

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**IMPACTO DA CAPACIDADE DIGITAL NA
CAPACIDADE DE LIDERANÇA E NA
SATISFAÇÃO DE AGENTES DE VIAGENS**

Inês Graça de Sousa Brites

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e
das Organizações**

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**IMPACTO DA CAPACIDADE DIGITAL NA
CAPACIDADE DE LIDERANÇA E NA
SATISFAÇÃO DE AGENTES DE VIAGENS**

Inês Graça de Sousa Brites

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Luís Curral

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e
das Organizações**

2020

Resumo

A competitividade dos tempos atuais tem tido um grande impacto na economia global, sendo que organizações de todos os setores, têm vindo a recorrer às novas tecnologias para se diferenciarem dos seus competidores. As agências de viagens, fazendo parte do setor do turismo, que tem registado um crescimento constante, mas também muitas mudanças, também têm procurado no meio digital uma oportunidade de criarem uma vantagem competitiva. O presente estudo procura entender qual o impacto das capacidades de liderança e digitais na satisfação dos colaboradores e o papel mediador que a capacidade digital tem na relação entre a capacidade de liderança e a satisfação, tendo como base o modelo da maturidade digital de Westerman, Bonnet e McAfee (2014) e da teoria das capacidades dinâmicas. Desta forma, foi realizado um estudo onde foram inquiridos 65 agentes de viagens portuguesas. Os resultados evidenciaram que a capacidade de liderança tem um efeito direto na satisfação dos colaboradores, assim como na capacidade digital, mas que a capacidade digital não tem um efeito mediador na relação entre a capacidade de liderança e a satisfação. Concluiu-se que as capacidades de liderança e digitais são essenciais para uma transformação digital bem-sucedida, mas que, nas agências de viagens portuguesas, a capacidade de liderança por si só pode ser vista como uma vantagem competitiva.

Palavras-chave: Transformação digital, agências de viagens, capacidade de liderança, capacidade digital, satisfação.

Abstract

Nowadays competitiveness has had a big impact in global economy, so organizations in every sector have been resorting to new technologies to distinct themselves from their competitors. Travel agencies, being part of the tourism sector, has had a steady grown but also a lot of changes, so they have been looking to gain a competitive advantage through digital technologies. The present study intend to understand what is the leadership and digital capabilities' impact in workers' satisfaction and if digital capability has a mediator effect in the relationship between leadership capability and satisfaction, based on Westerman's digital transformation model (Westerman, Bonnet and McAfee, 2014) and dynamic capabilities theory. Thus, it was conducted a study with 65 portuguese travel agents. The results show that leadership capability has a direct effect, not just in the workers' satisfaction, but also in the digital capability, however digital capability does not play a mediator role in the leadership capability and satisfaction relationship. It was possible to conclude that leadership and digital capabilities are fundamental to a successful digital transformation and that, in portuguese travel agencies, the leadership capability by itself plays a competitive advantage.

Keywords: Digital transformation, travel agencies, leadership capability, digital capability, satisfaction.

Agradecimentos

Queria agradecer...

Ao Professor Doutor Luís Curral, por toda a orientação, apoio e disponibilidade durante este grande desafio, cujos seus comentários e sugestões foram fundamentais para a realização deste trabalho;

À minha família, pela ajuda, paciência e incentivo ao longo deste percurso, mas também por me motivarem a ir sempre mais além;

Aos meus amigos, pela boa disposição, ideias, apoio e conversas, que fizeram tudo parecer menos difícil.

Índice

Introdução.....	1
Enquadramento Teórico.....	2
Agências de Viagens	2
Satisfação no Trabalho	5
Capacidade de Liderança.....	8
Capacidades Organizacionais	12
Capacidade de Liderança e Satisfação	13
Capacidade Digital e Satisfação	14
Capacidade de Liderança e Capacidade Digital	17
Método	18
Participantes.....	18
Procedimento	18
Medidas.....	19
Análise de Resultados	20
Medidas Descritivas	20
Modelo de Mediação	20
Discussão.....	22
Implicações Teóricas e Práticas	25
Limitações e Estudos Futuros	26
Conclusão	26
Bibliografia.....	28

Introdução

As novas tecnologias, tais como as redes sociais e a análise de dados, têm ganhado cada vez mais importância na economia global, sendo que são atualmente utilizadas, tanto por organizações, como por consumidores (Jones, Johnson & Gruszczynska, 2012). Desta forma, todas as organizações, independentemente do seu setor ou localização geográfica, aumentaram a utilização destas ferramentas, transformando assim os seus negócios (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

As empresas que melhor usam estas tecnologias conseguem ganhar vantagens sobre os seus competidores o que traz, conseqüentemente, benefícios, nomeadamente financeiros. Estas organizações que empregam as tecnologias no seu máximo potencial são denominadas *digital masters*, mestres digitais (Westerman et al., 2014).

Westerman e colaboradores (2014) criaram um modelo de maturidade digital que explica como é que as organizações estão a reagir a esta oportunidade digital. A maturidade digital pode ser dividida em duas dimensões: a capacidade digital e a liderança. Consoante a mestria nestas duas dimensões, as organizações podem ser classificadas em quatro níveis: iniciantes (*beginners*), que têm poucas ou nenhuma capacidade digital e de liderança; conservadores (*conservatives*), com uma forte capacidade de liderança, no entanto, poucas capacidades digitais, uma vez que todos os investimentos que são feitos nesta área são de uma forma moderada e regrada; as pioneiras (*fashionistas*), que investem muito em novas tecnologias, no entanto, não têm a capacidade de liderança necessária para a implementação e utilização destas; e, por fim, os mestres digitais (*digital masters*), que têm fortes capacidades, tanto digitais, como de liderança.

Desde 1960 que os efeitos das novas tecnologias têm sido estudados (Cijan et al., 2019). Fernández-Macías (cit in Cijan et al., 2019) descreve quatro alterações que foram ocorrendo nas organizações ao longo do tempo: a mudança de tarefas e criação de novas funções; a modificação das condições de trabalho; as diferentes ofertas de trabalho e emprego; e, por fim, a alteração das relações dentro das organizações, ou seja, entre empregadores e colaboradores.

Com as novas tecnologias, e estas ao permitirem que as organizações se tornem mais transparentes e com a informação sobre as mesmas mais acessível (Kuusisto, 2015),

Ratna e Kaur (2016) procuraram perceber em que medida é que estas alterações tinham impacto em fatores, como a satisfação no trabalho dos colaboradores.

Qualquer mudança numa organização é sempre percebida pelos membros da mesma como oportunidade para aprender novas competências e desempenhar a sua função com maior proficiência ou como uma ameaça ao seu desempenho, estatuto ou mesmo à manutenção do emprego. Por isso, quando se procede à introdução de uma nova tecnologia e, conseqüentemente, um novo desenho do trabalho, esperamos que a mesma tenha impacto nas perceções dos seus membros e na sua satisfação com várias facetas da prática organizacional (Ford, Ford & D'Amelio, 2008; Shin, Taylor & Seo, 2012).

O presente estudo tem como principal objetivo avaliar o efeito da capacidade digital e da capacidade de liderança na satisfação dos colaboradores. Além disso, pretende analisar qual o papel mediador que a capacidade digital desempenha na relação entre a capacidade de liderança e a satisfação.

Com este estudo procura-se entender, de uma forma mais clara, de que maneira se pode potenciar a transformação digital que as organizações estão a sofrer, concedendo informação sobre as conseqüências da mesma nos colaboradores. Para além disso, e sendo que o estudo incide sobre trabalhadores de agências de viagens, pretende-se entender como é que estes estão a reagir à crescente utilização de tecnologia neste setor.

Esta dissertação encontra-se dividida em quatro partes. A primeira trata do enquadramento teórico do estudo, onde estão definidas e descritas as variáveis em análise e são analisadas as hipóteses em estudo. De seguida, é apresentado o método utilizado, com a descrição da amostra e referidos quais os procedimentos e instrumentos utilizados. Na terceira parte, é realizada a apresentação e análise dos dados recolhidos e, posteriormente, feita a discussão dos mesmos. Por fim, são feitas as considerações finais, sendo enumeradas as limitações encontradas ao longo do estudo e feitas sugestões para investigações futuras.

Enquadramento Teórico

Agências de Viagens

A imprevisibilidade e competição que se sente no mundo de hoje têm tido um impacto profundo no setor do turismo, nomeadamente nas agências de viagens. Os

maiores desafios deste setor têm sido os clientes cada vez mais procurarem experiências individuais e exclusivas, o aumento do número de competidores internacionais e ainda o facto de ser um mercado extremamente volátil (Hojeghan & Esfangareh, 2011).

O turismo é um setor global (Minghetti & Buhalis, 2015) e que tem registado um crescimento constante, sendo que tem crescido cada vez mais o número de destinos disponíveis, tornando assim o turismo um dos maiores fatores do progresso socioeconómico, podendo-se mesmo caracterizar como o maior potenciador económico do milénio (Hojeghan & Esfangareh, 2011).

Todo o setor do turismo, no entanto, tem vindo a sofrer enormes mudanças (Werthner & Ricci, 2004 cit in Hojeghan & Esfangareh, 2011), uma vez que o *e-commerce*, definido como o processo de compra, venda ou troca de produtos, serviços e informação que é realizado através de conexões no computador, como, por exemplo, a Internet (Turban, Lee King & Chung, 2000 cit in Hojeghan & Esfangareh, 2011), tem vindo a aumentar.

