

## **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **Estilos de Liderança e Satisfação no contexto de Equipas Multiculturais**

Ricardo Abreu Pinto

#### **ORIENTADOR(ES):**

Professor Doutor Amílcar Moreira

Professora Doutora Daniela Craveiro

**Outubro - 2023**

## Resumo

Ao longo do tempo, a liderança teve que se adaptar às alterações que o mercado de trabalho trouxe, quer seja devido à, inovação tecnológica, globalização ou mais recentemente a pandemia COVID-19. Neste momento, as organizações apresentam-se constantemente conectadas, principalmente no setor tecnológico, onde é normal existirem trabalhadores de diferentes países e fusos horários. Assim, o papel da liderança é fundamental para motivar os trabalhadores a manterem o seu desempenho e sentirem-se satisfeitos na sua organização, na sua equipa e com a sua tarefa.

O objetivo deste estudo passa por compreender a relação que o estilo da liderança, nomeadamente a Liderança Transacional, Transformacional e *Laissez Faire* tem na Satisfação dos trabalhadores, e se esse efeito é moderado pelo efeito da equipa ser composta por elementos de várias culturas, ou seja, ser multicultural.

Este estudo utiliza uma abordagem quantitativa através da recolha de dados de um questionário online, onde foi possível analisar, através do uso de modelos de regressão linear e o uso de variáveis de moderação, que a Liderança Transformacional é o único estilo de liderança que afeta significativamente o Nível de Satisfação fazendo-o de uma forma positiva. Verificamos ainda que, a hipótese de estudo sobre a multiculturalidade não se verifica e por isso, o seu efeito de moderação entre os estilos de liderança e Nível de Satisfação não se mostra estatisticamente significativo.

Este estudo mostra-se relevante pois, num mundo cada vez mais globalizado, as organizações devem estar munidas de líderes com as competências necessárias para fazer face a colaboradores de diferentes nacionalidades e culturas de modo a conseguirem obter os resultados programados. Adicionalmente, este estudo, pretende fornecer indicações às organizações do setor tecnológico, da importância de manter os colaboradores satisfeitos, visto que é um dos setores com maior *turnover* atualmente. Deste modo, é importante perceber como os líderes podem manter os seus trabalhadores motivados e satisfeitos, sendo que todas as pessoas apresentam definições de satisfação diferentes consoante as suas experiências passadas.

Palavras-Chave: Liderança Transacional; Liderança Transformacional; Liderança *Laissez Faire*; Satisfação

## **Abstract**

Over time, leadership has had to adapt to the changes brought about by the labor market, whether due to technological innovation, globalization, or more recently, the COVID-19 pandemic. Currently, organizations are constantly connected, especially in the technology sector, where it is common to have workers from different countries and time zones. Thus, the role of leadership is essential in motivating employees to maintain their performance and feel satisfied in their organization, team, and with their tasks.

The objective of this study is to understand the relationship that leadership styles, namely Transactional, Transformational, and Laissez-Faire Leadership, have on employee satisfaction, with this effect moderated by the team being composed of members from various cultures, i.e., being multicultural.

This study employs a quantitative approach through data collection via an online questionnaire, where it was possible to analyze, using linear regression models and moderation variables, that Transformational Leadership is the only leadership style that significantly affects Satisfaction Levels, doing so positively. Furthermore, we found that the hypothesis regarding multiculturalism is not supported, and thus, its moderating effect between leadership styles and Satisfaction Levels is not statistically significant.

This study is relevant because in an increasingly globalized world, organizations must be equipped with leaders possessing the necessary skills to deal with employees from different nationalities and cultures in order to achieve planned results. Additionally, this study aims to provide insights to organizations in the technology sector regarding the importance of keeping employees satisfied, as it is one of the sectors with the highest turnover currently. Therefore, it is important to understand how leaders can keep their employees motivated and satisfied, as people have different definitions of satisfaction based on their past experiences.

**Keywords:** Transactional Leadership, Transformational Leadership, Laissez-Faire Leadership, Performance, Satisfaction.

## **Agradecimentos**

A conclusão desta dissertação só foi possível com o apoio e suporte de todos os que me acompanharam e motivaram para levar este projeto até ao fim.

Em primeiro lugar, queria agradecer à minha família por me apoiarem incondicionalmente em todas as fases deste meu grande objetivo que foi terminar o meu grau de mestre.

Em segundo lugar quero agradecer à minha namorada, por estar lá para me apoiar em todos os momentos, mesmo que fosse para apenas ouvir as minhas frustrações quando o processo de elaboração da tese não corria como tinha planeado.

Em terceiro lugar, quero agradecer aos meus orientadores, ao Professor Amílcar Moreira e Professora Daniela Craveiro pois, sem eles seria impossível. Para além de me guiarem nesta jornada, estiveram sempre disponíveis para as minhas dúvidas e aconselharam-me na melhor forma atuar em cada capítulo deste trabalho.

Por último, quero agradecer à empresa onde trabalho por me ter deixado realizar o inquérito e aos participantes do questionário que submeti, porque sem eles este trabalho também não era possível.

## Índice

1.	Introdução .....	6
2.	Revisão da Literatura .....	8
2.1	Satisfação no Local de Trabalho .....	8
2.1.1	Definição de Satisfação no Local de Trabalho.....	8
2.1.2	Teoria dos Dois Fatores.....	9
2.1.3	Teoria do Valor .....	10
2.1.4	Teoria das Ocorrências ou Eventos Situacionais .....	10
2.2	Liderança.....	11
2.2.1	Definição de Liderança .....	11
2.2.2	Teoria dos Traços .....	12
2.2.3	Teorias Comportamentais .....	12
2.2.4	Teorias Contingenciais (ou Situacionais).....	13
2.2.5	Teorias Implícitas de Liderança (Liderança Transformacional e Liderança Transacional).....	14
2.2.6	Impacto da Liderança na Satisfação.....	15
2.3	Liderança em Equipas Multiculturais.....	16
2.3.1	Liderança e Satisfação do Trabalho em Equipas Multiculturais .....	16
3.	Metodologia e Dados .....	18
3.1	Metodologia .....	18
3.1.1	Questão de Investigação.....	18
3.1.2	Hipóteses .....	18
3.1.3	Instrumento de Recolha de Dados.....	19
3.1.4	Instrumentos de Medida .....	20
3.2	Dados.....	22
3.2.1	Caracterização da Amostra.....	22
3.2.2	Modelo .....	23
3.2.3	Fiabilidade e Validação dos Pressupostos do Modelo .....	24
4.	Análise de Resultados .....	25
4.1	Correlações e Estatísticas Descritivas das Variáveis do Modelo .....	25
4.2	Estudos de hipóteses.....	27
4.3	Estudo dos efeitos de moderação .....	28
4.4	Análise de Robustez.....	29
5.	Conclusões, Contributos e Limitações desta Investigação.....	32
6.	Referências Bibliográficas .....	34
7.	Anexos.....	41

## 1. Introdução

Devido à crescente globalização, ao progresso tecnológico e aos efeitos causados pela pandemia COVID-19, surgiu uma crise nas cadeias de produção globais, criando a necessidade nas organizações de se reorganizar em equipas sem um local de trabalho fixo. Assim as equipas tornaram-se mais multiculturais, por outras palavras, são compostas por trabalhadores de países diferentes o que estimula a diferença cultural dentro da própria equipa. Este fenómeno é habitual nas grandes multinacionais, particularmente nas que estão ligadas ao setor da consultoria, pois atuam em diferentes mercados com clientes de diferentes partes do globo (Rozkwitalska & Basinska, 2015).

Através da literatura estudada, encontra-se evidências que a Liderança afeta e é impactante na Satisfação dos trabalhadores. Este fenómeno acontece pois, a Liderança quando bem executada acaba por motivar e servir como fonte de inspiração e visão para os subordinados motivando-os a alcançar os seus objetivos e os da organização e assim trazer-lhes satisfação (Kaleem et al, 2016). Este fenómeno traz um impacto imediato não só no colaborador, como também na equipa e na organização, uma vez que, um trabalhador satisfeito tende a apresentar melhores resultados que os restantes, estabelecendo e concretizando objetivos de um grau de dificuldade mais elevado (DeNeve & Cooper, 1998). Conclui-se então que um trabalhador satisfeito acaba, por trazer benefícios, não só para si como para a sua organização (Saane et al, 2003). Para além das organizações conseguirem obter melhores resultados, a Satisfação no local de trabalho pode funcionar como um fator de prevenção para que as pessoas não abandonem o trabalho por condições de stress ou exaustão emocional (Saane et al, 2003).

Face às alterações estruturais na composição cultural da equipa, importa definir o que são equipas multiculturais. Estas, poderão ser definidas como “um conjunto de indivíduos com diferentes formações culturais e que têm tarefas interdependentes e compartilham responsabilidade e resultados (Halverson & Tirmizi, 2008). Visto ser um conceito complexo, e em concordância com outros estudos similares, limitaremos a cultura à diferença de nacionalidade e naturalidade (Ponomareva et al, 2022).

Caso a Liderança seja bem-sucedida num contexto multicultural, encontramos evidências na literatura que sugerem que, a equipa consegue obter uma performance

mais elevada e um maior nível de Satisfação. Isto porque, culturas diferentes, estimulam novas formas de pensar, novas ideias e consequentemente maior criatividade (Wen, 2021; Canen & Canen, 2008).

No entanto, ao existirem diferentes culturas numa equipa, estas podem levar a alguns atritos nomeadamente, a falta de coesão da equipa, a inexistência de confiança entre os membros da equipa, o uso de estereótipos, a falta de comunicação ou a má interpretação da informação (Burke et al, 2005). Verificamos então que, as equipas multiculturais também apresentam desvantagens, em comparação com as equipas monoculturais, como as barreiras linguísticas, comportamentos e reações diferentes perante certa situação e choques culturais (Wen, 2021). Um dos desafios perante uma equipa multicultural é a resolução dos problemas e a tomada de decisão. Isto, pois, diferentes culturas tendem a resolver problemas de uma forma mais lenta, procurando criar relações enquanto que outras culturas se focam mais numa abordagem mais eficiente.

Deste modo, os líderes devem ser conscientes dos problemas das equipas multiculturais, possuir conhecimento para solucionar os mesmos e ter a perícia de saber comunicar com os diversos grupos e culturas (D'Andrea et al, 1991). Resultados mostram que, usar a mesma diretriz para todo o tipo de colaborador não é uma boa prática porque colaboradores de diferentes raças ou culturas tenderão a responder de forma diferente (Greeley et al, 1992). Assim, verificamos que o líder deve ser sensível na maneira de abordar cada membro da sua equipa, ajustando as suas atitudes e comportamentos, para que se estabeleça e desenvolva uma relação de confiança com o colaborador e com a restante equipa (Szydlo et al, 2022).

Este estudo pretende então, perceber o impacto dos diferentes estilos de liderança no nível da Satisfação dos trabalhadores e em que medida a existência de indivíduos de diferentes culturas numa equipa, impacta o efeito da Liderança na Satisfação dos trabalhadores. Para responder ao objetivo deste estudo, iremos analisar uma empresa na área da consultoria tecnológica, utilizando uma análise estatística dos dados de um inquérito concebido pelo autor, com base em escalas validadas e traduzidas para português de itens dos questionários: Questionário Liderança Multifatorial (MLQ), *European work conditions survey (EWCS)* e o Questionário de Satisfação do Minnesota (MSQ).

Esta empresa do setor da consultoria tecnológica, é um bom caso de estudo para responder ao objetivo desta tese pois, encontra-se num setor que possui um elevado *turnover*, em ser associado a ter colaboradores sujeitos a um elevado stress e ao facto dos índices de satisfação e felicidade dos colaboradores serem pouco mencionados e tidos em conta por parte da organização (Alvesson & Kärreman 2004). Este cada vez mais é um tópico mais relevante e crítico para as organizações uma vez que, a satisfação no local de trabalho contribui para uma melhor performance do colaborador e da equipa, como também, para a satisfação do cliente e retenção do colaborador (Fisher, 2010).

Em resumo, esta tese será dividida em quatro grandes capítulos. No primeiro, será descrito a evolução dos conceitos teóricos de modo a aprofundar o conhecimento das variáveis estudadas. O segundo capítulo será abrangido pela Metodologia, onde enquadramos a questão de investigação e descreveremos tanto amostra inquirida como de que forma os dados foram recolhidos para responder à questão de investigação. No terceiro capítulo, serão analisados os dados encontrados relativos às variáveis estudadas para que, no último capítulo evidenciaremos as conclusões deste trabalho.

## **2. Revisão da Literatura**

Neste capítulo serão aprofundados um conjunto de conceitos e perspetivas teóricas que enquadram a questão de investigação a que este estudo visa responder.

