UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MILTON HENRIQUE DO COUTO NETO

ANTECEDENTES E CONDICIONANTES DA SATISFAÇÃO DOS CORRETORES DE IMÓVEIS COM O SEU TRABALHO

VITÓRIA

2024

MILTON HENRIQUE DO COUTO NETO

ANTECEDENTES E CONDICIONANTES DA SATISFAÇÃO DOS CORRETORES DE IMÓVEIS COM O SEU TRABALHO

Tese defendida para a obtenção do título de Doutor em Administração pela UFES - Universidade Federal do Espírito Santo

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Moll Brandão

VITÓRIA – ES

2024

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

Couto Neto, Milton Henrique do, 1971-
C871a Antecedentes e condicionantes da satisfação do corretor de imóveis com o seu trabalho / Milton Henrique do Couto Neto. - 2024.
121 f.

Orientador: Marcelo Moll Brandão.
Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Satisfação no trabalho. 2. Satisfação com o salário. 3. Liderança transformacional. 4. Autonomia profissional. 5. Experiência profissional. 6. Corretores de imóveis. I. Brandão, Marcelo Moll. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

MILTON HENRIQUE DO COUTO NETO

ANTECEDENTES E CONDICIONANTES DA SATISFAÇÃO DO CORRETOR DE IMÓVEIS COM O SEU TRABALHO

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGADM/UFES) como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovada em 26 de agosto de 2024.

Documento assinado digitalmente
MARCELO MOLL BRANDAO
Data: 23/09/2024 10:12:43-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr Marcelo Moll Brandão
Orientador

Documento assinado digitalmente
BRUNO DE ALMEIDA VILELA
Data: 25/09/2024 11:52:24-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Bruno de Almeida Vilela
Membro Interno - PPGAdm

Documento assinado digitalmente
MARIA CLARA DE OLIVEIRA LEITE
Data: 23/09/2024 17:13:15-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª. Drª Maria Clara de Oliveira Leite
Membro Interno - PPGAdm

Documento assinado digitalmente
OTAVIO BANDEIRA DE LAMONICA FREIRE
Data: 25/09/2024 18:54:42-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Otávio Bandeira de Lamonica Freire
Universidade de São Paulo

Documento assinado digitalmente
JULIANO DOMINGUES DA SILVA
Data: 23/09/2024 14:19:56-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva
Universidade Estadual de Maringá

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente aos meus pais,
Antonio e Nenê, à minha esposa Maria Augusta
e aos meus filhos Carol, Vitor e Bia.

Tudo por vocês, para vocês e com vocês!

RESUMO

Esta tese de doutorado investiga como a liderança transformacional e a experiência dos corretores de imóveis influenciam a relação entre autonomia profissional, satisfação com o salário e Satisfação no Trabalho, à luz da Teoria da Autodeterminação. Dada a complexidade e o caráter único do mercado imobiliário, onde os corretores operam com produtos de alto valor tanto financeiro quanto emocional, este estudo visa preencher uma lacuna crítica na compreensão dos fatores que determinam a satisfação desses profissionais, cujo desempenho é vital para o êxito das transações imobiliárias. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 170 corretores de imóveis, utilizando a macro *Process* para o software R para a análise dos dados, coletados principalmente via LinkedIn. Os resultados destacam que tanto a autonomia profissional quanto a liderança transformacional são determinantes essenciais tanto para a satisfação com o salário como para a Satisfação no Trabalho dos corretores, evidenciando a importância de um estilo de liderança que tanto valorize como promova a autonomia profissional do corretor. A análise também revela que a experiência dos corretores, medida pelos anos de atuação em vendas, modera de maneira significativa a relação entre autonomia e satisfação, tanto com o salário como no trabalho, sugerindo que profissionais mais experientes respondem de forma diferente às variáveis estudadas. Essas descobertas indicam que estratégias focadas no desenvolvimento de líderes transformacionais, combinadas com o aumento da autonomia profissional dos corretores mais experientes, podem elevar a satisfação tanto com o salário quanto com o trabalho, resultando em melhor desempenho e maior retenção desses profissionais no altamente competitivo mercado imobiliário.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho. Satisfação com o salário. Liderança Transformacional. Autonomia Profissional. Experiência Profissional. Corretores de imóveis.

ABSTRACT

This doctoral thesis investigates how transformational leadership and the experience of real estate agents influence the relationship between professional autonomy, salary satisfaction, and job satisfaction, in light of Self-Determination Theory. Given the complexity and unique nature of the real estate market, where agents operate with high-value products both financially and emotionally, this study aims to fill a critical gap in understanding the factors that determine the satisfaction of these professionals, whose performance is vital to the success of real estate transactions. The research was conducted with a sample of 170 real estate agents, using the PROCESS macro for R software for data analysis, collected primarily via LinkedIn. The results highlight that both professional autonomy and transformational leadership are essential determinants of both salary satisfaction and job satisfaction among agents, emphasizing the importance of a leadership style that values and promotes professional autonomy. The analysis also reveals that agents' experience, measured by years of sales experience, significantly moderates the relationship between autonomy and satisfaction, both in terms of salary and job satisfaction, suggesting that more experienced professionals respond differently to the studied variables. These findings indicate that strategies focused on developing transformational leaders, combined with increasing the professional autonomy of more experienced agents, can enhance both salary and job satisfaction, leading to better performance and higher retention of these professionals in the highly competitive real estate market.

Keywords: Job Satisfaction. Salary Satisfaction. Transformational Leadership. Professional Autonomy. Professional Experience. Real Estate Agents.

Sumário

1. INTRODUÇÃO 12
2. REFERENCIAL TEÓRICO 17
   2.1. Mercado Imobiliário E O Trabalho Do Corretor De Imóveis 17
   2.2. Satisfação Do Corretor De Imóveis 22
   2.3. A Autonomia Profissional Do Corretor De Imóveis 27
   2.4. Liderança Transformacional 31
   2.5. A Experiência do Corretor De Imóveis 37
   2.6. Teoria Da Autodeterminação 46
3. MODELO CONCEITUAL E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES 52
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 56
   4.1. Metodologia de Pesquisa 56
   4.2. Construtos Avaliados 56
   4.3. Escalas Utilizadas 57
   4.4. Instrumento Para Coleta De Dados 68
   4.5. Pré-Teste E Validação Do Instrumento De Coleta De Dados 69
   4.6. Procedimentos De Coleta De Dados 70
   4.7. População E Amostra 71
   4.8. Procedimentos Para Análise Dos Dados 72
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS 74
   5.1. Análise Descritiva 74
   5.2. Validação dos Construtos 76
   5.3. Análise de Moderação 80
6. DISCUSSÃO 91
   6.1. Resultados Alcançados 91
   6.2. Limitações Do Estudo 92
   6.3. Recomendações Para Futuros Trabalhos 92
7. CONCLUSÃO 94
8. REFERÊNCIAS 95

Índice de Figuras

Figura 1 - Tipos de Incentivos 27
Figura 2 - Diagrama Conceitual de Mensuração de Experiência no Trabalho 41
Figura 3 - Modelo Conceitual 55
Figura 4 - Moderação Dupla na Relação entre Autonomia Profissional e Satisfação com o Salário 81
Figura 5 - Moderação Dupla na Relação entre Autonomia Profissional e Satisfação com o Trabalho 85
Figura 6 - Moderação Dupla na Relação entre Autonomia Profissional e Satisfação com o Trabalho (Análise dos Extremos) 87

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Condições que Influenciam a Proporção Salário e Comissão para Vendedores 26
Tabela 2 - Construtos Avaliados 57
Tabela 3 – Escalas Utilizadas 58
Tabela 4 - Variáveis de Controle 62
Tabela 5 - Questionário aplicado 63
Tabela 6 - Respondentes por Sexo e Experiência 74
Tabela 7 - Grau de Instrução por Sexo do Respondente 75
Tabela 8 - Distribuição dos Respondentes por UF 75
Tabela 9 - Índices de Ajustamento 77
Tabela 10 - Estatística Descritiva | Escalas por Construto (N=170) 78
Tabela 11 - Métricas de Confiabilidade e Validade 79
Tabela 12 - Efeitos Condicionais na Relação entre Autonomia Profissional e Satisfação com o Salário 82
Tabela 13 - Interação Incondicional - Variável Dependente = Satisfação com o Salário 83
Tabela 14 - Efeitos Condicionais na Relação entre Autonomia Profissional e Satisfação com o Trabalho (extremos) 88
Tabela 15 - Interação Incondicional - Variável Dependente = Satisfação com o Trabalho (extremos) 89

Índice de Quadros

Quadro 1 - Matriz de Autonomia no trabalho de profissionais independentes – Status do Trabalho 29
Quadro 2 - Matriz de Autonomia no trabalho de profissionais independentes – Conteúdo do Trabalho 30
Quadro 3 - Matriz de Autonomia no trabalho de profissionais independentes - Condições de Trabalho 30

1. INTRODUÇÃO

A satisfação do trabalhador é um tema central nas ciências organizacionais e na psicologia do trabalho, refletindo a complexa interação entre as expectativas dos trabalhadores e a realidade de suas experiências laborais (HACKMAN; OLDHAM, 1976; JUDGE et al., 2001). É amplamente reconhecido que a satisfação no trabalho não só influencia o desempenho individual e organizacional, mas também afeta a saúde mental e física dos empregados, a rotatividade de pessoal e a cultura organizacional (JUDGE et al., 2001). Trabalhadores satisfeitos tendem a ser mais motivados, produtivos e comprometidos com seus empregadores (JUDGE et al., 2001). Demonstram níveis mais elevados de lealdade e são menos propensos a procurar outras oportunidades de emprego (JUDGE et al., 2010). Além disso, a satisfação no trabalho está associada a menores taxas de absenteísmo e redução dos níveis de estresse e *burnout* (BAE et al., 2020).

A satisfação no trabalho é multifacetada e pode ser influenciada por uma variedade de fatores, incluindo remuneração e benefícios, ambiente de trabalho, autonomia e *empowerment*, reconhecimento e oportunidades de crescimento, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e estilo de liderança (BAE et al., 2020; HACKMAN; OLDHAM, 1976; JUDGE et al., 2001). A compreensão e o aprimoramento da satisfação no trabalho são essenciais não apenas para o bem-estar individual dos empregados, mas também para a eficiência e sustentabilidade das organizações. Empresas que investem em políticas e práticas que promovem a satisfação de seus trabalhadores colhem benefícios em termos de produtividade, inovação e retenção de talentos. Portanto, investigar os diversos fatores que contribuem para a satisfação no trabalho continua sendo uma prioridade crítica tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a prática gerencial (RYAN; DECI, 2000a).

Entre os diversos profissionais de uma empresa, os vendedores se destacam por serem diretamente responsáveis pela geração de receita e pela construção da imagem corporativa, a ponto de muitas vezes serem percebidos como a própria "face" da empresa (AHEARNE; MATHIEU; RAPP, 2005; GUENZI; JOHNSON; CASTALDO, 2009). Devido à sua posição de contato direto com o mercado, os vendedores são os mais expostos ao relacionamento com os clientes, atuando como intermediários

essenciais que equilibram as necessidades e expectativas dos clientes com os objetivos e interesses organizacionais (EMILIANI, 2003; FENG; FAY; XIANG, 2021). Essa exposição constante não só aumenta a pressão para alcançar metas de desempenho, mas também atribui aos vendedores a responsabilidade de representar a empresa de maneira positiva e eficaz, construindo e mantendo relacionamentos de confiança, que são fundamentais para o sucesso da organização (CHURCHILL et al., 1985; DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Nem todos os vendedores, no entanto, enfrentam as mesmas condições de trabalho. Há aqueles que operam em ambientes altamente controlados e com pouca autonomia, enquanto outros, especialmente os que trabalham em campo, têm maior liberdade para definir seus métodos e ritmo de trabalho. Vendedores com mais autonomia tendem a sentir maior satisfação no trabalho, devido à percepção de alinhamento entre esforço e resultado (HACKMAN; OLDHAM, 1976; RYAN; DECI, 2000a).

Além da autonomia, a natureza das vendas também varia consideravelmente, indo de produtos simples e de baixo valor a contratos complexos e de alto valor. Essas diferenças impactam diretamente a satisfação dos vendedores, especialmente no que se refere à autonomia, experiência profissional e estilo de liderança. Vendedores mais autônomos e experientes, envolvidos em vendas de maior valor, frequentemente encontram satisfação no reconhecimento de suas habilidades e no impacto de suas decisões nos resultados da empresa. Em contrapartida, aqueles com menos autonomia e que lidam com produtos de menor valor podem focar sua satisfação em aspectos como segurança no emprego e estabilidade financeira (HACKMAN; OLDHAM, 1976; JUDGE et al., 2001).

Independentemente dessas diferenças, a satisfação dos vendedores com seu trabalho e salário é crucial para a eficiência e o sucesso da empresa (KATEBI et al., 2022; NGUYEN; TAYLOR; BRADLEY, 2003; SPECTOR, 1985). Vendedores satisfeitos tendem a ser mais motivados, engajados e comprometidos, o que se traduz em melhor desempenho e, consequentemente, melhores resultados para a organização. Portanto, entender os fatores que influenciam a satisfação dos vendedores é essencial para desenvolver estratégias de gestão eficazes que promovam tanto o bem-estar dos colaboradores quanto o sucesso empresarial.

Outro fator relevante é a experiência profissional, que desempenha um papel importante na satisfação dos vendedores (BROWN; PETERSON, 1993a). Aqueles vendedores com maior experiência e conhecimento do mercado, dos produtos e das técnicas de vendas geralmente se sentem mais confiantes e competentes em suas funções (BROWN; PETERSON, 1993a). Essa confiança pode aumentar a percepção de autonomia e controle sobre o trabalho, resultando em níveis mais elevados de satisfação (HACKMAN; OLDHAM, 1976). Por outro lado, vendedores menos experientes podem enfrentar desafios adicionais, como falta de reconhecimento e apoio adequado, o que pode afetar negativamente sua satisfação. Assim, a experiência não só influencia o desempenho, mas também molda a maneira como o vendedor percebe sua capacidade de lidar com as demandas e expectativas de sua função (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986).