De forma a combater estas imprevisibilidades, os gestores destas agências precisam de desenvolver tanto estratégias, como programas de marketing inovadores que os permitam distinguir-se (Abdul- Hamid, 2011).

Antes de 1985, as agências de viagens eram o único vendedor de bilhetes de avião (Abdul-Hamid, 2011), no entanto, com a evolução dos tempos, as companhias aéreas começaram a vender os seus bilhetes diretamente aos cliente (Standing, Tang- Taye & Boyer, 2014), logo, e uma vez que as agências eram os primeiros intermediários, foram perdendo importância e ganhando novos competidores, nomeadamente as próprias companhias aéreas e as cadeias hoteleiras (Abdul-Hamid, 2011).

É, portanto, imperativo que, com as mudanças que têm ocorrido neste setor, as agências de viagens se adaptem à nova realidade, adotando estratégias proativas que as permitam distinguir-se dos outros operadores turísticos. Galbraith (1977) sugeriu três estratégias que podem ser adotadas para dinamizar os negócios:

1. Estratégias independentes, por exemplo, a partir dos seus próprios meios e serviços, diferenciar-se dos seus competidores;

2. Estratégias cooperativas, onde, pelo menos duas organizações se juntam, de forma a tirarem proveito das suas maiores qualidades e minimizarem juntas o impacto e poder que os seus competidores possam ter;
3. Estratégias de manuseamento, que passam por avaliar as alterações e os riscos que a organização pode tomar, tal como apostar num mercado de nicho dentro do setor do turismo ou avançar para uma aquisição/fusão com outra(s) organização(ões).

Uma das estratégias que mais têm sido utilizadas para desenvolver o setor do turismo, tem sido a implementação e utilização de novas tecnologias (Hojeghan & Esfangareh, 2011), que pode ser como uma considerada uma estratégia independente, segundo Galbraight (1977).

Desta forma, várias organizações têm sido capazes de reinventar o seu modelo de negócio, o que pode ser extremamente positivo, na medida em que, através das novas tecnologias, as empresas têm repensado a sua forma de trabalhar e fazer negócio; mudar a sua maneira de atuar e criar mudanças no seu mercado; e assim, caso seja bem implementado, criar um novo modelo de negócio difícil de replicar (Westerman et al., 2014).

Existem cinco formas de reinventar o negócio através do digital: reformular a própria indústria, encontrando novas maneiras de criar valor, novas competências e diferentes modelos de operação e economia para adotar; substituir produtos e serviços, uma vez que, com as novas tecnologias, os que são oferecidos pelas organizações podem já estar desatualizados; criar um novo negócio por meio do digital, procurando, através de novos produtos e serviços, criar novas fontes de rendimento; reconfigurar o modelo de valor, mediante a alteração de produtos, serviços e dados, possibilitar à organização mudar o seu papel no setor a que pertence; e, por fim, pensar em novas maneiras de criar valor, procurando clientes e necessidades que ainda não tenham resposta no mercado (Westerman et al., 2014).

Uma vez que as agências de viagens vêem o seu negócio ameaçado pelas novas tecnologias digitais, estas têm procurado reinventar-se através da substituição de produtos e serviços disponibilizados e ainda a reinvenção do seu modelo de valor. Algumas das alterações que têm sido feitas no seu negócio têm sido a implementação de novos sistemas de reservas (Dobre, 2005 cit in Batinić, 2013), a diminuição os custos de distribuição, a

realização de estudos de mercado mais fiáveis, a criação, utilização e atualização de sites, o envio de emails para os clientes e ainda a utilização de bases de dados (Batinić, 2013).

Todas estas mudanças que foram implementadas, nomeadamente as que estão interligadas com a Internet, acarretam vantagens e desvantagens, tal como é expectável. Algumas das vantagens são a possibilidade de melhor entender o que os clientes querem (Čavlek, 2000 cit in Batinić, 2013), permitir publicitar em diferentes canais media os serviços e produtos disponíveis (Batinić, 2013) e diminuir a ocorrência de *overbooking* (Batinić, 2013). Relativamente às desvantagens, estas podem ser o facto da informação proveniente da Internet nem sempre ser viável, haver falhas nos métodos de pagamento e ainda alguns produtos e serviços ainda “exigirem” que haja um contacto direto entre os clientes e os agentes de viagens (Batinić, 2013).

Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é um conceito que tem vindo a ser investigado desde há muito, uma vez que tem influência tanto em componentes do trabalho, nomeadamente o desempenho e o *turnover* (Esmali & Gharankhani, 2012), como no bem-estar físico e psicológico dos colaboradores (Oshagbemi, 1999).

Locke (1969) definiu a satisfação no trabalho como o sentimento positivo que provém da análise da experiência de uma pessoa no seu trabalho, comparando as suas expectativas com a realidade da sua função. Na definição de Locke está então implícita a importância de aspetos tanto afetivos, como cognitivos (Saari & Judge, 2004). Mais tarde, Spector (1997) resumiu esta definição para a medida em que a pessoa gostava ou não do seu trabalho.

A satisfação é um construto psicológico que é influenciado, tanto por fatores organizacionais, como por outros fatores individuais, tais como personalidade, valores e crenças (Shragay & Tziner, 2011). Assim, este conceito pode ser caracterizado como extremamente complexo, dado que engloba fatores tanto intrínsecos, como extrínsecos. Os fatores que são intrínsecos derivam de recompensas internas, tais como o reconhecimento, a progressão e a responsabilidade; enquanto os extrínsecos, tratam-se de recompensas externas, sendo estas o salário, a supervisão e as condições de trabalho (Herzberg & Mausner, 1959).

Existem várias teorias que procuram descrever a satisfação no trabalho (Dugguh & Dennis, 2014), nomeadamente a teoria dos dois fatores (Herzberg et al, 1959), a dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996), a da equidade (Adams, 1965) e a das características do trabalho (Hackman & Oldham, 1976). Todavia, a mais utilizada para identificar e determinar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores em diversos contextos continua a ser a teoria dos dois fatores de Herzberg et al. (1959).

Herzberg et al. (1959) criaram uma teoria com duas dimensões de fatores que têm impacto nas atitudes dos colaboradores no trabalho, nomeadamente na sua satisfação (Alshmemri, Shahwan- Akl & Maude, 2017), sendo que esta foi formulada segundo a hierarquia de necessidades de Maslow (Jones, 2011).

Existem então dois fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores – os motivadores e os higiénicos. Os fatores motivadores estão associados com “a necessidade de crescimento e auto-atualização”, sendo que estão incluídos aspetos como o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e a possibilidade de crescimento. Os fatores higiénicos, por seu lado, estão relacionados com “a necessidade de evitar desentendimentos”, estando descritas questões, como, por exemplo, as políticas e a administração das organizações, as relações interpessoais e com os supervisores, condições de trabalho e salário (Herzberg, 1966; Herzberg, 2003 cit. Alshmemri, Shahwan- Akl & Maude, 2017). Os fatores motivacionais são tidos em conta como fatores intrínsecos ao trabalho, ao passo que os higiénicos estão relacionados com aspetos extrínsecos ao mesmo (Alshmemri, Shahwan- Akl & Maude, 2017).

Sendo assim, todos os colaboradores, no seu local de trabalho, estão sob a influência de fatores que causam tanto satisfação, como insatisfação no trabalho (Aziri, 2011). A presença de fatores motivacionais leva à satisfação, no entanto, apenas a falta de fatores higiénicos leva à insatisfação no mesmo (Herzberg et al., 1959).

Para além de ser um construto psicológico, a satisfação no trabalho também é caracterizada como uma das atitudes de trabalho que existem, juntamente, por exemplo, com o compromisso e identificação com a organização (Riketta, 2008), sendo que a satisfação é das mais estudadas (Harrison, Newman, & Roth, 2006). Uma atitude de trabalho é definida pela importância pessoal ou avaliação que as metas de trabalho têm (Riketta, 2008).

Brief (1998) afirma que existem dois tipos de antecedentes desta atitude, os disposicionais, mais relacionados com aspetos individuais dos colaboradores, e os situacionais, relativos às circunstâncias do trabalho, nomeadamente compensações, oportunidades de progressão de carreira, estilo de liderança adotado, ambiente de trabalho, e ainda estrutura organizacional (Testa, 1999). Há ainda outros fatores que podem ser caracterizados como determinantes neste conceito, nomeadamente o sistema de recompensas organizacionais, a distribuição do poder, as diferenças individuais e a autoestima de cada colaborador (Chen & Silverthorne, 2008).

Harrison e colaboradores (2006), chegaram à conclusão de que as atitudes de trabalho estão relacionadas com o comportamento no mesmo, logo tem havido interesse em perceber se a satisfação surtiria efeitos em outros conceitos relacionados com aspetos organizacionais e quais, sendo que a literatura tem percebido que o absentismo, o *turnover*, o desempenho e o *stress* psicológico são influenciados por esta (Chen et al., 2006; Spector, 1997).

Para além dos impactos que já foram relatados, tem-se procurado perceber de que forma é que a satisfação influencia o desempenho organizacional. Existem vários estudos e modelos (Judge et al., 2001; Riketta, 2008) que procuram perceber e explicar se estes dois conceitos estão relacionados e, em caso positivo, de que forma, tendo-se chegado à conclusão de que os dois conceitos estão, de facto, relacionados e que a satisfação no trabalho tem influência no desempenho organizacional (Judge et al., 2001; Keaveney & Nelson, 1993; Riketta, 2008; Shore & Martin, 1989).

