido, a população tem que ser normal e valores de significância superiores a 0.1 apontam para o descarte dos dados, pois não são apropriados para a realização deste método (Field, 2009; Dias, 2018).

Valores inferiores a 0.5 de KMO são inadmissíveis, e se forem maiores que 0.5 são só aceitáveis. Valores entre 0.6 e 0.7 são medíocres, valores entre 0.7 e 0.8 são bons valores, entre 0.8 e 0.9 são ótimos e se forem superiores a 0.9 são valores excelentes.

Realizou-se o teste de KMO para a liderança e verificou-se que o valor do teste KMO para a adequação da amostra era 0.93, valor esse excelente de acordo com Field (2009). Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett atinge a significância estatística ($B(378) = 2826.47; p=0.00$).

Cinco fatores emergiram da análise fatorial exploratória, relativa à liderança, e explicam 75,9% da variância. Dos 28 itens, todos saturaram em algum fator com coeficientes superior a 0.5, tal como referenciado por Field (2000). O fator 1 explicou 27.3% da variância total, o fator 2 explicou 22,9% da variância total, o fator 3 explica 13,23% da variância total, o fator 4 explica 7,59% e o fator 5 explica 4,85% da variância total.

Este resultado não vai de encontro com o proposto por Podsakoff et al. (1990). No estudo original, a dimensão da Liderança transformacional é constituída por 23 itens que saturam em 6 fatores, e os restantes 5 itens correspondem à Liderança transacional e saturam num só fator. Na presente investigação, ocorre a extração de 5 componentes com os 28 itens.

Estas componentes podem ser consultadas na Tabela 3.

Tabela 3- Matriz de componentes rotativos da Liderança

	Componente				
	1	2	3	4	5
Demonstra que espera muito de nós.	0,607		0,447		
Dá sempre um feedback positivo quando tenho um bom desempenho.	0,713				
Age sem ter em conta os meus sentimentos.		0,445		0,701	
Ilustra, para o grupo, um quadro otimista para o futuro.	0,795				
Lidera pelo “fazer” em vez de simplesmente “dizer”.	0,469	0,582			
Demonstra reconhecimento especial quando faço um bom trabalho.	0,496	0,444			
Demonstra respeito pelos meus sentimentos.	0,722	0,426			
Procura ser um bom modelo a ser seguido.	0,694	0,489			
Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às minhas necessidades pessoais	0,736	0,417			
Foca-se somente no melhor desempenho.				-0,739	
Trata-me sem considerar os meus sentimentos.	0,407			0,709	
Tem um entendimento claro a respeito de “para onde vamos”.	0,661				
Elogia quando faço um trabalho acima da média.			0,834		
Nunca se contenta em ser o segundo melhor.					0,813
Cumprimenta-me pessoalmente quando faço um excelente trabalho.			0,805		
Encoraja a colaboração entre grupos de trabalho.	0,630		0,553		
Não valoriza frequentemente o bom desempenho.				0,414	
Inspira os outros com os seus planos para o futuro.	0,556	0,607			
Desafia-me a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas.		0,448	0,711		
É capaz de envolver os outros nos seus ideais.	0,507	0,598			
Questiona de forma a fazer os outros pensarem.		0,749			
Incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipa”.	0,719	0,470			
Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.		0,696	0,410		
Está sempre à procura de novas oportunidades para a Organização.		0,713			
Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum.	0,683	0,558			
Lidera pelo exemplo.	0,617	0,648			
Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.		0,738			
Desenvolve espírito de equipa e atitude entre os trabalhadores.	0,620	0,624			

De seguida, realizou-se o teste de KMO para a ST e verificou-se que o valor do teste KMO para a adequação da amostra era 0.93, valor esse excelente de acordo com Field (2009). Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett atinge a significância estatística ($B(105) = 1091,38; p=0.00$).

Dois fatores emergiram da análise fatorial exploratória, feita aos 15 itens da ST, e explicam cerca de 65,15% da variância. Dos 15 itens, todos saturaram em algum fator com coeficientes superior a 0.5, tal como referenciado por Field (2000). O fator 1 explicou 57,01% da variância total e o fator 2 explicou 8,13% da variância total.

Este resultado vai de encontro com o proposto por Warr et al. (1979). No estudo original, a dimensão da ST é constituída por 15 itens que saturam em 2 fatores, sendo que o primeiro corresponde à ST intrínseca (7 itens) e o segundo à ST extrínseca (8 itens). Na presente investigação, ocorre a extração de 2 componentes com os 15 itens. Estas componentes podem ser consultadas na Tabela 4.

Tabela 4- Matriz de componentes rotativos da ST

	Componente	
	1	2
Condições de trabalho		0,790
Liberdade para escolher o teu próprio método		0,735
Colegas de trabalho		0,616
Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado	0,817	
Superior hierárquico direto	0,705	
Responsabilidades atribuídas	0,792	
Salário	0,687	
Possibilidades de usar as tuas capacidades	0,772	
Relacionamento entre direção e trabalhadores	0,815	
Possibilidade de ser promovido/a	0,826	
Modo como a empresa está a ser gerida	0,762	
Atenção dada às tuas sugestões	0,793	
Horários de trabalho	0,666	
Variedade de tarefas que realizas	0,766	
Estabilidade no emprego		0,729
Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.		

O uso do alfa de Cronbach, é uma das medidas mais utilizadas para descobrir a consistência interna de um grupo de variáveis (Field, 2009; Dias (2018)), pelo que, nesta investigação, foi a medida usada.

Para Field (2009), valores entre 0.7 e 0.8 são aceitáveis para o alfa de Cronbach, sendo que, valores mais baixos, indicam uma escala não confiável.

Realizou-se a inversão dos itens relativos ao questionário de Podsakoff et al. (1990), uma vez que esses itens influenciam os valores na análise de confiabilidade, podendo mesmo dar valores negativos ao alfa de Cronbach (Field, 2009).

Na Tabela 5, encontram-se os valores de alfa de Cronbach para as diferentes subdimensões da liderança.

Tabela 5- Valores de alfa de Cronbach da liderança

Liderança	Investigação decorrente		
	Subdimensões	N	Alfa de Cronbach
Liderança Transformacional (Alfa de Cronbach=0.95)	Identificação e articulação de uma visão	102	0.91
	Fornecer um modelo apropriado	102	0.91
	Promover a aceitação dos objetivos do grupo	102	0.93
	Criar expectativas de elevado desempenho	102	0.26
	Promover apoio individualizado	102	0.82
	Estimulação intelectual	102	0.87
Liderança Transacional (Alfa de Cronbach=0.82)	Comportamento de recompensa contingencial	102	0.82

De acordo com os valores referenciados em cima, todos os valores de alfa indicam uma consistência interna boa e muito boa, com a exceção da sub dimensão de Criar expectativas de elevado desempenho que apresenta um valor de alfa inadmissível. Contudo, não houve a necessidade de exclusão dos itens dessa subdimensão, visto que não afetou significativamente o resultado do alfa da liderança transformacional.

Na Tabela 6, encontram-se os valores de alfa de Cronbach para as diferentes sub dimensões da ST.

Tabela 6- Valores de alfa de Cronbach da ST

	Subdimensões	N	Alfa de Cronbach
ST global (Alfa de Cronbach=0.94)	ST extrínseca	102	0.87
	ST intrínseca	102	0.92

De acordo com os valores referenciados em cima, todos os valores de alfa indicam uma consistência interna boa e muito boa, não havendo necessidade de exclusão de nenhum dos itens, uma vez que não afetam significativamente o resultado do alfa de ST.

5. ANÁLISE DE DADOS

Os objetivos questões de partida deste estudo foram:

1. Há uma relação entre os estilos de liderança adotados pelas chefias, na LM Braga, e a satisfação no trabalho?
2. Há um estilo de liderança que gera uma maior ST, nos trabalhadores da LM Braga?
3. Há diferenças entre as secções da LM Braga face aos níveis de ST?