O estilo de liderança dos superiores tem uma influência direta na satisfação dos vendedores. Líderes com um estilo transformacional tendem a inspirar e motivar a equipe, aumentando o engajamento e a satisfação, especialmente entre os vendedores que possuem mais experiência e autonomia (BASS, 1990, 1997). Esses líderes incentivam seus subordinados a buscar um senso de propósito e autorrealização no trabalho (BASS, 1990; MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001; YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993). Ao criar um ambiente em que os vendedores se sentem valorizados e capacitados a tomar decisões, eles promovem o bem-estar e a satisfação no trabalho. Esse estilo de liderança não apenas reconhece a importância da autonomia, mas também a estimula, demonstrando que liderança eficaz e autonomia não são opostas, mas sim complementares (GAGNÉ; DECI, 2005; RYAN; DECI, 2000b).

Longe de serem conceitos opostos, a autonomia e o estilo de liderança transformacional são, na verdade, complementares, conforme sugerido pela Teoria da Autodeterminação. Essa teoria aponta que ambientes que atendem às necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento promovem maior motivação intrínseca (DECI; CONNELL; RYAN, 1989; GAGNÉ; DECI, 2005; VAN DEN BROECK et al., 2016). Nesse contexto, um estilo de liderança transformacional pode, paradoxalmente, fortalecer a autonomia dos vendedores ao promover um ambiente que estimula a autoeficácia, encoraja a iniciativa própria e

oferece suporte emocional e reconhecimento (GAGNÉ; DECI, 2005; RYAN; DECI, 2000b).

Portanto, esta pesquisa busca explorar **como que a liderança transformacional e a experiencia do vendedor condicionam a relação entre autonomia profissional e a satisfação do vendedor com o seu salário e com o seu trabalho**. Entender como esses elementos interagem é essencial para criar estratégias de gestão que promovam tanto a felicidade quanto a produtividade dos vendedores, fatores que são decisivos para o sucesso organizacional.

Embora tal estudo se aplique a diversos perfis de vendedor, neste trabalho abordaremos especificamente a figura do corretor de imóveis, por considera-los diferenciados, tendo em vista que as transações costumam envolver cifras milionárias. Assim, entender os fatores que influenciam a satisfação no trabalho do corretor de imóveis é ainda mais crucial. O corretor de imóveis é um profissional único, lidando com um produto de alto valor, tanto financeiro como sentimental, negociado de forma complexa e personalizada (JUD; WINKLER, 1998; LEVITT; SYVERSON, 2008). Eles operam em um mercado onde o produto — um imóvel — é singular em cada transação. Além disso, os compradores geralmente têm pouco conhecimento sobre o processo de compra, dada a raridade com que adquirem imóveis. Essas transações envolvem grandes somas de dinheiro e exigem um nível de confiança e competência excepcional do corretor (LEVITT; SYVERSON, 2008).

Outro diferencial dos corretores de imóveis é que, geralmente, são profissionais autônomos, sem qualquer garantia ou direito trabalhista (VILLATORE; MASI, 2019). Ganham por produção, recebendo um valor de comissão em cima do valor do imóvel vendido (WALLER; JUBRAN, 2012). Isso traz outra dinâmica ao processo de negociação, alterando (muito!) a pressão sobre o corretor.

O setor imobiliário desempenha um papel significativo na economia, o que reforça a relevância e a necessidade deste estudo. Estima-se que existam hoje, no país, segundo dados do COFECI (Conselho Federal de Corretores de Imóveis), 600 mil corretores de imóveis e 70 mil empresas de intermediação de negócios imobiliários, que responderam por cerca de 18% do PIB de 2022. O mercado imobiliário brasileiro ainda deve crescer 5,4% ao ano até 2029, passando de US$

59,61 bilhões em 2024 para US$ 77,54 bilhões (“Brazil Residential Real Estate Market - Sample”, 2024).

São profissionais que trabalham sob intensa pressão para vender, com um nível de autonomia talvez inigualável em outras profissões de vendas, já que muitos não são nem funcionários, propriamente dito, das imobiliárias. Geralmente são autônomos e sua remuneração é majoritariamente baseada em comissões (JUDGE et al., 2001). Ao investigar esses fatores, contribuímos para a literatura sobre comportamento organizacional e fornecemos insights valiosos para a gestão de equipes de vendas, principalmente no setor imobiliário, sob a luz da Teoria da Autodeterminação.

O próximo capítulo, de número 2, apresenta uma revisão dos conceitos de autonomia profissional, liderança transformacional, satisfação e experiência profissional. No capítulo 3, será exposto o modelo teórico e as hipóteses que orientam o estudo, seguido, no capítulo 4, pela metodologia. O capítulo 5 discute os resultados da pesquisa, e o capítulo 6 oferece uma discussão mais aprofundada, destacando as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas. Finalmente, no capítulo 7, são apresentadas as conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordadas as principais teorias que fundamentam este estudo. Inicialmente, o capítulo apresenta uma descrição do mercado imobiliário e do papel do corretor de imóveis. Em seguida, explora conceitos como autonomia profissional, liderança transformacional, satisfação com o salário e com o trabalho, além de experiência profissional. Por fim, destaca a Teoria da Autodeterminação, que serve como base para todo o desenvolvimento do trabalho.

2.1. Mercado Imobiliário E O Trabalho Do Corretor De Imóveis

O mercado imobiliário é entendido como o conjunto de atividades relacionadas à comercialização, envolvendo compra, venda e locação de solo e/ou edificações, que age interconectando o poder público, a iniciativa privada e o setor financeiro (FABIANE; SPINELLI, 2022). Esses 3 agentes (poder público, iniciativa privada e setor financeiro) se unem no sentido de “valorizar o capital imobiliário por meio de fracionamento, regulação urbana, mudança de uso e/ou melhoria na infraestrutura, equipamentos e serviços que constituem o espaço público” (FABIANE; SPINELLI, 2022, p. 6). É, em suma, o mercado que reúne quem quer comprar e quem quer vender bens imóveis e define seus valores. Segundo dados do último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), em 2012, o mercado imobiliário brasileiro aproxima-se de 67 milhões de residências (ANDRADE; LARAICH, 2020).

As negociações de compra e venda de imóveis no Brasil normalmente são intermediadas pela figura do corretor de imóveis, profissão reconhecida pela Lei 6.530/78 (BRASIL, 1978). A citada lei, em seu Artigo 3º, define o corretor como o trabalhador que realiza a intermediação na compra, venda, permuta e locação de imóveis, podendo opinar com relação à comercialização imobiliária (VILLATORE; MASI, 2019). Além da complexidade normal das transações comerciais, o setor imobiliário ainda é tido como um mercado de busca com altos custos de transação e de informações muito assimétricas, em que a maioria dos compradores e vendedores

possui absolutamente nenhuma ou, no melhor dos casos, pouquíssima experiência de compra e venda anterior, um dos motivos que os levam a contratar corretores para os auxiliarem nas questões práticas e mesmo legais da negociação de imóveis (ZAHIROVIC-HERBERT; WALLER; TURNBULL, 2020). Além de ser altamente burocrático, a tal ponto de existir a figura do “despachante imobiliário” para auxiliar e orientar no processo de compra e venda de imóveis.

Outro motivo para a contratação de corretores para intermediação da compra e venda de um imóvel, é apresentado por Benjamin et al. (2000) que destaca o custo de oportunidade do tempo, tanto do vendedor como do comprador, em se dedicar à operação. Notadamente a assertividade na venda de imóveis é muito baixa e a utilização de um intermediário na operação poupa significativamente o tempo de todos os envolvidos (HAURIN, 1988). Quem quer vender precisa apresentar o imóvel a diversas pessoas até encontrar quem realmente compre. Do lado do comprador, isso também ocorre. Quem quer comprar acaba por visitar imóveis e mais imóveis até se decidir por um deles, em um processo longo que pode levar meses ou até anos (DÍAZ; JEREZ, 2013; GENESOVE; MAYER, 2001; HAURIN, 1988). Estudo do SECOVI-SP indica um índice de 12,3% de vendas sobre oferta de imóveis na cidade de São Paulo (“Pesquisa do Mercado Imobiliário - Jul 2024”, 2024). Este índice representa que apenas 12,3% dos imóveis que estavam disponíveis à venda foram efetivamente negociados no mês de julho de 2024. O índice anual dos últimos 12 meses (agosto de 2023 a julho de 2024) apresenta 60,3%, como o acumulado de Venda sobre Ofertas (VSO) no período (“Pesquisa do Mercado Imobiliário - Jul 2024”, 2024), indicando que aproximadamente 40% dos imóveis colocados à venda não foram negociados no período de um ano.

A contratação de um corretor acaba por liberar o vendedor de ir em todas as visitas ao seu imóvel e simplifica e facilita o processo de busca, pois o corretor já filtra os imóveis que mais se adequam às preferências do comprador, poupando-o de visitar vários imóveis que não atendam suas expectativas (BENJAMIN; JUD; SIRMANS, 2000). Muitos vendedores optam pela intermediação de corretores também na esperança de que os imóveis sejam negociados mais rapidamente, afinal os corretores costumam ter uma carteira de clientes previamente cadastrados que já demonstraram interesse na compra de um imóvel (SALANT, 1991). Essa comodidade do intermediário/corretor representa um custo para o vendedor que terá que pagar

uma comissão pela venda, caso ela ocorra (SALANT, 1991). Mas do ponto de vista do vendedor, muitas vezes é melhor receber o valor da venda do imóvel e ter que pagar uma comissão sobre ele do que não vender e continuar com o imóvel fechado e gerando despesas (como condomínio, IPTU, etc.).

Um importante fator para que o êxito na negociação ocorra logo é o preço pedido (DÍAZ; JEREZ, 2013; GENESOVE; MAYER, 2001; KIM; CHOI; YI, 2020; SALANT, 1991). Quanto mais caro for o imóvel, em comparação com imóveis similares, menos pessoas aceitarão pagar o preço pedido e menos pessoas ainda aceitarão sequer visitá-lo, diminuindo em muito a quantidade de interessados (DÍAZ; JEREZ, 2013). Determinar o preço de um imóvel é algo bem complexo, pois entram na conta fatores objetivos como número de quartos, metragem, número de vagas de garagem, como também fatores bem subjetivos e de difícil mensuração, como nível socioeconômico da vizinhança, status do bairro, etc. (KIM; CHOI; YI, 2020).

Haurin et al. (2010), em um interessante trabalho sobre as tabelas de preços no mercado imobiliário, apontam como sendo um movimento normal da economia, mais frequente ainda no mercado imobiliário, as vendas nem sempre ocorrerem pelos preços definidos originalmente na tabela. A tabela de preços nada mais é que a determinação de um valor mínimo, chamado também de valor de reserva, pelo qual o vendedor aceita dispor de seu produto (HAURIN et al., 2010), o que acaba sendo muito subjetivo, pois a aceitação é essencialmente pessoal, cada indivíduo pode aceitar ou não um valor diferente, a depender de sua necessidade. Vendedores de imóveis atípicos, “ou seja, aqueles com maior variação na distribuição da oferta dos compradores” (HAURIN et al., 2010, p. 660), definirão seu preço de reserva relativamente mais altos em relação à média de distribuição da oferta dos compradores, devido à escassez do produto. Como consequência o preço de venda esperado desses imóveis atípicos deve ser relativamente alto, assim como o tempo de venda esperado deverá ser mais longo (HAURIN, 1988; KIM; CHOI; YI, 2020). Por outro lado, quanto mais atípico (único, diferenciado) for um imóvel, maior será a distância entre o preço originalmente pedido e o preço que foi efetivamente negociado (HAURIN et al., 2010).

Mas o que seria um imóvel atípico? O próprio Haurin (1988) dá exemplo do que seria essa atipicidade de um imóvel, que pode variar o preço do imóvel tanto para

mais como para menos. Pode ser tanto um imóvel cuja piscina seja sem aquecimento, em uma região fria do país, o que tenderia a desvalorizá-lo, como um imóvel na mesma região que possua uma piscina aquecida e coberta, o que tenderia a valorizá-lo ainda mais do que os imóveis concorrentes (HAURIN, 1988). Enfim, em maior ou menor nível, todos os imóveis são, em sua essência, atípicos!

Se, de um lado o valor de tabela é algo escolhido de forma subjetiva pelo vendedor, do outro lado, o quanto o consumidor avalia que realmente vale um imóvel também é altamente subjetivo e de difícil mensuração. O valor de um imóvel é influenciado não apenas pelas condições gerais de oferta e demanda, mas também por fatores peculiares, incluindo a urgência da compra/venda e os efeitos da transferência de propriedade sobre a qualidade de vida das pessoas (CAMPBELL; GIGLIO; PATHAK, 2011). Nem sempre a compra de um imóvel segue um modelo racionalmente definido. Em que pese a quantidade de dinheiro envolvida na negociação, é a emoção que, muitas vezes, guia o processo de decisão de compra (DUNLAP; DOTSON; CHAMBERS, 1988; HAN; STRANGE, 2015; PAZ; NOBRE; NOBRE, 2020).

Assim, o mercado imobiliário é um setor dinâmico e complexo, e os corretores de imóveis são um tipo peculiar de vendedor (LEVITT; SYVERSON, 2008). Eles lidam com um produto de alto valor, cujo processo de negociação é altamente emocional, prolongado e muitas vezes incerto (LEVITT; SYVERSON, 2008). Cada imóvel é único, sua compra representa o ápice da realização para toda uma imensa legião de pessoas, e o preço praticado pode variar significativamente, dependendo das habilidades de negociação e da urgência do comprador/vendedor, o que adiciona camadas de complexidade ao seu trabalho (SELCUK; GOKPINAR, 2018; SONG, 1995).