Para além do desempenho, outro conceito que tem recebido atenção por parte da literatura, relacionado com a satisfação e a influência que tem na mesma, são as características do trabalho (*job design*). As características do trabalho são definidas, por Morgeson e Humphrey (2008), como a criação, estudo e modificação dos trabalhos e da função de cada colaborador, relativamente a aspetos como a estrutura, o conteúdo, a composição e o ambiente. Estas características são importantes neste enquadramento, uma vez que o presente estudo analisa a capacidade digital, sendo este um *design* de trabalho que pode ser adotado numa organização.

A teoria de Herzberg (1959) dos dois fatores supracitada, impulsionou a criação das teorias relacionadas com as características do trabalho, nomeadamente a teoria de Hackman e Oldham (1975), que atualmente continua a ser a mais utilizada (Truxillo et

al., 2012). A teoria destes autores propõe cinco fatores intrínsecos nas características do trabalho: *feedback*, significado do trabalho, identificação com o trabalho, variedade de competências e ainda autonomia (Ali & Zia- ur- Rehman, 2014). A conclusão a que se tem chegado é que existência destas características leva ao aumento da satisfação no trabalho (Ambrose & Kulik 1999; Ali & Zia- ur- Rehman, 2014; Edwards et al., 2000; Truxillo et al., 2012).

Resumidamente existem duas importantes razões pelas quais as organizações devem estar atentas e ter em consideração a satisfação dos seus colaboradores: a primeira está relacionada com uma perspetiva humanitária, uma vez que todos merecem ser tratados de forma justa e com respeito, e a outra razão baseia-se numa perspetiva económica e utilitária, pois os colaboradores satisfeitos têm comportamentos que afetam positivamente o funcionamento da organização (Balzer et al., 1997; Spector, 1997).

Capacidade de Liderança

O ambiente de trabalho tem vindo a tornar-se cada vez mais intenso e stressante, sendo que existe uma maior pressão para, não só apresentar resultados, como ultrapassar diferenças culturais e ainda sobreviver à globalização e à competitividade inerente a esta (Alonderiene & Majauskaite, 2016). O traçar de uma direção ou visão para o futuro juntamente com o delinear uma estratégia para atingir o objetivo proposto (Long & Thean, 2011), também é fundamental no sucesso das organizações, qualquer que seja o setor onde opera (Sakiru, Dsilva, Othman, Silong & Busayo, 2013). Desta forma, a satisfação dos colaboradores tem sido fortemente influenciada pelo comportamento de liderança e, conseqüentemente, o estilo de liderança adotado numa organização (Mosadeghrad & Ferdosi, 2013).

A liderança é um dos conceitos mais estudados (Burns, 1978) sendo que existem vários fatores e inúmeras definições que a descrevem, no entanto, é difícil formular uma que inclua todos os aspetos que são importantes (Alonderiene & Majauskaite, 2016). Burns (1979) define liderança como o incentivo feito aos colaboradores para que estes ajam consoante determinados objetivos, que vão de encontro aos valores, motivação, desejos, aspirações e expetativas, tanto dos líderes, como dos próprios. Sendo que a parte fundamental num líder é que este se comporte, não só segundo os seus valores e motivações, como também com os dos seus colaboradores.

A liderança pode ainda ser descrita como um processo intencional e que exige influência. Isto porque se trata de uma série de ações levadas a cabo pelos indivíduos, todas com o objetivo de atingir determinados objetivos, sendo que impõe esforço do próprio líder. Para além disso, também requer o exercício de influência pois, caso contrário, não irá ser obtido o efeito pretendido nos seus colaboradores/equipa (Holdford, 2003).

A teoria da liderança complexa (Avolio et al., 2009; Lichtenstein et al., 2006; Hazy and Uhl-Bien, 2014 cit Mendes, Gomes, Marques- Quinteiro, Lind, & Curren, 2016), por sua vez, define a liderança como um processo emergente comum, onde existe a interação e aprendizagem entre indivíduos e equipas, de maneira a produzir ideias e aumentar a capacidade adaptativa. Esta teoria defende que as funções de liderança não estão restritas a uma só pessoa ou grupo, havendo um incentivo para que, para além dos líderes denominados, todos os colaboradores aprendam e implementem novas soluções (Lichtenstein et al., 2006; Marion & Uhl-Bien, 2001).

A liderança é então atingida através da interação entre três funções: administrativa, adaptativa e facilitadora. A administrativa é relativa a atividades formais e de gestão da organização, tal como o planeamento de tarefas (Mendes et al., 2016); a adaptativa debruça-se sobre situações informais e dinâmicas como, por exemplo, a interação entre indivíduos sobre ideias (Uhl-Bien et al., 2007); e por fim, a terceira – facilitadora – refere-se à coordenação e aumento da dinâmica entre as funções administrativas e adaptativas, estando, portanto, entre as duas que já foram referidas (Uhl-Bien & Marion, 2009).

Na literatura existem diferentes teorias de liderança defendidas por diversos autores (Holdford, 2003; Johns & Moser, 1989; Khan, Nawaz & Khan, 2016; Landis, Hill & Harvey, 2014), sendo que Bass (1990) e Wren (1995) afirmam que as teorias de liderança estão relacionadas, tanto com o estilo de liderança adotado, como com as variáveis nele envolvidas. Existem três teorias que se destacam na literatura, a de traço, a comportamental e a situacional (de contingência) (Holdford, 2003).

A teoria de traço defende que o maior preditor da eficácia e sucesso de um líder são os traços e características com os quais as pessoas nascem e/ou vão desenvolvendo nos primeiros tempos de vida (French & Raven, 1960). Uma vez que a pessoa atinge a posição de líder, estas características são difíceis de obter ou mudar (Holdford, 2003).

A teoria comportamental afirma que o melhor preditor do sucesso de um líder são os comportamentos que este vai aprendendo ao longo do tempo, sendo que estes se baseiam em traços inatos e que depois são desenvolvidos (Pointers & Sanchez, 1994). Esta teoria defende que existem três tipos de líderes: autocrático, democrático e *laissez-faire* (Khan, Nawaz & Khan, 2016). Dentro desta teoria, existe um modelo que se destaca – a grelha de gestão de Blake e Mouton (1978). Este modelo afirma que existem cinco diferentes tipos de liderança, conforme as preocupações com a produção/tarefa e com as pessoas/relações (Johns & Moser, 1989).

A teoria situacional (ou de contingência) é considerada uma subcategoria da teoria comportamental e defende que não existe um modo de operar e liderar sempre correto, que o mesmo tem de ser adaptado segundo as circunstâncias, pois o que pode ser eficaz numa situação pode não ser o noutra (Greenleaf, 1977). Os fatores situacionais têm, portanto, um grande impacto na liderança (Landis, Hill & Harvey, 2014) e os grandes líderes agem conforme o local, as circunstâncias e o tempo onde estão inseridos (Bass, 1990). Um dos modelos pioneiros nesta teoria foi o modelo de Fiedler (1967), afirmando que existem vários comportamentos eficazes que um líder pode adotar, mas mediante a situação na qual o líder se encontra (Wren, 1979).

O comportamento que um determinado líder adota no seu trabalho e na sua relação com os outros pode-se definir como estilo de liderança (Hersey & Blanchard, 1993). Sendo que o estudo dos estilos adotados permite a melhor compreensão da influência que estes têm nos resultados de indivíduos, equipas e grupos (Carter & Greer, 2013). Helsey et al. (2000) (cit Ali, Sidow & Guleid, 2013), acrescentam ainda que o estilo adotado pode ser baseado em duas variáveis claramente independentes – as relações interpessoais e as tarefas. Bass (1985) (cit Yahaya & Ebrahim, 2016) formulou o Modelo da Liderança Completa onde definiu três estilos de liderança – *Laissez-Faire*, Transacional e Transformacional.

1. Liderança *Laissez-Faire*

Neste estilo, o líder evita tomar decisões, ignora problemas e não intervém (Gill, 2006). Assim sendo, os líderes que adotam este estilo têm um papel passivo nos grupos de trabalho e nas tarefas que estes realizam, não havendo, portanto, iniciativa para interagir e criar relações interpessoais com os colaboradores (Sadler, 2003). Por conseguinte, fatores, tais como envolvimento e movimentos de liderança, recompensas e

feedback não existem neste estilo, havendo, neste sentido, a inexistência de uma liderança efetiva (Yulk, 2010).

2. Liderança Transacional

Este tipo de liderança baseia-se na intenção de uma troca de valores entre, no mínimo, duas pessoas, sendo que esta troca pode ser de natureza psicológica, económica ou política (Burns, 1978). Os subordinados deste tipo de líderes realizam as tarefas pedidas com o objetivo de, em troca, receberem reconhecimento e/ou prémios ou evitarem punições (Bass et al., 2003). Existem três dimensões neste estilo de liderança, a gestão pela exceção ativa, a gestão pela gestão passiva e ainda o contingente de recompensa (Bass, 1985). Há, portanto, neste estilo, um foco na realização de tarefas, cumprimento de objetivos e, consoante o desempenho do colaborador, a obtenção de um prémio ou a punição de um castigo (Burns, 1978).

3. Liderança Transformacional

Este estilo pode ser descrito como um processo e não como um comportamento específico. Este tipo de líderes concentram-se nos valores morais e ideias, incentivando o *empowerment* dos seus colaboradores. Desta forma, os líderes transformacionais preocupam-se com mais do que a troca de valores (tal como acontece no estilo transacional), promovendo também a ligação entre as pessoas, aumentando assim os níveis de compromisso, desempenho e motivação (Burns, 1978). Neste estilo de liderança, Bass (1985), descreve ainda a existência de quatro dimensões – a motivação inspiracional, a consideração individual, a estimulação intelectual e o carisma.