### **2.1 Satisfação no Local de Trabalho**

Nesta secção revê-se a investigação do conceito de Satisfação no Local de Trabalho e a sua evolução enquanto conceito académico.

#### **2.1.1 Definição de Satisfação no Local de Trabalho**

Satisfação no local de trabalho é um tópico já bastante debatido e estudado em artigos académicos. A primeira definição de satisfação no local de trabalho é dada por Hoppock (1936) que define satisfação no local de trabalho como “uma combinação de fatores psicológicos e ambientais que levam o trabalhador a afirmar que está satisfeito com o seu trabalho”. Por sua vez, Locke (1976), à luz da teoria do valor, define satisfação no local de trabalho, como um estado emocional positivo, que resulta em prazer na sua atividade profissional.

Verificamos então que, a satisfação no trabalho varia de pessoa para pessoa, uma vez que, para pessoas diferentes situações idênticas existem diferentes reações (Fraser, 1983). O que satisfaz uma pessoa hoje pode não a satisfazer amanhã, e através dessa



premissa Vroom (1964) define a satisfação no trabalho como o resultado da avaliação regular que cada trabalhador faz relativamente ao grau de realização das suas necessidades, preferências e expectativas profissionais. Então, a satisfação no local de trabalho, do ponto de vista do autor, varia consoante o que a pessoa percebe ou sente relativamente ao que recebe. Este recebimento pode ser monetário através do salário, como também, pode ser sobre recebimentos intangíveis como o sucesso, a segurança, o prestígio, a autonomia, a oportunidade de trabalhar em equipa ou o reconhecimento profissional. Esta perceção do que é justo ou não é realizada através de uma comparação de outros que estejam na mesma situação ou função na organização (Vroom, 1964).

Assim, ao longo dos últimos 20 anos, a satisfação no trabalho é percecionada pelos psicólogos como uma atitude e por isso, considera-se atualmente satisfação no trabalho “como uma avaliação positiva ou negativa que alguém faz sobre trabalho ou situação de trabalho” (Weiss & Merlo, 2015). Através desta definição, faz-se a distinção entre satisfação geral do trabalho, para quando pretendemos analisar o trabalho como um todo ou satisfação com um aspeto no trabalho, para quando pretendemos analisar componentes individuais como o salário, supervisão ou o trabalho em si (Weiss & Merlo, 2015). Nas secções seguintes, faremos um enquadramento da evolução das teorias relacionadas com a satisfação no local de trabalho.

### **2.1.2 Teoria dos Dois Fatores**

As primeiras definições do tópico, foram apresentadas por Herzberg's (1966), que sugeria que apenas o fator relacionado com o conteúdo do trabalho levaria a pessoa a ficar satisfeita com o mesmo. Nesses fatores incluíam-se, por exemplo, as responsabilidades do trabalho, os sucessos resultantes do trabalho e o próprio conteúdo do trabalho. Por outro lado, o autor conclui que, o fator relacionado com o contexto do trabalho ou o ambiente do trabalho (fatores de higiene), como por exemplo, o pagamento, a segurança ou as condições de trabalho apenas são fatores que levam à insatisfação e nunca à satisfação. Assim, surgiu a necessidade de separar a satisfação em satisfação intrínseca e satisfação extrínseca. Para a satisfação extrínseca, são considerados exemplos, como o montante da remuneração pelo trabalho realizado e as promoções. Enquanto que, para a satisfação intrínseca, são considerados fatores como a satisfação na qualidade do trabalho realizado, as tarefas que compõem o mesmo trabalho e as interações que se têm no local do trabalho (Timothy & Klinger, 2008).

### **2.1.3 Teoria do Valor**

Após o desenvolvimento teórico da satisfação no trabalho, seguiu-se Locke (1976), descrevendo a satisfação no local de trabalho como uma experiência emocional positiva resultante da avaliação que uma pessoa faz da sua experiência de trabalho. Esta experiência emocional inicialmente foi medida em 5 dimensões: pagamento, promoções, colegas de trabalho, supervisão e o próprio trabalho ou tarefa desempenhada pela pessoa (Smith et al, 1969). Esta teoria acaba por se afastar da teoria dos dois fatores, visto que, demonstra que existem outros fatores mais complexos que impactam a satisfação no trabalho, como por exemplo os colegas de trabalho.

Com base nesta teoria, surgem instrumentos psicométricos, como o utilizado neste estudo, de modo a medir o Nível de Satisfação do trabalhador e a permitir a implementação de medidas de modo a aumentar essa mesma satisfação, o que trará repercussões não só para o trabalhador como para a organização (Ferreira et al, 2009).

### **2.1.4 Teoria das Ocorrências ou Eventos Situacionais**

Ambas as teorias acima acabam por falhar em 3 questões centrais: 1) Porque é que alguns trabalhadores têm trabalhos aparentemente excelentes em termos de pagamento ou condições de trabalho e apresentam-se insatisfeitos?; 2) Porque trabalhadores com trabalhos similares têm diferentes níveis de satisfação?; 3) Porque a satisfação no trabalho varia ao longo do tempo apesar das variáveis, salário, igualdade de oportunidades, condições de trabalho etc, permanecerem iguais? (Quarstein et al, 1992).

Perante estas questões surgiu a teoria das ocorrências ou eventos situacionais que defende que, a satisfação no trabalho é determinada por dois fatores: 1) características situacionais; 2) ocorrências situacionais (Quarstein et al, 1992).

As características situacionais, referem-se a dimensões do trabalho que podem ser analisadas pelo indivíduo antes mesmo de aceitar desempenhar a função (salário, oportunidades de desenvolvimento pessoal, condições de trabalho, políticas da empresa). Estas são mais estáveis ou permanentes ao longo do tempo e, um exemplo desse tipo de características é as escalas de pagamento ou as oportunidades de ser promovido. Em comparação, as ocorrências situacionais são transitórias e de uma mudança mais rápida como por exemplo, uma simples confusão numa reunião ou um simples material de escritório partido. Estas últimas acontecem após o início da função, e podem ser favoráveis, por exemplo, ser autónomo na função que ocupa ou

desfavoráveis, por exemplo, ter que sair frequentemente depois do horário de trabalho previsto (Quarstein et al, 1992).

Como é natural, sendo situações de diferentes maturidades, também diferem no montante e tempo necessário a ser despendido para as melhorar ou alterar (Quarstein et al, 1992). Outra diferença relevante é a reação dos trabalhadores às diferentes situações. Enquanto que, nas características situacionais, se a empresa não conseguir satisfazer o trabalhador, na altura da contratação, no salário, na progressão de carreira ou nas condições de trabalho, o trabalhador não quererá trabalhar naquela empresa e expressará o seu descontentamento imediatamente. Para as ocorrências situacionais, essa mudança emocional não é tão rápida, não causando uma insatisfação imediata, pois é apenas um evento transitório que pode mudar rapidamente (Quarstein et al, 1992).

## **2.2 Liderança**

Nesta secção revê-se a investigação do conceito de Satisfação no Liderança e a sua evolução enquanto conceito académico.

### **2.2.1 Definição de Liderança**

Sendo fundamental uma boa liderança para que uma determinada equipa consiga obter uma boa performance, é importante perceber o que é a liderança e como pode ser definida. O conceito de liderança é um termo vasto e complexo, já muito estudado e com uma grande variabilidade de definições. Enquadraremos o presente trabalho, definindo liderança por um processo e não apenas um atributo pessoal (Hirtz, 2007). A liderança pode ser descrita como a influencia do líder, para com a sua equipa, de modo a atingir determinado objetivo conjunto (Senge, 1990). Para isso, o líder deve ser aceite pelos seus colaboradores seja pelo uso de autoridade ou pelas boas relações estabelecidas (Hersey et al, 2001). Este tópico de estudo apresenta um grande interesse de estudo visto que, é um elemento fulcral numa organização visto que afeta o o seu desempenho global (Bass & Avolio, 2004).

É importante estabelecer que a liderança estará sempre dependente do contexto, sendo que, se o contexto se altera, a forma de liderar também se alterará. Será então necessário, que os colaboradores conceptualizem o líder como pessoa indicada para os guiar naquele contexto em específico (Silva, 2016). Caso se concretize uma boa liderança, esta poderá permitir uma maior cooperação, uma diminuição de conflitos, contribuir para uma maior criatividade e servir de papel integrador dos liderados, o que trará benefícios à organização (Kotter, 1990).

Segundo Ferreira et al (2021), é possível agrupar as teorias da liderança, que se têm vindo a destacar na literatura ao longo dos anos, em três grandes grupos: Teorias do Traços, Teorias sobre o estilo de liderança (Teorias Comportamentais) e Teoria Situacionais de Liderança.

### **2.2.2 Teoria dos Traços**

A teoria dos traços foi a primeira teoria de liderança conceptualizada, no qual descreve a liderança, com base nos traços e qualidades naturais da pessoa (Allport, 1927). Deste modo, partem do pressuposto de que os líderes se podem diferenciar dos não líderes com base nos seus traços: 1) físicos, como o peso ou estatura; (Bowditch & Buono, 2017), 2) intelectuais, como a autoconfiança ou a adaptabilidade; (Hunt & Fedynich, 2019); 3) sociais, como o relacionamento interpessoal e a cooperação; (Ferreira et al, 2021) e de personalidade, como a extroversão e a conscienciosidade (Abid et al, 2021).

### **2.2.3 Teorias Comportamentais**

Após a segunda guerra mundial, as teorias comportamentais trouxeram avanços significativos para o estudo da liderança, pois defendem que o comportamento do líder pode ser aprendido, aperfeiçoado e ajustado ao contexto, aos liderados e às tarefas (Muniz & Rocha, 2019). Assim, as características da personalidade começam a ser menos valorizadas e passam a enfatizar-se os comportamentos necessários para exercer a liderança (Israel, 2021).

Em linha com Val & Kemp (2012), podemos distinguir 3 tipos de liderança comportamentais: Liderança Autocrática, Liderança Democrática e Liderança *Laissez Faire*.

- Líder Autocrático é aquele que, face à necessidade de fornecer uma decisão, chega a uma solução e comunica-a ao grupo. Normalmente este estilo de liderança é autoritário e rigoroso, apelando aos processos bem definidos e tradicionais (Val & Kemp, 2012; Bhatti et al, 2012).
- A liderança *Laissez Faire* parte do pressuposto que os membros da equipa sejam capazes de resolver problemas sem que o líder interfira. Neste sentido, este tipo de liderança, não fornece orientação aos subordinados, para que eles consigam decidir por conta própria (Val & Kemp, 2012).
- A liderança Democrática, combina os dois estilos de liderança anteriores pois, procura incorporar os trabalhadores na tomada de decisão, fazendo o líder optar

por uma abordagem participativa, porém o líder retém a palavra final na tomada de decisão (Val & Kemp, 2012).

#### **2.2.4 Teorias Contingenciais (ou Situacionais)**

Em contraponto com as teorias comportamentais, surge as teorias contingenciais que se distancia da anterior pois, deixa de olhar para o comportamento do líder e para os seus estilos de liderança. Assim, a principal premissa das abordagens contingenciais/situacionais é a de que as aptidões, atributos e competências requeridas pelo líder são determinadas pelas exigências do contexto em que o mesmo atua. Posto isto, o estilo de liderança adotado depende da situação em que o líder e os seus subordinados estão envolvidos e da sua capacidade de adaptação ao meio envolvente (Pedrosa et al., 2021). A Teoria situacional de Hersey e Blanchard (1969) e a Teoria contingencial de Fiedler (1958) são exemplos mais claros deste tipo de abordagens.

Começando pela teoria situacional de Hersey e Blanchard (1969), esta assume que o estilo de liderança depende de duas variáveis: 1) da maturidade dos subordinados, esta dividida em: maturidade no cargo, como o conhecimento e experiência na realização da função; e a maturidade psicológica, como o empenho e motivação; 2) a segunda variável é denominada como comportamento do líder, cujas dimensões são divididas em orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento. A interação destas variáveis e dimensões dará origem a quatro formas de liderar: determinar, persuadir, compartilhar e delegar (Manyuchi & Sukdeo, 2021).

De acordo com o modelo de Fiedler, o estilo de liderança deve ser adaptado à situação atual através da conjugação de três componentes: 1) a relação entre o líder e os membros, ou seja, o grau em que o líder se sente aceite e apoiado pelos membros do grupo; 2) estrutura da tarefa, o grau em que a tarefa foi bem definida e programada com objetivos, procedimentos, progresso mensurável e previsão de sucesso; 3) Poder do líder, ou seja, o grau em que a posição de liderança proporciona o poder de recompensar e punir, a fim de obter o cumprimento dos subordinados. Caso a liderança tenha, boas relações com os subordinados, tenha as tarefas bem estruturadas e apresente um forte poder sobre os subordinados verifica-se que se encontra numa posição favorável de influência. ((Miller et al, 2004).