Segundo Selcuk & Gokpinar (2018) o que torna o mercado imobiliário mais propenso a uma negociação acirrada se deve a três fatores. Primeiro, o fato desses mercados operarem por meio de busca e disponibilidade. Só há venda se houver alguém, na outra ponta, querendo comprar, e *vice-versa*. Assim leva tempo e é necessário algum esforço para conseguir o *match* perfeito (unir quem quer comprar com quem quer vender). O segundo fator é que os itens são bem específicos, o que torna sua oferta bem restrita (como é o caso dos mercados de casas e apartamentos,

onde os vendedores geralmente possuem um único item com aquelas especificações) (DÍAZ; JEREZ, 2013; KIM; CHOI; YI, 2020). Em terceiro lugar, muitos vendedores independentes competem uns com os outros para atrair clientes usando uma série de ferramentas e táticas de precificação para atrair os clientes.

Dentro do esquema proposto por Murphy & Enis (1986) baseado em esforço e risco percebido na compra, que distingue os produtos entre bens de conveniência, bens de preferência, bens de compra comparada e bens especiais, os imóveis são definidos como produtos de compra comparada. Os produtos de compra comparada são os produtos em que a quantidade de esforço desprendida na compra e a quantidade de risco que se assume com ela, são bastante elevados (MURPHY; ENIS, 1986) e por isso os consumidores estão propensos a se envolver mais e despender mais tempo pesquisando e negociando entre as diversas opções disponíveis no mercado. Outros exemplos de produtos de compra comparada são automóveis, eletrodomésticos e móveis. Também, nesses itens, o preço costuma ser alto, e ao mesmo tempo existem inúmeras opções diferentes, o que só aumenta ainda mais os riscos de quem compra (FENG; SHANTHIKUMAR, 2018; GUO, 2022). É praticamente improvável que um imóvel seja comercializado para um primeiro interessado, em uma única visita e pelo preço inicialmente pedido. Normalmente ocorre um intenso, longo e árduo processo de negociação antes de conseguirem o fechamento do negócio (FENG; SHANTHIKUMAR, 2018; KASSAYE, 1990). O processo de compra, para produtos de compra comparada, só costuma ocorrer após intensa comparação entre as diversas alternativas disponíveis, mesmo que as diferenças entre as diversas opções sejam por vezes, muito sutis (FENG; SHANTHIKUMAR, 2018; GUO, 2022).

Os corretores de imóveis operam sob intensa pressão para vender, sendo talvez os vendedores mais autônomos que existem, já que seus salários são predominantemente baseados em comissões. Isso se dá porque na maioria dos casos o corretor de imóveis é autônomo, meramente associado a imobiliária, não sendo funcionário desta e, por isso, não fazendo jus a direitos trabalhistas, como salário base (VILLATORE; MASI, 2019). Os corretores se mantêm apenas com as comissões que ganham sobre as vendas realizadas (WALLER; JUBRAN, 2012), o que os faz ter uma relação de dependência maior do seu próprio desempenho de vendas, uma vez que não há qualquer garantia no caso de não vender nada. Dunlap et al. (1988) apresentam os corretores de imóveis como uma profissão de alta rotatividade, baixa

renda per capita e níveis crescentes de concorrência. Com isso, é comum encontrar trabalhadores dispostos a trabalhar à noite, fins de semana e feriados (WALLER; JUBRAN, 2012).

2.2. Satisfação Do Corretor De Imóveis

Mais do que nunca, é preciso motivar os corretores para que se mantenham produtivos e comprometidos com este trabalho tão árduo. Para isso é preciso investir em sua satisfação. É preciso fazer com que ele goste do que faz, para que continue fazendo e trazendo resultados para si próprio e para quem ele representa (a imobiliária e/ou o proprietário do imóvel). A satisfação no trabalho é vista como um estado afetivo do vendedor em relação a vários elementos do trabalho, como o supervisor, o próprio trabalho, a remuneração, as oportunidades de promoção e os colegas de trabalho (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1974).

Diversos são os estudos que questionam, sem uma resposta conclusiva até o momento, se é o desempenho que leva a satisfação ou se é a satisfação que leva ao melhor desempenho por parte do funcionário (BABAKUS et al., 1996a, 1996b; BAGOZZI, 1980; BOLES et al., 2007; BROWN; PETERSON, 1993b; DUBINSKY; HARTLEY, 1986a, 1986b; MONEY; GRAHAM, 1999; RAJABI et al., 2021). O que se sabe é que a satisfação com o trabalho é multifatorial, isso é, depende de inúmeras variáveis para ser explicada (BOLES et al., 2007; RUTHERFORD; BOLES; AMBROSE, 2019). Estudos baseados no INDSALES, modelo de medição da satisfação no trabalho, desenvolvido por Churchill et al. (1974), identificou oito componentes ou determinantes da satisfação no trabalho: (1) o trabalho em si, (2) colegas de trabalho, (3) supervisão, (4) treinamento de vendas e suporte (*back office*), (5) alta administração e a empresa, (6) remuneração e benefícios da empresa, (7) promoção e progressão de carreira e (8) clientes.

Estudos que avaliam a satisfação do vendedor com o trabalho citam que a ambiguidade de papéis e as relações de conflito geralmente minam a motivação e a satisfação do vendedor com a sua função (AGNIHOTRI et al., 2017; DUBINSKY;

HARTLEY, 1986a; JARAMILLO; MULKI, 2008; MACKENZIE; PODSAKOFF; AHEARNE, 1998). Basicamente a ambiguidade de papéis ocorre quando o vendedor não tem clareza sobre como desempenhar adequadamente a sua função, enquanto a relação de conflito ocorre quando o vendedor recebe demandas contraditórias dos clientes, supervisores e colegas de vendas (BROWN; PETERSON, 1993b; DUBINSKY; HARTLEY, 1986a; RAJABI et al., 2021).

Nos últimos anos, o conceito de desempenho no trabalho evoluiu significativamente, passando de uma perspectiva tradicional centrada em tarefas fixas para uma visão mais abrangente que considera os papéis no contexto dinâmico das organizações. Trata-se de uma resposta ao ambiente cada vez mais competitivo e globalizado, que exige que as organizações se adaptem rapidamente a mudanças (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007; LOPES; LAGOA; CALAPEZ, 2014; ZHOU; YANG; LI, 2022). A nova abordagem do desempenho no trabalho agora engloba comportamentos diversos que contribuem para alcançar metas organizacionais, como o desempenho em função das atribuições, o desempenho adaptativo, o desempenho proativo e os comportamentos de cidadania (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007).

Um importante fator de motivação do vendedor é a sua remuneração, especialmente em países capitalistas ocidentais (MONEY; GRAHAM, 1999). Vendedores são, em essência, competitivos e ambiciosos e prezam muito mais o salário ou a comissão que recebem pelo trabalho que fazem do que as demais categorias profissionais (MONEY; GRAHAM, 1999). As organizações frequentemente usam a remuneração para motivar e controlar o comportamento dos vendedores, fazendo com que o plano de comissionamento seja um dos principais instrumentos na mão dos gestores de vendas (BHARGAVA; RUBEL, 2019; CHUNG; KIM; PARK, 2021; CHUNG; KIM; SYAM, 2020; WAISER, 2021).

Planos de comissionamento, mesclando salário fixo e comissões por vendas, são implantados para remunerar adequadamente o esforço individual de cada vendedor (BASU et al., 1985; BHARGAVA; RUBEL, 2019; CHUNG; KIM; PARK, 2021; HUANG; HUANG; CHEN, 2004). Basu et al. (1985) cita 4 categorias de planos de comissionamento:

- Plano de comissionamento independente, pelo menos no curto prazo, da performance de vendas (exemplo: salário fixo);
- Plano de comissionamento baseado no desempenho, pela mensuração de alguma ou algumas variáveis de performance (exemplo: quantidade de vendas, receita de vendas, lucro, etc.). Este tipo de comissionamento pode ou não ser acrescido de um valor fixo de salário;
- Plano de comissionamento competitivo, em que a performance de um vendedor é comparada aos demais vendedores (exemplo: premiações de vendas);
- Planos de comissionamento que oferecem diferentes pacotes de benefícios escolhidos pelo vendedor de acordo com o seu próprio interesse.

Dos tipos de planos de comissionamento os dois primeiros (salário fixo ou comissionado) são os mais comuns, onde o valor pago ao vendedor varia dentro de um *continuum* que vai desde o salário fixo sem comissão alguma, até a remuneração apenas por comissão sobre o desempenho, sem qualquer parcela fixa. Dentre esses extremos há opções mescladas que remuneram o vendedor com percentuais de comissão sobre a performance mais uma parcela fixa (BASU et al., 1985; CHUNG; KIM; SYAM, 2020; LAL; STAELIN, 1986). Estes planos são frequentemente elaborados em situações em que a venda de um produto ou serviço não dependa unicamente do esforço do vendedor, mas exista também uma grande incerteza no ambiente comercial (BASU et al., 1985; CHUNG; KIM; SYAM, 2020; LO et al., 2016).

Os pagamentos feitos apenas com salário fixo são mais comuns em empresas que não estão tão focadas no crescimento de vendas no curto prazo ou onde a mensuração do real esforço individual é de difícil mensuração (BASU et al., 1985; CHUNG; KIM; SYAM, 2020). É o caso de supermercados, por exemplo, onde as vendas não dependem unicamente do esforço de um ou outro funcionário e, ao mesmo tempo, seria muito complexo fazer essa mensuração individual. Acabam sendo a forma mais segura de trabalho para o vendedor, pois vendendo muito ou vendendo pouco, a remuneração já está definida e por isso é a situação preferida por vendedores com menos propensão a riscos (BASU et al., 1985; CHUNG; KIM; SYAM, 2020). Como desvantagens há o fato de que é uma alternativa que não estimula os vendedores a se superarem, a se desenvolverem, levando-os a um estado de acomodação (BASU et al., 1985).

Já nos pagamentos baseados apenas na comissão, a remuneração do vendedor ocorre de acordo com os resultados que ele apresenta (sejam de unidades vendidas, receita gerada ou lucro aferido), assim é esperado que o vendedor se esforce um pouco mais para atingir indicadores melhores (BASU et al., 1985; CHUNG; KIM; SYAM, 2020; HUANG; HUANG; CHEN, 2004). Geralmente é o que ocorre em imobiliárias, em que os corretores possuem apenas uma ajuda de custo e correm atrás de sua remuneração através das comissões sobre os imóveis que negociam. A ideia, segundo Basu et al. (1985), é que a comissão sirva como recompensa pelo “trabalho extra” apresentado pelo vendedor. Como vantagens deste modelo, há o fato de que os próprios vendedores consideram essa proposta como mais justa, pois, ao longo do tempo, ela remunera melhor quem apresenta melhor desempenho e pune (remunera pior) quem não se sai tão bem nas vendas e é uma alternativa de fácil implantação, monitoração e compreensão (BASU et al., 1985; HUANG; HUANG; CHEN, 2004). Entretanto há críticos ao modelo que dizem que este tipo de remuneração desestimula os vendedores a desempenharem tarefas administrativas, como prospecção de novos clientes ou elaboração de relatórios de vendas ou mesmo a participação em reuniões e treinamentos, pois isso não os leva, diretamente e em um curto prazo, a melhores resultados de venda (BASU et al., 1985).

A forma combinada entre salário fixo e comissão por desempenho representa ao mesmo tempo uma segurança protegendo o vendedor em épocas comercialmente ruins, como também oferecem um estímulo para que ele se esforce e venda cada vez mais (BASU et al., 1985; CHUNG; KIM; SYAM, 2020). Com a combinação dos dois modelos (salário fixo + comissão), são eliminadas, ou pelo menos minimizadas, as desvantagens de cada um dos modelos isolados mostrados anteriormente. A complexidade aqui reside na determinação da proporção ideal entre salário fixo e comissão. Uma síntese do que a literatura apresenta está representada na Tabela 1:

Tabela 1 - Condições que Influenciam a Proporção Salário e Comissão para Vendedores

	Condição		Mais Salário	Mais Comissão
1	Importância da habilidade pessoal do vendedor nas vendas	Considerável		X
		Pouca	X	
2	Reputação da empresa do vendedor	Pouco Conhecida		X
		Muito Conhecida	X	
3	Atuação da empresa em publicidade ou outras formas de promoção de vendas	Pequena		X
		Grande	X	
4	Vantagem competitiva dos produtos em termos de preços, qualidade, etc.	Pequena		X
		Grande	X	
5	Importância dos serviços prestados aos clientes	Pequena		X
		Grande	X	
6	Significância do volume total de vendas no objetivo principal da empresa	Grande		X
		Pequena	X	
7	Incidência de vendas técnicas ou de vendas de equipe	Rara		X
		Frequente	X	
8	Importância dos fatores sob controle dos vendedores que influenciam nas vendas	Considerável		X
		Pouca	X	

Fonte: Adaptado de Basu et al. (1985)

Para John & Weitz (1989) a importância do percentual de salário e de comissão na remuneração total dos vendedores depende dos seguintes fatores: (1) o grau em que o desempenho de vendedores individuais pode ser avaliado com precisão, (2) o impacto do esforço de vendas nas vendas, (3) o tamanho da força de vendas, (4) a incerteza enfrentada pelos vendedores e (5) o interesse em disseminar uma estratégia de relacionamento de longo prazo.