Bass e Riggio (2006) reconhecem que o melhor estilo de liderança a adotar é uma mistura dos estilos transacionais e transformacionais, sendo que Yukl e Mahsud (2010), afirmam mesmo que o que define um bom líder é a capacidade de ser versátil e adequar o estilo de liderança utilizado às situações. Existem vários estilos de liderança que têm sido estudados ao longo do tempo (Carter & Greer, 2013; Johns & Moser, 1989; Khan, Nawaz & Khan, 2016), nomeadamente o carismático, o coercivo e o democrático (Holdford, 2003). Porém, o modelo de liderança completa de Bass (1985) continua a ser o mais utilizado aquando da descrição de estilos de liderança.

Existem fatores que são determinantes no estilo de liderança adotado pelo líder, nomeadamente o nível de autoridade na hierarquia organizacional; a função e o setor onde a organização opera; as características das tarefas atribuídas e a tecnologia nelas utilizada;

a interdependência entre colaboradores; e ainda a competência e desempenho dos colaboradores (Randeree & Chaudhry, 2012). Para além destes fatores, há também influências culturais que têm impacto na escolha do estilo de liderança adotado em determinada organização (Adler, 1991), por exemplo, se a cultura e o país onde a organização estiver inserida for autoritária, a liderança vai ser distinta de uma organização que esteja inserida num local mais democrático (Den Hartog et al., 1999).

A liderança e os estilos adotados são fatores fundamentais numa mudança organizacional (Saleem, 2015), no entanto, existe, segundo a literatura (Schneider et al., 1996; Westerman et al., 2014), outro fator essencial nestas alterações, os colaboradores. Estes são muito importantes, uma vez que, caso estes não se adaptem às alterações, as mesmas não vão ter efeito e, conseqüentemente, a mudança não vai ser bem-sucedida (Schneider et al., 1996). Lewin (1951) propõe um processo de três passos para a mudança organizacional: descongelar, mudar e re-congelar (*unfreeze*, *change* e *refreezing*). Este processo começa com o descongelar (*unfreeze*) da organização, onde se pretende ganhar a confiança e fazer os colaboradores perceber que a mudança é necessária, deixando-os motivados para a mesma (Robbins, 2003); na segunda fase do processo, a mudança (*change*), realizam-se as alterações pretendidas (Lewin, 1951) e encorajam-se os colaboradores a ver o problema de outra perspectiva, incentivando-os a trabalharem juntos na busca de soluções melhores, tendo líderes reconhecidos a apoiarem esta mudança (Kritsonis, 2005); por fim, na última parte do processo, o re-congelar (*refreezing*), o objetivo é que a organização tenha uma nova forma de operar e que a estabilize, para que as mudanças que foram implementadas sejam integradas de maneira duradoura nas organizações (Kritsonis, 2005).

Capacidades Organizacionais

Atualmente, e devido à globalização que se tem instaurado na economia, há uma maior competição entre as organizações, sendo que estas estão expostas a mudanças constantes. Tornando-se, portanto, fundamental que as organizações implementem uma estratégia eficaz que lhes permita ter uma vantagem competitiva (Teece, 2014). Esta vantagem competitiva é obtida através da posse de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (*valuable, rare, imperfectly imitable, and non-substitutable- VRIN*) (Barney, 1991) e de capacidades organizacionais (Helfat & Peteraf, 2003; Teece, 2014).

De acordo com a teoria das capacidades dinâmicas, a capacidade de uma organização pode ser definida pelas atividades atuais ou potenciais que são levadas a cabo para fazer/e ou distribuir produtos e serviços, a partir de recursos próprios. Teece (2014) descreve dois tipos de características, as comuns e as dinâmicas. As comuns estão relacionadas com as funções e processos, nomeadamente administrativos, governamentais ou operacionais, que são necessários em determinada tarefa, sendo a combinação de quatro fatores: colaboradores especializados, equipamento e instalações, rotinas e processos e, ainda uma direção administrativa (Teece, 2014). Por outro lado, as capacidades dinâmicas estão ligadas à capacidade de construir, integrar e reajustar competências internas e externas, de forma a dar uma resposta rápida às mudanças exteriores (Teece, Pisano & Shuen, 1997), podendo ser descritas, segundo Pavlou e El Sawyy (2011), quatro capacidades que permitem a reformulação das capacidades operacionais já existentes: detetar (*sensing*), aprender (*learning*), integrar (*integration*) e coordenar (*coordination*).

Para efeitos deste estudo, a capacidade de liderança é considerada uma capacidade dinâmica e a capacidade digital uma capacidade comum. As mesmas serão descritas detalhadamente de seguida, bem como a sua relação a satisfação.

Capacidade de Liderança e Satisfação

A liderança é definida, por Burns (1979), como um incentivo que é feito aos colaboradores para que estes ajam consoante determinados objetivos, e para que o líder se comporte, não só segundo os seus valores e motivações, como também o dos seus colaboradores. Mintzberg (2010) acrescenta que os verdadeiros líderes têm a capacidade de envolver os outros através da sua modéstia e consideração, uma vez que, eles próprios, também se envolvem no que estão a fazer em prol do bem da organização e não em prol deles próprios.

Uma vez que a satisfação é definida, segundo Spector (1997), como a medida em que uma pessoa gosta ou não do seu trabalho, e é influenciada por aspetos organizacionais e individuais (Shragay & Tziner, 2011), tem-se procurado entender melhor de que forma é que um fator organizacional tão importante como a liderança tem impacto na satisfação dos colaboradores.

A liderança é vista não só como um antecedente da satisfação, na medida em que é relatada como um dos fatores situacionais da mesma (Testa, 1999), mas também como um dos fatores higiênicos que dão origem à satisfação no trabalho (Herzberg, 1966; Herzberg, 2003 cit. Alshmemri, Shahwan- Akl & Maude, 2017). Para além disso, ainda é referido que esta tem um efeito positivo tanto na satisfação intrínseca, como na extrínseca dos colaboradores da organização (Chang & Lee, 2007; Griffith, 2004). Resumidamente, Mosadeghrad e Ferdosi (2013) reportam que a liderança e o estilo adotado têm um efeito direto na satisfação no trabalho dos colaboradores e que esta, por sua vez, influencia dimensões como o *turnover* (Griffith, 2004) e a satisfação com a vida em geral (Cijan et al., 2019).

Tendo em conta a literatura que existe sobre a relação entre estas duas dimensões organizacionais, a liderança e a satisfação no trabalho, proponho a seguinte hipótese:

H1: A capacidade de liderança tem um impacto positivo na satisfação no trabalho.

Capacidade Digital e Satisfação

As organizações do século XXI têm vindo a enfrentar cada vez mais desafios (Castro & Martins, 2010; Meena & Agarwal, 2014), sendo que todas as organizações estão sujeitas a estas mudanças e desafios, uma vez que estes são generalizados, ou seja, não são específicos a nenhum setor, estrutura ou tamanho organizacional (Meena & Agarwal, 2014).

Jones e James (1979) definiram o clima organizacional como a reflexão das características individuais e relacionadas com o local de trabalho e, mais tarde, Rentsch (1990) caracterizou este construto como as políticas, práticas e procedimentos com significado psicológico que são vistos como propriedades objetivas da organização e que são persistentes ao longo do tempo. O conceito de clima foi desenvolvido com o objetivo de descrever o ambiente de trabalho uma vez que “este é representado cognitivamente no que toca ao significado psicológico e importância para cada indivíduo”, tal como é descrito por James (1982) (cit in James et al., 2008).

O clima, apesar de ser o que tem sofrido mais repercussões (Nair, 2006) com estas alterações, tem vindo a tornar-se cada vez mais importante. Isto porque as organizações

precisam de, mesmo depois da implementação das mudanças, continuar a ser apelativas para os seus colaboradores e fazer com que estes queiram trabalhar mais e melhor (Brown & Leigh, 1996). Desta forma, o clima organizacional pode ser visto como um elemento chave no sucesso das organizações (Castro & Martins, 2010; Meena & Agarwal, 2014).

Existem várias abordagens que podem ser seguidas para melhor perceber como é o clima organizacional, nomeadamente a estruturada e a interativa (Castro & Martins, 2010), e vários modelos que procuram explicar quais as dimensões do clima (Madhukar & Sharma, 2017). Um dos modelos mais utilizados tem sido o de James, Jones, Hartman e Stebbins (1977) que defende que o clima organizacional pode ser identificado consoante seis dimensões: o conflito e ambiguidade da função, a importância e variedade do trabalho, o desafio profissional, o suporte organizacional, a liderança, o espírito organizacional e profissional e ainda os padrões organizacionais.

O clima organizacional pode também ser descrito segundo determinadas características, tais como a sua capacidade para mudar ao longo do tempo, o facto de resultar das perceções globais dos colaboradores e assim ser partilhado pelos membros da organização, influenciar o comportamento dos colaboradores e ainda ser multidimensional (Castro & Martins, 2010).

O clima afeta direta ou indiretamente todas as atividades que ocorrem na organização e é influenciado por tudo o que existe na mesma (Singh et al., 2011). São vários os fatores que influenciam este construto, como a liderança, a tecnologia (Madhukar & Sharma, 2017), a estrutura, as práticas administrativas e ainda o ambiente exterior (Farokhi & Murty, 2014).