Para responder aos mesmos foram efetuadas correlações entre as variáveis em estudo e regressões.

5.1 Correlações e Regressões

Os valores da correlação de Pearson dividem-se em 4 grupos, e considera-se que as correlações são fracas, se o valor absoluto de r for menor que 0.25; são moderadas se o valor absoluto de r estiver compreendido entre 0.25 e 0.5; correlação forte se o valor absoluto de r pertence ao intervalo de 0.5 e 0.75; e correlação muito forte se o valor absoluto de r for superior a 0.75 (Field, 2009; Filho e colegas, 2014; Dias, 2018).

Na Tabela 7 poderão ser encontrados todos os valores das Correlações de Pearson para a Liderança e a ST.

A partir dos resultados das correlações de Pearson, observa-se que a liderança transformacional se relaciona positivamente com a ST, onde o valor correspondente à correlação de ambos é de 0.627, sendo uma correlação forte. A liderança transformacional relaciona-se, positivamente com a ST, assim como com as sub dimensões da ST intrínseca ($r=0,606$; $p<0,01$) e ST extrínseca ($r=0,607$; $p<0,01$).

De igual modo, também a ST se relaciona com a Liderança transformacional e todas as suas sub dimensões de forma positiva e forte, à exceção da sub dimensão de “criar expectativas de elevado desempenho” que não se relaciona com a ST, uma vez que o valor da significância é superior a 1%.

Conclui-se então que, quanto maior for a presença do estilo de liderança transformacional existente nos Coordenadores de Área na Leroy Merlin, maior será o nível de ST demonstrado pelos colaboradores.

Tabela 7- Correlações de Pearson entre Liderança e ST

Correlações									
		Identificação e articulação de uma visão	Fornecer um modelo apropriado	Promover a aceitação dos objetivos do grupo	Criar expectativas de elevado desempenho	Promover apoio individualizado	Estimulação intelectual	Liderança Transformacional	Liderança Transaccional
									Comportamento de recompensa contingencial
ST intrínseca	Correlação de Pearson	,618 ^{**}	,621 ^{**}	,592 ^{**}	0,123	,491 ^{**}	,541 ^{**}	,606 ^{**}	,431 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,220	0,000	0,000	<0,001	0,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
ST extrínseca	Correlação de Pearson	,589 ^{**}	,585 ^{**}	,625 ^{**}	0,191	,478 ^{**}	,516 ^{**}	,607 ^{**}	,447 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,054	0,000	0,000	<0,001	0,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
ST global	Correlação de Pearson	,624 ^{**}	,623 ^{**}	,628 ^{**}	0,161	,501 ^{**}	,546 ^{**}	,627 ^{**}	,453 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,106	0,000	0,000	<0,001	0,000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Os resultados em relação à liderança transacional e a ST global demonstram uma correlação positiva e moderada ($r=0,453$; $p<0,01$), sendo que também se relaciona de igual forma com as sub dimensões de ST intrínseca ($r=0,431$; $p<0,01$) e com a ST extrínseca ($r=0,447$; $p<0,01$). Conclui-se então que quanto maior a presença do estilo de liderança transacional demonstrado pelos Coordenadores de Área na Leroy Merlin, maior será o nível de ST demonstrado pelos colaboradores.

Assim, a primeira questão de partida, a ST na LM Braga relaciona-se com o estilo de liderança adotado pelos líderes, fica assim confirmada.

Para verificar a segunda questão de partida, utilizou-se o modelo de regressão linear.

Para prever o valor de uma variável utilizando o valor de outra utiliza-se uma regressão linear.

A variável em estudo é a variável que se pretende prever e é a variável dependente, neste caso será a ST. A variável independente é a variável preditora do modelo, ou seja, que se utiliza para prever o valor da variável dependente (Field, 2009; Dias, 2018).

Quando se utiliza mais que uma variável preditora utiliza-se uma regressão linear múltipla. Como acontece nesta investigação, existem duas variáveis independentes, que correspondem aos dois estilos de liderança e uma variável dependente que é a ST (Field, 2009; Dias, 2018).

Assim sendo, a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente e quantitativas é demonstrada pela regressão linear múltipla. Interpreta-se que as variáveis variam em conjunto e não que são dependentes uma da outra, e pode ser por dependência funcional ou de mera associação (Dias, 2018).

Neste estudo, o método escolhido foi uma a uma, mais conhecido como *Stepwise* ou passo-a-passo (Field, 2009).

A vantagem da regressão linear é poder pensar na “causa-efeito” nas variáveis e perceber se alguma delas tem poder preditivo na outra, o que não acontece na correlação, onde apenas se quantifica a relação das variáveis (Dias, 2018).

Realizou-se, então, um teste de regressão linear múltipla entre as duas variáveis independentes, “Liderança Transformacional” e “Liderança Transacional”, e a variável dependente “ST”. Assim, pretendeu-se descobrir se alguma destas variáveis seria preditora de ST para tentar responder à segunda questão de partida e saber se algum dos estilos de liderança parece gerar maior ST.

Na Tabela 8 encontram-se todos os valores referentes ao teste de regressão linear múltipla. O teste de auto correlação utilizado foi o teste de Durbin-Watson. O valor estatístico do teste de Durbin-Watson inferior a 1 ou superior a 3 é indicado pela auto correlação (Hassan, 2019; Yusuf e al., 2019). O valor estatístico do teste de Durbin-Watson é 2,311, valor esse que se situa entre 1 e 3, $1 < 2,311 < 3$,

então a suposição de não haver auto correlação é cumprida, ou seja, a covariância entre os resíduos é nula, uma das condições necessárias para se poder aplicar uma análise de regressão múltipla.

Verificou-se que apenas a Liderança Transformacional tem potencial preditor de ST global.

O modelo encontrado com este preditor é significativo do ponto de vista estatístico ($F=64,68$; $p<0,01$), e consegue explicar 38,7% da variância de ST (R quadrado ajustado=0,387).

Assim sendo, a liderança transformacional é a resposta à segunda questão de partida.

Tabela 8. Regressão linear múltipla entre Liderança e ST

Resumo do modelo ^a											
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson	
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F		
1 ^a	0,627	0,393	0,387	0,74707	0,393	64,68	1	100	<,001	2,311	

a. Preditores: Liderança transformacional

b. Variável Dependente: ST global

Dado os resultados dos testes anteriores, optou-se por realizar novos testes só com as sub dimensões de liderança transformacional, uma vez que é a única preditora da ST. Foram feitas correlações entre a ST e as variáveis socioprofissionais, para perceber se alguma seria preditora de ST, mas não foram encontrados valores significativos.

De seguida, procedeu-se a uma nova regressão linear múltipla onde foram inseridas uma a uma as variáveis correspondentes às sub dimensões da liderança transformacional, com a exceção de “Criar expectativas de elevado desempenho”, uma vez que não existe associação entre ela e a ST, como já foi mencionado anteriormente. A variável dependente é a ST global. Todos os valores podem ser encontrados na Tabela 9.

Tabela 9. Regressão linear múltipla entre as sub dimensões da liderança transformacional e a ST

Resumo do modelo ^a											
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson	
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F		
1	,628 ^a	0,395	0,388	0,74597	0,395	65,165	1	100	0,000		
2	,654 ^b	0,428	0,416	0,72894	0,033	5,726	1	99	0,019	2,156	

a. Preditores: (Constante), Promover a aceitação dos objetivos do grupo

b. Preditores: (Constante), Promover a aceitação dos objetivos do grupo, Fornecer um modelo apropriado

c. Variável Dependente: ST global

Desta regressão linear surgiram 2 modelos explicativos de ST.