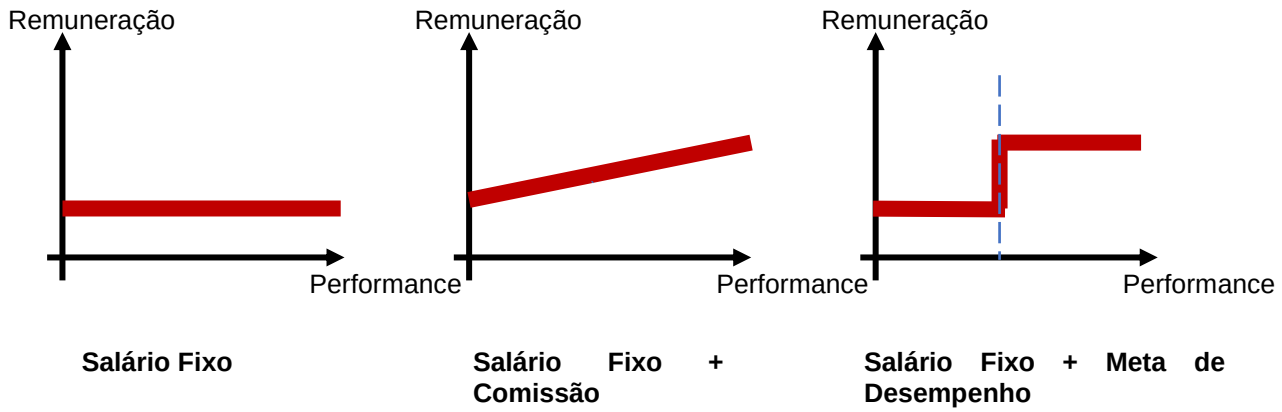
Dentre as formas de incentivo, que uma empresa pode oferecer para motivar seus vendedores, as mais comuns, segundo Chung et al. (2020), são:

- Comissão sobre vendas, em que o vendedor recebe um valor de premiação por cada venda efetuada, seja por cada unidade vendida ou por cada R$ faturado. Este tipo de incentivo apresenta como vantagens o fato de que são tipicamente lineares (taxa fixa em um intervalo de tempo), incrementais (cada unidade de vendas gera uma comissão) e muito fáceis de administrar, tanto pela empresa como pelo vendedor (CHUNG; KIM; SYAM, 2020).
- Metas de desempenho, concede aos vendedores um montante fixo condicionado ao vendedor atingir uma cota pré-definida (meta) pela empresa, que também pode ser em unidades vendidas ou em R$ faturado, em um determinado período de tempo. Seu pressuposto básico é que imposição de uma meta como desafio a ser alcançado,

motivará e incentivará os vendedores de alto desempenho a se esforçarem mais (CHUNG; KIM; SYAM, 2020).

A Figura 1 apresenta gráficos que representam a forma como a remuneração varia de acordo com a performance do vendedor:

Figura 1 - Tipos de Incentivos



Fonte: Adaptado de (CHUNG; KIM; SYAM, 2020)

2.3. A Autonomia Profissional Do Corretor De Imóveis

A autonomia profissional é um forte preditor para que a satisfação ocorra (FEDERICI, 2013; GÖZÜKARA; ÇOLAKOĞLU, 2016; KIM, 2022; LANGE, 2012; LOPES; LAGOA; CALAPEZ, 2014; NGUYEN; TAYLOR; BRADLEY, 2003; ZHANG; HE, 2022). Portanto, faz-se necessário e oportuno discutir a autonomia profissional dos corretores de imóveis neste trabalho que busca avaliar os antecedentes e condicionantes da satisfação do corretor de imóveis com o seu trabalho.

De um lado, os vendedores em geral são os responsáveis diretos pela entrada de receita na empresa, tarefa tão importante e, exatamente por isso, tão vigiada por todos (CRON et al., 2014; PAWŁOWSKA, 2020). Por outro lado, os vendedores são os que ficam mais separados da empresa e mais próximos aos clientes, seja fisicamente, socialmente e psicologicamente, do que a maioria dos outros tipos de funcionários em uma organização (DUBINSKY; HARTLEY, 1986b). Os vendedores

gastam mais tempo com seus clientes do que com outros funcionários da empresa que representam (HAWES; RICH; WIDMIER, 2004), o que exige deles um nível maior de autonomia e independência. Afinal, os vendedores precisam de uma boa dose de poder para tomar decisões sobre preço, produto e opções de entrega quando estiverem frente-a-frente com o cliente (HAWES; RICH; WIDMIER, 2004).

A autonomia profissional é uma medida subjetiva, pois diz respeito a percepção que os trabalhadores possuem sobre suas atividades. Trabalhos mais antigos, como o de Spector (1986) ou mesmo os precursores estudos de Hackman e Oldham (1975, 1976), já destacavam que a medida em que um indivíduo acredita que pode influenciar diretamente o ambiente tem um impacto significativo nas suas percepções e nas reações a esse ambiente. Perceber-se em uma situação em que o funcionário pode determinar o ritmo e o sequenciamento de suas atividades representa ter autonomia no trabalho (SPECTOR, 1986). A percepção do aumento do controle, por parte dos funcionários em relação às tarefas de trabalho, aumentou a motivação desses funcionários, no que diz respeito ao aumento do domínio da tarefa e a busca de novos desafios (DYSVIK; KUVAAS, 2011; NIE et al., 2015). Além de maior motivação, diversos estudos mostraram a melhoria da saúde física e mental de funcionários quando expostos a um ambiente de mais autonomia (KIM, 2022; SANDMARK, 2009; VAN DORSSEN-BOOG et al., 2022).

Constantemente vemos a variável autonomia ser relacionada a várias áreas de pesquisa acadêmica como satisfação, motivação, liderança, remuneração, *stress* e outras (BREAUGH, 1985; LANGE, 2012; SPECTOR, 1986). Breaugh (1985) chama a atenção de que muita confusão foi feita pelos primeiros pesquisadores sobre o conceito de autonomia, confundindo-o com independência para trabalhar. Tradicionalmente a autonomia profissional era estudada com base no grau de participação do empregado na gestão de seu trabalho e na possibilidade que ele tinha de redefinir sua tarefa (SPECTOR, 1986).

Atualmente, há o entendimento de que a autonomia no trabalho consiste, na verdade, de 3 fatores: autonomia de critério, autonomia de agenda e autonomia de método (BREAUGH, 1985, 1989). Assim, a autonomia do método de trabalho foi definida como o grau de escolha que os indivíduos têm sobre os procedimentos que utilizam para executarem seu trabalho (DE SPIEGELAERE; VAN GYES; VAN

HOOTEGEM, 2016; SPECTOR, 1986). A autonomia de agenda de trabalho diz respeito ao quanto os trabalhadores se sentem livres para controlar e organizar a sequência e o *timing* de suas atividades (BREAUGH, 1985, 1989; DE SPIEGELAERE; VAN GYES; VAN HOOTEGEM, 2016). E a autonomia de critério de trabalho é o grau em que os trabalhadores possuem liberdade para modificar ou escolher o critério para avaliar sua performance (BREAUGH, 1985, 1989; DE SPIEGELAERE; VAN GYES; VAN HOOTEGEM, 2016).

A autonomia no trabalho não exige necessariamente que um funcionário seja completamente independente – na verdade, um empregado pode ser autônomo mesmo dependendo de colegas e gestores para suporte e ajuda com a carga de trabalho (EFTIMOV; CVETKOSKA; KITANOVIKJ, 2024). É o que acontece no mercado imobiliário, em que os corretores são, em sua maioria, profissionais liberais, autônomos e razoavelmente independentes, mas ainda assim, possuem restrições à sua livre autonomia e, em maior ou menor grau, acabam por ter alguém a quem dar satisfação sobre seus atos.

Novos estudos, específicos sobre profissionais independentes, revelaram dimensões ainda mais amplas ao estudar a autonomia profissional desses profissionais (PICHAULT; MCKEOWN, 2019). Essas dimensões incluem:

- Autonomia enquanto status de trabalho, com questões como quem é responsável por gerenciar transições de emprego e como é garantido o acesso à proteção social (PICHAULT; MCKEOWN, 2019), conforme Quadro 1;

Quadro 1 - Matriz de Autonomia no trabalho de profissionais independentes – Status do Trabalho

Autonomia Enquanto Status de Trabalho			
Muita Autonomia	⟷		**Pouca Autonomia**
Contratante Independente Previdência Privada	Contratado Independente Pacotes de Previdência via Terceiros	Profissional Temporário Menos acesso aos direitos sociais e trabalhistas	Profissional Regular Amplo acesso aos Direitos Sociais e Trabalhistas
Diversidade de Clientes Opção deliberada		Dependência Econômica de Poucos Clientes Escolha Forçada	

Fonte: Adaptado de (PICHAULT; MCKEOWN, 2019)

- Autonomia enquanto conteúdo do trabalho e a forma como ele é desenhado através da divisão do trabalho e dos mecanismos de coordenação (PICHAULT; MCKEOWN, 2019), conforme Quadro 2;

Quadro 2 - Matriz de Autonomia no trabalho de profissionais independentes – Conteúdo do Trabalho

Autonomia Enquanto Conteúdo do Trabalho		
Muita Autonomia ⟷		**Pouca Autonomia**
Total permissão para o improviso (pouca hierarquia) Ritmo de trabalho livre		Especificações detalhadas para evitar o improviso (alta hierarquia) Ritmo de trabalho imposto pelos clientes
Ajuste mútuo – Padronização de Normas	Padrão de Resultados	Processo de Trabalho Padronizado – Supervisão Direta
forte apoio e/ou acesso a expertise compartilhada e padrões de habilidades, alta identificação com uma comunidade profissional		pequeno apoio e/ou acesso a expertise compartilhada e padrões de habilidades, baixa identificação com uma comunidade profissional

Fonte: Adaptado de (PICHAULT; MCKEOWN, 2019)

- Autonomia enquanto condições de trabalho, como acesso ao desenvolvimento de habilidades, renda, arranjos de tempo e espaço (geralmente associados a políticas de gestão de recursos humanos em relações de emprego padrão) (PICHAULT; MCKEOWN, 2019), conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Matriz de Autonomia no trabalho de profissionais independentes - Condições de Trabalho

Autonomia Enquanto Condições de Trabalho			
Muita Autonomia	⟷		**Pouca Autonomia**
Autorresponsabilidade para desenvolver habilidades	Acesso a profissionais equivalentes para desenvolvimento de habilidades	Desenvolvimento de Habilidades customizadas, baseada em negociações *ad-hoc*	Política de Treinamentos Padronizada
Autorresponsabilidade para desenvolver uma renda constante	Apoio financeiro oferecido por terceiros	Pacote de remuneração individualizados com base em negociação individual	Tabelas salariais padronizadas
Autorresponsabilidade pelo gerenciamento do tempo e do espaço	Acesso a *facilities* compartilhadas (co-working)	Cronograma e espaços definidos individualmente após negociações *ad-hoc*	Cronograma de tarefas e espaço pré-determinados

Fonte: Adaptado de (PICHAULT; MCKEOWN, 2019)

A maioria das situações enfrentadas por profissionais independentes está posicionada entre esses dois extremos, apresentados nos três quadros acima, revelando uma combinação particular de riscos e benefícios. Isso destaca a importância de analisar as variadas formas como esses profissionais vivenciam a autonomia no trabalho. Observa-se que muitos profissionais independentes optam por ambientes de trabalho que atendem à sua busca por autonomia, uma busca que pode ser dinâmica e mudar com o tempo.

A relação entre a autonomia profissional e a satisfação no trabalho também tem sido amplamente investigada na literatura de administração e psicologia organizacional. A autonomia profissional refere-se ao grau de liberdade e independência que os trabalhadores têm para tomar decisões e executar suas tarefas (HACKMAN; OLDHAM, 1976). Trabalhos com alto nível de autonomia permitem que os indivíduos planejem e controlem suas atividades, o que pode aumentar a motivação intrínseca, o engajamento e, consequentemente, a satisfação no trabalho (GAGNÉ; DECI, 2005; RYAN; DECI, 2000a).

Autonomia profissional está associada a diversos benefícios para os trabalhadores e para a organização. Quando os indivíduos têm a liberdade de tomar decisões e escolher a melhor maneira de realizar suas tarefas, eles tendem a se sentir mais responsáveis e comprometidos com o trabalho. Isso não só aumenta o desempenho, mas também contribui para a satisfação pessoal e o bem-estar (GAGNÉ; DECI, 2005). Além disso, a autonomia pode reduzir o estresse e a fadiga, proporcionando um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (HACKMAN; OLDHAM, 1976; KARASEK, 1979; RYAN; DECI, 2000a).

No entanto, a autonomia profissional por si só pode não ser suficiente para garantir altos níveis de satisfação no trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1976). A satisfação com o salário é um fator crucial que pode influenciar como a autonomia é percebida e valorizada pelos trabalhadores. Salários justos e competitivos não apenas atendem às necessidades financeiras dos funcionários, mas também servem como um reconhecimento tangível do seu valor e contribuição para a organização. Quando os trabalhadores estão satisfeitos com sua remuneração, eles podem perceber a autonomia de forma mais positiva, o que aumenta sua satisfação geral com o trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1976).

2.4. Liderança Transformacional

Funcionários satisfeitos tendem a produzir mais (BROWN; PETERSON, 1993b; CHRISTEN; IYER; SOBERMAN, 2006; CHURCHILL; FORD; WALKER, 1974;

HOMBURG; STOCK, 2005; PETTIJOHN; PETTIJOHN; TAYLOR, 2007; RAJABI et al., 2021; RUTHERFORD; BOLES; AMBROSE, 2019) e cabe também aos líderes transformacionais os ajudarem a encontrar essa satisfação (BASS, 1990; COLBERT et al., 2008; KRISHNAN, 2005; LAI et al., 2020; MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001).

“A liderança é um dos principais determinantes associados ao sucesso e ao fracasso de qualquer organização” (AL KHAJEH, 2018, p. 1). A liderança é a forma como um líder decide se comportar, acessando seu repertório próprio de estilos, que invariavelmente impacta profundamente nos mais diversos *stakeholders* (GANDOLFI; STONE, 2018). É também um processo de influência social em que o líder busca a participação voluntária dos subordinados para atingir os objetivos da organização (NANJUNDESWARASWAMY; SWAMY, 2014; YUKL, 1989).

As empresas por serem formadas de pessoas de origens diferentes, com ideias diferentes, com desejos e ambições diferentes precisam de coordenação, de alguém que mantenha a harmonia da equipe para que todos possam, juntos, atingir seus resultados em prol de um bem comum. Levar as organizações a um estado futuro desejado sem perder de vista aqueles que a auxiliaram nesta caminhada é responsabilidade do líder (DAY, 2000; GANDOLFI; STONE, 2018; YUKL, 1989).