O clima organizacional tem impacto a diferentes níveis, tanto individual, como de grupo e organizacional (Patterson et al., 2005 cit in Srivastav, 2009). A nível organizacional, tem impacto no comportamento do líder e nas intenções de *turnover* (Rousseau, 1988 cit in Srivastav, 2009), na satisfação no trabalho (Mathieu, Hoffman & Farr 1993 cit in Srivastav, 2009), e no desempenho organizacional (Patterson, Warr & West 2004 cit in Srivastav, 2009). Este estudo foca-se na satisfação dos colaboradores, sendo que existem vários estudos na literatura que relatam a relação positiva entre o clima organizacional e esta (Adenike, 2011; Castro & Martins, 2010; Madhukar & Sharma, 2017; Srivastav, 2009). E alguns dos fatores que contribuem para esta relação são a

autonomia, as oportunidades oferecidas, a preocupação com os colaboradores, o reconhecimento (Peek, 2003), o salário e os benefícios oferecidos (Brief, 1998).

Um sistema/organização pode criar vários climas, tais como os de criatividade, liderança e motivação (Madhukar & Sharma, 2017), mas, no caso das mudanças e transformação digital, é o clima de inovação que deve imperar nas organizações.

A inovação pode ser definida como a comercialização de novas combinações com base em alguns fatores: materiais e componentes novos, a introdução de novos processos, a abertura de novos mercados e a introdução de novas formas organizacionais (Schumpeter, 1934). Mais recentemente, Afuah (1998) refere-se a este conceito como a incorporação de novo conhecimento em produtos, processos e serviços. A inovação organizacional, por sua vez, pode ser descrita como o mecanismo aplicado nas organizações, de forma a adaptarem-se à competição, a avanços tecnológicos e expansão de mercado através da produção de novos produtos, técnicas e sistemas (Dougherty & Hardy, 1996; Razavi & Attarnezhad, 2013). Foram descritas cinco dimensões para a inovação organizacional: a inovação do produto, do mercado, do processo, de comportamento e estratégico (Wang & Ahmed, 2004). Alguns dos fatores que estimulam a inovação são o encorajamento organizacional e dos supervisores, o apoio dos grupos de trabalho e o fornecimento dos recursos necessários (Amabili et al., 1996). Uma organização com a capacidade de inovar e se reinventar está mais apta a responder aos desafios que surgem de forma mais rápida e explorar novas oportunidades de mercados e produtos (Naranjo-Valencia et al., 2011).

A capacidade digital e transformação que advém desta pode ser vista pelos colaboradores como uma dimensão do clima organizacional, uma vez que vai não só afetar todas as atividades organizacionais (Singh et al., 2011), como persistir ao longo do tempo (Rentsch, 1990). Para além disso, a capacidade digital, enquanto dimensão do clima, também é expectável que tenha impacto em diferentes dimensões, nomeadamente no desempenho, nas intenções de *turnover* e na satisfação no trabalho.

Salvatori, Menon e Zwysen (2018) afirmaram que, à medida que as novas tecnologias são utilizadas e a inovação é implementada, a satisfação dos colaboradores nas organizações tem vindo a aumentar e que assim vai continuar à medida que outras inovações tecnológicas vão sendo aplicadas nos locais de trabalho. Desta forma, formulei a seguinte hipótese:

H2: A capacidade digital tem um impacto positivo na satisfação.

Capacidade de Liderança e Capacidade Digital

Atingir o nível de mestre digital (*digital master*) requer que haja condições favoráveis de recursos humanos e investimento, mas acima de tudo de tempo, persistência e liderança, pois são estes três que vão fazer a diferença (Westerman et al., 2014).

Westerman et al., (2014) propuseram um conjunto de práticas que as organizações podem adotar, com o objetivo de implementar a transformação digital da forma mais eficaz possível. Este conjunto de práticas constitui uma bússola da transformação digital (*transformation compass*) e pode ser divididas em 4 partes: o enquadramento da transformação digital, onde se entendem melhor quais as oportunidades, perigos e qual o ponto de partida da organização para, a partir daí, criar uma visão; o foco no investimento, construir uma estrutura organizacional e obter fundos financeiros; a mobilização da organização, comunicando de forma clara qual é o plano, envolver os colaboradores e promover novos comportamentos e cultura; e, por fim, a sustentabilização da transição, promover o desenvolvimento de capacidades, acompanhar o progresso e ajustar iniciativas.

Para além destas práticas, Westerman et al. (2014) sugerem que existem quatro sub-capacidades de liderança que devem ser desenvolvidas e adotadas nas organizações para que a mudança seja implementada com sucesso. As quatro sub-capacidades são, então, criar uma visão digital, envolver a organização, presidir a transformação e, por fim, desenvolver capacidades de liderança tecnológica.

Estas sub capacidades, descritas por Westerman et al. (2014), focam-se tanto no processo que é necessário para que a mudança ocorra, como na participação dos colaboradores nesta alteração, sendo estas características de uma liderança transformacional, que tem atenção ao todo e não apenas a um comportamento ou aspeto específico numa alteração organizacional. Ao serem aplicadas estas sub-capacidades de liderança, estas podem ser incluídas em três das dimensões da liderança transformativa sugerida por Bass (1985) a consideração individual, a estimulação intelectual e o carisma. A utilização e prática destas sub-capacidades podem ter efeitos muito positivos, nomeadamente o aumento do desempenho, motivação, compromisso (Burns, 1978) e satisfação (Mosadeghrad & Ferdosi, 2013), que são especialmente benéficos em alturas

de transição e mudança organizacional. Tendo por base esta revisão de leitura, colocam-se as seguintes hipóteses:

H3: A capacidade de liderança tem um impacto positivo na capacidade digital.

H4: A capacidade digital medeia positivamente a relação entre a capacidade de liderança e a satisfação.

Método

Participantes

Este estudo consiste num questionário *online* que foi enviado para 150 pessoas que trabalham em agências de viagens de Norte a Sul do país. Dos 150 questionários distribuídos, apenas 65 eram válidos, uma vez que os outros não estavam preenchidos na totalidade. Os dados pessoais que foram pedidos aos inquiridos foram o seu género (feminino/ masculino) e qual a sua função na organização, no caso deste estudo, na agência de viagens.

Dos 65 participantes, 82% são do sexo feminino e, conseqüentemente, os restantes 18% dos inquiridos são do sexo masculino. Relativamente ao cargo que desempenham na organização, 39 pessoas (60%) responderam que têm a função de agente de viagens, 11 participantes (17%) afirmaram ser diretores de departamento e as restantes 15 pessoas (23%) informaram ser chefes de agência.

Procedimento

A aplicação do questionário foi efetuada *online*. O questionário foi realizado através do *Qualtrics*, ferramenta utilizada pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, e cujo *link* foi enviado para o email dos colaboradores de agências de viagens portuguesas.

Os participantes, que responderam de forma voluntária ao questionário, foram informados dos objetivos do estudo em questão, da duração do preenchimento do questionário e foi-lhes ainda garantido o anonimato e confidencialidade das respostas.

A recolha de dados foi realizada entre janeiro e fevereiro de 2020.

Medidas

Esta investigação, de forma a cumprir os objetivos aos quais se propôs, adotou uma metodologia quantitativa. Esta metodologia consiste num questionário estruturado distribuído *online*, dividido em cinco partes.

A primeira consistiu na introdução, onde o estudo foi apresentado e uma segunda parte onde foram pedido dois dados pessoais: o género e a função na organização, neste caso na agência de viagem. As três partes seguintes tiveram como propósito estudar as três variáveis presentes no estudo: a satisfação, a capacidade digital e a liderança. Todos os instrumentos utilizados usam escalas de *Likert* de cinco pontos, onde 1= “Discordo Totalmente” e 5= “Concordo Totalmente”.

Satisfação. A satisfação de cada colaborador foi avaliada através da utilização de uma Escala de Clima e Satisfação Organizacional (ESCO) desenvolvida por Chambel e Curral (2010). Esta escala mede em 18 questões a satisfação dos colaboradores relativamente a seis aspetos organizacionais: satisfação com o chefe, com o ambiente, com as recompensas, com o trabalho, com o desenvolvimento e ainda quais as intenções de saída. Quanto à consistência interna desta variável, esta apresenta um coeficiente de *Alpha de Cronbach* de 0,97.

Capacidade Digital. Para avaliar a maturidade digital das agências de viagem onde os participantes trabalham foi utilizado um questionário elaborado por Westerman et al. (2014), que consistem em 42 questões que avaliam diferentes parâmetros, tais como mobilidade, análise e processos. Quanto à consistência interna desta variável, esta apresenta um coeficiente de *Alpha de Cronbach* de 0,93.

Liderança. De maneira a analisar qual a perceção de liderança que os colaboradores têm da sua organização foi pedido aos participantes que respondessem ao Questionário da Liderança Multifator (The Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio (1995). Este instrumento é constituído por 21 questões e avalia sete aspetos, nomeadamente a estimulação intelectual, a influência idealizada, a gestão por exceção e a liderança *laissez-faire*. Quanto à consistência interna da variável Capacidade Digital, esta apresenta um coeficiente de *Alpha de Cronbach* de 0,97.

Análise de Resultados

Medidas Descritivas

Quanto à análise descritiva e a correlação entre as variáveis em estudo, a Tabela 1 permite ver quais os resultados obtidos. É possível concluir que todas as variáveis em estudo têm uma média superior ao valor médio da escala utilizada (2,5), logo é possível entender que os participantes têm uma atitude positiva relativamente à capacidade digital (M=3.71), à satisfação (M= 3.50) e ainda à liderança (M=3.64). Relativamente à correlação entre as variáveis, verifica-se que, tal como era expectável, todas as variáveis se correlacionam positivamente- a correlação mais forte registada é a da satisfação com liderança ($r=0,75$, $p<0,01$), seguida da correlação entre a capacidade digital e a liderança ($r=0,55$, $p<0,01$) e por fim, a capacidade digital com a satisfação ($r=0,38$, $p<0,01$).