### **2.2.5 Teorias Implícitas de Liderança (Liderança Transformacional e Liderança Transacional)**

Por volta da década de 1980, surgem as teorias implícitas de liderança que diferem das restantes pois, o foco deixa de ser o líder, passando a ser o meio que o rodeia, mais concretamente como o líder é percebido pelos seus subordinados (Eden & Leviatan, 1975). Nessa ótica, são tradicionalmente identificados, dois estilos de Liderança: o Transacional e o Transformacional.

Na Liderança Transacional, os líderes motivam os seus subordinados por meio de um processo de troca, através da definição de metas. Por outras palavras, os subordinados que cumprem os requisitos do trabalho são recompensados enquanto outros são punidos de acordo com o seu desempenho. Existe então, um sistema de incentivo que atua de modo a recompensar os resultados obtidos. Este estilo de liderança, tem como objetivo criar uma relação de troca entre o colaborador e o líder/organização, estimulando os colaboradores através de incentivos (normalmente monetários) em troca do seu tempo e trabalho (Asgnhar & Oino, 2018; Nazim & Mahmood, 2018).

Na Liderança Transformacional, o líder é conceptualizado como modelo, como fonte de inspiração e visão para os subordinados. Para isso, os líderes comunicam de forma entusiástica e energética. Assim, os subordinados desenvolvem fortes sentimentos para com os líderes, conseqüentemente, aceitando tarefas desafiantes pois identificam-se com a sua missão e visão estratégica. Portanto, o principal objetivo do líder, neste estilo de liderança, é ser facilitador e mentor dos seus subordinados, para assim garantir o seu sucesso. Este estilo de liderança, ajuda os trabalhadores a atingirem maiores níveis de exigência com eles próprios e a desenvolver um clima transparente entre ambas as partes (Asgnhar & Oino, 2018; Nazim & Mahmood, 2018).

De notar que Bass & Avolio (2004) utiliza estes dois estilos de liderança no seu questionário multifatorial de liderança (MLQ), adicionando uma terceira área, conhecida como não liderança ou Liderança *Laissez Faire*.

A escolha do estilo de liderança varia com a situação e com o contexto. De acordo com a teoria, quando estamos perante uma situação com prazos limitados e tem que ser claro quais a obrigação de cada elemento da equipa, os estudos aconselham que deve usado a Liderança Transacional. Porém, quando estamos numa situação e contexto onde é necessária a comunicação e o trabalho de equipa e é necessário motivar os trabalhadores

e integrar objetivos comuns com objetivos individuais será preferencial o uso da Liderança Transformacional (Kaleem et al, 2016). Por fim, verificamos que a maior eficácia do líder está associada ao não uso de Liderança *Laissez Faire* (Bass & Avolio, 2004).

### **2.2.6 Impacto da Liderança na Satisfação**

Ao olharmos para como a Liderança impacta a Satisfação, verificamos em alguns estudos empíricos, através do modelo apresentado anteriormente que, o estilo de Liderança Transformacional afeta positivamente a Satisfação no Trabalho (Asgnhar & Oino, 2018; Saleem, 2015; Voon et al, 2011). Relativamente ao estilo de Liderança Transacional, essa relação já não é tão clara pois, trabalhos como os de Asgnhar & Oino (2018), demonstram que o estilo Transacional afeta positivamente a Satisfação no Trabalho, enquanto que outros artigos, como os de Saleem (2015) ou Voon, et al (2011) demonstram que a Liderança Transacional afeta negativamente a Satisfação no trabalho.

De acordo com alguns autores, quando a Liderança Transacional afeta positivamente a Satisfação no Trabalho, verificamos, contudo, que não é o estilo preferencial pois a Liderança Transformacional terá um impacto superior na satisfação comparativamente com a Liderança Transacional. Isto tenderá a acontecer visto que, os subordinados apenas suportam a Liderança Transacional num curto período de tempo (Asgnhar & Oino, 2018).

Relativamente à Liderança *Laissez Faire*, encontramos maioritariamente dois tipos de evidências: ou que a Liderança *Laissez Faire* não se mostra significativa na relação com o Nível de Satisfação (Rothfelder et al, 2012) ou mostra-se significativa afetando negativamente o Nível de Satisfação (Erkutlu, 2008). Este fenómeno evidencia-se pois, o líder, ao não prestar auxílio aos seus subordinados e ao mostrar-se indiferente e ausente, poderá causar um fator de stress ao subordinado (LundMark et al, 2022).

No caso de Portugal, através do estudo para pequenas e médias empresas, parece que a Liderança Transformacional causa não só maior impacto na satisfação dos trabalhadores como estes se esforçam mais no seu trabalho. Este fenómeno é explicado pois, ao seguirem este estilo de liderança, sentem-se mais determinados em realizar a sua tarefa, o que resultou em melhores resultados para aquela empresa (Franco & Matos, 2015).

## **2.3 Liderança em Equipas Multiculturais**

Nesta secção revê-se a investigação do conceito de Liderança num contexto de Equipas Multiculturais e a sua evolução enquanto conceito académico.

### **2.3.1 Liderança e Satisfação do Trabalho em Equipas Multiculturais**

Numa equipa multicultural, onde existe uma grande diversidade de pessoas, quer seja no género, nacionalidade, religião ou cultura, de acordo com alguns autores, seria expectável que a relação com a satisfação no local de trabalho seja negativa (Basadur & Head, 2001) em comparação com equipas monoculturais pois, as interações de pessoas similares culturalmente tendem a ser mais satisfatórias e mais fáceis (Byrne, 1971). Porém, outros estudos como a meta-análise de Stahl et al (2010), demonstram uma forte e robusta relação positiva entre satisfação no trabalho e diversidade cultural. Este fenómeno é explicado pelo autor, alegando que estando em equipa multicultural, o desenvolvimento pessoal é maior pois a sua aprendizagem é potenciada. Outro indicador de satisfação dos trabalhadores é a possibilidade de estarem em contacto com outras culturas e costumes, podendo assim alargar o seu conhecimento sobre as diferentes culturas do globo (Stahl et al, 2010). Por outro lado, consideram esta experiência uma “aventura” devido às dificuldades inerentes às equipas multiculturais como uma menor integração social que tornará difícil a criação de ideias inovadoras e criativas. O transpor dessas dificuldades, podem potenciar um alto nível de satisfação, melhorando todos os processos dessa equipa. Deste modo, podemos verificar que não existe uma clara relação entre Nível de Satisfação e composição da equipa, sendo que diferentes estudos têm diferentes resultados (Stahl et al, 2010).

Visto que, a satisfação pode depender das interações que se têm no local de trabalho, sejam com colegas de trabalho ou com a sua liderança, é necessário ter em conta a sua qualidade pois, é fator chave na criação de energia para o trabalhador. Ora, num ambiente multicultural, essas interações tornam-se mais difíceis devido às diferenças culturais, linguísticas ou religiosas (Rozkwitalska & Basinska, 2015).

Assim, o líder deve ser capaz de desenvolver experiências positivas no local de trabalho, por exemplo, reconhecer a diversidade de cultural. Isso, irá transmitir um efeito consciente da importância da diversidade numa equipa, bem como terá, um efeito positivo na consciencialização dos liderados em relação ao mesmo tema (Barakat et al, 2015). Caso o líder consiga desenvolver esta relação entre ele e os liderados, a equipa



tenderá a ficar mais coesa, o que trará resultados em várias áreas como, um aumento da criatividade da equipa, um aumento da Satisfação Geral no local de trabalho e uma melhor comunicação entre os membros da equipa (Stahl et al, 2010).

Dito isto, apesar de se encontrar uma relação entre a Liderança e a Satisfação no Trabalho num contexto multicultural, é encontrada muita pouca evidência na literatura que teste essa relação para a Liderança Transacional, Transformacional e *Laissez-Faire*. Encontramos apenas evidências que a Liderança Transformacional afeta positivamente a satisfação de equipas virtuais, enquanto que a Liderança *Laissez Faire* apresenta o efeito contrário (Davis & Bryant, 2003).

Evidências semelhantes são encontrada, no estudo de equipas virtuais (trabalho remoto), que demonstram uma forte relação positiva entre os estilos de liderança Transformacional e Transacional tanto na performance dos colaboradores, na confiança dos mesmo para com o líder e no Nível de Satisfação do colaborador (Sedrine et al, 2021; Stahl & Maznevski, 2021). As equipas virtuais acabam por partilhar características com as equipas multiculturais na medida em que ambas, dispõem de trabalhadores a trabalhar remotamente, em diferentes pontos geograficamente distantes (Stahl & Maznevski, 2021). Nestes contextos, encontra-se evidência que o estilo de liderança adotado pelo líder se mostra particularmente influente na equipa pois, este tipo de equipas também apresenta um maior número problemas para o líder em comparação com as tradicionais (Sedrine et al, 2021). Encontra-se evidências neste tipo de equipas de que a forma escolhida para liderar é bastante relevante pois, pode afetar a sua eficácia, a sua performance e a própria qualidade do trabalho de equipa entre colaboradores (Stahl & Maznevski, 2021).

Em Portugal, através de um estudo, a trabalhadores no mercado de trabalho de dos Reis et al (2022) encontramos evidência, através das respostas a questionário e entrevistas, de que a relação entre o líder e o liderado tem um forte impacto na motivação e satisfação do colaborador. De acordo com os autores, isto acontece quando o líder ajuda voluntariamente o colaborador e coloca as preferências do trabalhador em frente das suas próprias ou das preferências da organização. Para isso acontecer, os inquiridos do estudo, classificam um bom líder como assertivo, justo, imparcial, próximo com os membros da sua equipa e que valoriza o individuo como uma pessoa e não apenas um membro da equipa (dos Reis et al, 2022).

### **3. Metodologia e Dados**

#### **3.1 Metodologia**

Neste capítulo será colocada a questão de investigação e como esta será aplicada, com o objetivo de responder à lacuna identificada na revisão de literatura.

##### **3.1.1 Questão de Investigação**

Pela revisão da literatura, podemos constatar que a Satisfação no local de trabalho, para além de ser um fator atual, é um tópico muito debatido não só em artigos científicos como nas empresas. Deste modo, encontramos evidências que não só a Liderança impacta diretamente a Satisfação no trabalho como, diferentes estilos de liderança impactam de forma diferente a Satisfação no trabalho (Asgnhar & Oino, 2018; Franco & Matos, 2015).

Verificamos através da literatura que, nas equipas multiculturais, 1) a Liderança Transformacional é a que tem mais impacto no Nível de Satisfação Geral impactando-a positivamente (Asgnhar & Oino, 2018) 2) a Liderança Transacional pode impactar, tanto positivamente (Asgnhar & Oino, 2018) como negativamente o Nível de Satisfação Geral (Voon et al, 2011) e 3) a Liderança *Laissez Faire* ou não impacta ou tem um impacto negativo na Satisfação Geral. (Erkutlu, 2008).

Encontra-se ainda, que a Satisfação no trabalho não só impacta a motivação dos trabalhadores como também, afeta a performance da organização (Saane et al, 2003) e no limite, pode levar ao *burnout* no caso de insatisfação extrema (Burke et al, 2005).

Apesar de existirem evidências na literatura que sugerem que a Liderança seja particularmente relevante em equipas multiculturais (Stahl et al 2010), não encontramos evidências na literatura, de como a composição multicultural da equipa pode afetar a relação entre o estilo de liderança, mais concretamente a Liderança Transacional, Transformacional e *Laissez Faire* e a Satisfação no Trabalho (Basadur & Head, 2001; Byrne, 1971).

##### **3.1.2 Hipóteses**

Neste estudo, será usado as hipóteses estatísticas com o objetivo de observar o nível de Satisfação dos participantes em função de cada um dos três estilos de liderança apresentado anteriormente bem como, o fator multicultural pode moderar essa relação.

Serão usadas hipóteses estatísticas, visto que por definição, são proposições testáveis sobre a relação entre dois ou mais conceitos ou variáveis (Saunders et al, 2007). O uso das hipóteses é considerado como uma ferramenta importante na investigação científica pois, identifica as relações entre variáveis no modelo teórico investigado (Kerlinger, 1986). Alinhado com o objetivo desta investigação, iremos utilizar as hipóteses estatísticas para verificar a relação entre os diferentes estilos de liderança com a Satisfação no local de trabalho. Assim, o estudo das hipóteses será apresentado seguindo este formato:

H1a) Um estilo de Liderança Transacional está associado a uma maior Satisfação no Trabalho;

H1b) O efeito do estilo de Liderança Transacional na Satisfação no Trabalho é maior em equipas multiculturais;

H2a) Um estilo de Liderança Transformacional está associado a uma maior Satisfação no Trabalho;

H2b) O efeito do estilo de Liderança Transformacional na Satisfação no Trabalho é maior em equipas multiculturais;

H3a) Um estilo de *Liderança Laissez Faire* está associado a uma menor Satisfação no Trabalho;

H3b) O efeito do estilo de liderança *Laissez Faire* na satisfação no trabalho é maior em equipas multiculturais;

### **3.1.3 Instrumento de Recolha de Dados**

A presente investigação será realizada por uma abordagem quantitativa, através da análise dos resultados de um inquérito entre os meses de Julho e Agosto. O inquérito foi concebido de forma a procurar revelar padrões, que demonstrem o estilo de liderança do líder e como isso impacta, o nível de Satisfação do colaborador na equipa. Estuda-se assim se entre equipas multiculturais o estilo de liderança utilizado tem mais impacto na Satisfação dos trabalhadores.