Devido ao papel dominante da liderança no ambiente organizacional e a atuação conjunta e interdependente de indivíduos cada vez mais complicados em organizações também cada vez mais complexas, é natural que a responsabilidade pela gestão de conflitos recaia também sobre os ombros do líder (SAEED et al., 2014). Assim, são os líderes os responsáveis por solucionar os problemas que surgem na equipe, mas, ao mesmo tempo, são eles também os responsáveis pelos resultados da empresa, em um ambiente cada vez mais competitivo. Os mesmos líderes responsáveis por resolver as crises na equipe, por recompensar e punir os liderados, incentivando-os e apoiando-os, para que não se desmotivem e percam rendimento, são os mesmos que precisam atingir os objetivos organizacionais, fomentando culturas organizacionais propícias à criatividade e inovação, em um ambiente livre de conflitos e, ao mesmo tempo, bastante desafiador (BASS, 1990; PEESKER et al., 2019; SAEED et al., 2014).

Yukl (1989), chama a atenção de que liderar não é um sinônimo perfeito para gerenciar. Embora parecidos, não são equivalentes (YUKL, 1989). Gerenciar é *fazer as coisas certas*, enquanto liderar é *fazer certo as coisas* (BENNIS; NANUS, 2003). De forma bem simples, os gerentes buscam resultados a qualquer custo, usando de sua autoridade e poder para alcançar os resultados para a empresa, enquanto os líderes priorizam mais os relacionamentos e o bom ambiente de trabalho, investindo no poder da influência e convencimento (YUKL, 1989). Trata-se de um *trade-off* extremamente delicado entre resultados e relacionamentos (GANDOLFI; STONE, 2018).

Ainda nesta linha tênue entre gerenciar e liderar, vale lembrar que, não por acaso, os estudos iniciais sobre estilos de liderança, conduzidos por Blake e Mouton, no desenvolvimento do chamado “Grid Gerencial”, dividiam as pessoas em 2 grandes grupos, as focadas mais em resultado financeiro e as focadas mais em resultado social (relacionamento) (BLAKE; MOUTON, 1964). Isso explica por que algumas pessoas brigam vorazmente pelos seus interesses enquanto outras, ao contrário, costumam “deixar pra lá”, para manter uma amizade ou uma relação social ou profissional mais duradoura. O fato de alguém priorizar mais os resultados ou os relacionamentos, diz muito sobre a forma como esta pessoa lidera. Há os que enfrentam e buscam o resultado e há os que fogem!

Historicamente já passamos por diferentes estilos de liderança, desde o modelo seminal, proposto em 1939 por Lewin, Lippit e White, do estilo de liderança autocrática, democrática e laissez-faire, outros estilos foram surgindo baseados na relação líder-seguidor e em como as ações de um afetam o outro (GANDOLFI; STONE, 2018). As teorias de liderança foram classificadas em traços, comportamentais e contingenciais (NORTHOUSE, 2021). A teoria dos traços de liderança supunha que a principal fonte de eficácia da liderança estava nas características pessoais dos próprios líderes, que já nasciam líderes. A teoria comportamental, por sua vez, procura explicar o que os líderes fazem e como os funcionários reagem, tanto em termos emocionais quanto comportamentais (SAEED et al., 2014). Por fim, a teoria da contingência da liderança estudou o estilo de liderança, de uma forma mais fluida, adaptando-se a diferentes ambientes e contextos (NORTHOUSE, 2021).

Outra forma de divisão frequentemente associada aos estilos de liderança é a que distingue e diferencia o estilo de liderança transacional da liderança transformacional (GANDOLFI; STONE, 2018; NANJUNDESWARASWAMY; SWAMY, 2014; SAEED et al., 2014). A liderança, inicialmente era baseada no poder e na coerção para persuadir as pessoas, em que líder e liderados faziam um combinado (transação) de obedecer a ordens do líder e, em troca, poderiam ser recompensados ou punidos, de acordo com o desempenho alcançado (BASS, 1990, 1999; BASS; AVOLIO, 1993; BENNIS; NANUS, 2003; YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993). “Historicamente, os líderes controlaram em vez de organizar, administraram repressão em vez de expressão e mantiveram seus seguidores na prisão e não na evolução” (BENNIS; NANUS, 2003, p. 33). Este tipo de liderança batizada de transacional nos estudos de James MacGregor Burns, publicados em 1978, tende a provocar uma acomodação generalizada pois o líder acaba se tornando reativo, intervindo apenas em último caso, quando procedimentos e padrões não estão mais sendo cumpridos (BASS, 1990; BASS; AVOLIO, 1993). Os líderes transacionais se limitam a definir metas, sugerir como executar tarefas e fornecer feedback aos seus subordinados (SAEED et al., 2014). Não há preocupação dos líderes transacionais com o aperfeiçoamento contínuo dos padrões o que, no longo prazo, tende a ser contraproducente para a organização (BASS, 1990).

São características da liderança transacional (BASS, 1990):

- Recompensa Contingente: Combina a troca de recompensas por esforço, promete recompensas por bom desempenho, reconhece as realizações.
- Gestão por Exceção (ativo): Vigia e procura desvios de regras e padrões, toma ação corretiva.
- Gestão por Exceção (passiva): Intervém apenas se as normas não forem cumpridas.
- Laissez-Faire: Abdica de responsabilidades, evita tomar decisões.

À medida que as organizações foram forçadas, pelo mercado, a se transformar e expandir suas práticas de gestão em busca de inovação e eficiência, tornou-se fundamental identificar características de alto desempenho dos líderes (BASS, 1990, 1999; KRISHNAN, 2005). Estudos citados por Bass (1990), identificaram uma melhor performance nos líderes que conscientizaram seus liderados sobre os propósitos e a missão do grupo, e quando incentivaram seus funcionários a olhar além de seu próprio

interesse para o bem do grupo. A este estilo foi dado o nome de liderança transformacional (AL KHAJEH, 2018; AL-MALKI; JUAN, 2018; BOLANDER et al., 2021; KATEBI et al., 2022; LAI et al., 2020; MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001; PANDEY, 2019; ROBESCU; IANCU, 2016; YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993), que pode ser obtida por uma ou mais maneiras: “Eles podem ser carismáticos para seus seguidores e assim inspirá-los; eles podem atender a necessidades emocionais de cada funcionário; e/ou eles podem estimular intelectualmente os funcionários” (BASS, 1990, p. 21).

Enquanto na liderança transacional a palavra-chave era poder (força bruta e poder de punir), neste novo modelo, da liderança transformacional, a palavra de ordem passa a ser carisma (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001). Os líderes transformacionais ou carismáticos reúnem admiração, credibilidade e confiança de seus liderados, que acreditam poder realizar grandes coisas, desde que se empenhem para isso (BASS, 1990, 1997, 1999; BASS; AVOLIO, 1993; YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993). Líderes transformacionais “motivam os subordinados a fazer mais do que originalmente esperado” (YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993, p. 85). Os líderes carismáticos são proativos, agem como mentores, estimulando intelectualmente sua equipe. São também atenciosos com cada membro da equipe, mostrando-os novas formas de olhar para velhos problemas, ensinando-os a ver as dificuldades como desafios e a encontrar sempre soluções racionais satisfatórias (BASS, 1990).

Os líderes transformacionais se concentram nas necessidades futuras, sejam necessidades suas ou de sua equipe, em vez de se concentrarem apenas nas necessidades atuais. Eles mantêm os olhos apontados para o futuro, estão mais preocupados com questões de longo prazo e as enxergam sob uma perspectiva holística (SAEED et al., 2014). Por tudo isso, a liderança transformacional tem sido consistentemente associada a altos níveis de esforço, desempenho e satisfação (BASS, 1990, 1999; BASS; AVOLIO, 1993; MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001; YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993).

São características da liderança transformacional (BASS, 1990):

- Carisma: Proporciona visão e senso de missão, inspira orgulho, conquista respeito e confiança.
- Inspiração: Comunica altas expectativas, usa símbolos para focar esforços, expressa propósitos importantes de maneiras simples.
- Estimulação Intelectual: Promove a inteligência, a racionalidade e a resolução cuidadosa de problemas.
- Consideração Individualizada: Dá atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, treina, aconselha.

Estudos identificaram uma relação entre a performance e o estilo de liderança adotada pelo líder. Verificou-se que uma melhor performance é experimentada por grupos cujos líderes não se valem do poder, mas do carisma sobre seus liderados, e os conscientizam sobre os propósitos e a missão do grupo, incentivando-os a olhar além de seu próprio interesse para o bem do grupo (BASS; RIGGIO, 2006; JUDGE; PICCOLO, 2004; WANG et al., 2011). Os líderes transformacionais ou carismáticos são admirados, possuem credibilidade e a confiança de seus liderados (BASS, 1990, 1997, 1999; BASS; AVOLIO, 1993; YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993).

A liderança facilita a motivação e apoia o desempenho autônomo, conforme validado por estudos empíricos substanciais que destacam os efeitos benéficos de um estilo de gestão que apoia a autonomia e a motivação dos funcionários em relação ao seu trabalho e desempenho (HARDRÉ; REEVE, 2009). Tornar-se menos controlador e mais favorável à autonomia são os dois elementos-chave que moldam essa mentalidade. Ser menos controlador significa evitar uma linguagem pressionadora, enquanto ser mais favorável à autonomia implica considerar a perspectiva dos funcionários, estar atento às suas fontes motivacionais internas e fornecer informações explicativas e racionais (HARDRÉ; REEVE, 2009). Tais achados coadunam com a Teoria da Autodeterminação (SDT – *Self-Determination Theory*) de Deci e Ryan, que foca na motivação humana e identifica três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento (DECI; CONNELL; RYAN, 1989; RYAN; DECI, 2000a, 2020). A satisfação dessas necessidades é crucial para promover a motivação intrínseca e o bem-estar (RYAN; DECI, 2020).

Ser menos controlador, evitando uma linguagem pressionadora, está relacionado à necessidade de autonomia da TAD (ou SDT, em inglês), pois quando

líderes evitam ser controladores, permitem que os indivíduos se sintam mais autodeterminados e menos pressionados por influências externas, promovendo a motivação intrínseca (RYAN; DECI, 2000a, 2020). Além disso, ser mais favorável à autonomia, considerando a perspectiva dos funcionários e estando atento às suas fontes motivacionais internas, se alinha com a necessidade de autonomia e competência da TAD. Ao fornecer informações explicativas e racionais, os líderes ajudam os funcionários a entender o propósito e o valor das suas tarefas, promovendo uma sensação de competência e controle sobre seu trabalho (DECI; CONNELL; RYAN, 1989; RYAN; DECI, 2000a, 2020).

Um líder com características mais transformacionais deverá ajudar seus liderados a se desenvolverem e, com isso, desenvolver em seus liderados um repertório maior de ferramentas para que possam negociar melhor com os seus clientes e ao mesmo tempo estejam mais preparados para a pressão inerente ao negócio. Esses vendedores agirão por entenderem que o que fazem é importante para o bem da empresa e também pelo bem do relacionamento que possuem com o próprio líder (BLAKE; MOUTON, 1964; GROSS; GUERRERO, 2000; RAHIM, 1983; TRAN; NGUYEN, 2020).

2.5. A Experiência do Corretor De Imóveis

A experiência de um vendedor, por sua vez, é determinada pela eficácia das soluções oferecidas por ele para resolver os problemas relatados pelo comprador, o que muitas vezes requer do vendedor conhecimento especializado (LIU; LEACH, 2001). Portanto, para um vendedor ser percebido como experiente, ele deve adquirir informações precisas, atuais e conhecimento especializado sobre sua área de negócios. Além disso, o vendedor deve utilizar e transmitir esse conhecimento ao cliente, fornecendo soluções sob medida (LIU; LEACH, 2001).

Filósofos antigos consideravam que as pessoas nasciam “vazias”, sem nenhum conhecimento ou experiência, no que se chamava “tábula rasa”, e depois, durante sua vida iam preenchendo esse espaço com conhecimentos e experiências que iam adquirindo (QUINONES; FORD; TEACHOUT, 1995). Esses filósofos ainda não

diferenciavam experiência de conhecimento (QUINONES; FORD; TEACHOUT, 1995). Só mais tarde é que se compreendeu que a experiência é o acúmulo de conhecimento profissional relevante (FIEDLER, 1970).

Partindo deste princípio, quanto mais conhecimento, mais experiência e, quanto mais experiência, mais conhecimento, ou seja, há uma virtuosa espiral que leva a benefícios e performance. Causa e consequência aqui se confundem: é a experiência que traz o conhecimento ou é o conhecimento que traz a experiência? Antigamente havia-se a percepção de que pessoas que atuaram por muito tempo em uma mesma posição ou empresa eram mais produtivas do que outras (MCENRUE, 1988). Mas trabalhos como o realizado por FIEDLER (1970) já chamava a atenção de que as pessoas haviam ficado muito tempo em uma empresa simplesmente porque davam resultado, já que, os funcionários que não apresentavam resultado, eram logo demitidos.

Foi considerando que funcionários com muito “tempo de casa” costumam agir de modo diferente dos recém-chegados, que Howard Becker propôs o conceito de "*side-bets*", em 1960, em seu trabalho sobre comprometimento organizacional (BECKER, 1960). Para Becker o comprometimento de um funcionário com uma organização não é apenas uma questão de afeto ou lealdade, mas também envolve uma série de investimentos ou apostas secundárias (do inglês, "*side-bets*") que tornam a permanência na organização mais atraente ou menos custosa do que sua saída. Esses investimentos podem ser financeiros, sociais ou psicológicos e acumulam-se ao longo do tempo, aumentando o custo de deixar a organização (BECKER, 1960; MEYER; ALLEN, 1984; RITZER; TRICE, 1969).

"*Side-bets*" financeiros são aqueles que têm um valor monetário direto, como planos de aposentadoria, benefícios de longo prazo e salários competitivos que seriam perdidos se o funcionário deixasse a organização. Por exemplo, um funcionário prestes a se aposentar pode ter grandes benefícios financeiros atrelados à continuidade no emprego, o que tornam a saída menos interessante. Além disso, investimentos em treinamento e desenvolvimento específicos para a organização, que não são transferíveis para outros empregos, também são considerados "*side-bets*" financeiros (BECKER, 1960; MEYER; ALLEN, 1984; RITZER; TRICE, 1969).