Observando a Tabela 10 constata-se que o valor obtido para o teste de Durbin-Watson encontra-se próximos de 2 (2,156), e conclui-se que não existe auto correlação dos resíduos, podendo avançar com a análise.

O Primeiro modelo, apenas tem como preditor a sub dimensão de Promover a aceitação dos objetivos de grupo. O modelo encontrado com este preditor é significativo do ponto de vista estatístico ($F=65,17$; $p=0,00$), e consegue explicar 38,8% da variância de ST (R quadrado ajustado=0,388).

O segundo modelo, tem como preditores de ST as sub dimensões de Promover a aceitação dos objetivos de grupo e Fornecer um modelo apropriado. Este modelo é significativo do ponto de vista estatístico ($F=5,73$; $p=0,019$), e consegue explicar 41,6% da variância de ST (R quadrado ajustado=0,416). Assim, conclui-se que o modelo que explica melhor a ST é o segundo, com os dois preditores de ST.

Na tabela 10, verifica-se que as duas sub dimensões de liderança mencionadas são preditoras de ST, uma vez que o nível de significância é menor que 5% nas duas. Os coeficientes são positivos, o que implica que as sub dimensões afetem positivamente a ST. Se houver um aumento da percepção de Promover a aceitação dos objetivos de grupo e/ou Fornecer um modelo apropriado haverá um aumento de ST.

Tabela 10- Coeficientes da variável satisfação no trabalho

Coeficientes *						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Erro	Beta			
1	(Constante)	2,399	0,380		6,320	0,000
	Promover a aceitação dos objetivos do grupo	0,516	0,064	0,628	8,072	0,000
2	(Constante)	2,327	0,372		6,255	0,000
	Promover a aceitação dos objetivos do grupo	0,293	0,112	0,357	2,614	0,010
	Fornecer um modelo apropriado	0,245	0,102	0,327	2,393	0,019

a. Variável Dependente: ST global

5.2 Análise por secções

Nesta parte do trabalho, os dados serão analisados pelas secções na LM de forma a perceber que estilo de liderança predomina e o nível de ST, em cada uma, e assim ir de encontro com a terceira questão de partida (Há diferenças entre as secções da LM face aos níveis de ST?).

Foram calculadas as médias correspondentes a cada fator de liderança e a da ST. Como a escala de likert tinha 7 pontos, o máximo das médias neste caso será o 7.

De um modo geral, na amostra deste estudo, predominam duas sub dimensões de Liderança, que são Promover a aceitação dos objetivos do grupo e Fornecer um modelo apropriado. As 2 sub dimensões menos presentes, de um modo geral na loja, são Promover apoio individualizado e Estimulação intelectual. A média de ST da empresa é de 5,40

De seguida procedeu-se à análise individual de cada secção.

Na Tabela 11, encontram-se os níveis de ST por ordem decrescente e a sub dimensão de liderança predominante em cada secção.

Tabela 11. Resumo das secções

Secção	ST	Sub dimensão de liderança predominante
Decoração	6.44	Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.92)
Iluminação	6.20	Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.33)
Tapetes	5.93	Fornecer um modelo apropriado (6.33) e Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.33)
Madeiras	5.74	Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.75)
Cozinhas	5.68	Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.40)
Cerâmica	5.63	Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.50)
Materiais de construção	5.58	Promover a aceitação dos objetivos de grupo (5.92)
Serviços	5.47	Fornecer um modelo apropriado (6.83)
Ferramentas	5.44	Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.17)
Logística	5.37	Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.75)
Conforto	5.36	Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.91)
Sanitários	5.35	Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.75)
Caixas	5.26	Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.56)
Jardim	5.22	Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.65)
Pintura	4.82	Criar expectativas de elevado desempenho (6.00)
Ferragens	4.16	Promover apoio individualizado (3.83)

Na secção de Materiais de construção observou-se que a média de ST era 5.58 (superior à média da loja) e a sub dimensão de liderança predominante é Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.92), mas que se concilia com Fornecer um modelo apropriado (5.89). As sub dimensões que não se encontram tão presentes nesta secção são Promover apoio individualizado (4.75) e Criar expectativas de elevado desempenho (4.78).

A média, em Madeiras, de ST era de 5.74, superior à média da loja, um pouco mais elevada, mas as sub dimensões de liderança predominantes são as mesmas, Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.75), e Fornecer um modelo apropriado (6.67). As sub dimensões que não se encontram tão presentes nesta secção são Promover apoio individualizado (5.04) e Estimulação intelectual (4.29).

Em Conforto o cenário repete-se e as sub dimensões de liderança predominantes são Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.91), e Fornecer um modelo apropriado (5.83) e observou-se que a média de ST era 5.36, praticamente igual à média da loja. As sub dimensões menos presentes em Conforto são Promover apoio individualizado (4.56), Comportamento de recompensa contingencial (4.48) e Estimulação intelectual (4.38).

Ferramentas apresenta uma ST com média de 5.44, praticamente igual à média da loja e a sub dimensão predominante é Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.17). As sub dimensões menos presentes em Ferramentas apresentam valores relativamente baixos e são Promover apoio individualizado (3.75) e Estimulação intelectual (3.83).

Em Tapetes, as sub dimensões de liderança predominantes são Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.33), e de igual modo Fornecer um modelo apropriado (6.33) e observou-se que a média de ST era 5.93, superior à média da loja. As sub dimensões menos presentes em Tapetes são Promover apoio individualizado (4.56), Comportamento de recompensa contingencial (4.48) e Estimulação intelectual (4.38).

Cerâmica apresenta uma ST com média de 5.63 e superior à média da loja. As sub dimensões predominantes são Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.50) e Identificação e articulação de uma visão (6.40). As sub dimensões menos presentes nesta secção são Promover apoio individualizado (5.00) e Estimulação intelectual (5.00).

Em Sanitários o cenário repete-se ao anterior e as sub dimensões de liderança predominantes são Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.75), e Identificação e articulação de uma visão (5.70) e a média de ST era 5.35, inferior à média da loja. As sub dimensões menos presentes são Promover apoio individualizado (4.19) e Estimulação intelectual (4.56).

Em Cozinhas, as sub dimensões de liderança predominantes são Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.40), e Fornecer um modelo apropriado (6.07) e a média de ST era 5.68, superior à média da loja. As sub dimensões menos presentes em Cozinhas são Promover apoio individualizado (4.55), Comportamento de recompensa contingencial (4.84) e Estimulação intelectual (4.40).

Na secção de Jardim obteve-se uma média de ST de 5.22, inferior à média da loja. As sub dimensões de liderança predominantes são Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.65) e Identificação e articulação de uma visão (5.28). Por outro lado, as sub dimensões menos presentes em Jardim são Estimulação intelectual (4.38) e Comportamento de recompensa contingencial (4.40).

Em Ferragens obteve-se o valor de ST mais baixo de todos e que corresponde a 4.16, inferior à média da loja. Em relação às sub dimensões da liderança, apresentam todas valores baixos também, mas a com média mais alta é Promover apoio individualizado (3,83), e 3 sub dimensões que apresentam o mesmo valor correspondente aos menos predominantes, que são Fornecer um modelo apropriado (3.67), Promover a aceitação dos objetivos do grupo (3.67) e Estimulação intelectual (3.67).

Pintura apresenta o segundo valor mais baixo de ST (4.82), inferior à média da loja. Neste caso, a sub dimensão predominante é Criar expectativas de elevado desempenho (6.00). Por outro lado, as sub dimensões menos presentes em Pintura são Promover apoio individualizado (3.67) e Estimulação intelectual (3.92).

Em Decoração, as sub dimensões de liderança predominantes são Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.92), e Fornecer um modelo apropriado (6.89). Nesta secção, há o destaque de uma sub dimensão menos presente que é Criar expectativas de elevado desempenho (4.33). O valor de ST em Decoração é de 6.44, superior à média da loja.