Para isso, o inquérito será enviado a uma empresa do ramo da consultoria tecnológica, visto que, ao operar em diferentes países, terá colaboradores de várias nacionalidades. O inquérito será enviado via e-mail através da aplicação *Qualtrics*, sendo as respostas dadas de forma anónima, pelos colaboradores de diferentes áreas (ex: Marketing,

Recursos humanos ou Vendas). O inquérito foi dividido em 4 partes relevantes para o estudo<sup>1</sup>: a primeira composta por perguntas que classificassem demograficamente a amostra e a composição da sua equipa; a segunda composta pela bateria de questões que analisavam o nível de Satisfação; a terceira que classificava a perspetiva do inquirido do estilo de liderança do seu líder; a quarta composta pela bateria de questões do *European working Conditions survey* (6ª edição) que classifica os requisitos, controlo que a pessoa tem no trabalho e as condições no trabalho.

### 3.1.4 Instrumentos de Medida

Para a criação deste questionário foram utilizados os itens, traduzidos e validados para Português, do Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ) (Bass & Avolio, 2004) e o Questionário de Satisfação do Minnesota (MSQ) (Weiss et al, 1967). Este último, tem como objetivo medir e avaliar a Satisfação no trabalho dividindo-a em satisfação geral, intrínseca e extrínseca. Esta ferramenta, na sua forma reduzida é composta por 20 itens em que a escala de resposta utilizada é de tipo *Likert* que varia entre muito insatisfeito (1) e muito satisfeito (5). Para este estudo será utilizado a versão traduzida e validada da versão reduzida realizada por Ferreira et al (2009) aplicado na população portuguesa. Como forma de avaliação de cada dimensão, considera-se a soma de todos os itens de cada dimensão a dividir pelo nº de itens. Para simplificar o estudo, de modo a termos apenas uma variável dependente, o foco será na terceira dimensão da escala, ou seja, o Nível de Satisfação Geral, composta por 4 itens. Esta dimensão utiliza itens que questionam várias vertentes da satisfação no local de trabalho nomeadamente, a satisfação com o salário, com a progressão na carreira ou com o reconhecimento de realizar um bom trabalho. Apesar de se reportar apenas os resultados desta dimensão, replicou-se os mesmos testes de hipóteses tomando como variável dependente as restantes dimensões da escala, gerando resultados semelhantes apresentados.

Em relação ao MLQ, utilizou-se os 36 itens do mesmo, na sua versão reduzida, utilizando uma escala de *Likert* entre Nunca (1) e Sempre ou quase sempre (5) (Gomes et al 2021). Estes itens estão agrupados entre 3 dimensões que descrevem tipos de liderança: Liderança Transacional, Liderança Transformacional e Liderança *Laissez Faire*. Para o cálculo das mesmas, alinhado com os diversos autores (Bass & Avolio, 2004, Gomes et al 2021) considera-se válida a soma de todos os itens de cada dimensão

---

<sup>1</sup> Uma secção adicional, que media o nível de preconceito dos indivíduos, não foi considerada no estudo.

dividindo esse valor pelo número de itens da dimensão. Sendo assim cada estilo de liderança terá um resultado final entre 1 e 5. Para complementar o questionário, foram usadas como variáveis de controlo o modelo do *Job demands control and support* do *European working conditions survey* (6ª edição) (Ariza-Montes et al, 2018), traduzidas e validadas para português pelo próprio, para medir o requisito do trabalho e da função do trabalhador através de itens que classificassem o trabalho na sua intensidade, pressão e urgência (Requisitos do trabalho); o quanto o trabalhador controla ou tem autonomia para definir o seu trabalho através de itens que avaliassem a autonomia do trabalhador em o que fazer e como fazer o seu trabalho (Controlo no trabalho); e as condições de trabalho da empresa através de itens que medissem o ambiente do local de trabalho, e do relacionamento da própria equipa (Suporte no trabalho) (Ariza-Montes et al, 2018). Estas três dimensões foram medidas numa escala de *Linkert* de 1 a 4, em que relativamente aos Requisitos e Controlo a escala de resposta varia Nunca (1) e Frequentemente (4) e relativamente ao suporte no trabalho entre Discordo Totalmente (1) e Concordo Totalmente (4). À semelhança das outras baterias de questões também esta foi calculada através da soma de todos os itens dividindo pelo número de itens (Ariza-Montes et al, 2018).

A escolha do MLQ e MSQ foi realizada tendo em conta, não só o objetivo geral deste estudo bem como, tendo em conta as validações estatísticas para a língua portuguesa. Relativamente a MSQ, esta ferramenta foi escolhida devido a ser das mais utilizadas para verificar a Satisfação no trabalho em inúmeros estudos em empresas de vários setores como o público, o tecnológico ou o setor da saúde como, por exemplo, no trabalho de Ghazzawi (2011). Em Portugal, este estudo é utilizado em várias teses de mestrado e doutoramento, maioritariamente no setor da saúde, mais concretamente na enfermagem (Dalla Nora, 2017).

Sobre o MLQ, esta ferramenta foi escolhida, visto ser das mais conceituadas no âmbito da liderança, sendo utilizada por inúmeros autores para qualquer tipo de setor de atividade. Juntando a isto, este é dos questionários mais utilizados, quando queremos verificar se a Liderança impacta o Nível de satisfação dos colaboradores, como o exemplo do trabalho de Lisak & Harush (2021).

Por último, para se avaliar a composição da equipa, e em linha com a definição de cultura de outros trabalhos, (Ponomareva et al, 2022) perguntou-se aos inquiridos se estavam inseridos em equipas com elementos de várias nacionalidades e nacionalidades.

Para estudar se se verificam as hipóteses apresentadas acima, serão utilizados modelos de regressão linear analisando o impacto dos estilos de liderança no nível de satisfação. Adicionalmente, faremos a análise do efeito moderador da multiculturalidade no estilo de liderança para perceber se esse efeito é maior neste tipo de equipas.

## **3.2 Dados**

Neste capítulo, descreve-se a amostra e serão feitos os pré-testes para verificar a consistência e fiabilidade das variáveis.

### **3.2.1 Caracterização da Amostra**

Para este estudo, foram consideradas válidas 130 respostas dos 204 inquiridos recolhidos divididas numa amostra composta por 59,23% de inquiridos do sexo masculino, com os restantes 40,77% sendo do sexo feminino. As idades dos inquiridos variam entre os 20 e os 63 anos. Apesar desta disparidade de idades, 51,7 % dos inquiridos apresenta-se entre as idades de 20 e 30 anos.

Relativamente ao grau de ensino, verificamos que existe um grande enviesamento na amostra devido à elevada escolaridade dos inquiridos visto que, 88,47% conclui o grau de Ensino de licenciatura ou superior (mestrado, doutoramento ou pós-graduação).

No que diz respeito à experiência dos indivíduos na organização, verificamos que a grande maioria, isto é, 81,6% tem menos de 3 anos de experiência. Isto pode ser explicado pela volatilidade do setor, bem como, a dificuldade de retenção dos colaboradores por parte das empresas tecnológicas.

Em relação à composição da equipa, observamos que 60,77% dos inquiridos encontra-se a trabalhar numa equipa com elementos de várias nacionalidades (equipa multicultural) enquanto que os restantes trabalham numa equipa apenas da cultura portuguesa (equipa monocultural).

Em suma, verificamos que a amostra de inquiridos é constituída por indivíduos jovens, em início de carreira e altamente instruídos.

### 3.2.2 Modelo

Para testarmos as diferentes hipóteses, partimos de um modelo de regressão linear (M1), para inferir e explorar a relação entre a variável dependente, o Nível de Satisfação Geral, e as variáveis independentes, isto é, os 3 estilos de liderança, a Liderança Transacional, Liderança Transformacional e Liderança *Laissez Faire* e a Multiculturalidade da equipa. Adicionalmente, incluiremos algumas variáveis de controlo, nomeadamente, variáveis sociodemográficas (a idade, o género, o nível de escolaridade e a experiência na organização) e características do trabalho (Requisitos do trabalho, Controlo do trabalho e Suporte no trabalho). Note-se que o estudo do efeito de uma variável moderadora, pode ser realizado através de equações estruturais, com a vantagem de melhor controlar o erro de medida das variáveis selecionadas (Dash & Paul, 2021). Contudo, atendendo aos objetivos do estudo (teste de hipóteses), os modelos de equações estruturais mais adequados seriam baseados na covariância (em oposição aos baseados nos mínimos quadrados) e o tamanho da amostra não nos permite a sua utilização. A abordagem baseada em modelos de regressão lineares, optada neste estudo, é amplamente utilizada na literatura, sendo considerada adequada para os objetivos da investigação (e.g Hayes, 2017).

Como o nível de Satisfação de um trabalhador não depende exclusivamente do estilo de liderança do seu líder, estas variáveis são fundamentais pois, elas próprias se demonstraram relevantes para o nível de Satisfação em estudos anteriores. Encontra-se evidências, utilizando a mesma escala de medição do Nível de Satisfação Geral (MSQ), por exemplo, que o género do inquirido, tem um forte impacto no nível de Satisfação, visto que, os homens demonstram-se ter um maior nível de Satisfação que as mulheres. Este fenómeno pode ser explicado pela discrepância salarial ou pela sensação de segurança do posto trabalho (Ghazzawi, 2010). Relativamente às outras variáveis sociodemográficas, verifica-se que a idade e a experiência, encontram uma significância estatística positiva demonstrando que grupos de idade mais velhos tendem a ter um maior nível de satisfação que os mais novos, porém, se olharmos para a experiência, pessoas com menos tempo na organização tendem a ser mais satisfeitas que as mais antigas. No entanto, verificamos que a educação não apresentou um impacto significativo na satisfação no trabalho nos estudos consultados (Hancer & George, 2003).

Relativamente às variáveis de sobre as características do trabalho, estudos anteriores verificaram que o suporte dado ao trabalhador pelos seus pares e líderes, a qualidade do ambiente de trabalho, o controlo que tem sobre o trabalho que exerce e os requisitos/dificuldades que encontra no trabalho apresenta um impacto significativo no nível de Satisfação Geral do trabalhador (Lee & Park, 2021).

### 3.2.3 Fiabilidade e Validação dos Pressupostos do Modelo

Para verificar a fiabilidade de cada variável usada no modelo, foi calculado o coeficiente *alpha* de *Cronbach*, tendo-se concluído, tal como mostra a Tabela I, que o mesmo oscila entre 0.868 e 0.959 para os estilos de liderança o que revela uma consistência interna adequada para todas as dimensões. Relativamente às variáveis de controlo, retiradas do *European working Conditions survey*, verificamos que apenas o suporte no trabalho apresenta um *alpha* de *Cronbach* com um valor consistente (0.885). Quanto às restantes dimensões, apresentam consistências internas questionáveis no caso dos requisitos do trabalho (0,552) e inaceitáveis no caso do controlo do trabalho (0,416) (Gliem & Gliem, 2003). Relativamente à variável dependente, verificamos que o Nível de Satisfação Geral apresenta uma boa consistência interna de 0.819.

No geral, verificamos que as variáveis apresentam uma boa consistência interna, no entanto, devido a alguns *alphas* serem demasiado baixo, importa analisar, através de uma análise de robustez se, ao retirarmos as variáveis visadas, as conclusões deste trabalho serão diferentes.

**Tabela I - Coeficientes de *alpha* de *Cronbach* das variáveis em análise**

Variáveis	<i>Alpha Cronbach</i>	Nº de itens
Nível de Satisfação Geral	0.819	4
Liderança Transacional	0.868	8
Liderança Transformacional	0.959	20
Liderança <i>Laissez Faire</i>	0.919	8
Requisitos do Trabalho	0.552	5
Controlo do Trabalho	0.416	6
Suporte no Trabalho	0.885	6

Para além de verificar a consistência interna das variáveis, deve-se validar se a regressão linear produzirá resultados consistentes estatisticamente. Para isso, a regressão linear tem que cumprir 6 pressupostos. Os pressupostos são os seguintes:1) devemos garantir que os erros devem seguir uma distribuição normal; 2) os erros do



modelo devem ter um valor esperado igual a zero; 3) Tem que se verificar que existe homocedasticidade; 4) Os erros não podem depender de outros erros, ou seja, não podem estar correlacionados; 5) As variáveis independentes não podem estar perfeitamente correlacionadas entre si; e 6) Não podem existir observações que tenham uma influência anormal nos resultados do modelo (Schmidt & Finan, 2018).