Os "*side-bets*" sociais referem-se aos relacionamentos e redes de suporte que os funcionários desenvolvem dentro da organização. Amizades, respeito dos colegas e conexões sociais significativas tornam-se investimentos que podem ser perdidos com a saída. Esses laços sociais criam um senso de comunidade e pertencimento, que aumenta o comprometimento dos funcionários com a organização. A perda dessas conexões pode ser um grande impedimento para a saída de um emprego (BECKER, 1960; MEYER; ALLEN, 1984; RITZER; TRICE, 1969).

Por fim, os "*side-bets*" psicológicos envolvem a identidade do funcionário e a ligação emocional com a organização. O desenvolvimento de uma forte ligação emocional, incluindo orgulho e satisfação pessoal com o trabalho realizado, torna ainda mais difícil a saída. Funcionários que construíram uma sólida reputação e prestígio dentro da organização podem relutar em sair, pois essas qualidades podem não ser transferíveis para outro contexto. Assim, a permanência no emprego é reforçada pela valorização e reconhecimento que recebem na organização atual (BECKER, 1960; MEYER; ALLEN, 1984; RITZER; TRICE, 1969).

As pesquisas subsequentes ao trabalho de Becker têm explorado a aplicação e validação do conceito de "*side-bets*" em diferentes contextos organizacionais. Estudos têm demonstrado que os "*side-bets*" são um forte preditor de comprometimento organizacional e que a acumulação desses investimentos ao longo do tempo torna a saída do emprego menos atraente (COHEN, 1993; MEYER; ALLEN, 1984; RITZER; TRICE, 1969). Por exemplo, pesquisas têm mostrado que funcionários com altos investimentos financeiros e sociais na organização exibem menor intenção de sair, mesmo quando enfrentam alguma insatisfação no trabalho. Ou seja, a experiência e o tempo de permanência no emprego modificam o comprometimento do trabalhador.

Contudo, vários estudos destacam que ainda não há muito consenso na academia sobre o real efeito da experiência na performance do trabalhador (BEDEIAN; FERRIS; KACMAR, 1992; QUINONES; FORD; TEACHOUT, 1995). Isso se dá, em grande parte, porque ainda não há também muito consenso sobre a melhor forma de medir essa experiência, pois alguns autores medem a experiência baseados na quantidade de meses que alguém passa na mesma profissão ou empresa, *job tenure*, enquanto outros estudos se baseiam na quantidade de vezes que uma determinada ação é executada por um trabalhador (FIEDLER, 1970; MCENRUE,

1988). Há, ainda, inúmeros casos de pessoas que possuem o mesmo tempo em uma determinada profissão que apresentam níveis de experiência muito diferentes entre si (COHEN, 1993; SCHMITT; COHEN, 1989). Assim como também é possível que alguém adquira algum conhecimento e alguma experiência simplesmente observando profissionais hábeis e qualificados trabalharem sem, no entanto, realizarem propriamente o ato. Ou seja, são muitas as formas de aquisição e desenvolvimento de experiência.

Seguindo nesta linha, Quinones, Ford e Teachout (1995) propõem um modelo de mensuração da experiência baseado em 3 modos de medidas: (1) Medidas de *tempo*, que são as mais comuns e incluem medidas típicas como tempo de serviço na organização (por exemplo, meses ou anos no cargo); (2) Medidas de *quantidade* referem-se a contagens numéricas, como o número de tarefas concluídas ou o número de erros cometidos; (3) Medidas comportamentais, ou diferentes *tipos*, que se referem ao grau de envolvimento ou responsabilidade assumido na execução do trabalho. Cada um desses modos de medição oferece insights únicos sobre diferentes aspectos dos fenômenos organizacionais, variando de acordo com o modelo de mensuração e o nível de especificidade, conforme Figura 2:

Figura 2 - Diagrama Conceitual de Mensuração de Experiência no Trabalho

Nível de Especificidade			
Organização	Número de organizações	Tempo na organização	Tipo de organização
Cargo ou função	Número de cargos ou funções	Tempo no cargo ou função	Complexidade do cargo ou função
Tarefa	Quantas vezes executou determinada tarefa	Tempo na tarefa	Dificuldade da tarefa ou criticidade
	Quantidade	Tempo	Tipo

Modo de Mensuração

Fonte: Adaptado de Quinones, Ford e Teachout (1995)

Pessoas com mesmo tempo de profissão podem ter níveis de experiência bem diferentes, segundo o modelo. Elas podem executar uma tarefa específica por um determinado número de vezes (quantidade), podem executar tarefas por algum período (tempo) ou podem variar nos tipos de tarefas que realizam (tipo). Alguns podem realizar tarefas simples e rotineiras enquanto outros podem realizar tarefas mais difíceis, complexas e críticas (MCDANIEL; SCHMIDT; HUNTER, 1988; QUINONES; FORD; TEACHOUT, 1995).

Reconhecer que cada medida de nível de experiência captura uma faceta única da experiência geral de trabalho é crucial. Por exemplo, duas pessoas podem realizar uma tarefa o mesmo número de vezes, mas a dificuldade ou a importância da tarefa pode variar entre elas (MCDANIEL; SCHMIDT; HUNTER, 1988). Da mesma forma, indivíduos podem passar a mesma quantidade de tempo executando uma tarefa, mas diferem no número de vezes que a realizam nesse período. Por exemplo, um vendedor que realiza 10 atendimentos em uma hora pode ter uma experiência diferente de outro que realiza apenas 3 atendimentos no mesmo período, dependendo da complexidade de cada atendimento (QUINONES; FORD; TEACHOUT, 1995).

Além disso, a experiência de uma pessoa pode ser medida com base na especificidade do seu trabalho. Indivíduos podem diferir no número total de empregos que tiveram ao longo da vida (quantidade). Em alguns casos, a experiência em tarefas específicas é somada para obter uma visão geral do trabalho realizado. Por exemplo,

um gerente pode ter coordenado inúmeros projetos, variando em tamanho e escopo, enquanto outro pode ter coordenado apenas alguns, mas extremamente complexos. As experiências também podem ser diversas, dependendo do tipo de trabalho, que pode variar em prestígio, dificuldade, criticidade ou contribuição para a eficácia organizacional (tipo). Finalmente, a experiência de trabalho pode ser representada pela quantidade de tempo gasto em um emprego específico. Por exemplo, um funcionário que passou 10 anos em uma única empresa pode ter uma perspectiva diferente de outro que passou o mesmo período (tempo) em várias empresas diferentes (QUINONES; FORD; TEACHOUT, 1995).

Diferenças na experiência também podem ser observadas no nível organizacional. Primeiro, os indivíduos podem variar no número de organizações em que trabalharam ao longo de suas carreiras (quantidade). Por exemplo, um profissional que trabalhou em 5 diferentes empresas de tecnologia pode ter uma visão mais ampla do setor em comparação com outro que trabalhou em apenas uma. Em segundo lugar, a experiência organizacional pode variar dependendo do tipo de organização, como manufatura, pesquisa e desenvolvimento, serviços financeiros, etc. (tipo). Por exemplo, trabalhar em uma startup pode proporcionar uma experiência bem distinta em relação a trabalhar em uma grande e tradicional corporação. Finalmente, a experiência pode variar com base na duração do tempo que uma pessoa permaneceu em uma determinada organização (tempo). Por exemplo, alguém que passou muitos anos em uma organização pode ter um conhecimento mais profundo dos processos e cultura dessa empresa do que alguém que passou apenas um breve período (QUINONES; FORD; TEACHOUT, 1995).

A maioria dos estudos mediu a experiência de trabalho em termos de tempo de permanência em uma empresa, ou *job tenure* (por exemplo, MCDANIEL; SCHMIDT; HUNTER, 1988), ou anos em uma posição, como a antiguidade, ou *seniority*, tal qual o estudo de Borman et al. (1993). Essas dimensões antiguidade e tempo de permanência (ou *seniority* e *tenure*) são conceitos distintos, embora relacionados e fornecem uma visão abrangente da experiência dos funcionários em diferentes contextos. A antiguidade se refere ao tempo de serviço de um trabalhador em relação aos seus colegas e está fortemente associada a aumentos salariais e maior segurança no emprego devido à regra não escrita, mas quase sempre verdadeira, de que o último empregado a entrar será o primeiro a ser desligado (BUHAI et al., 2014; KANG;

KIMBALL, 2023; LEE; YEN; CHEN, 2008). O tempo de permanência, por outro lado, refere-se ao tempo total de serviço prestado na mesma empresa e influencia diretamente a titularidade no emprego e a progressão na carreira de maneira mais geral (BUHAI et al., 2014; KANG; KIMBALL, 2023; LEE; YEN; CHEN, 2008).

A *seniority* (antiguidade) refere-se ao tempo de serviço e à experiência acumulada pelo profissional ao longo de sua carreira. Trata-se de uma característica intrínseca dos profissionais porque é resultado direto do tempo que o indivíduo dedicou ao trabalho, independentemente da empresa específica. Isso pode englobar habilidades desenvolvidas, conhecimento tácito e competências adquiridas ao longo dos anos (BUHAI et al., 2014).

Já a *tenure* (tempo de permanência no emprego) está relacionada ao status e à segurança no emprego que uma organização pode conceder a um funcionário após um período de avaliação. É uma característica extrínseca porque depende das políticas e práticas da empresa ou instituição, sendo uma forma de reconhecimento formal e externo do desempenho e da contribuição do profissional (BUHAI et al., 2014).

Além desses preditores de experiência, ainda há os efeitos da própria idade, também como preditor de nível de experiência, por conta da maturidade e do próprio envelhecimento (STURMAN, 2003). A relação entre idade e experiência possui uma conotação negativa, em parte por considerar que com o envelhecimento, há a degradação de habilidades tais como, velocidade, destreza, capacidade cognitiva, capacidade de memorização, coordenação motora e força (STURMAN, 2003). Com o envelhecimento, o profissional começa a perceber, e também é percebido pelos colegas, de maneira diferente. Isso pode se manifestar através da diminuição das oportunidades de desenvolvimento ou das avaliações recebidas, levando inevitavelmente a uma alteração na percepção de seu desempenho e capacidade. (STURMAN, 2003).

O impacto positivo da experiência em negociação já se encontra bem documentado na literatura de negociação (THOMPSON, 1990). Os estudiosos indicam que a experiência geralmente aprimora o desempenho em diversas atividades cognitivas, produtivas e comportamentais (THOMPSON, 1990). No caso de corretores de imóveis, estudos confrontando vendedores iniciantes com veteranos (que possuem

mais de 10 anos de experiência no setor) mostraram que os iniciantes vendem 10% a menos que os veteranos, que por sua vez, conseguem um valor no mínimo 2% superior e em um tempo 32% menor do que os inexperientes (WALLER; JUBRAN, 2012).

Contudo, trabalhos como os de NG; FELDMAN (2013) ou MCDANIEL; SCHMIDT; HUNTER (1988) colocam em dúvida essa relação entre performance e experiência ou tempo de trabalho. Segundo a teoria do Capital Humano, por exemplo, na medida em que a experiência aumenta com o passar do tempo, a motivação, ao contrário, tende a cair (NG; FELDMAN, 2010a, 2013).

Alguns estudos, relacionando experiência e performance, como os de Cron e Slocum Jr (1985, 1986), sugerem que os vendedores progridem ao longo de quatro estágios distintos no decorrer de suas carreiras:

- etapa de exploração (vendedores até 29 anos de idade);
- fase de estabelecimento (vendedores entre 30 e 44 anos);
- etapa de manutenção (vendedores entre 45 e 65 anos); e
- estágio de desligamento (vendedores acima de 66 anos de idade).

A etapa de exploração é extremamente desafiadora, pois as pessoas ainda possuem muitas dúvidas sobre o que realmente querem para si e até mesmo duvidam sobre o seu próprio potencial e habilidades. Além de todas as incertezas, normais para o momento, salienta-se que, nesta tão pouca idade, tomar uma decisão o resto da vida parece surreal (CRON; SLOCUM JR., 1985, 1986). Por outro lado, há todo um vigor por se estar iniciando uma nova atividade. Nesses casos a motivação geralmente tende a ser alta (MCDANIEL; SCHMIDT; HUNTER, 1988).

Na fase de estabelecimento, a pressão por escolher uma carreira parece diminuir, mas surge então a pressão para ser bem-sucedido na carreira em que se encontra. É isso o que os pais, amigos e familiares cobram e esperam de pessoas que passam da faixa dos 30 anos de idade, mais ou menos. Há uma forte pressão por resultados neste estágio da carreira (CRON; SLOCUM JR., 1985, 1986).

A fase da manutenção ocorre em um momento em que as pessoas começam a refletir mais sobre seu passado e avaliar suas conquistas. Embora ainda comprometidos com seus afazeres profissionais, essas pessoas não se interessam

mais tanto por promoções, prêmios e recompensas, preferindo manter sua própria posição, aproveitando tudo o que já alcançaram. Alguns estarão satisfeitos com seu nível de desempenho, e frequentemente terão até a aprovação tácita da administração de que já fizeram uma bela caminhada (CRON; SLOCUM JR., 1985, 1986).

E, por fim, há a fase em que o trabalho não empolga ou não motiva mais. A fase do desligamento representa a fase em que as pessoas não se preocupam mais com o desempenho e começam a se interessar mais por outros afazeres (por exemplo, um hobby, um trabalho na igreja, ou se envolverem mais em atividades artísticas ou apenas dedicarem mais tempo para a família), do que por manter a rotina e o status profissional (CRON; SLOCUM JR., 1985, 1986).

Assim, ao longo de sua trajetória, um indivíduo acumula conhecimentos práticos e vivências que moldam sua capacidade de enfrentar desafios e adaptar-se a diferentes contextos de trabalho. Essa experiência não só refina suas habilidades técnicas, mas também contribui para o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda das dinâmicas e demandas do seu campo de atuação. E, na medida em que um profissional avança em sua carreira, essa experiência acumulada se transforma em expertise, que se destaca pela capacidade de aplicar conhecimentos de forma eficaz e inovadora (NEWELL et al., 2011; OU et al., 2012; WOODSIDE; DAVENPORT, 1976). A expertise profissional é o resultado de anos de prática e aprendizado contínuo, permitindo que o indivíduo se torne um especialista em sua área, reconhecido por sua habilidade em resolver problemas complexos e contribuir de maneira significativa para sua profissão. Dessa forma, a transição da experiência acumulada no emprego para a expertise profissional é um processo contínuo e enriquecedor, que resulta em um aprimoramento constante das competências e contribui para o crescimento e reconhecimento na carreira.