Na secção de Iluminação, observou-se uma média de ST de 6.20, superior à média da loja. As sub dimensões de liderança predominantes são as mesmas que em Decoração e são Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.33), e Fornecer um modelo apropriado (6.22). Já a sub dimensão menos presente em Iluminação é Estimulação intelectual (4.58).

O valor de ST em Logística é de 5.37, inferior à média da loja. As sub dimensões de liderança mais presentes em Logística são Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.75) e Identificação e articulação de uma visão (5.48). Já a sub dimensão com menos presença nesta secção é Estimulação intelectual (4.38).

Em Caixas, a média de ST é 5.26, inferior à média da loja. Fornecer um modelo apropriado (5.45) e Promover a aceitação dos objetivos do grupo (5.56) são as sub dimensões de liderança mais

presentes em Caixas. Por outro lado, as sub dimensões menos presentes em Caixas são Estimulação intelectual (4.30) e Promover apoio individualizado (4.64).

Por último, temos Serviços, com uma média de ST de 5.47, um pouco superior à média da empresa. O cenário é semelhante ao de Caixas e as sub dimensões de liderança mais predominantes em Serviços são Fornecer um modelo apropriado (6.83) e Promover a aceitação dos objetivos do grupo (6.50). A sub dimensão menos presente é a Estimulação intelectual (4.88).

Assim sendo, percebeu-se que, de facto, existem diferenças entre as secções face aos níveis de ST, respondendo à terceira questão de partida.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são mencionadas as conclusões da presente investigação e as recomendações para a LM de Braga.

6.1 Conclusões

Com o propósito de perceber as diferenças dos resultados do questionário aplicado trimestralmente pela empresa, e perceber se o diferente nível de ST apresentados pelos trabalhadores nas diferentes secções depende do estilo de liderança dos respetivos superiores, confirmaram-se as questões de partida.

Primeiro, os resultados da Correlação de Pearson indicaram que tanto a liderança Transacional e a Transformacional se correlacionam positivamente com a ST, e concluiu-se que quanto maior a presença do estilo de liderança transacional e transformacional demonstrado pelos Coordenadores de Área na Leroy Merlin, maior será o nível de ST demonstrado pelos colaboradores. Assim, a primeira questão de partida, que questiona se a ST na Leroy Merlin depende do estilo de liderança adotado pelos líderes confirmou-se. No que diz respeito à influência de cada estilo de liderança, apenas a transformacional foi significativa para entrar no modelo, explicando 38.7% da variância da ST, sendo assim sua preditora. Liderança transformacional é assim a resposta à questão sobre qual o estilo de liderança que gera uma maior ST.

Relativamente às sub dimensões da liderança, descobriu-se que Criar expectativas de elevado desempenho não se correlaciona com a ST e Comportamento de Recompensa Contingencial, como pertence à liderança transacional, não é preditor de ST. As restantes sub dimensões, Identificação e articulação de uma visão, Promover apoio individualizado, Promover a aceitação dos objetivos do grupo, Fornecer um modelo apropriado e Estimulação intelectual correlacionam-se todas positivamente com a ST, e foram significativas para entrar no modelo de regressão linear múltipla, sendo por isso preditoras de ST.

Em suma, os resultados obtidos nesta investigação permitem responder às questões de partida e indicar quais as características de liderança que os líderes da Leroy Merlin devem adotar para conseguirem melhores resultados de ST dos colaboradores.

Este estudo, assim como outros análogos, são importantes para a gestão, de forma a mostrar aos líderes que a forma como gerem a sua equipa é importante para a obtenção de valores de ST mais

altos, que por sua vez só traz benefícios às empresas. Todos os colaboradores são importantes e de forma individual, o que merece a atenção especial dos líderes para haver uma maior produtividade na empresa.

A questão central deste estudo era saber se a ST é influenciada pelo estilo de liderança adotado pelos líderes na Leroy Merlin. Os resultados obtidos demonstram que sim, contudo, a amostra trabalhada nesta investigação foi relativamente baixa, uma vez que as secções não são compostas por muitos colaboradores e só cerca de 60% é que respondeu aos questionários.

Em futuras investigações, além de trabalhar mais numa amostra mais consistente, poderão efetuar-se estudos focados noutras variáveis que acrescentarão valor, como a Motivação e a sua relação com os estilos de Liderança.

Outro tema pertinente, é perceber se a ST depende do género dos líderes, uma vez que é um tema bastante falado na atualidade, e já sabemos que o estilo de liderança influencia a ST.

6.2 Recomendações

Alguns comportamentos característicos das sub dimensões da liderança já foram aqui mencionados anteriormente. Esses comportamentos dos líderes ajudam a aumentar a perceção das sub dimensões, por parte do colaborador, e assim aumentar a ST. Portanto, para aumentar a perceção das sub dimensões deve-se adotar os respetivos comportamentos característicos. Visto que, as únicas sub dimensões de liderança que afetam a ST são Fornecer um modelo apropriado e Promover a aceitação dos objetivos de grupo, devem ser estas as mais trabalhadas e melhoradas.

Um comportamento adequado por parte dos líderes, e com valores em concordância com a organização, caracteriza Fornecer um modelo apropriado, e é visto como um exemplo a seguir por parte dos colaboradores que partilham dos mesmos valores. Promover a Aceitação dos Objetivos é caracterizada por um comportamento, por parte do líder, de aceitação e equipa, com o objetivo de promover a cooperação entre os colaboradores e assim a trabalhar em conjunto para um objetivo comum. O líder consegue promover a colaboração entre os trabalhadores e incentiva-os a trabalhar unidos em prol dos objetivos comuns. Ou seja, líderes que mostram estes comportamentos realçam a identidade coletiva, encorajando o grupo a trabalhar junto (Rezende, 2010).

Em materiais de construção, para se conseguir aumentar a ST dos trabalhadores, os líderes devem continuar a melhorar as características de Fornecer um modelo apropriado e Promover a aceitação dos objetivos de grupo. Assim, se houvesse um aumento da perceção nestas duas sub

dimensões, a ST poderia aumentar. Os líderes poderiam estar mais presentes e trabalhar em conjunto com os colaboradores, e marcar mais reuniões de equipa de forma a aumentar a ligação entre a mesma.

Em Madeiras, as sub dimensões predictoras de ST já apresentam valores bastante elevados, contudo, não estão em concordância com um valor de ST bastante elevado, o que pode ser explicado por fatores externos à liderança, como a qualidade dos trabalhos realizados ou fatores de cariz pessoal.

Em Conforto, o líder deve melhorar as suas características em função de Fornecer um modelo apropriado e Promover a aceitação dos objetivos de grupo, uma vez que a presença destas sub dimensões ainda é considerável, o líder poderia questionar os colaboradores sobre o que poderia ser feito para aumentar a ST dos mesmos.

Em Ferramentas, Fornecer um modelo apropriado e Promover a aceitação dos objetivos de grupo precisam de ser trabalhadas em prol de uma melhoria para assim aumentar a ST, uma vez que são predictoras e que se correlacionam positivamente com a ST. É preciso dar ênfase em Fornecer um modelo apropriado que apresenta um valor consideravelmente baixo. O líder poderia estar mais presente e trabalhar em conjunto com a equipa, dando exemplo dos valores que pretende passar.

A secção de Tapetes apresenta bons resultados para Fornecer um modelo apropriado e Promover a aceitação dos objetivos do grupo, o que poderá explicar o bom valor de ST. Recomenda-se que os líderes continuem a apostar nas suas qualidades, que vão de encontro com os preditores de ST.