Após se analisar os pressupostos no modelo, nos testes descritos entre o Anexo IX e o anexo XIV, verificamos que este modelo apenas não cumpre o último pressuposto, pois apresenta respostas acima da linha de corte, mostrando que existem respostas influentes na nossa amostra.

## 4. Análise de Resultados

### 4.1 Correlações e Estatísticas Descritivas das Variáveis do Modelo

Neste segmento, incidiremos a análise sobre a estatística descritiva das variáveis em estudo e a sua relação com o Nível de Satisfação Geral.

**Tabela II - Médias, desvios-padrão e correlações**

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Nível de Satisfação Geral	3,75	,78									
2. Idade	31,82	6,85	,04								
3. Nível de Escolaridade	-	-	-,04	,03							
4. Experiência	2,22	2,76	-,05	,42*	-,04						
5. Liderança Transacional	3,54	,72	,50*	,07	-,02	-,07					
6. Liderança Transformacional	3,70	,72	,60*	,88	,03	-,03	,76*				
7. Liderança <i>Laissez Faire</i>	1,95	,78	-,06	-,03	-,06	,14	-,14	-,22*			
8. Requisito do Trabalho	3,00	,43	-,13	,14	,19*	,17	-,03	-,07	,37**		
9. Controlo do Trabalho	3,29	,34	,36*	,10	,08	-,03	-,25*	,34*	,08	,05	
10. Suporte no Trabalho	3,56	,44	,48*	-,003	,10	,11	,33*	,40*	-,01	-,10	,27**

DP= Desvio padrão; \* Correlação significativa no nível 0,05; \*\*Correlação significativa no nível 0,01

A Tabela II apresenta as tendências centrais e a matriz de correlações entre as variáveis contínuas operacionalizadas para o estudo. Através da Tabela II, verificamos que a amostra inquirida percebe, que em média, os seus líderes apresentam comportamentos mais concordantes com o estilo de liderança Transformacional (3,70) e Transacional (3,54).

Através da análise das correlações da Tabela II, podemos ver que tanto a Liderança Transformacional ( $r = ,60$ ;  $p < 0,001$ ) como a Liderança Transacional ( $r = ,50$ ;  $p < 0,001$ ) estão correlacionadas significativamente com a variável dependente do modelo, isto é, o Nível de Satisfação Geral, o que sugere que o comportamento do líder Transacional e Transformacional se encontra relacionado com os níveis de satisfação individual.

Em relação às variáveis relacionadas com o trabalho em si, verificamos que estão moderadamente correlacionadas de forma positiva com o Nível de Satisfação Geral do trabalhador, destacando o Controlo do trabalho ( $r = ,36$ ;  $p < 0,001$ ) e o Suporte no Trabalho ( $r = ,48$ ;  $p < 0,001$ ).

Em concordância com o estudo de Hancer & George (2003), apesar de não significativa verificamos uma correlação negativa entre a Experiência e o Nível de Satisfação Geral ( $r = -,05$ ;  $p = 0,597$ ). Isto pode ser explicado, visto que os recém-entrados ainda estarem a adaptar as suas expectativas de crescimento na organização e realização pessoal à realidade encontrada na mesma (Boswell et al, 2009). Relativamente ao Nível de Escolaridade encontramos, apesar de não significativa, uma correlação negativa com o Nível de Satisfação Geral ( $r = -,04$ ;  $p = 0,689$ ).

**Tabela III - Médias, desvios-padrão por Género**

Variável	Género					
	Masculino			Feminino		
	Média	DP	N	Média	DP	N
Nível de Satisfação Geral	3,81	,76	77	3,67	,82	53

Através da Tabela III, verificamos que nesta amostra, tal como mostra estudos anteriores, os homens em media, apresentam um Nível de Satisfação Geral maior que as mulheres (Ghazzawi, 2010).

**Tabela IV - Médias, desvios-padrão nas diferentes composições culturais das equipas**

Variável	Multiculturalidade					
	Não			Sim		
	Média	DP	N	Média	DP	N
Nível de Satisfação Geral	3,66	,77	51	3,81	,79	79

Pela Tabela IV, e em concordância com Stahl et al (2010), verificamos que, em média, os elementos que pertencem a equipas multiculturais apresentam um nível superior de satisfação, em comparação com os elementos das equipas monoculturais. Podemos justificar este resultado, pois apesar de ser um ambiente mais desafiante, também contribui mais para o desenvolvimento pessoal do colaborador, pois o mesmo encontrar-se-á em contacto com outras culturas, ideias e costumes (Stahl et al, 2010). A relevância estatística desta diferença será estudada no modelo de regressão, controlando os efeitos das variáveis sociodemográficas, características de trabalho e as características de liderança dos colaboradores.

#### 4.2 Estudos de hipóteses

Nesta secção, ir-se-á analisar a significância estatística do modelo M1, bem como, as suas variáveis independentes.

**Tabela V – Modelo M1**

Variáveis	Coefficientes Padronizados Beta	T	P
(Constante)		-,556	,580
Género	-,003	-,038	,969
Idade	,097	1,249	,214
Nível de escolaridade	-,101	-1,406	,162
Experiência	-,106	-1,338	,183
Requisitos do Trabalho	-,078	-1,006	,317
Controlo do Trabalho	,119	1,596	,113
Suporte no trabalho	,274	3,577	<,001
Liderança Transaccional	,073	,679	,498
Liderança Transformacional	,407	3,510	<,001
Liderança <i>Laissez Faire</i>	,081	1,058	,292
Multiculturalidade	,014	,206	,837

Através da análise dos dados do modelo M1 (Tabela V), verificou-se que o modelo linear mostra-se estatisticamente significativo [ $F= 9,589$ ;  $p < 0.001$ ] e que 47,2% da variação do Nível de Satisfação Geral dos colaboradores é explicado pelo modelo.

Começando pelas variáveis sociodemográficas observamos que nem o Género ( $\beta= -0,003$ ;  $t = -0,038$ ;  $p = 0,969$ ), nem a Idade ( $\beta= 0,097$ ;  $t = 1,249$ ;  $p = 0,214$ ), nem o Nível de Escolaridade ( $\beta= -0,101$ ;  $t = -1,406$ ;  $p = 0,162$ ) nem a Experiência ( $\beta= -0,106$ ;  $t = -1,006$ ;  $p = 0,183$ ) se mostram estatisticamente significativos em relação ao Nível de Satisfação Geral neste modelo, não impactando a sua variação.

No que se refere às variáveis do *Job demand control support model*, verificamos que apenas o Suporte que é dado aos colaboradores no trabalho impacta de forma significativa o nível de Satisfação Geral ( $\beta=0,274$ ;  $t = 3,577$ ;  $p < 0.001$ ).

Olhando agora para os estilos de liderança, mais concretamente para a Liderança Transacional verificamos que não contribui para o aumento do Nível de Satisfação Geral ( $\beta = 0,073$ ;  $t = 0,679$ ;  $p = 0,498$ ). Verificando isso, podemos então concluir que a hipótese 1a não é comprida.

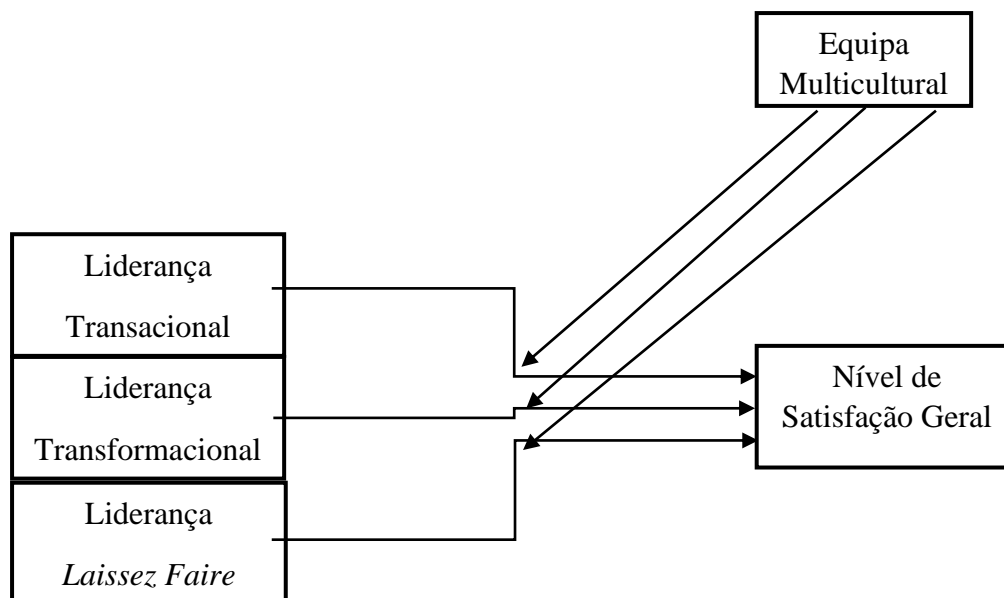
Olhando para os restantes estilos de liderança, verificamos que, a Liderança Transformacional contribui positivamente para o Nível de Satisfação Geral ( $\beta = 0,407$ ;  $t = 3,510$ ;  $p < 0.001$ ). Dito isto, a variável mostra-se significativamente estatística e é a que mais contribui para a evolução do Nível de Satisfação Geral e assim provando a hipótese 2a. Olhando para o efeito da Liderança *Laissez Faire*, verificamos que este estilo de liderança não é estatisticamente significativo ( $\beta=0,081$ ;  $t = 1,058$ ;  $p = 0.292$ ), não verificando a hipótese 3a. Ao analisarmos a variável Equipa Multicultural verificamos que a variável não é estatisticamente significativa no modelo ( $\beta = 0,014$ ;  $t = 0,206$ ;  $p = 0.837$ ) (Tabela V).

### **4.3 Estudo dos efeitos de moderação**

Para responder às restantes questões de investigação, delineou-se modelos completos para averiguar em que medida a relação existente entre a Liderança e a Satisfação Geral dos trabalhadores é moderada pela Multiculturalidade da equipa. Para isso, foi utilizado o SPSS, mais concretamente, a macro *Process* onde se testou o efeito moderador para os diferentes estilos de liderança (gerando assim 3 modelos complementares (M1a, M1b, M1c, apresentados em anexo). Para cada uma das dimensões da liderança, a macro cria uma variável resultante da multiplicação da variável Multiculturalidade e o

resultado da escala de liderança. A significância do efeito moderador, pode ser apreciada pela significância estatística do efeito dessa nova variável na satisfação, O efeito da variável criada na satisfação, indica se a influência do estilo de liderança na satisfação em equipas multiculturais seria diferente do que em equipas monoculturais.

**Figura 1 – Modelo de Moderação**



**Fonte – Realizado pelo autor**

Ao analisarmos a relevância da moderação da Multiculturalidade na relação entre os diferentes estilos de liderança na satisfação, através da influência na variável criada para o efeito em cada modelo, verificamos que, o seu efeito não se mostrou relevante e significativo estatisticamente para o estilo de Liderança Transacional (M1a:  $\beta = -0,048$ ;  $t = -0,310$ ;  $p = 0,758$  Anexo XV), Transformacional (M1b:  $\beta = 0,045$ ;  $t = 0,289$ ;  $p = 0,773$  Anexo XVI) e *Laissez Faire* ( $\beta = 0,174$ ;  $t = 1,227$ ;  $p = 0,222$  XVII). Assim podemos concluir que a hipótese 1b, 2b e 3b não foram satisfeitas.

No entanto, notar que apesar de não ser estatisticamente relevante, para níveis de liderança mais elevados (nos 3 estilos estudados) verifica-se que o Nível de Satisfação é maior na amostra composta por pessoas a trabalhar em equipas multiculturais.

#### **4.4 Análise de Robustez**

Neste segmento, ir-se-á apresentar 3 análises de robustez de modo a se tentar provar algumas das hipóteses que não foram encontradas através do modelo original. Para isso, procuraremos alterar algumas condições do modelo para fazer face às suas limitações,

como por exemplo, alterar o número de inquéritos para aumentar a robustez explicativa do modelo, retirar as respostas do inquérito que invalidam o último pressuposto da regressão linear e retirar as variáveis que apresentam uma consistência interna insatisfatória.

Começando pela primeira análise, foi realizada uma imputação de valores médios para os casos omissos de forma, a aumentar o tamanho de amostra e, conseqüentemente o poder explicativo do modelo, com o objetivo de avaliar se as conclusões do modelo original sofrem alterações (Modelo M2). Dito isto, a amostra ficou com 201 respostas válidas das 204 respostas. De notar, que este modelo também apresenta problemas em relação aos *alphas* de *Cronbach* e do não cumprimento do último pressuposto da regressão linear.