Shepherd et al. (2006) sintetizaram as teorias de vários pesquisadores sobre psicologia cognitiva sobre especialistas, em quatro conclusões principais:

- Os especialistas tendem a tomar melhores decisões do que os seus pares menos qualificados;
- Os especialistas são mais propensos do que os colegas menos qualificados a considerar as experiências passadas como uma ferramenta de resolução de problemas;

- Os especialistas tendem a tomar decisões mais rapidamente do que os seus pares menos qualificados;
- Os especialistas tendem a demonstrar maior confiança no seu processo de tomada de decisão.

2.6. Teoria Da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory* - SDT), desenvolvida por Edward Deci e Richard Ryan a partir dos anos 1970 e consolidada em 1985, é uma teoria abrangente de motivação que busca compreender as razões pelas quais os indivíduos se envolvem em atividades, se por vontade própria ou devido a pressões externas (DECI; RYAN, 2000; RYAN; DECI, 2000b, 2000a). A SDT (ou TDA, em português) examina a motivação humana a partir de um ponto de vista que se concentra nas necessidades psicológicas básicas dos indivíduos: autonomia, competência e relacionamento (DECI; RYAN, 2000; RYAN; DECI, 2000a, 2000b).

A autonomia refere-se à necessidade de sentir que as ações são voluntárias e que há controle sobre suas escolhas e comportamentos (RYAN; DECI, 2000b). Quando as pessoas percebem que suas atividades são autoiniciadas e autorreguladas, elas experimentam maior motivação e satisfação. A competência, outra necessidade psicológica básica do indivíduo, segundo a teoria da autodeterminação, diz respeito à necessidade de sentir-se eficaz e capaz de alcançar os resultados desejados (RYAN; DECI, 2000b). A sensação de dominar tarefas e superar desafios é fundamental para o sentimento de competência, fazendo com que as pessoas se envolvam de maneira mais proativa em suas atividades. O relacionamento ou conexão social, por sua vez, refere-se à necessidade de sentir-se conectado e manter relações significativas com outras pessoas (RYAN; DECI, 2000b). A satisfação dessas necessidades promove sentimentos de pertencimento e apoio, fazendo com que os indivíduos se sintam aceitos, valorizados e compreendidos. Deci e Ryan postularam que a satisfação dessas necessidades facilita a internalização de comportamentos extrinsecamente motivados, levando a um engajamento mais

autêntico e sustentável nas atividades (DECI; RYAN, 2000; RYAN; DECI, 2000b, 2000a, 2020).

Inicialmente, Deci e Ryan investigaram a motivação intrínseca, que é a tendência natural dos indivíduos para buscar novos desafios e explorar suas capacidades por meio de atividades que são interessantes e agradáveis em si mesmas, sem a necessidade de recompensas externas. Um estudo importante realizado por Deci em 1971 demonstrou que recompensas externas, como dinheiro, poderiam minar a motivação intrínseca, um fenômeno conhecido como "efeito de superjustificação" (DECI, 1971). Este estudo desafiou as teorias behavioristas da época, que enfatizavam a importância de recompensas e punições externas. Nos anos 1980 e 1990, a SDT foi expandida para incluir as três necessidades psicológicas básicas mencionadas anteriormente: autonomia (necessidade de sentir que se tem controle sobre as próprias ações e decisões), competência (necessidade de se sentir eficaz ao realizar tarefas) e relacionamento (necessidade de se sentir conectado e valorizado pelos outros).

Com base nesses achados, os autores desenvolveram uma teoria abrangente para explicar tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca, que envolve a realização de atividades para alcançar resultados externos ou evitar punições. Eles propuseram um *continuum* de motivação que vai desde a amotivação (falta de motivação) até a motivação extrínseca controlada (ações realizadas devido a pressões externas) e, finalmente, à motivação intrínseca (DECI; OLAFSEN; RYAN, 2017; DECI; RYAN, 2000; RYAN; DECI, 2000b, 2000a).

No contexto do trabalho, a Teoria da Autodeterminação pode ser aplicada para entender a relação entre autonomia profissional, satisfação salarial e satisfação com o trabalho. Segundo a SDT, a autonomia no trabalho é um fator crucial que contribui para a satisfação das necessidades psicológicas dos trabalhadores. Quando os indivíduos têm maior controle sobre suas atividades e liberdade para tomar decisões, a necessidade de autonomia é atendida, o que promove maior motivação intrínseca e satisfação no trabalho (DECI; RYAN, 2000; GAGNÉ; DECI, 2005; RYAN; DECI, 2000a; VAN DEN BROECK et al., 2016; VANSTEENKISTE et al., 2007). Além disso, a satisfação salarial pode impactar as necessidades de competência e relacionamento: um salário adequado proporciona um sentimento de valorização e reconhecimento (relacionamento), e a percepção de que o salário reflete de maneira

justa a competência e o esforço do trabalhador atendem à necessidade de competência (GAGNÉ; DECI, 2005; RYAN; DECI, 2000a).

Portanto, a teoria sugere que a autonomia profissional afeta diretamente a satisfação com o trabalho e influencia também a satisfação salarial. Quando os trabalhadores percebem que têm autonomia, isso pode aumentar a satisfação que possuem com o salário (GAGNÉ; DECI, 2005; RYAN; DECI, 2000a; SARMAH et al., 2022; VAN DEN BROECK et al., 2016). O mesmo pode acontecer com a satisfação com o trabalho, pois sentem que trabalham em um lugar que reconhece os esforços de cada um e por isso é visto como um ambiente melhor e mais justo. Assim, a presença de autonomia e um salário satisfatório são fatores que colaboram para que o profissional se sinta motivado, valorizado e competente, resultando em um grau mais elevado de satisfação no trabalho (DECI; RYAN, 2000; GAGNÉ; DECI, 2005; VANSTEENKISTE et al., 2007).

A liderança transformacional, caracterizada por um estilo de liderança que não apenas dirige, mas também inspira e capacita os colaboradores a se superarem, a desenvolverem habilidades e a alcançarem um desempenho elevado, também aparece nos estudos da SDT. Esse tipo de liderança se distingue exatamente por seu enfoque na motivação intrínseca dos funcionários, encorajando-os a se identificarem com os objetivos organizacionais e a trabalharem proativamente para alcançá-los (BASS, 1990; BASS; AVOLIO, 1993; JUDGE; PICCOLO, 2004). Ao contrário de modelos de liderança que podem ser mais autoritários e centralizadores, a liderança transformacional promove um ambiente de trabalho que valoriza a autonomia individual (BASS, 1990; BASS; AVOLIO, 1993; JUDGE; PICCOLO, 2004). Os líderes transformacionais confiam em seus colaboradores, delegando-lhes tarefas que requerem tomada de decisão independente, criatividade e resolução de problemas. Em vez de supervisionar constantemente e controlar cada ação, esses líderes proporcionam uma visão inspiradora e oferecem apoio, incentivando os trabalhadores a contribuírem com suas ideias e a se sentirem donos de seus projetos (BASS, 1990; BASS; AVOLIO, 1993; JUDGE; PICCOLO, 2004; YUKL, 1989). Isso não apenas reforça a sensação de autonomia dos funcionários, mas também satisfaz outras necessidades psicológicas descritas pela SDT, como a competência — ao proporcionar oportunidades para que eles demonstrem suas habilidades — e o relacionamento — ao criar um ambiente de apoio e valorização mútua.

Com isso, fica claro que a autonomia e a liderança transformacional não são mutuamente exclusivas; na verdade, elas se reforçam mutuamente (BASS, 1990; BASS; AVOLIO, 1993; GAGNÉ; DECI, 2005; JUDGE; PICCOLO, 2004; YUKL, 1989). A autonomia no local de trabalho não significa ausência de liderança, mas sim a presença de um tipo de liderança que reconhece e valoriza a capacidade dos colaboradores de se autogerenciarem. Um líder transformacional eficaz entende que permitir autonomia não é um sinal de fraqueza ou falta de controle, mas sim uma estratégia poderosa para promover a motivação intrínseca e a inovação (BASS, 1990; BASS; AVOLIO, 1993; GAGNÉ; DECI, 2005; JUDGE; PICCOLO, 2004; YUKL, 1989). Por outro lado, a presença de um líder transformacional forte não limita a autonomia dos funcionários; em vez disso, ele atua como um facilitador que ajuda os funcionários a utilizarem sua autonomia de maneira mais eficaz e direcionada.

Além disso, ao incentivar a autonomia, o líder transformacional permite que os funcionários se sintam mais empoderados e responsáveis por suas próprias ações e pelo sucesso da organização (BASS, 1990; GAGNÉ; DECI, 2005; JUDGE; PICCOLO, 2004). Essa abordagem pode levar a níveis mais elevados de engajamento e satisfação no trabalho, pois os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos como indivíduos que podem contribuir de forma significativa. Esse tipo de liderança cria um ciclo positivo: quanto mais os funcionários se sentem autônomos, competentes e conectados, mais eles se engajam, demonstrando altos níveis de desempenho e proatividade, o que, por sua vez, reforça a confiança do líder em suas capacidades, criando um ambiente de trabalho ainda mais motivador e satisfatório (BASS, 1990, 1999; BASS; AVOLIO, 1993; GAGNÉ; DECI, 2005; JUDGE; PICCOLO, 2004).

Portanto, no contexto da Teoria da Autodeterminação, a liderança transformacional e a autonomia profissional estão intimamente ligadas e se reforçam mutuamente. Um líder transformacional, ao apoiar a autonomia, permite que as necessidades psicológicas básicas dos funcionários sejam atendidas, o que leva a uma maior motivação intrínseca, satisfação no trabalho e, finalmente, ao alcance de melhores resultados organizacionais (BASS, 1990, 1999; BASS; AVOLIO, 1993; GAGNÉ; DECI, 2005; RYAN; DECI, 2000a). Esse entendimento é fundamental para qualquer organização que busca criar um ambiente de trabalho dinâmico, inovador e

altamente motivador, onde tanto líderes quanto colaboradores possam prosperar e se desenvolver continuamente.

Por fim, a relação entre a SDT e a experiência adquirida pelo funcionário também é crucial para entender como a motivação e a satisfação evoluem ao longo do tempo. A experiência no trabalho pode tanto aumentar quanto diminuir o efeito da motivação intrínseca, dependendo de como as necessidades psicológicas básicas são atendidas (DECI; RYAN, 2000; GAGNÉ; DECI, 2005; RYAN; DECI, 2000a). Funcionários experientes que continuam a sentir que têm autonomia, são competentes em suas tarefas e mantêm bons relacionamentos interpessoais tendem a experimentar níveis elevados de motivação intrínseca e satisfação no trabalho (DECI; RYAN, 2000; GAGNÉ; DECI, 2005; HACKMAN; OLDHAM, 1976; RYAN; DECI, 2000a). No entanto, se a experiência acumulada for acompanhada de um ambiente que não suporte essas necessidades — por exemplo, com pouca autonomia, falta de desafios que promovam a competência, ou um clima social tóxico —, a motivação intrínseca pode diminuir com o tempo (HACKMAN; OLDHAM, 1976; RYAN; DECI, 2000c, 2000b).

Conforme os trabalhadores adquirem experiência, eles podem também desenvolver uma compreensão mais clara de seus próprios valores, interesses e competências, o que pode reforçar a motivação intrínseca, especialmente se o ambiente de trabalho apoiar suas necessidades de autonomia e competência (RYAN; DECI, 2000c, 2020). Além disso, trabalhadores mais experientes tendem a valorizar a autonomia ainda mais, pois possuem a confiança e o conhecimento necessários para realizar suas tarefas de maneira eficaz, sem supervisão constante. Isso pode levar a um aumento na satisfação com o trabalho, desde que as condições para autonomia e o desenvolvimento contínuo sejam atendidas (GAGNÉ; DECI, 2005; HACKMAN; OLDHAM, 1976; NG; FELDMAN, 2010a, 2015; RYAN; DECI, 2000b).

Por outro lado, a motivação extrínseca — que se baseia em recompensas externas ou pressões — pode se tornar menos eficaz à medida que os funcionários se tornam mais experientes (DECI; RYAN, 2000; GAGNÉ; DECI, 2005). Isso ocorre porque trabalhadores experientes geralmente procuram desafios e oportunidades que correspondam a seus níveis de competência e interesses pessoais. Quando o ambiente de trabalho não proporciona mais essas oportunidades, ou quando se torna excessivamente controlador, a motivação intrínseca tende a diminuir, levando a um

aumento na rotatividade ou a uma diminuição no desempenho (DECI; RYAN, 2000; GAGNÉ; DECI, 2005).

Portanto, a SDT fornece um quadro compreensivo para entender a dinâmica motivacional no trabalho, demonstrando que a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento é crucial para promover tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca de maneira sustentável. Um ambiente de trabalho que apoie essas necessidades — incluindo o apoio de líderes transformacionais que encorajam a autonomia e o desenvolvimento contínuo — pode levar a níveis mais elevados, tanto de satisfação com o trabalho, como de satisfação salarial, particularmente em trabalhadores experientes que buscam um significado e um propósito em suas atividades profissionais (BASS, 1999; DECI; RYAN, 2000; JUDGE; PICCOLO, 2004; RYAN; DECI, 2000c, 2000b). A aplicação desses princípios pode ajudar a criar um ambiente de trabalho mais motivador, satisfatório e produtivo, beneficiando tanto os indivíduos quanto as organizações.