Cerâmica pode-se comparar com Tapetes, e percebe-se que Promover a aceitação dos objetivos de grupo é mais predominante, contudo, Fornecer um modelo apropriado é menos predominante. Do mesmo modo, a ST em Cerâmica é mais baixa que em Tapetes. Assim percebe-se que Fornecer um modelo apropriado deve ser melhorado em prol de aumentar a ST. Fatores externos à liderança, como, por exemplo, as condições de trabalho, problemas entre colegas ou problemas pessoais, podem explicar a diferença de valores de ST.

Em Sanitários, Fornecer um modelo apropriado poderia ser o foco seguinte de melhoria, o líder deve melhorar as suas características relativas a esta sub dimensão de forma a conseguir aumentar a ST. Contudo, motivos externos à liderança podem estar a causar este valor mais baixo de ST, e o líder poderia questionar os colaboradores sobre o que é que eles precisam/ necessitam.

Em Cozinhas a forte presença das sub dimensões Fornecer um modelo apropriado e Promover a aceitação dos objetivos do grupo traduz-se num valor de ST relativamente mais alto. Contudo, as características do líder relativas a estas duas sub dimensões, podem ser melhoradas para tentar aumentar mais os níveis de ST.

Jardim é uma das secções com valores de ST mais baixos. O líder deve trabalhar nas suas características de Fornecer um modelo apropriado (estar mais presente e trabalhar em conjunto com os colaboradores) e Promover a aceitação dos objetivos de grupo (unir a equipa). Poderá também questionar os seus seguidores sobre o que está a afetar a ST e perceber o que pode ser melhorado além das suas características de liderança.

A baixa ST em Ferragens pode ser explicada pelos baixos valores das sub dimensões da liderança. A perceção que os colaboradores têm relativamente ao estilo de liderança não faz sobressair nenhuma sub dimensão para predominante. O líder deveria trabalhar mais as sub dimensões de Fornecer um modelo apropriado e Promover a aceitação dos objetivos de grupo para assim haver um aumento da perceção, por parte dos colaboradores, das características das sub dimensões, e aumentar a ST por se correlacionarem positivamente com a mesma. O baixo valor de ST também pode derivar de outros fatores extrínsecos ou intrínsecos da ST, motivos esses que o líder deveria investigar e descobrir, para que assim se obtivessem melhores resultados de ST.

Em Pintura destaca-se Criar expectativas de elevado desempenho com sub dimensão da liderança predominante na secção, e como não é preditora de ST e nem se correlacionam pode explicar a baixa ST. Deveria haver uma mudança por parte dos líderes das características da sub dimensão predominante para características das sub dimensões de liderança predictoras de ST. O líder deverá estar mais presente e trabalhar em conjunto com os colaboradores e promover o trabalho de equipa.

Decoração é a secção com os valores de ST mais altos e os líderes são entendidos como tendo bastantes características de Fornecer um modelo apropriado e Promover a aceitação dos objetivos do grupo. Recomenda-se que o líder continue o bom trabalho e mantenha as suas características de liderança. Poderá sempre questionar os colaboradores sobre o que deve ser melhorado, à parte da liderança.

Iluminação é a segunda secção com a ST mais alta. De igual forma que em Decoração, o líder pode questionar os colaboradores sobre o que eles precisam/necessitam para obter ainda melhores resultados de ST.

Em Logística, as sub dimensões predictoras de ST podem ser melhoradas, principalmente Fornecer um modelo apropriado. Contudo, esta secção já é constituída por mais colaboradores e o resultado de ST pode variar de acordo com a área de Logística. Assim, o líder, além de estar mais presente e trabalhar em conjunto com os colaboradores, deve também perceber o que pode ser feito para melhorar os níveis de ST, uma vez que esta secção costuma ter problemas com as condições de trabalho.

Em Caixas o cenário é muito semelhante a Logística, também porque são as duas secções que albergam mais colaboradores. A ST pode aumentar se se os líderes trabalhassem nas características das sub dimensões da liderança preditoras de ST para que assim a percepção da presença das mesmas por parte dos colaboradores aumente. As recomendações são iguais às de Logística, sendo que o líder, além de estar mais presente e trabalhar em conjunto com os colaboradores, deve também perceber o que pode ser feito para melhorar os níveis de ST.

Por último, em Serviços, ambas as sub dimensões de liderança preditoras de ST apresentam bons resultados. Assim, fatores externos à liderança explicam o valor relativamente baixo de ST. Para tal, o líder deve questionar os colaboradores sobre o que está a prejudicar a sua satisfação.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu Cunha de Oliveira, G. (2010). *Liderança: obtendo resultados através das pessoas*. Universidade Cândido Mendes.
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, *31*(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/HRDQ.21404>
- Almeida de Moura, A., Bernardes, A., Pazetto Balsanelli, A., Cristina Barboza Zanetti, A., & Silvia Gabriel, C. (2017). Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa Leadership and nursing work satisfaction: an integrative review. *Acta Paul Enfermagem*, *30*(4), 442–450. <https://doi.org/10.1590/1982>
- Andy Field. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS* (2.ª ed.). Artmed Editora.
- Aparecida de Rezende, H. (2010). *A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Instituto universitário de Lisboa.
- Arruda, Â. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Razão Contábil & Finanças*, *1*(1). <http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4>
- Awamleh, R., & Al-Dmour, H. (2004). View of The Impact Of Transformational Leadership On Job Satisfaction And Self-Perceived Performance Of Banking Employees: The Case Of Jordan. *International Business & Economics Research Journal*, *3*(11). <https://clutejournals.com/index.php/IBER/article/view/3740/3783>
- Azevedo, A. (2012). *SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO NORTE* [– Universidade Federal do Rio Grande do Norte.]. https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/35395/1/SatisfacaoNoTrabalho_Azevedo_2012.pdf
- Aziri, B. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW . *Management Research and Practice*, *3*(4), 77–86.
- Barbosa, V. J. P. (2014). A Satisfação no Trabalho e a Percepção da Qualidade de vida nos colaboradores do IPP. *Instituto politécnico do Porto*.
- Batista, N. P. de O., Kilimnik, Z. M., & Neto, M. T. R. (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *NAVUS - Revista de*

- Gestão e Tecnologia*, 6(3), 24–39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350454047003>
- Batista, S. A., Miclos, P. V., Amendola, F., Bernardes, A., & Mohallem, A. G. da C. (2021). Liderança autêntica, satisfação do enfermeiro no trabalho e acreditação: estudo em uma rede hospitalar privada. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(2). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0227>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods* (5.ª ed.). Oxford university press. https://books.google.com/books/about/Business_Research_Methods.html?hl=pt-PT&id=J9J2DwAAQBAJ
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17, 577–594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.003>
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39–61. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90014-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2)
- Brant, P. (2012). *A relação entre líder e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho*. Universidade FUMEC.
- Burns, J. (2003). *Transforming Leadership* (1 (Ed.)). Grove Press.
- Caetano, L. (2017). *LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO UMA ANÁLISE DAS IMPLICAÇÕES DE ATITUDE FACE AO LÍDER*. Instituto Superior de Gestão.
- Cézar Botelho, J., & Krom, V. (2011). OS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES . Em *XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação*. Universidade do Vale do Paraíba.
- Couto, P. (2017). *Estilos de Liderança: Aplicação a 360º do Modelo de Bass e Avolio a uma Empresa do Setor Industrial* [Universidade Fernando Pessoa]. [https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6161/1/DM_Pedro Couto.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6161/1/DM_Pedro%20Couto.pdf)
- Cristina Dias Mendes, S. (2014). *Os estilos de liderança e a sua relação com a satisfação no trabalho: o caso dos profissionais de enfermagem*. Universidade do Minho.
- Day, D., & Antonakis, J. (2011). The Nature of Leadership. Em *Sage* (2.ª ed.). Sage. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_E24FFBFEBE58.P001/REF.pdf
- de Oliveira Fonseca, A. M., & Barreiros Porto, J. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a

- estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157–166.
<https://www.redalyc.org/pdf/3350/335027505007.pdf>
- den Hartog, D. ., Van Muijen, J., & Koopman, P. . (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Denok Sunars, Vip Paramarta, Munawaroh, Achmad Rozi, Bagaskoro, Joko Nugroho, Evalina, & Jamalus. (2021). View of Effect of Transformational , Transactional Leadership and Job Satisfaction : Evidence from Information Technology Industries. *IT in Industry*, 9(1). <http://it-in-industry.org/index.php/itii/article/view/232/200>
- Dias, A. (2018). *Estilo de Liderança e Comportamentos de Cidadania Organizacional em Estabelecimentos de Ensino Público* [Universidade do Minho]. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/55382/1/Ana%2BIsabel%2BBarros%2BMonteiro%2BDias.pdf>
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. e. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(1), 200–221. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
- DOS SANTOS DA SILVA, A. (2016). *LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL: Um estudo de caso em uma instituição pública no interior do Paraná*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2004a). View of The Impact Of Transformational And Transactional Leadership Styles On Employees Satisfaction And Performance: An Empirical Test In A Multicultural Environment. *International Business & Economics Research Journal* , 3(8). <https://clutejournals.com/index.php/IBER/article/view/3715/3759>
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2004b). The Impact Of Transformational And Transactional Leadership Styles On Employees Satisfaction And Performance: An Empirical Test In A Multicultural Environment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 3(8). <https://doi.org/10.19030/IBER.V3I8.3715>
- Ferozi, S., & Chang, Y. (2021). Transformational Leadership and its Impact on Employee Performance: Focus on Public Employees in Afghanistan. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 17(63), 49–68. <https://doi.org/10.24193/tras.63E.3>
- Flávio Oliveira; (2021). *O Impacto da liderança transformacional e transacional no engagement no trabalho: um comparativo entre os trabalhadores temporários e trabalhadores efetivos*

- [Universidade de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/23033>
- Gill Robinson Hickman. (2010). *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* - Gill Robinson Hickman - Google Livros. Em *Sage publications* (2.ª ed.). Sage. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=5861Qz-fwlC&oi=fnd&pg=PA76&dq=transformational+model+of+leadership&ots=8CLw1IUDwZ&sig=41Q1K3tGf02RIMY99M6mEWy1Ho8&redir_esc=y#v=onepage&q=transformational model of leadership&f=false
- Gomes, D., & Borba, D. (2022). *P S I C O L O G I A D A S O R G A N I Z A Ç Õ E S , D O T R A B A L H O E D O S R E C U R S O S H U M A N O S*. Universidade de Coimbra.
- Gonçalves, G., Santos, J. V. dos, Alejandro Orgambidez-Ramos, Nené, D., & Sousa, C. (2016). *Contributos para a adaptação para a população portuguesa da Escala de Satisfação Profissional de Warr, Cook e Wall (1979)*.
- Graeff, C. L. (1997). EVOLUTION OF SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY: A CRITICAL REVIEW. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153–170.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- H. Vroom, V., & W. Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making* (1.ª ed.). University of Pittsburgh Press. https://books.google.pt/books?id=LX6ZBRsX3kAC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hassan, S. H., Aziz, H. A., Zakariah, Z., Noor, S. M., A Majid, M. R., & Karim, N. A. (2019). Development of linear regression model for brick waste generation in Malaysian construction industry You may also like The Survey of Water and Ammonia in the Galactic Center (SWAG): Molecular Cloud Evolution in the Central Molecular Zone Development of linear regression model for brick waste generation in Malaysian construction industry. *Journal of Physics: Conference Series* , 1349. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1349/1/012112>
- Helena Cravino. (2021). *Liderança transformacional e empowerment de equipas: um estudo no setor imobiliário* [Instituto Politécnico de Coimbra]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36666>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development*, 28(2), 22–37. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=1aEWbmGIYMkC&oi=fnd&pg=PA290&dq=Hersey,+P.,+%26+Blanchard,+K.+\(1974\).+S](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=1aEWbmGIYMkC&oi=fnd&pg=PA290&dq=Hersey,+P.,+%26+Blanchard,+K.+(1974).+S)

- o+You+Want+To+Know+Your+Leadership+Style%3F.+Training+And+Development+Journal,+22-37.&ots=hjVwoMDOXE&sig=7p1lcMr4ID4tV3Ckcuw2uzEzk6c&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Hildebrand, J. M. (1988). *Estilos de liderança e satisfação no trabalho: um estudo na companhia catarinense de águas e saneamento - casan*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Hora, G., Júnior, R., & Souza, M. (2018). Estado da Arte das Medidas em Satisfação no Trabalho: Uma Revisão Sistemática . *Trends in Psychology, 26*(2), 971–986. <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-16Pt>
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1993). Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees. *Journal of Management Information Systems, 9*(3), 145–174. <https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11517983>
- Jabbar, M., Mahmood, W., & Qambar, G. (2020). Mediating role of organizational commitment and work environment on the relationship between transformational leadership and job satisfaction. *alent Development & Excellence, 12*(2), 3974–3988.
- Jibirin Salihu, M. (2019). A Conceptual Analysis of the Leadership Theories and Proposed Leadership Framework in Higher Education. *Asian Journal of Education and Social Studies, 5*(4), 1–6. <https://journalajess.com/index.php/AJESS/article/view/30164/56582>
- Kim, E.-J., & Park, S. (2020). No Title. *Leadership & Organizaion Development Journal, 41*(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *Leadership Quarterly, 7*(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lyra Couto-de-Souza, C., & Amelia Tomei, P. (2008). Vista do Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Universidade Católica do Rio de Janeiro, 8*(2), 98–120. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/10161/9398>
- M. Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applicaion* (3.ª ed.). The free press. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&ots=FPZdoQUmw1&sig=6EdzuxwRkhBEIO-G82sz-kUZSKU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Marcus, P. (2017). *The Psychoanalysis of Career Choice, Job Performance, and Satisfaction: How to Flourish in the Workplace* (1.ª ed.). Routledge. <https://pt1lib.org/book/2927738/76fff1?dsource=recommend>
- Marisa Elisabete Abreu Machado. (2020). *A influência do estilo de comunicação do gestor de projeto na*

motivação das equipas. Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

- Marqueze, E. C., & Moreno, C. (2005). Satisfação no trabalho-uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69–79.
- Martins Abelha, D., César Da Costa Carneiro, P., & De Souza Costa Neves Cavazotte, F. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS*, 20(4), 516–532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- MASLOW, A. H. (1954). The Instinctoid Nature of Basic Needs. *Journal of Personality*, 22(3), 326–347. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6494.1954.TB01136.X>
- Messick, S. (1995). Validity of Psychological Assessment. *American Psychological Association*, 50(9), 741–749.
- Michael Eid, & Randy J. Larsen. (2008). *The Science of Subjective Well-Being - Google Livros* (1.ª ed.). The Guilford Press. <https://books.google.pt/books?id=u0D1Ly9CeRAC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Michael M. Gruneberg. (1979). *Understanding Job Satisfaction* (1.ª ed.). Palgrave Macmillan. <https://pt1lib.org/book/2668961/8164ca>
- Neuza Ribeiro, Ana Duarte, & Inês Medina. (2019). *O impacto da Liderança Transformacional no Stress, Empenhamto Afetivo e Desempenho dos colaboradores*. Politécnico de Leiria. https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/4881/1/Poster_56_Ribeiro_et_al.pdf
- Paranhos, R., Filho, D., Rocha, E. da, Júnior, J., Neves, J., & Santos, M. (2014). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson: o Retorno. *Leviathan (São Paulo)*, 8, 66–95. <https://doi.org/https://doi.org/10.11606/issn.2237-4485.lev.2014.132346>
- Paul E. Spector. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (1.ª ed.). Sage publications. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PP11&dq=paul+e+spector&ots=1nnpWjdRdT&sig=Fkgzww7i2Z4MjpX81nrSVsQe1EM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Pereira Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas* (2.ª ed.). Leya. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=uFmaAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Coutinho,+C.+\(2014\).+Metodologia+de+investigação+em+ciências+sociais+e+humanas+\(1st+ed.\).+Coimbra:+Leya.&ots=GhdBUDgVS2&sig=fe42cUDkl6w-1JWMJlrPw71Mj34&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=uFmaAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Coutinho,+C.+(2014).+Metodologia+de+investigação+em+ciências+sociais+e+humanas+(1st+ed.).+Coimbra:+Leya.&ots=GhdBUDgVS2&sig=fe42cUDkl6w-1JWMJlrPw71Mj34&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Pereira, M. (2021). *Impacto das percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho sobre*