Ao observarmos o modelo, verificamos que o Nível de Satisfação Geral é impactado estatisticamente (Anexo XVIII), tal como o modelo original, pela Liderança Transformacional e pelo Suporte no trabalho, mostrando que não existe uma alteração das hipóteses 1a, 2a e 3a.

Relativamente a como a composição da equipa afeta o nível de satisfação, verificamos novamente que nem a multiculturalidade impacta significativamente a satisfação dos inquiridos, como esta variável não contribui de forma moderadora, para a relação entre os diferentes estilos de liderança e o Nível de Satisfação Geral. Assim, de novo, encontra-se evidência que as hipóteses 1b, 2b e 3b não são satisfeitas através deste modelo (Anexo XVIII).

Após esta análise, importa-nos perceber se existem respostas que estão a ser influentes, enviesando os resultados do modelo. Para verificar este pressuposto, ignoraremos as respostas acima da linha de corte, ou seja, utilizaremos a amostra apenas com respostas com uma distância de Cook abaixo de  $4/130=0,31$  (Blatná, 2006). Assim, a nossa nova amostra é composta por 125 respostas (Modelo M3).

Ao realizar-se a análise deste novo modelo, apesar da capacidade explicativa sobre a variação do Nível de Satisfação Geral subir para 50% (Anexo XIX), verificamos que não existe uma alteração significativa às variáveis chave a um nível de confiança de 95%. No que toca à Liderança verificamos que o único estilo estatisticamente significativo continua a ser a Liderança Transformacional ( $\beta = 0,458$ ;  $t = 4,010$ ;  $p < 0.001$ ) apresentando um teste t ligeiramente superior ao modelo original. No entanto,

encontramos evidências que o estilo de liderança *Laissez Faire* (Anexo XIX), para um nível de confiança de 90%, mostra-se significativamente estatístico apresentando um impacto positivo no Nível de Satisfação Geral ao contrário das evidências encontradas noutros trabalhos (Breevaart & Zacher, 2019). Assim podemos concluir que, para um nível de confiança menor a hipótese 3a não é satisfeita. Relativamente à forma como está composta a equipa, verificamos que novamente a multiculturalidade não se mostra significativamente estatística no modelo ( $\beta = -0,002$ ;  $t = -0,035$ ;  $p = 0,972$ ) e que ao ser aplicada no teste de moderação não impacta significativamente a relação entre qualquer estilo de liderança e o Nível de Satisfação Geral.

Por último, visto que duas das variáveis do modelo original apresentam *alphas* de *Cronbach* insatisfatórios, iremos removê-las do modelo de modo a procurar se esta alteração terá impacto nas hipóteses estudadas. De modo, para que o modelo continue a cumprir os pressupostos da regressão linear, continuaremos a utilizar a amostra da análise de robustez anterior (Modelo M4).

Assim, ao retirarmos os requisitos do trabalho e o controlo do trabalho, observamos que apesar do teste t aumentar o seu valor, o único estilo de Liderança que impacta o Nível de Satisfação, com um índice de confiança de 95% continua a ser o Transformacional. No entanto encontramos a mesma evidência que a análise de robustez anterior, ou seja, de que o estilo de liderança *Laissez Faire* (Anexo XX), para um nível de confiança de 90% mostra ter um impacto positivo e significativo no Nível de Satisfação Geral dos trabalhadores.

Relativamente às restantes hipóteses continuam a não se verificar, pois a multiculturalidade continua a não se mostrar relevante na variação do Nível de Satisfação Geral nem na relação que o estilo de liderança tem com o mesmo.

## 5. Conclusões, Contributos e Limitações desta Investigação

A crescente globalização e o surgimento dos nómadas digitais, impulsionados pelo COVID-19, tornam não só o mercado de trabalho mais dinâmico e aberto, como proporcionou o surgimento, principalmente no setor tecnológico, de equipas com elementos de várias culturas a trabalhar em diferentes partes do globo. Esta mudança de paradigma, passou a assumir um papel importante nas organizações, visto que, é fundamental que o líder seja capaz de motivar e manter satisfeitos os diferentes trabalhadores com *backgrounds* completamente diferentes (Szydło et al, 2022). O presente trabalho aborda esta temática e tem como objetivo analisar o papel moderador da composição de uma equipa multicultural na relação existente entre estilos de liderança e a Satisfação dos trabalhadores.

No entanto, todas as investigações têm limitações e por isso importa referir que, de alguma forma, o tamanho da amostra constituiu um dos principais impedimentos para que fossem utilizadas algumas técnicas estatísticas mais robustas, como por exemplo a utilização de equações estruturais, para confirmar os resultados obtidos nesta investigação. Outra limitação, importa salientar, que apesar do questionário submetido neste estudo ter sido respondido por inquiridos de várias nacionalidades, o mesmo foi apenas respondido por colaboradores que tinham um grande nível de conhecimento à língua portuguesa, pois o questionário foi apenas realizado em português. Esta limitação deveu-se à impossibilidade de acesso à escala e questões na língua original (inglês).

Mediante estas limitações, os resultados obtidos através da análise nos modelos de regressão linear, revelam que, na perceção dos participantes, a sua liderança é melhor definida pela Liderança Transformacional e que esta, em linha com a hipótese 2a impacta significativamente o Nível de Satisfação Geral. Esta conclusão mostra-se natural e consonante com outros trabalhos, pois este estilo de liderança acaba por ser conceptualizado como modelo, como fonte de inspiração e visão para os subordinados mostrando-se justos, preocupando-se com as suas necessidades e motivando-os a alcançar os seus objetivos e os da organização (Kaleem, Asad & Khan, 2016). Por outro lado, ao diminuirmos o nível de significância ou omitirmos variáveis de controlo do modelo, nomeadamente os Requisitos do trabalho e o Controlo do Trabalho verificamos que também existe um impacto positivo da Liderança *Laissez Faire* no Nível de Satisfação Geral o que contraria trabalhos como os de Bligh et al (2018) e Lundmark et al (2022) que defendem que, uma Liderança *Laissez Faire* produzirá resultados



negativos ao nível do bem-estar como altos níveis de stress e até de saúde. Pode-se tentar justificar esta evidências através de estudos mais conceptuais como o de Yang (2015), que defende que este estilo de liderança, ao não dar instruções aos colaboradores, apoia o desenvolvimento da autonomia e o *empowerment* do colaborador o que pode trazer benefícios relativos à performance ou à motivação do colaborador.

Por outro lado, os resultados obtidos neste trabalho demonstram que, não foi encontrada uma relação direta e significativa entre a Multiculturalidade da equipa e o Nível de Satisfação desses mesmos trabalhadores em discordância com outros trabalhos (Basadur & Head, 2001; Byrne, 1971; Stahl et al, 2010). Verificamos também, que a Multiculturalidade não evidencia significância estatística como variável moderadora entre a relação entre os diferentes estilos de liderança com o Nível de Satisfação Geral, apesar de outros estudos apontarem à importância do líder alterar o seu comportamento perante colaboradores de diferentes culturas (Greeley et al, 1992; Pauliene et al, 2019). Uma tentativa de justificação destes resultados, poderá ser o facto de ambos os tipos de equipas, monoculturais e multiculturais, estarem sujeitos a uma elevada exposição ao meio multicultural, pois têm clientes ou fornecedores de várias partes do globo, criando assim a ideia que todas equipas se encontram num meio multicultural. Outra possível justificação prende-se com a homogeneidade da amostra, pois para além da amostra ser apenas composta por pessoas que entendem a língua portuguesa, são na sua maioria jovens, altamente instruídos que estão habituados a lidar com várias culturas e *backgrounds*, vivendo diariamente num mundo constantemente conectado.

Não obstante, este trabalho mostra-se um contributo e uma mais valia num tópico cada vez mais atual aprofundando os conhecimentos sobre a importância da liderança num contexto multicultural e como esse impacto é cada vez mais significativo no desempenho e principalmente na Satisfação dos trabalhadores. Face ao exposto, sugere-se que em estudos futuros se aumente o tamanho da amostra e que a mesma tente cobrir as pessoas que não falam a língua portuguesa para não enviesar a amostra.

## 6. Referências Bibliográficas

- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 299-311.
- Allport, G. (1927). Concepts of trait and personality. *Psychological Bulletin*, 24(5), 284.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, organizations and society*, 29(3), 423-444.
- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, M., Han, H., & Law, R. (2018). Work environment and well-being of different occupational groups in hospitality: Job Demand–Control–Support model. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 1-11.
- Asghar, S., & Oino., I. (2018) Leadership Styles and Job Satisfaction. *Market Forces*, 13(1), 1-13.
- Barakat, L., Lorenz, M, Ramsey, J., & Cretoiu, S. (2015). Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781-800.
- Basadur, M. H., & Head, M. (2001). Team performance and satisfaction: A link to cognitive style within a process framework. *Journal of Creative Behavior*, 35, 227—248.
- Bass, B., & Avolio, J. (2004). Multifactor leadership questionnaire. *Mind Garden*.
- Bhatti. N., Maitlo. G., Shaikh. N., Hashmi. M., & Shaikh. F. (2012) The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *Internacional Business Research*. 5(2), 192.
- Blatná, D. (2006). Outliers in regression. *Trutnov*, 30, 1-6.
- Bligh, C., Kohles, C., & Yan, Q. (2018). Leading and learning to change: the role of leadership style and mindset in error learning and organizational change. *Journal of Change Management*, 18(2), 116-141.

- Boswell, R., Shipp, J., Payne, C., & Culbertson, S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 844.
- Bowditch, J., & Buono, A. (2017). *Fundamentos de comportamento organizacional* (6<sup>a</sup> ed.). LTC.
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384-409.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Dalla Nora, R. (2017). *Sensibilidade moral dos enfermeiros face aos problemas éticos na atenção primária à saúde* (Doctoral dissertation, Universidade Católica Portuguesa (Portugal)).
- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121092.
- Davis, D., & Bryant, L. (2003). Influence at a distance: Leadership in global virtual teams. *Advances in Global Leadership*, 3 303–340.
- DeNeve, M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197–229.
- dos Reis, F., Pinho, S., & Henriques, R. (2022). Female Leadership and Its Repercussions on Employees' Motivation in Portugal. *European Journal of Business and Management Research*, 7(6), 156-160.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of management development*, 27(7), 708-726.

Franco, M., & Matos, P. G. (2015). Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 425-451.

Fraser, M. (1983). Human stress, work and job satisfaction: a critical approach. *Occupational Safety and health series*, 50.

Ferreira, A., Fernandes, R., Haase, R. F., & Santos, E. R. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire - Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica*, 51, 251-281.

Ferreira, H., Martins, J., & Santos, L. (2021). Liderança nas Organizações. *Ciência Dinâmica*, 19(1), 26-49.

Fiedler, F. (1958). Leader attitudes and group effectiveness. Univer. Illinois Press.

Fisher, C. (2010) Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.

Ghazzawi, I. (2010). Gender role in job satisfaction: The case of the US information technology professionals. *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 14(2), 1-34.

Ghazzawi, I. (2011). Does age matter in job satisfaction? The case of US information technology professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1), 25.

Gliem, A., & Gliem, R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.

Gomes, A., Simões, C., Morais, C., & Resende, R. (2021). Psychometric properties of the Multidimensional Sport Leadership Scale: Comparison to Multifactorial Leadership Questionnaire. *International Journal of Sport Psychology*, 52(3), 189-212.

Halverson, B., & Tirmizi, A. (2008). Effective multicultural teams: Theory and practice (Vol. 3). Springer Science & Business Media.

Hancer, M., & George, T. (2003). Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.

Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications.

Hersey, P., Blanchard, H. and Johnson, E. (2001) Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 8th Edition, PrenticeHall, Inc., Upper Saddle River.

Hersey, P., & Blanchard, H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. *Academy of Management Journal* 12(4).

Hirtz, D., Murray, S., & Riordan, A. (2007). The effects of leadership on quality management. *Engineering Management Journal*, 19(1), 22–27.

Hoppock, R. (1936). Age and job satisfaction. *Psychological Monographs*, 47(2), 115.

Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26.

Israel, C. (2021). Uma análise sobre liderança: da Teoria dos traços à Liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24(24), 21-30.

Kaleem, Y., Asad, S., & Khan, H. (2016). Leadership styles & using appropriate styles in different circumstances. *Sir Syed University of Engineering and Technology*, Karachi-Pakistan.

Kerlinger, N. (1986) Foundations of Behavioral Research. 3rd Edition, Holt, Rinehart and Winston, New York.

Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 384–412.