Tabela 1. Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo

	M	DP	Liderança	Satisfação	Capacidade Digital
Liderança	3,64	0,81	1		
Satisfação	3,50	0,75	0,75*	1	
Capacidade Digital	3,71	0,54	0,55*	0,38*	1

* $p < 0,01$

Modelo de Mediação

De maneira a verificar as hipóteses propostas neste estudo foi testado o modelo de mediação da capacidade digital na relação entre a capacidade de liderança e a satisfação no trabalho. Para isso, foi utilizado o programa PROCESS de Hayes para o SPSS, o qual apresenta vantagens relativamente a outros modelos e *softwares* frequentemente utilizados, nomeadamente facultar, num só programa, a capacidade de analisar e processar vários modelos de mediação, moderação, ou ambos, com diferentes complexidades; disponibilizar vários *templates* de modelos de mediação e/ou moderação; e não presumir que a distribuição da amostra é normal (Hayes, 2012).

Na Tabela 2 é possível observar os resultados obtidos na análise do modelo de mediação que me propus testar.

Assim, no que diz respeito à *H1*, que diz que a capacidade de liderança tem um impacto positivo na satisfação com o trabalho, os resultados indicam que a liderança tem um impacto positivo, forte e significativo na satisfação ($B=0,77$, $p=0.00$), podendo assim ser confirmada esta hipótese.

Relativamente à *H2*, que afirma que a capacidade digital tem um impacto positivo na satisfação, o efeito encontrado na análise é negativo, não significativo, mas fraco ($B=-0,04$, $p=0,69$), não sendo então possível corroborar a segunda hipótese.

Quanto à *H3*, que enuncia que a capacidade de liderança tem um impacto positivo na capacidade digital, o efeito obtido é positivo e significativo ($B=0,55$, $p=0.00$), o que possibilita a confirmação da hipótese 3 deste estudo.

Por fim, no que se refere à *H4*, que argumenta que a capacidade digital medeia positivamente a relação entre a capacidade de liderança e a satisfação, foi analisado que o efeito indireto e observou-se que este efeito é negativo ($B=-0,20$) e não significativo, uma vez que o intervalo de confiança associado a este ($IC= [-0,13; 0,10]$) contém o valor zero, não sendo, portanto, possível aceitar a quarta hipótese deste estudo.

Tabela 2. Resultados do modelo de mediação da capacidade digital no efeito da capacidade de liderança e a satisfação

Passos	B	SE	t	p	
Efeito Direto e Total $R^2=0,56$; $p<0,05$					
Satisfação regredido na Capacidade de Liderança (<i>c</i> path)	0,75	0,08	9,01	0,00	
Capacidade Digital regredida na Capacidade de Liderança (<i>a</i> path)	0,55	0,09	7,70	0,00	
Satisfação regredido na Capacidade Digital (<i>b</i> path)	-0,04	0,14	-0,40	0,69	
Satisfação regredido na Capacidade de Liderança controlando a Capacidade Digital (<i>c'</i> path)	0,77	0,09	7,69	0,00	
	Valor não estandarizado	SE	LL95%CI	UL95%CI	P Sobel
Resultados do Bootstrap para o efeito indireto	-0,02	0,06	-0,14	0,09	0,00

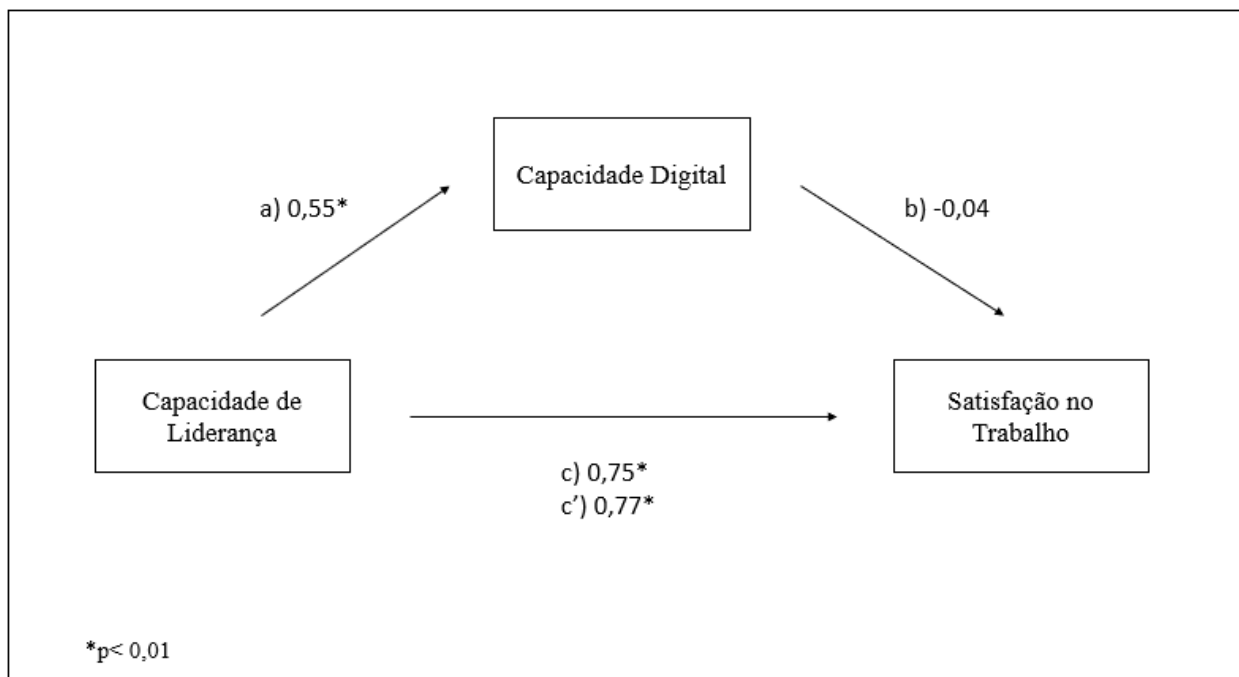


Figura 1. Modelo de Mediação

Discussão

O presente estudo tem como objetivo entender qual o efeito que a transformação digital tem na satisfação dos colaboradores de agências de viagens. Para isso, e tendo como base o modelo de Westerman e colaboradores (2014) e a teoria das capacidades dinâmicas, foram identificadas duas capacidades essenciais: a capacidade de liderança e a capacidade digital.

Este estudo veio então providenciar novas informações sobre o impacto que a transformação digital tem na satisfação no trabalho, numa indústria que tem sofrido inúmeras mudanças (Werthner & Ricci, 2004 cit in Hojeghan & Esfangareh, 2011) devido ao aumento do *e-commerce* (Turban, Lee King & Chung, 2000 cit in Hojeghan & Esfangareh, 2011).

Primeiramente, e relativamente ao papel da capacidade digital como variável mediadora da relação entre liderança e satisfação, o mesmo não se verificou neste estudo. Isto, uma vez que o efeito indireto obtido entre a capacidade de liderança e a satisfação demonstra ser negativo e não significativo. Estes resultados não vão de encontro à literatura (Chang & Lee, 2007; Griffith, 2004; Herzberg, 1966; Herzberg, 2003 cit. Alshmemri, Shahwan- Akl & Maude, 2017; Mosadeghrad & Ferdos, 2013) que afirma

que a capacidade de liderança tem um efeito indireto e direto na satisfação dos colaboradores. As capacidades dinâmicas, neste estudo a capacidade de liderança, segundo a literatura (Eienhardt & Martin, 2000; Karna & Richter, 2015; Pavlou & El Sawy, 2011), não possibilitam, por si só, uma vantagem competitiva, no entanto, o mesmo não se verifica com os dados que foram recolhidos e analisados. Este resultado pode ter sido obtido devido aos inquiridos não sentirem que a liderança seja um fator que tenha impacto na capacidade digital da organização, ou seja, que os conhecimentos digitais dos colaboradores foram obtidos de outra forma que não através de formações providenciadas pela organização. Outra explicação para não haver efeito de mediação pode ser que os colaboradores não atribuem a transformação digital ao seus líderes diretos, mas sim aos administradores da organização. Os colaboradores reconhecem que a empresa está a fazer um esforço para a digitalização (M=3,7), mas que esse esforço se deve à ação do topo estratégico da empresa e não dos chefes diretos.

No que diz respeito ao efeito da capacidade digital na satisfação, verificou-se que não existe uma relação significativa entre estas duas variáveis, o que não vai de encontro à literatura encontrada. Podendo a capacidade digital ser vista como uma dimensão do clima organizacional, existem estudos que relatam uma relação positiva entre o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores (Adnenike, 2011; Castro & Martins, 2010; Ptrichard & Karasick, 1993; Madhukar & Sharma, 2017; Mathieu, Hoffman & Farr, 1993; Srivastav, 2009) nomeadamente em empresas de telecomunicações (Singh et al. 2011) e em *call-centers* (Fisher, Milner & Chandraprakash, 2007). Salvatori, Menon e Zwysen (2018) afirmam mesmo que a satisfação dos colaboradores aumenta à medida que as tecnologias são mais utilizadas no ambiente de trabalho e prevêem que isso continue a ocorrer ao longo do processo de introdução progressiva destas tecnologias e sistemas informáticos em todos os setores organizacionais. Os resultados deste estudo não corroboram aqueles estudos anteriores, o que pode dever-se aos colaboradores das agências de viagens não estarem familiarizados com determinadas tecnologias e *softwares* implementados no seu local de trabalho, fazendo com que estes se sintam menos confortáveis com os seus instrumentos de trabalho, levando a uma menor satisfação no trabalho; outra razão que pode justificar este efeito negativo pode ser o facto dos colaboradores pensarem que a reestruturação e reformulação do negócio que está a ocorrer com a implementação de novas tecnologias não tem sido positiva e/ou bem implementada na sua agência de viagens.