- a satisfação no trabalho: Desigualdade de género* [Instituto politécnico de Lisboa].
<https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/13970?mode=simple>
- PETER WARR, JOHN COOK, & WALL, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129–148.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *Leadership Quarterly*, 17(6), 559–576. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2006.10.002>
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction: <https://doi.org/10.1177/001872679204500806>, 45(8), 859–873.
<https://doi.org/10.1177/001872679204500806>
- Ramos, L., Esteves, D., Vieira, I., Franco, S., & Simões, V. (2020). Translation, reliability and validity of the job satisfaction scale in a sample of Portuguese fitness professionals. *Current Psychology*.
<https://doi.org/10.1007/s12144-020-01116-1>
- Raymond Quivy, & Luc Van Campenhoudt. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.ª ed.). Gradiva. <https://pt1lib.org/book/11605723/3c116a>
- Rodrigues, C., & Regis, H. (2005). *Estilos de Liderança em TI na Administração Pública*.
- Rowold, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. www.mindgarden.com
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2003). *Management: skills and application* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNRevista*, 1.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 172, 563–569.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Santos, M. de F. dos, Dias, C. R. J. B., & Rocha, L. C. J. B. V. da. (2019). Um estudo sobre liderança transformacional feminina numa multinacional de acumuladores brasileira. *Revista Pesquisa em Administração UFPE*, 3(1), 40–62.
- Santos, J., & Antunes, E. (2017). Relações de Gêneros nas Organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia . *Revista de Administração e Negócios*

<https://academic.microsoft.com/paper/2240116503/citedby/search?q=Relações de Gêneros nas Organizações%3A a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia&qe=RId%253D2240116503&f=&orderBy=0>

Santos, M. (2020). *O impacto do papel do líder na virtualidade percebida da equipa - exploração do papel mediador do Team Work Engagement* [Instituto Universitário de Lisboa]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/22971/1/master_mariana_laureano_santos.pdf

Semedo, P. (2021). *A Influência da Liderança Carismática e da Adaptação, na Performance Adaptativa das Equipas*. Instituto Universitário de Lisboa.

Silva, M., Nascimento, E., & da Cunha, J. (2017). SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E ESTILOS DE LIDERANÇA: EXISTE UMA RELAÇÃO?: EBSCOhost. *Revista Capital Científico*, 15(4). <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=1f2cb843-7411-4c8c-b21c-90c975cfd49f%40redis>

Soardo, É. de S., Fanton, J. P., & Júnior, E. G. (2020). LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA NARRATIVA. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 11(2), 3098–3129. <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/10403>

Sobre a Leroy Merlin - A nossa história. (sem data). Obtido 7 de Setembro de 2021, de <https://www.leroymerlin.pt/pt/sobre-nos>

Sousa, F. (2021). *O PAPEL DA LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DO ALTO SERTÃO PARAIBANO*. Universidade Federal de Campina Grande.

Sukamolson, S. (2007). *Fundamentals of quantitative research*.

Sun, Y., Gergen, E., Avila, E., & Green, M. (2016). Leadership and Job Satisfaction: Implications for Leaders of Accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 268–275. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.63024>

Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2.ª ed.). McGraw-Hill.

Teresa Fraga. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*. Instituto Politécnico de Coimbra.

Teruya, K. Y., Cláudia De Souza Costa, A., & de Brito Guirardello, E. (2019). Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem em unidades de terapia intensiva. *Revista Latino-Americana de enfermagem*, 27. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3168.3182>

- Tomei, P., & Riche, L. (2016). Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: Uma Descrição Comparativa entre duas empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança-Brasília*, 19(1), 108–125.
- Toro-Huamanchumo, C. J., Meza-Liviapoma, J., Aspajo, A. J., Roque-Roque, J. S., & Paola Novoa-Sandoval. (2017). Satisfacción laboral del médico egresado de una universidad peruana: estudio preliminar Job satisfaction among medical graduates from a Peruvian university: Preliminary study. *Investigación en Educación Médica*, 7(25), 88–89. <https://doi.org/10.1016/j.riem.2017.01.151>
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153–167. <https://doi.org/10.1177/014920639201800110>
- Viana, D. (2021). *A influência do gênero e do comportamento do líder na qualidade da relação líder-liderado e na satisfação no trabalho* [Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas]. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30315/DISSERTACÃO - EBAPE MEX2019 - Denise M Viana - para publicação.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Walter L. Arias, Renzo Rivera, & Karla D. Ceballos. (2017). Análisis psicométrico de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall en una muestra multiocupacional de Arequipa, Perú. *Interacciones*, 3(2), 79–85. <https://www.revistainteracciones.com/index.php/rin/article/view/35/72>
- Wicker, D. (2011). *Job Satisfaction: Fact Or Fiction: Are You Satisfied with Your Job?* AuthorHouse. <http://books.google.com/books?id=NKMSa-GOFzMC&pgis=1>
- Yulk, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8.ª ed.).
- Yusnita, N., Sunaryo, W., & Falentina. (2022). Improving Organizational Citizenship Behavior Through Strengthening Organizational Climate and Job Satisfaction. *IJMIE: international Journal of Management, Innovation, and Education*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.03.296>
- Yusuf, D., Hamdani, & Kholik, K. (2019). The Effect of Buy and Sell Financing (Murabahah), Profit Share Financing (Mudarabah), Equity Capital Financing (Musyarakah) and Non-Performing Financing Ratio. *Britain International of Humanities and Social Sciences(BIoHS)Journal*, 1(1), 81–88. <https://doi.org/http://doi.org/10.33258/biohs.v1i1.18>

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

Influências na Satisfação no Trabalho: o caso da Leroy Merlin

Chamo-me Ariana Alves e frequento o 2º ano do Mestrado de Gestão e Negócio da Universidade do Minho. Encontro-me neste momento a elaborar um projeto de investigação que visa descobrir a relação da satisfação no trabalho, na Leroy Merlin com um conjunto de fatores.

O questionário é constituído por 3 partes, sendo que a última é referente aos dados demográficos. Peço-te que respondas o mais honestamente possível às seguintes questões. As tuas respostas serão anónima. Poderás abandonar a tua participação em qualquer momento (mas não o faças :)).

Parte 1

As frases apresentadas expressam a tua opinião em relação à tua chefia direta. O coordenador de área, se for o caso, senão pensa no teu gestor mundo.

Indica o teu grau de concordância para cada uma das frases, segundo a seguinte escala:

- 1 é Discordo totalmente;
- 2 é Discordo parcialmente;
- 3 é Discordo ligeiramente;
- 4 é Nem concordo, nem discordo;
- 5 é Concordo ligeiramente;
- 6 é Concordo moderadamente;
- 7 é Concordo totalmente.