Lee, C., & Park, S. (2021). Changing factors of employee satisfaction with working conditions: an analysis of the Korean working conditions survey. *Safety and Health at Work*, 12(3), 324-338.

Locke, A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. 1297–1343.

Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2022). Consequences of managers' laissez-faire leadership during organizational restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58.

Manyuchi, M., & Sukdeo, N. (2021). Application of the Situational Leadership Model to Achieve Effective Performance in Mining Organizations Teams. *In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 412-416.

Miller, L., Butler, J., & Cosentino, J. (2004). Followership effectiveness: an extension of Fiedler's contingency model. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 362-368.

Muniz, E., & Rocha, R. (2019). Impacto da liderança em organizações: estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça. *Revista Eletrônica e-Fatec*, 9(1), 1-15.

Nazim, F., & Mahmood, A., (2018). A Study of relationship between leadership style and Job Satisfaction. *Journal of Research in Social Sciences*. 6(1) 165-181.

Pauliene, R., Diskiene, D., Matuzeviciute, E. (2019) Complex Approach on Multicultural Teams Management & Leadership. *Journal of Educational and Social Research*, 9(2), 8-16.

Pedrosa, R., Oliveira, E., Ruwer, L., Luz, C., & Andrade, D. (2021) A influência da liderança no desempenho do trabalhador portuário, *Revista Multidisciplinar de Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, 29(1), 343-355.

Ponomareva, Y., Uman, T., Bodolica, V., & Wennberg, K. (2022). Cultural diversity in top management teams: Review and agenda for future research. *Journal of World Business*, 57(4), 101328.

Quarstein, V., McAfee, R., & Glassman M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*. 45(8) 859-873.

Rothfelder, K., Ottenbacher, C., & Harrington, J. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 12(4), 201-214.

Rozkwitalska, M., Basinska, B. (2015). Job satisfaction in the multicultural environment of multinational corporations: Using the positive approach to empower organizational success. *Baltic Journal of Management*. 10(3) 366-387.

Saane, N., Sluiter, J., Verbeek, J., & Frings-Dresen, M. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction – a systematic review. *Occupational Medicine*, 53(3) 191–200.

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.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007), *Research methods in business studies*, Fourth Edition, Prentice Hall, Harlow.

Schmidt, A. F., & Finan, C. (2018). Linear regression and the normality assumption. *Journal of clinical epidemiology*, 98, 146-151.

Sedrine, S., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2021). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*, 40(5), 365-388.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Silva, A. (2016) What is Leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1) 1-5.

Smith, C., Kendall, M., & Hulin, L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies*, 41, 690-709.

Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 439-447.

Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52, 4-22.

Szydło, J., Szpilko, D., & Samul, J. (2022). *Leadership In Multicultural Teams*.

Timothy, A., & Klinger, R. (2008). *Job Satisfaction: Subjective well-being at work*. The Guilford Press. 393-413.

Val. C., & Kemp. J., (2012) Leadership Styles. *The Ontario Journal of Outdoor Education*. 24(3) 28-31.

Voon, M., Lo, M., Ngui, K. & Ayob, N. (2011). The influence of leadership styles on employee's job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. new york: John willey & sons. Inc. Vroom Work and Motivation, 38.

Weiss, H. and Merlo, K. (2015). *Job Satisfaction*, Elsevier eBooks [Preprint].

Weiss, D., Dawis, V., England, W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.

Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261.



## 7. Anexos

### Anexo I – Variáveis Sociodemográficas estatística descritiva

Variáveis		Freq Abs	Freq Rel	Média	Mediana	Moda	Máx	Mín	DP
Género	Masculino	77	59,23%						
	Feminino	53	40,77%						
Experiência	Total	130	100,00%	2.22	1.00	1.00	16.00	.00	2.76
Idade	Total	130	100,00%	31.82	30.00	31.00	53.00	21.00	6.85
Nível de Escolaridade	Total	130	100,00%	5,70	6,00	6,00	8,00	4,00	1.10
Multiculturalidade	Sim	79	60,77%						
	Não	51	39,23%						

### Anexo II - Nível de Satisfação Geral – Índice de confiabilidade Análise Descritiva e de Consistência Interna

	Obs Válidas	Média	Mediana	Max.	Min	DP
Nível de Satisfação no Trabalho Geral	130	3,75	4,00	5,00	1,50	0,78
Em que medida o seu trabalho o satisfaz relativamente a: - Oportunidade de “ser alguém na vida”	130	3,88	4,00	5,00	2,00	0,94
Em que medida o seu trabalho o satisfaz relativamente a: - Salário e da quantidade de trabalho que realiza	130	3,37	4,00	5,00	1,00	1,02
Em que medida o seu trabalho o satisfaz relativamente a: - Possibilidade de progressão profissional	130	3,69	4,00	5,00	1,00	1
Em que medida o seu trabalho o satisfaz relativamente a: - Reconhecimento por fazer um bom trabalho	130	4,07	4,00	5,00	1,00	0,93

Alpha de Cronbach	,868
Alpha de Cronbach com base em itens padronizados	,869
N.º de Itens	8

### Anexo III - Liderança Transacional – Índice de confiabilidade Análise Descritiva e de Consistência Interna

	Obs	Média	Mediana	Max.	Min	DP
--	-----	-------	---------	------	-----	----

	Válidas					
Liderança Transacional	130	3,54	3,38	5,00	1,88	0,72
Com que frequência a sua liderança... - Dá-lhe apoio em troca dos seus esforços	130	3,91	4,00	5,00	2,00	0,94
Com que frequência a sua liderança... - Discute quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho	130	3,55	4,00	5,00	1,00	0,95
Com que frequência a sua liderança... - Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados	130	3,40	3,00	5,00	1,00	1,11
Com que frequência a sua liderança... - Exprime satisfação quando vai ao encontro dos desempenhos esperados	130	3,92	4,00	5,00	2,00	0,90
Com que frequência a sua liderança... - Foca a atenção nas irregularidades erros, exceções e desvios das regras	130	3,44	3,00	5,00	1,00	1,03
Com que frequência a sua liderança... - Concentra a sua atenção total em lidar com erros, queixas e falhas	130	3,32	3,00	5,00	1,00	1,05
Com que frequência a sua liderança... - Mantem-se a par de todos os erros	130	3,58	4,00	5,00	1,00	0,99
Com que frequência a sua liderança... - Dirige a sua atenção para as falhas face aos desempenhos esperados	130	3,24	3,00	5,00	1,00	10,3

Alpha de Cronbach	,868
Alpha de Cronbach com base em itens padronizados	,869
N.º de Itens	8

#### Anexo IV - Liderança Transformacional – Índice de confiabilidade Análise Descritiva e de Consistência Interna

	Obs Válidas	Média	Mediana	Max.	Min	DP
Liderança Transformacional	130	3,70	3,80	5,00	2,00	0,72
Com que frequência a sua liderança... - Reflete sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados	130	3,60	4,00	5,00	1,00	0,89
Com que frequência a sua liderança... - Procura perspetivas diferentes ao solucionar os problemas	130	3,92	4,00	5,00	2,00	0,80
Com que frequência a sua liderança... - Faz com que veja os problemas de várias e diferentes perspetivas	130	3,83	4,00	5,00	2,00	0,82
Com que frequência a sua liderança... - Sugere novas formas de realizar a tarefa	130	3,81	4,00	5,00	2,00	0,90
Com que frequência a sua liderança... - Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes	130	3,39	3,00	5,00	1,00	1,01
Com que frequência a sua liderança... - Realça a importância de se ter um forte	130	3,42	3,00	5,00	1,00	1,05

Estilos de Liderança e Satisfação no contexto de Equipas Multiculturais

sentido de missão						
Com que frequência a sua liderança... - Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	130	3,48	4,00	5,00	1,00	1,05
Com que frequência a sua liderança... - Enfatiza a importância de se ter sentido de missão coletivo	130	3,77	4,00	5,00	1,00	1,01
Com que frequência a sua liderança... - Instiga orgulho em si, por estar associado a ele(a)	130	3,39	3,00	5,00	1,00	1,11
Com que frequência a sua liderança... - Vai para além dos seus interesses próprios para o bem do grupo	130	3,65	4,00	5,00	1,00	0,95
Com que frequência a sua liderança... - Age de forma a incutir respeito por ele(a)	130	3,55	3,00	5,00	1,00	1,08
Com que frequência a sua liderança... - Exibe um sentido de poder e de confiança	130	3,64	4,00	5,00	1,00	1,00
Com que frequência a sua liderança... - Fala com otimismo acerca do future	130	3,81	4,00	5,00	1,00	0,87
Com que frequência a sua liderança... - Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado	130	3,82	4,00	5,00	1,00	0,93
Com que frequência a sua liderança... - Apresenta uma visão motivadora do futuro	130	3,79	4,00	5,00	1,00	0,90
Com que frequência a sua liderança... - Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados	130	3,94	4,00	5,00	2,00	0,89
Com que frequência a sua liderança... - Investe o seu tempo formando e ajudando os subordinados a resolver problemas	130	3,65	4,00	5,00	1,00	0,96
Com que frequência a sua liderança... - Trata-o como um individuo, e não apenas mais um elemento do grupo	130	3,99	4,00	5,00	1,00	0,97
Com que frequência a sua liderança... - Considera cada individuo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros indivíduos	130	3,90	4,00	5,00	2,00	0,96
Com que frequência a sua liderança... - Ajuda-o(a) a desenvolver os meus pontos fortes	130	3,70	4,00	5,00	1,00	1,02
<i>Alpha</i> de Cronbach					,959	
<i>Alpha</i> de Cronbach com base em itens padronizados					,960	
N.º de Itens					20	

**Anexo V - Liderança *Laissez Faire* – Índice de confiabilidade Análise Descritiva e de Consistência Interna**

	Obs Válidas	Média	Mediana	Max.	Min	DP
--	----------------	-------	---------	------	-----	----

Estilos de Liderança e Satisfação no contexto de Equipas Multiculturais

Liderança <i>Laissez Faire</i>	130	1,95	1,75	4,75	1,00	0,78
Com que frequência a sua liderança... - Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam	130	2,42	2,00	5,00	1,00	1,11
Com que frequência a sua liderança... - Espera que algo corra mal antes de agir	130	2,13	2,00	5,00	1,00	1,00
Com que frequência a sua liderança... - Faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se devem	130	2,43	2,00	5,00	1,00	1,02
Com que frequência a sua liderança... - Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir	130	1,83	2,00	5,00	1,00	0,95
Com que frequência a sua liderança... - Evita envolver-se quando surgem questões importantes	130	1,71	1,00	5,00	1,00	0,92
Com que frequência a sua liderança... - Encontra-se ausente quando dele(a) se precisa	130	1,73	2,00	5,00	1,00	0,89
Com que frequência a sua liderança... - Evita tomar decisões	130	1,65	1,00	5,00	1,00	0,90
Com que frequência a sua liderança... - Atrasa a resposta a questões urgentes	130	1,72	1,00	5,00	1,00	0,99
<i>Alpha</i> de Cronbach				,919		
<i>Alpha</i> de Cronbach com base em itens padronizados				,922		
N.º de Itens				8		

**Anexo VI - Requisitos do Trabalho – Índice de confiabilidade Análise Descritiva e de Consistência Interna**

	Obs Válidas	Média	Mediana	Max.	Min	DP
Requisitos do Trabalho	130	3,00	3,00	4,00	1,80	0,43
Pensando no seu trabalho atual, com que frequência... - Necessita de realizar as suas tarefas com muita rapidez	130	3,22	3,00	4,00	1,00	0,65
Pensando no seu trabalho atual, com que frequência... - Necessita de trabalhar intensamente (Isto é, produzir muito em pouco tempo)	130	3,08	3,00	4,00	1,00	0,73
Pensando no seu trabalho atual, com que frequência... - O seu trabalho exige demais de si	130	2,72	3,00	4,00	1,00	0,78
Pensando no seu trabalho atual, com que frequência... - Tem tempo suficiente para cumprir todas as tarefas do seu trabalho	130	3,55	4,00	4,00	2,00	0,62
Pensando no seu trabalho atual, com que frequência... - O seu trabalho costuma lhe apresentar exigências contraditórias e discordantes.	130	2,41	2,00	4,00	1,00	0,82
<i>Alpha</i> de Cronbach					,552	
<i>Alpha</i> de Cronbach com base em itens padronizados					,514	