Relativamente ao impacto que a capacidade de liderança tem na satisfação, através da análise de dados, verificou-se que existe um efeito positivo, forte e significativo entre estas duas variáveis, indo, portanto de encontro à literatura recolhida (Chang & Lee, 2007; Griffith, 2004; Herzberg, 1966; Herzberg, 2003 cit. Alshmemri, Shahwan- Akl & Maude, 2017; Mosadeghrad & Ferdosi, 2013; Testa, 1999). Os colaboradores numa transformação digital são fundamentais visto que, se estes não se adaptarem aos novos instrumentos de trabalho, a sua satisfação vai diminuir, os novos recursos não serão implementados e utilizados com sucesso e a mudança não vai surtir efeito (Schneider et al., 1996). Logo, a liderança e a forma como é conduzida a mudança vai ter uma papel fulcral e direto na satisfação dos colaboradores, sendo que esta por sua vez, depois vai influenciar outros fatores como o *turnover* (Griffith, 2004) e a satisfação com a vida em geral (Cijan et al., 2019).

Por fim, e em relação ao efeito da capacidade de liderança na capacidade digital, a partir dos dados recolhidos, foi possível constatar-se que entre estas duas variáveis existe uma relação positiva e significativa, o que vai de encontro à literatura encontrada (Alos- Simo, Verdu-Jover & Gomez- Graz, 2016; Demirkan et al., 2015; Kohli & Johnson, 2011), especialmente ao modelo sugerido por Westerman et al. (2014), que defende que a implementação de quatro sub-capacidades de liderança (criar uma visão digital, envolver a organização, presidir a transformação e ainda desenvolver capacidades de liderança tecnológicas), que têm por base características de uma liderança transformacional, segundo parâmetros definidos por Bass (1985), vai dar origem a uma mudança e transformação digital bem-sucedida. Padilha, Roman e Bencke (2019) afirmam mesmo que a liderança é intrínseca ao processo de transformação digital, sendo que Bennis (2013) acrescenta que os líderes devem ter uma capacidade adaptativa, resiliente e abertura para a novidade. Para além disto, os dados também estão de acordo com a teoria das capacidades dinâmicas que afirma que as capacidades dinâmicas, como é o caso da capacidade de liderança neste estudo, permitem às organizações construir, integrar e reconfigurar recursos internos e externos com o objetivo de manter uma vantagem competitiva (Teece, 2014).

Implicações Teóricas e Práticas

Teoricamente este estudo veio contribuir para a expansão do modelo de Westerman e colaboradores (2014) e permitiu perceber melhor quais os efeitos que a transformação digital e a liderança têm na satisfação dos colaboradores, neste caso, que trabalham em agências de viagens.

Apesar do efeito de mediação da capacidade digital na relação entre a capacidade de liderança e a satisfação não se ter verificado, foi possível chegar-se a novas conclusões sobre a teoria das capacidades dinâmicas, nomeadamente, e ao contrário do que a literatura afirma (Eienhardt & Martin, 2000; Karna et al., 2015; Pavlou & El Sawy, 2011), que existem setores em que as capacidades dinâmicas podem, por si só, constituir uma vantagem competitiva.

Quanto às implicações práticas que este estudo releva, estas são dirigidas aos líderes e responsáveis pelo aumento das capacidades digitais dos seus colegas e consequente transformação digital do negócio, tais como os diretores de departamentos e chefes de agência.

Um bom líder, segundo Yukl e Mahsud (2010), é uma pessoa versátil e que é capaz de adequar o seu estilo de liderança consoante a situação. Os resultados deste estudo permitem concluir que a capacidade de liderança tem um efeito significativo e direto na satisfação dos colaboradores, o que indica que, se a perceção dos colaboradores relativamente à liderança for positiva, então estes também irão estar mais satisfeitos. Logo, os líderes devem ter uma maior atenção, principalmente em tempos de mudança, como acontece numa transformação digital do negócio, e adotar um estilo de liderança mais consensual e agradável para os funcionários, sendo que Bass e Riggio (2006) afirmam mesmo que este é uma mistura entre o estilo transformacional e transaccional.

Relativamente a cuidados que os líderes deste setor devem ter durante uma transformação digital, é importante que sejam tomadas medidas que tornem o clima organizacional durante esta mudança mais positivo, uma vez que este tem influência em aspetos individuais e organizacionais (Patterson et al., 2005 cit in Srivastav, 2009). Algumas das medidas que devem ser adotadas no decorrer desta mudança, que irão permitir que os colaboradores se sintam mais satisfeitos durante a transição, são o incentivo à autonomia, o reconhecimento do trabalho realizado por cada trabalhador e a

demonstração de preocupação com quem trabalha nas agências por parte das suas direções (Peek, 2003).

Limitações e Estudos Futuros

Apesar da investigação proporcionar novos dados e informações sobre o modelo de Westerman e colaboradores (2014) e quais as suas repercussões na satisfação dos colaboradores de agências de viagens, existem limitações do estudo que são importantes referir.

Primeiramente, este estudo foi realizado apenas em Portugal e com uma amostra de participantes relativamente pequena (N=65) para ser possível tirar conclusões que sejam aplicáveis a todo o país e setor. Devido ao crescimento constante do setor do turismo (Hojeghan & Esfangareh, 2011), seria, portanto, interessante realizar este estudo com uma amostra portuguesa de agentes de viagens maior, de forma a ser obtidas mais conclusões sobre o efeito de mediação analisado. Para além disso, tendo em conta que se trata de um setor global (Minghetti & Buhalis, 2015), seria pertinente estudar este modelo de mediação noutros países e continentes, de forma a entender se as diferenças culturais e sociais também têm influência nesta relação.

Relativamente à satisfação dos colaboradores, este estudo teve como base um questionário autoadministrado e num determinado momento. Seria então relevante estudar, de forma contínua e ao longo de todo o processo de transformação digital, qual o impacto que este tem na satisfação e se existem variações da mesma ao longo do tempo.

Por fim, e no que diz respeito à liderança, e uma vez que existem vários estilos de liderança (Bass, 1985 cit in Yahaya & Ebrahim, 2016), seria interessante avaliar de que forma é que cada estilo tem influência tanto em dimensões organizacionais, como a satisfação, o desempenho e o compromisso, como na transformação digital.

Conclusão

Conclui-se que, contrário do que a teoria das capacidades dinâmicas afirma (Eienhardt & Martin, 2000; Karna et al., 2015; Pavlou & El Sawy, 2011), que unicamente as capacidades dinâmicas não possibilitam a obtenção de vantagem competitiva, no entanto, a capacidade de liderança, a capacidade dinâmica em estudo, no setor das

agências de viagens portuguesas, segundo os dados recolhidos, permite por si só que estas se diferenciem e destaquem dos seus competidores.

Devido aos resultados obtidos, também possível confirmar o modelo de Westerman e colaboradores (2014) que afirma que a capacidade de liderança e a capacidade digital têm um papel fundamental numa transformação digital bem-sucedida, sendo que foram obtidos resultados que demonstram uma relação direta, positiva e significativa entre estas duas variáveis.

Bibliografia

Abdul- Hamid, I. (2011). Travel agency strategies for managing the current dynamic environment. *SEGi Review*, 4(1), 71–79.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67,422-436

Adenike, A. A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University. *Business intelligence journal*, 4(1), 151-166.

Afuah, A. (1998). *Innovation management: Strategies, implementation and profits*. New York: Oxford University Press.

Ali, A. Y. S., Sidow, M. A., & Guleid, H. S. (2013) Leadership styles and job satisfaction: empirical evidence from Mogadishu universities. *European Journal of Management Sciences and Economics*, 1(1), 1-10.

Alonderiene, R., & Majauskaite, M., (2016) Leadership style and job satisfaction in higher education institutions, *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164. [doi: 10.1108/IJEM-08-2014-0106](https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106)

Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A. J., & Gomez-Gras, J. M. (2017). How transformational leadership facilitates e-business adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 117(2), 382-397.

Alshmemri, M., Shahwan- Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity', *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management.*, 25(3), 231–92

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.

Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., & Parra, L. F. (1997). *Users' manual for the Job Descriptive Index and the Job in General Scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass B.M., & Avolio B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire (MLQ)*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2^a ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*, (3^aed). New York, NY: The Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Benson, Y. (2003), Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bateh, J., & Heyliger, W. (2014). Academic Administrator Leadership Styles and the Impact on Faculty Job Satisfaction. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 34–49. doi: 10.12806/v13/i3/r3
- Batinić, I. (2013). The role and importance of the internet in contemporary tourism in travel agencies business. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 1(2).
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: embracing transparency and adaptive capacity. *Mis Quarterly*, 37(2), 635-636.
- Blake, R.R., & Mouston, J.S (1978). *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
- Brief A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. California: Sage.
- Brown, S.P., & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, J.M. (1979). Two excerpts from leadership. *Educational Leadership*, 36(6), 380-383.

Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(4), 375–393. doi: 10.1177/1548051812471724

Castro, M. L., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of industrial psychology*, 36(1), 1-9.

Chang, S.C., & Lee, M.S. (2007), A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction, *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.

Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*. 29(7), 572-82.

Chen, S. H., Yang, C. C., Shiao J.Y., & Wang H.H (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *The TQM Magazine*, 18(5), 484-500.

Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A., & Stemberger, J. (2019). How Digitalization Changes the Workplace. *Dynamic Relationships Management Journal*, 8(1), 3–21. doi: 10.17708/drmj.2019.v08n01a01

Demirkan, H., Bess, C., Spohrer, J., Rayes, A., Allen, D., & Moghaddam, Y. (2015). Innovations with Smart Service Systems: Analytics, Big Data, Cognitive Assistance, and the Internet of Everything. *CAIS*, 37, 35

Den Hartog, D. N., House, P. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S., & Dorfman, P. W. (1999), Culture specific and cross-culturally generalizable implicit theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?, *Leadership Quality*, 10(2), 219-56.

Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120–1153.

Dugguh, S., I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: traceability to employee performance in organizations, *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (5), 11-18.

- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (2000). The nature and outcomes of work: a replication and extension of interdisciplinary work design research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 860–868.
- Emami, R., Moradi, E., Idrus, D., & Almutairi, D. O. (2012). Investigating the Relationship between Organizational Learning Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention in it SMEs. *International Journal of Innovative Ideas*, 12(1), 8–23.
- Esmali, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Science and Technology*, 2(2), 85–91.
- Farokhi, K. M., & Murty, T. N. (2014). Factors Influencing Organisational Climate. *International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 3, 74-82.
- Fisher, J., Milner, K., & Chandraprakash, A. (2007). Organisational climate, job tension and job satisfaction in a South African call centre case study. *Ergonomics SA*, 19 (2), 1010–2728.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.
- Galbraith, J, R. (1977), *Organization Design*, Read, and Mass: Addison-Wesley.
- Gill, R. (2006), *Theory and Practice of Leadership*, Sage Publications, London.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Griffith, J. (2004), Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work, *Organizational Behaviour and human performance*, 16, 250-279.

- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H, (1977) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York, NY.
- Hojeghan, S. B., & Esfangareh, A. N. (2011). Digital economy and tourism impacts influences and challenges. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 19, 208–316. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.05.136
- Holdford, D. (2003). Leadership theories and their lessons for pharmacists. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 60, 1780–1786.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 5-32.
- James, L. R., Jones, A. P., Hartman, A., & Stebbins, M. W. (1977), Relationships between psychological climate and a VIE model for work motivation, *Personnel Psychology*, 30, 229 – 254.
- Johns, H. E., & Moser, H. R. (1989). From trait to transformation: the evolution of leadership theories. *Education*, 110(1).
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979) Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201–250.

- Jones, H., Johnson, P., & Gruszczynska, A. (2012) Digital literacy: digital maturity or digital bravery?, *Enhancing Learning in the Social Sciences*, 4(2), 1-3, doi: 10.11120/elss.2012.04020001
- Jones, T. L. (2011). *Effects of motivating and hygiene factors on job satisfaction among school nurses*. PhD thesis, Walden University, Minneapolis, MN
- Jyoti, J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of Business Theory and Practice*, 1(1). doi: 10.22158/jbtp.v1n1p66
- Karna, A., Richter, A., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance- based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 115-135.
- Keaveney, S. M., & Nelson, J. E. (1993). Coping with organizational role stress: Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 113-124
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16.
- Kohli, R., & Johnson, S. (2011). Digital Transformation in Latecomer Industries: CIO and CEO Leadership Lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, 10(4).
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of Change Theories. *Internacional Journal of Management Bussiness and Administration*, 8(1).
- Kuusisto, M. (2015). *Effects of digitalization on organizations*. Master of Science thesis. Tampere university of Technology.
- Landis, E. A., Hill, D., & Harvey, M. R. (2014). A Synthesis of Leadership Theories and Styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97–100.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper and Row.

- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: an interactive perspective on leading in complex adaptive systems.
- Locke, E.A. (1969), What is job satisfaction?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011) Relationship between leadership styles, Job satisfaction and employees' Turnover intention: A literature review. *Research journal of business management*, 5 (3), 91-100.
- Madhukar, V., & Sharma, S. (2017). Organisational Climate: A Conceptual Perspective. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7(8), 276–293.
- Marion, R., & Uhl- Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations, *Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418.
- Mathieu, J. E., Hoffman, D. A., & Farr, J. L. (1993). Job perception - Job satisfaction relations: An empirical comparison of three competing theories. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 56 (3), 370- 387.
- Meena, S., & Agarwal, M. (2014). The relationship among organisational climate, job satisfaction and happiness of the employees of educational institutions. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 6(2), 149–152.
- Mendes, M., Gomes, C., Marques- Quinteiro, P., Lind, P., & Cural, L. (2016). Promoting learning and innovation in organizations through complexity leadership theory. *Team Performance Management*, 22(5/6), 301–309. doi: 10.1108/TPM-02-2016-0004
- Minghetti, V., & Buhalis, D. (2015). Digital Divide in Tourism, *Journal of Travel Research*, 49(3), 267–281. doi: 10.1177/0047287509346843
- Mintzberg, H. (2010). *Developing Leaders, Developing Countries*, Oxford Leadership journal, 1(2).
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 39–91. doi: 10.1016/s0742-7301(08)27002-7.

- Mosadeghrad, A., & Ferdosi, M. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. *Materia Socio Medica*, 25(2). doi: 10.5455/msm.2013.25.121-126
- Nair, N. (2006). Climate studies and associated best practices to improve climate issues in the workplace. *Paper presented at Women in Engineering Programs and Advocates Network, Pennsylvania.*
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011) Innovation or imitation? The role of organizational culture, *Management Decision*, 49(1), 55–72.
- Oshagbemi, T., (1999) Academics and their managers: a comparative study in job satisfaction. *Personnel Review*, 28(1/2), 108-123.
- Padilha, L. S., Roman, D., & Bencke, F. (2019). Transformação digital e liderança: o estudo da liderança na era digital, XXII SEMEAD Seminários em Administração, FEA-USP São Paulo, November 2019.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(4), 379-408.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42 (1), 239- 273.
- Peek, R.C. (2003). *The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by institutional research staff at Florida community colleges*. Unpublished PhD dissertation, University of Florida.
- Pointer, D. D., & Sanchez, J. P. (2000). Leadership: A framework for thinking and acting. *Health care management: organization design and behavior*. 4th ed. Albany (NY): Delmar, 106-29.
- Pritchard, R., & Karasick, B. (1993). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 9, 110-119.

- Rahimić, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6(3). doi: 10.5539/ibr.v6n3p129
- Randeree, K., & Chaudhry, A., (2012). Leadership – style, satisfaction and commitment: An exploration in the United Arab Emirates' construction sector, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 61-85. doi: [10.1108/09699981211192571](https://doi.org/10.1108/09699981211192571)
- Ratna, R., & Kaur, T. (2016). The impact of Information Technology on Job Related Factors like Health and Safety, Job Satisfaction, Performance, Productivity and Work Life Balance. *Journal of Business & Financial Affairs*, 5(1).
- Razavi, S. H., & Attarnezhad, O. (2013). Management of organizational innovation, *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 226–232.
- Rentsch, J. R. (1990) Organisational climate: perception and psychological sense making, *Journal of Applied Psychology*, 3.
- Ricketta, M (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 472- 481.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2003). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resources Management*, 43(4), 395–407.
- Sadler, P. (2003), *Leadership* (2^a ed.), Kogan Page, London.
- Sakiru, O. K., Dsilva, J. L., Othman, J., Silong, A. D., & Busayo, A. T. (2013). Leadership Styles and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 8(13). doi: 10.5539/ijbm.v8n13p34
- 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. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.403

- Salvatori, A., Menon, S., & Zwysen, W. (2018). The effect of computer use on job quality: evidence from Europe.
- Schneider, B., A. P. Brief, & Guzzo, R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24 (4), 7–19.
- Shin, J., Taylor, S. M., & Seo, M-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviours toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55, 727–748
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 27(2), 143–157.
- Shumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Singh, R. R., Chauhan, A., Agrawal, S., & Kapoor, S. (2011). Impact of organisational climate on job satisfaction: A comparative study, *International Journal of Computer Science and Management Studies*, 11(2), 9 – 18.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause and consequences*. London: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231549>.
- Srivastav, A. K. (2009). Heterogeneity of Organisational Climate, Research and Practice. *Human Resource Management*, 17(2), 1-13.
- Standing, C., Tang-Taye, J. P., & Boyer, M., (2014) The Impact of the Internet in Travel and Tourism: A Research Review 2001–2010, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31 (1), 82-113. doi: 10.1080/10548408.2014.861724
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy os Management Perspectives*, 28 (4), 328- 352.

- Teece, D. J, Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509- 533.
- Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E., & Tsoutsas, P. (2015). The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies. *Procedia Economics and Finance*, 19, 238–247. doi: 10.1016/s2212-5671(15)00025-8
- Uhl- Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: a meso model, *Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007), Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era, *Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organisational Behaviour*, 8, 1-74
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wren, D.A (1979). *The evolution of management thought*. New York: John Wiley and Sons.
- Wren, J.T. (1995). *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*. New York: The Free Press.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016) Leadership styles and organizational commitment: literature review, *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216, doi: 10.1108/JMD-01-2015-0004
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93. doi:10.1037/a0019835

Yulk, G.A. (2010), *Leadership in Organizations*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.