O meu superior hierárquico... *

	1	2	3	4	5	6	7
Demonstra que espera muito de nós.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dá sempre um feedback positivo quando tenho um bom desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Age sem ter em conta os meus sentimentos .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ilustra, para o grupo, um quadro otimista para o futuro.

Lidera pelo "fazer" em vez de simplesmente "dizer".

Demonstra reconhecimento especial quando faço um bom trabalho.

Demonstra respeito pelos meus sentimentos.

Procura ser um bom modelo a ser seguido.

Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às minhas necessidades pessoais

Foca-se somente no melhor desempenho.

Trata-me sem considerar os meus sentimentos.

Tem um entendimento claro a respeito de "para onde vamos".

Elogia quando
faço um
trabalho acima
da média.

Nunca se
contenta em ser
o segundo
melhor.

Cumprimenta-
me
pessoalmente
quando faço um
excelente
trabalho.

Encoraja a
colaboração
entre grupos de
trabalho.

Não valoriza
frequentemente
o bom
desempenho.

Inspira os
outros com os
seus planos
para o futuro.

Desafia-me a
pensar sobre
novos caminhos
para velhos
problemas.

É capaz de
envolver os
outros nos seus
ideais.

Questiona de
forma a fazer os
outros
pensarem.

Incentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipa".

Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.

Está sempre à procura de novas oportunidades para a Organização.

Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum.

Lidera pelo exemplo.

Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos

Desenvolve espírito de equipa e atitude entre os trabalhadores.

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Parte 2

Relativamente às frases abaixo indicadas, e pensando no teu trabalho atual, assinala a resposta segundo a seguinte escala:

- 1-Muito insatisfeito
- 2-Insatisfeito
- 3-Moderadamente insatisfeito
- 4-Nem satisfeito nem insatisfeito
- 5-Moderadamente satisfeito
- 6-Satisfeito
- 7-Muito satisfeito

*

	1	2	3	4	5	6	7
Condições de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liberdade para escolher o teu próprio método	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colegas de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superior hierárquico direto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidades atribuídas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidades de usar as tuas capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento entre direção e trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Possibilidade de ser promovido/a

Modo como a empresa está a ser gerida

Atenção dada às tuas sugestões

Horários de trabalho

Variedade de tarefas que realizas

Estabilidade no emprego

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Dados demográficos

Em cada uma das questões seguintes, assinala a opção que se adequa melhor à tua situação

Sexo *

- Feminino
- Masculino

Idade *

- >20
- Entre 20 e os 29
- Entre os 30 e os 39
- Entre os 40 e os 49
- 50 ou mais

Habilitações Literárias *

- 1º Ciclo
- 2ºCiclo
- 3ºCiclo
- 12ºAno
- Curso profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: _____

Secção *

- 1-Materiais de construção
- 2-Madeiras
- 3-Conforto
- 4-Ferramentas
- 5-Tapetes
- 6-Cerâmica
- 7-Sanitários
- 8-Cozinhas
- 9- Jardim
- 10-Ferragens
- 11-Pintura
- 12-Decoração
- 13-Iluminação
- Logística
- Caixas
- Serviços

Cargo na LM *

- Colaborador
- Coordenador de área

Anos de trabalho na LM *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Anos de experiência profissional *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Mais de 20 anos

Anterior

Submeter

Limpar formulário

APÊNDICE B: ESCALAS ORIGINAIS

Tabela 12. Escala de Liderança de Podsakoff et al. (1990). (Fonte: Podsakoff et al., 1990)

Dimensões	Itens
Identificação e articulação de uma visão	4. Paints an interesting picture of the future for our group. 12. has a clear understanding of where we are going. 18. Inspires others with his/her plans for the future. 20. Is able to get others committed to his/her dream. 24. Is always seeking new opportunities for the organization.
Fornecer um modelo apropriado	5. Leads by "doing" rather than simply by "telling". 8. Provides a good model for me to follow. 26. Leads by example.
Promover a aceitação dos objetivos do grupo	16. Fosters collaboration among work groups. 22. Encourages employees to be "team player". 25. Gets the group to work together for the same goal. 28. Develops a team attitude and spirit among employees.
Criar expectativas de elevado desempenho	1. Shows us that he/she expects a lot from us. 10. Insists on only the best performance. 14. Will not settle for second best.
Promover apoio individualizado	3. Acts without considering my feelings. ® 7. Shows respect for my personal feelings. 9. Behaves in a manner thoughtful of my personal feelings. 11. Treats me without considering my personal feelings. ®
Estimulação intelectual	19. Challenges me to think about my problems in new ways. 21. Asks questions that prompt me to think. 23. Has stimulated me to rethink the way I do things. 27. Has ideas that have challenged me to reexamine some basic assumptions about my work.
Comportamento de recompensa contingencial	2. Always gives me positive feedback when I perform well. 6. Gives me special recognition when my work is very good. 13. Commends me when I do a better than average job. 15. Personally compliments me when I do outstanding work. 17. Frequently does not acknowledge my good performance. ®

Tabela 13. Escala de ST de Warr, Cook e Wall (Fonte: Warr, Cook e Wall, 1979)

Dimensões	Itens
ST Intrínseca	2. The freedom to choose your own method of working. 4. The recognition you get for good work. 6. The amount of responsibility you are given. 8. Your opportunity to use your abilities. 10. Your chance of promotion. 12. The attention paid to suggestions you make. 14. The amount of variety in your job.
ST Extrínseca	1. The physical work conditions. 3. Your fellow workers. 5. Your immediate boss. 7. Your rate of pay. 9. Industrial relations between management and workers in your firm. 11. Modo como a instituição está a ser gerida. 13. The way your firm is managed. 15. Your job security.

APÊNDICE C: ESCALAS TRADUZIDAS

Tabela 14. Escala de Liderança de Dias (2018).

Dimensões	Itens
Identificação e articulação de uma visão	4. Ilustra, para o grupo, um quadro otimista para o futuro. 12. Tem um entendimento claro a respeito de “para onde vamos”. 18. Inspira os outros com os seus planos para o futuro. 20. É capaz de envolver os outros nos seus ideais. 24. Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.
Fornecer um modelo apropriado	5. Lidera pelo “fazer” em vez de simplesmente “dizer”. 8. Procura ser um bom modelo a ser seguido. 26. Lidera pelo exemplo.
Promover a aceitação dos objetivos do grupo	16. Encoraja a colaboração entre grupos de trabalho. 22. Incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipa”. 25. Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum. 28. Desenvolve espírito de equipa e atitude entre os colaboradores.
Criar expectativas de elevado desempenho	1. Demonstra que espera muito de nós. 10. Foca-se somente no melhor desempenho. 14. Nunca se contenta em ser o segundo melhor
Promover apoio individualizado	3. Age, independentemente dos interesses dos outros. ® 7. Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros. 9. Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores. 11. Trata os outros sem considerar os seus sentimentos. ®
Estimulação intelectual	19. Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas. 21. Questiona de forma a fazer os outros pensarem. 23. Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas. 27. Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.
Comportamento de recompensa contingencial	2. Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho. 6. Demonstra reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho. 13. Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média. 15. Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho. 17. Não valoriza frequentemente o bom desempenho. ®

Tabela 15. Escala de ST de Barbosa (2014)

Dimensões	Itens
ST Intrínseca	2. Liberdade para escolher o seu próprio método. 4. Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado. 6. Responsabilidade atribuída. 8. Possibilidades de usar as suas capacidades. 10. Possibilidade de ser promovido/a. 12. Atenção dada às suas sugestões. 14. Variedade de tarefas que realiza.
ST Extrínseca	1. Condições de trabalho. 3. Colegas de trabalho. 5. Superior hierárquico direto. 7. Salário. 9. Relacionamento entre direção e colaboradores. 11. Modo como a instituição está a ser gerida. 13. Horários de trabalho. 15. Estabilidade no seu emprego.