N.º de Itens	5
--------------	---

**Anexo VII – Controlo do Trabalho – Índice de confiabilidade Análise Descritiva e de Consistência Interna**

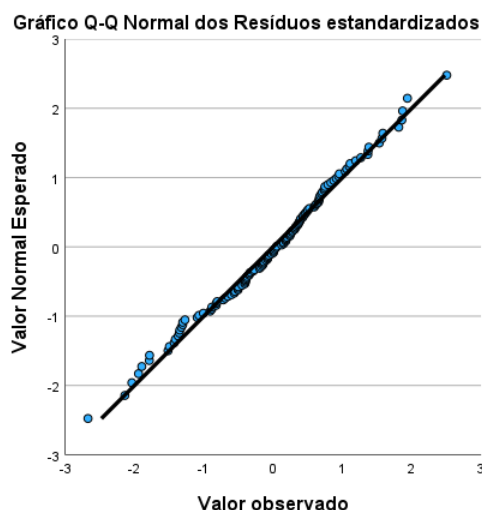
	Obs Válidas	Média	Mediana	Max.	Min	DP
Controlo do Trabalho	130	3,28	3,33	4,00	2,33	0,34
Pensando no seu trabalho atual, com que frequência... - Tem possibilidade de aprender coisas novas através do seu trabalho	130	3,45	4,00	4,00	2,00	0,69
Pensando no seu trabalho atual, com que frequência... - O seu trabalho exige muita habilidade ou conhecimentos especializados	130	3,45	4,00	4,00	2,00	0,61
Pensando no seu trabalho atual, com que frequência... - O seu trabalho exige que você tome iniciativas	130	3,55	4,00	4,00	2,00	0,60
Pensando no seu trabalho atual, com que frequência... - Tem que repetir muitas vezes as mesmas tarefas	130	3,21	3,00	4,00	1,00	0,69
Pensando no seu trabalho atual, com que frequência... - Pode escolher como fazer o seu trabalho	130	3,28	3,00	4,00	2,00	0,64
Pensando no seu trabalho atual, com que frequência... - Pode escolher o que fazer no seu trabalho.	130	2,75	3,00	4,00	1,00	0,79
<i>Alpha</i> de Cronbach				,416		
<i>Alpha</i> de Cronbach com base em itens padronizados				,422		
N.º de Itens				6		

**Anexo VIII – Suporte no Trabalho – Índice de confiabilidade Análise Descritiva e de Consistência Interna**

	Obs Válidas	Média	Mediana	Max.	Min	DP
Suporte no Trabalho	130	3,56	3,67	4,00	1,83	0,44
Pensando no seu trabalho atual, indique se... - Existe um ambiente calmo e agradável onde trabalho	130	3,48	4,00	4,00	1,00	0,60
Pensando no seu trabalho atual, indique se... - No trabalho, relacionam-se bem uns com os outros	130	3,60	4,00	4,00	2,00	0,51
Pensando no seu trabalho atual, indique se... - Pode contar com o apoio dos meus colegas de trabalho	130	3,62	4,00	4,00	1,00	0,55
Pensando no seu trabalho atual, indique se... - Se não estiver num bom dia, os seus colegas compreendem.	130	3,48	4,00	4,00	2,00	0,57
Pensando no seu trabalho atual, indique se... - No trabalho, relaciona-se bem	130	3,55	4,00	4,00	2,00	0,54

com os seus chefes						
Pensando no seu trabalho atual, indique se... - Gosta de trabalhar com meus colegas	130	3,63	4,00	4,00	1,00	0,53
Alpha de Cronbach				,885		
Alpha de Cronbach com base em itens padronizados				,887		
N.º de Itens				6		

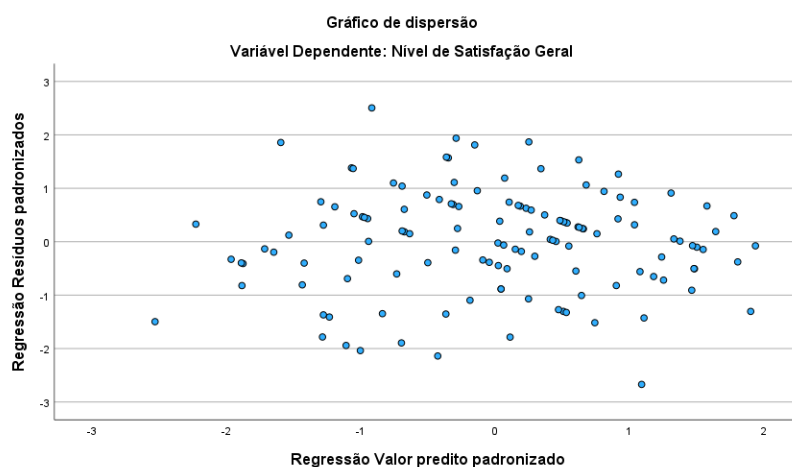
### Anexo IX - Avaliação do Pressuposto I: Normalidade da Distribuição dos Erros



### Anexo X - Avaliação do Pressuposto II: Média Condicional Zero dos Erros

Variável	N	Mín	Máx	Média	DP
Resíduos estandardizados	130	-2,67121	2,50440	,0000000	,95641449

### Anexo XI - Avaliação do Pressuposto III: Homocedasticidade



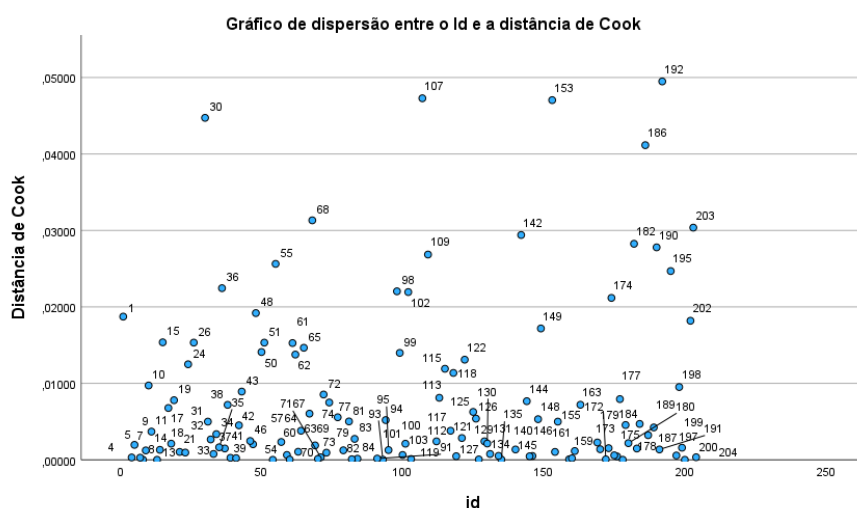
**Anexo XII - Avaliação do Pressuposto IV: Independência dos Erros do modelo original**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,687 <sup>a</sup>	,472	,423	,59527	2,109

**Anexo XIII - Avaliação do Pressuposto V: Ausência de Multicolinearidade Perfeita**

Variáveis	Colinearidade
(Constante)	
Género (ref Homem)	1,073
Idade	1,344
Nível de escolaridade	1,161
Experiência	1,401
Requisitos do Trabalho	1,350
Controlo do Trabalho	1,249
Suporte no trabalho	1,307
Liderança Transaccional	2,579
Liderança Transformacional	3,009
Liderança <i>Laissez Faire</i>	1,308
Multiculturalidade	1,109

**Anexo XIV - Avaliação do Pressuposto VI: Ausência de Observações Influentes**



**Anexo XV – Modelo M1a**

Variáveis	Coefficientes Padronizados Beta	t	p
(Constante)		-,656	,513
Género	-,008	-,068	,946
Idade	,011	1,258	,211

## Estilos de Liderança e Satisfação no contexto de Equipas Multiculturais

Nível de escolaridade	-,072	-1,387	,211
Experiência	-,030	-1,316	,168
Requisitos do Trabalho	-,137	-,969	,335
Controlo do Trabalho	,274	1,590	,116
Suporte no trabalho	,493	3,576	<,001
Liderança Transacional	,110	,717	,475
Liderança Transformacional	,440	3,452	<,001
Liderança <i>Laissez Faire</i>	,080	1,029	,306
Multiculturalidade	,192	,345	,731
Lid Transac*Multicult	-,048	-,310	,758

### Anexo XVI – Modelo M1b

Variáveis	Coefficientes Padronizados Beta	t	p
(Constante)		-,383	,703
Género	-,003	-,031	,976
Idade	,011	1,209	,229
Nível de escolaridade	-,073	-1,412	,161
Experiência	-,031	-1,349	,180
Requisitos do Trabalho	-,146	-1,028	,306
Controlo do Trabalho	,277	1,599	,113
Suporte no trabalho	,488	3,556	<,001
Liderança Transacional	,080	,682	,497
Liderança Transformacional	,416	2,651	,009
Liderança <i>Laissez Faire</i>	,083	1,067	,288
Multiculturalidade	-,140	-,243	,808
Lid Transf*Multicult	,045	,289	,773

### Anexo XVII – Modelo M1c

Variáveis	Coefficientes Padronizados Beta	t	p
(Constante)		-,400	,690
Género	,010	-,090	,929
Idade	,012	1,358	,177
Nível de escolaridade	-,073	-1,428	,156
Experiência	-,033	-1,474	,143
Requisitos do Trabalho	-,127	-,905	,367
Controlo do Trabalho	,269	1,567	,120
Suporte no trabalho	,504	3,687	<,001
Liderança Transacional	,075	,647	,519
Liderança Transformacional	,443	3,512	<,001
Liderança <i>Laissez Faire</i>	-,026	-,226	,822
Multiculturalidade	-,325	-1,065	,289
Lid Laiss*Multicult	,174	1,227	,222

### Anexo XVIII – Modelo M2

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
--------	---	------------	---------------------	---------------------------



Estilos de Liderança e Satisfação no contexto de Equipas Multiculturais

M2	,658	,434	,401	2,35943	
Variáveis	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p
	B	Erro	Beta		
(Constante)	1,397	2,348		,595	,553
Homem	,199	,372	,031	,536	,593
Idade	,015	,026	,037	,593	,554
Nível de escolaridade	-,123	,171	-,043	-,717	,474
Experiência	-,066	,067	-,063	-,978	,329
Requisitos do Trabalho	-1,397	,434	-,206	-3,221	,002
Controlo do Trabalho	1,512	,527	,167	2,867	,005
Condições de trabalho	1,746	,405	,274	4,318	<,001
Liderança Transaccional	,344	,363	,082	,949	,344
Liderança Transformacional	1,336	,392	,318	3,412	<,001
Liderança <i>Laissez Faire</i>	,446	,241	,112	1,856	,065
Multiculturalidade	,082	,349	,013	,236	,814
Variável		Varição R2	t	p	
Lid Transa*Multiculturalidade (M2a)		,0004	,1531	,7575	
Lid Transf*Multiculturalidade (M2b)		,0026	,9251	,3561	
Lid Laiss*Multiculturalidade (M2c)		,0039	1,1451	,2536	

**Anexo XIX – Modelo M3**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	
M3	,707	,500	,451	,54857	
Variáveis	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p
	B	Erro	Beta		
(Constante)	-,054	,703		-,077	,939
Homem	-,010	,104	-,007	-,097	,923
Idade	,010	,009	,088	1,166	,246
Nível de escolaridade	-,061	,048	-,091	-1,272	,206
Experiência	-,041	,022	-,147	-1,908	,059
Requisitos do Trabalho	-,173	,131	-,103	-1,323	,188
Controlo do Trabalho	,158	,161	,073	,984	,327
Condições de trabalho	,449	,132	,251	3,390	<,001

Estilos de Liderança e Satisfação no contexto de Equipas Multiculturais

Liderança Transacional	,086	,108	,085	,798	,426
Liderança Transformacional	,481	,120	,458	4,010	<,001
Liderança <i>Laissez Faire</i>	,133	,073	,140	1,821	,071
Multiculturalidade	-,004	,107	-,002	-,035	,972
Variável	Variação R2		t	p	
Lid Transa*Multiculturalidade (M3a)	,0023		-,7203	,4728	
Lid Transf*Multiculturalidade (M3b)	,0004		-,3142	,7539	
Lid Laiss*Multiculturalidade (M3c)	,0032		,8446	,4002	

**Anexo XX – Modelo M4**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	
M4	,699	,488	,448	,55018	
Variáveis	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p
	B	Erro	Beta		
(Constante)	-,143	,566		-,253	,801
Homem	,008	,103	,006	,082	,935
Idade	,010	,008	,093	1,235	,219
Nível de escolaridade	-,081	,046	-,120	-1,770	,079
Experiência	-,046	,022	-,165	-2,156	,033
Condições de trabalho	,497	,129	,278	3,845	<,001
Liderança Transacional	,071	,108	,070	,654	,515
Liderança Transformacional	,512	,116	,487	4,421	<,001
Liderança <i>Laissez Faire</i>	,111	,067	,117	1,660	,100
Multiculturalidade	-,012	,107	-,008	-,109	,913
Variável	Variação R2		t	p	
Lid Transa*Multiculturalidade (M4a)	,0023		-,7203	,4728	
Lid Transf*Multiculturalidade (M4b)	,0004		-,3142	,7539	
Lid Laiss*Multiculturalidade (M4c)	,0032		,8446	,4002	