3. MODELO CONCEITUAL E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

A autonomia profissional, conforme observado, é amplamente reconhecida na literatura como um fator significativo na promoção da satisfação no trabalho e na satisfação com o salário, pois permite que os indivíduos exerçam maior controle sobre suas tarefas, tomem decisões independentes e, consequentemente, experimentem um maior sentido de responsabilidade e realização no ambiente de trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1976). Para corretores de imóveis, cuja profissão envolve um alto grau de incerteza e a necessidade de adaptação às demandas variáveis dos clientes, a autonomia é ainda mais crucial, proporcionando-lhes flexibilidade para definir suas próprias estratégias de vendas e gerenciar seu tempo de forma eficiente.

No entanto, o impacto da autonomia profissional tanto na satisfação com o trabalho quanto na satisfação com o salário pode ser amplificado ou atenuado por fatores contextuais, como o estilo de liderança do superior imediato. O estilo de liderança transformacional, caracterizado pela capacidade do líder em inspirar e motivar seus subordinados através de uma visão convincente, comunicação clara, apoio ao desenvolvimento pessoal e consideração individualizada (BASS, 1997), é particularmente relevante nesse contexto. Líderes transformacionais criam um ambiente de trabalho que encoraja a autonomia, promovendo a confiança e fornecendo feedback construtivo, o que pode fortalecer a percepção de controle, competência e justiça distributiva dos corretores de imóveis (BASS; AVOLIO, 1993; BASS; RIGGIO, 2006; DIAS et al., 2022; GAO; MURPHY; ANDERSON, 2020; MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001; YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993).

Corretores de imóveis que percebem possuir autonomia para executar suas funções, aliada ao suporte que recebem de um líder transformacional, tendem a sentir que o salário é justo e que o trabalho que realizam é significativo e satisfatório. Isso ocorre porque a autonomia lhes permite associar diretamente seus esforços aos resultados alcançados (DECI; OLAFSEN; RYAN, 2017; DECI; RYAN, 2000; HACKMAN; OLDHAM, 1976; JUDGE; PICCOLO, 2004), ao passo que o reconhecimento e o apoio de um líder transformacional validam esses esforços. Nesse contexto, o estilo de liderança transformacional atua como um moderador importante nas relações entre a autonomia profissional e a satisfação com o salário, bem como

entre a autonomia e a satisfação no trabalho, intensificando os impactos positivos dessas variáveis quando a liderança é percebida como inspiradora e justa.

Além disso, a experiência do corretor de imóveis também funciona como um moderador adicional dessas relações. Corretores mais experientes possuem maior capacidade de aproveitar sua autonomia de forma eficaz, em virtude de seu conhecimento acumulado do mercado, suas demandas e da complexidade envolvida na gestão de clientes (NG; FELDMAN, 2010b). Essa experiência lhes permite tomar decisões mais fundamentadas e estratégicas, o que potencialmente aumenta sua percepção de controle sobre os resultados, refletindo positivamente tanto na satisfação salarial quanto na satisfação no trabalho.

Portanto, a combinação da liderança transformacional e da experiência do corretor cria uma moderação dupla que gera dinâmicas complexas, onde ambos os fatores interagem para moldar o papel da autonomia profissional na percepção de satisfação. Líderes transformacionais incentivam seus subordinados a explorar ao máximo sua autonomia, oferecendo inspiração, suporte e orientação (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001). Esse estilo de liderança promove um ambiente no qual a autonomia é vista como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal (BASS; AVOLIO, 1993; DIAS et al., 2022; MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001). No entanto, o impacto dessa autonomia também é influenciado pela experiência do corretor, que determina o quanto ele pode transformar essa autonomia em resultados concretos. Corretores mais experientes tendem a traduzir essa autonomia em maiores níveis de satisfação, tanto salarial quanto no trabalho, devido à sua capacidade de tomar decisões eficazes e lidar com a complexidade do mercado.

Por outro lado, corretores menos experientes podem encontrar dificuldades em utilizar a autonomia de maneira eficiente. Nesse caso, o papel do líder transformacional torna-se ainda mais crucial, fornecendo a esses corretores a orientação e a motivação necessárias para superar as barreiras associadas à inexperiência. Dessa forma, a liderança transformacional pode compensar a falta de experiência, potencializando o impacto da autonomia sobre a satisfação, independentemente do nível de experiência do corretor. No entanto, esse efeito tende a ser mais acentuado entre corretores mais experientes, que são mais capazes de implementar estratégias independentes com sucesso.

A interação entre esses dois moderadores — liderança transformacional e experiência do corretor — sugere que o impacto da autonomia sobre a satisfação varia de acordo com o contexto. Em situações onde ambos os fatores são favoráveis, ou seja, um corretor experiente que atua sob uma liderança transformacional, a autonomia provavelmente terá o maior impacto positivo sobre a satisfação com o trabalho e com o salário. Em contrapartida, quando esses fatores são menos favoráveis, como no caso de um corretor inexperiente com menor suporte de liderança, o efeito positivo da autonomia pode ser significativamente reduzido.

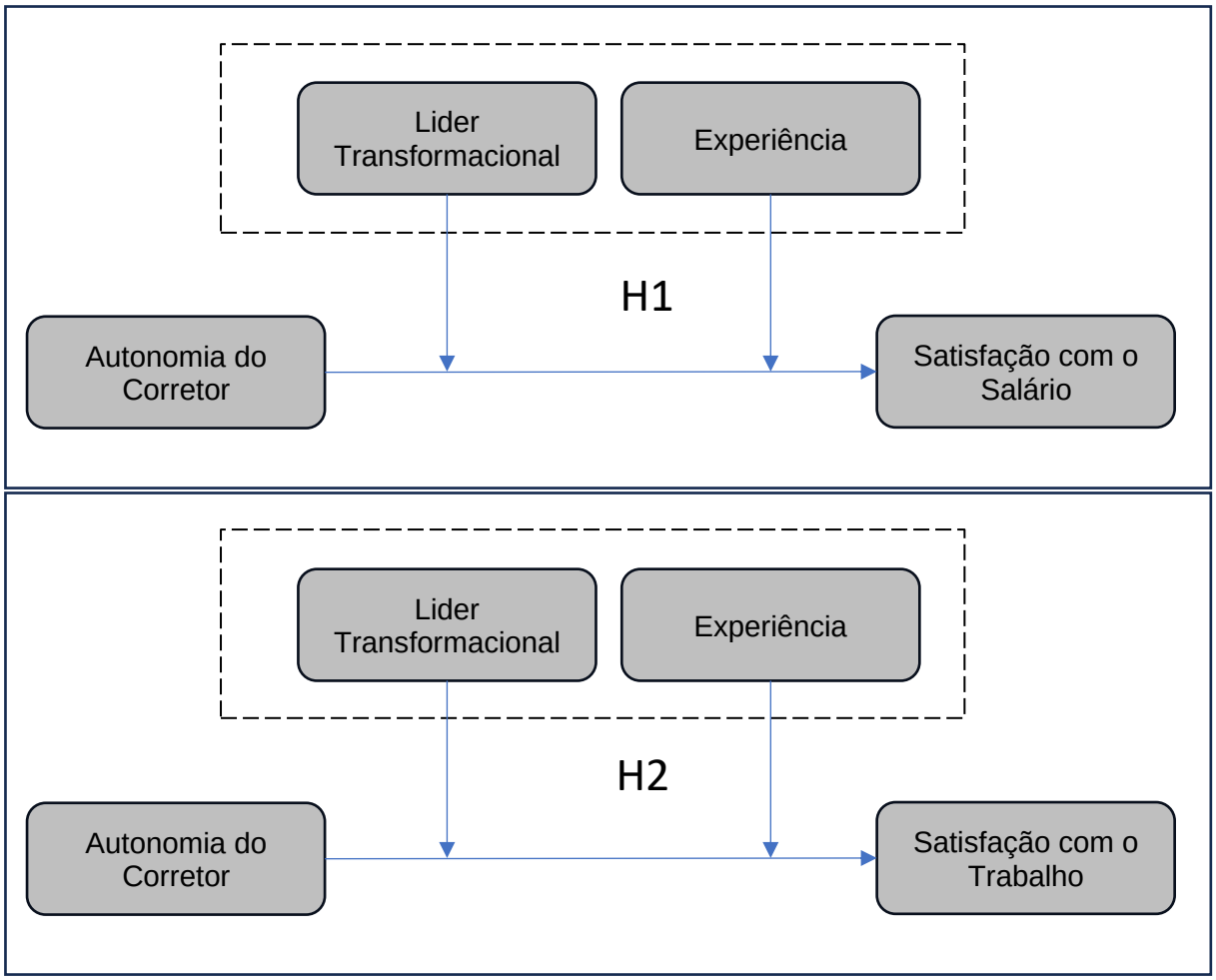
Com base nessas considerações, as seguintes hipóteses são propostas:

H1: O estilo de liderança transformacional e a experiência do corretor de imóveis moderam simultaneamente a relação entre a autonomia profissional e a satisfação com o salário. A liderança transformacional, combinada com uma maior experiência do corretor, amplifica o impacto positivo da autonomia sobre a satisfação salarial.

H2: O estilo de liderança transformacional e a experiência do corretor de imóveis moderam simultaneamente a relação entre a autonomia profissional e a satisfação com o trabalho. Corretores mais experientes, sob uma liderança transformacional, utilizam melhor sua autonomia e, ao mesmo tempo, beneficiam-se do suporte e reconhecimento do líder, resultando em níveis mais elevados de satisfação no trabalho.

De acordo com as hipóteses apresentadas, pode-se apresentar o modelo conceitual conforme Figura 3.

Figura 3 - Modelo Conceitual



Fonte: Elaboração própria

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1. Metodologia de Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva-explicativa, a partir da aplicação de uma pesquisa autoaplicável do tipo *survey* (CRESWELL, 2010, 2014; FINK, 2015; FOWLER JR, 2011), utilizando dados primários colhidos dos corretores de imóveis, mediante uma pesquisa feita majoritariamente com corretores de imóveis localizados na rede social *Linkedin*. Um questionário online, na plataforma “Enquetes” da UFES (Lime Survey), foi desenvolvido e disponibilizado na internet e corretores de imóveis de todo o país foram contactados, principalmente pelo *Linkedin*, e convidados a participarem da pesquisa. A pesquisa ficou disponível, recebendo dados por todo o segundo semestre de 2023. Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados nos softwares R com a macro *Process* para os testes de moderação.

4.2. Construtos Avaliados

Neste trabalho foram medidos, sob o ponto de vista do corretor de imóveis, os seguintes construtos:

- Estilo de Liderança Transformacional
- Autonomia do Corretor
- Satisfação com o Salário
- Satisfação com o Trabalho

De forma resumida, os construtos foram avaliados conforme demonstrado na Tabela 2:

Tabela 2 - Construtos Avaliados

Construto	Escala	Autor
Estilo de Liderança	*TLI - Transformational Leadership Inventory*	(PODSAKOFF et al., 1990) Traduzido por (DIAS, 2018)
Autonomia de Trabalho do Corretor	*WAS - Work Autonomy Scales*	(BREAUGH, 1985) traduzida por (MATEUS, 2017)
Satisfação do Corretor com o Salário	*PSQ - Payment Satisfaction Questionnaire*	(HENEMAN; SCHWAB, 1985) traduzida por (HEITOR, 1996)
Satisfação do Corretor com o Trabalho	*MSQ - Minnesotta Satisfaction Questionnaire – Short Form*	(WEISS et al., 1967, 1977) traduzido por (MARTINS; PROENÇA, 2014)

Fonte: Elaborado pelo autor

Todas as escalas foram baseadas na escala Likert, com 5 pontos, variando de discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente até concordo totalmente.

4.3. Escalas Utilizadas

Usou-se, na presente pesquisa, as seguintes escalas para mensurar os construtos:

Tabela 3 – Escalas Utilizadas

Variável	Escala	Dimensões
Liderança Transformacional	TLI Adaptado de (ALAVI et al., 2018; MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001; PODSAKOFF et al., 1990)	➢ Identificando e Articulando uma Visão ➢ Fornecendo um Modelo Apropriado ➢ Promovendo a Aceitação das Metas do Grupo ➢ Expectativas de alto desempenho ➢ Fornecendo suporte individualizado ➢ Estimulação Intelectual
Autonomia do Corretor	WAS Adaptado de (BREAUGH, 1985, 1989)	➢ Autonomia de Critérios ➢ Autonomia de Métodos ➢ Autonomia de Agenda
Satisfação com o Salário	PSQ Adaptado de (HENEMAN; SCHWAB, 1985)	➢ Salário Base ➢ Benefícios ➢ Política Salarial ➢ Política de Promoção
Satisfação com o Trabalho	MSQ-S Reduzido Adaptado de (WEISS et al., 1967, 1977; WEISS; DAWIS; ENGLAND, 1967)	➢ Satisfação com o Trabalho extrínseco ➢ Satisfação com o Trabalho intrínseco ➢ Satisfação com o Trabalho geral

Fonte: Elaborado pelo autor

Optou-se por escalas mais tradicionais e consolidadas e que já tivessem tradução para o português, a fim de evitar vieses de *translation – back translation* (RICHARD W. BRISLIN, 1970). Como as escalas foram encontradas traduzidas para o português de Portugal, fez-se necessário apenas uma adaptação cultural, conforme orientado por RICHARD W. BRISLIN (1970). Embora sejam escalas bem tradicionais, ainda são amplamente utilizadas e frequentemente revalidadas por diversas publicações de impacto na área, principalmente de *salesperson*.

A *Transformational Leadership Inventory* (TLI) surgiu em um contexto de crescente interesse pela liderança transformacional, dentro de um conceito que destaca a capacidade dos líderes em inspirar e motivar seus seguidores a transcenderem seus interesses pessoais em prol do bem coletivo (BASS; AVOLIO, 1993; PODSAKOFF et al., 1990; YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993; YUKL, 1989). A TLI é uma ferramenta amplamente utilizada para avaliar diferentes aspectos do comportamento de liderança, especialmente a Liderança Transformacional. A TLI possui 6 dimensões que são:

- Identificação e Articulação de uma Visão: Este comportamento envolve a capacidade do líder de identificar novas oportunidades para sua equipe. O líder ao agir assim desenvolve, articula e inspira outros com sua visão de futuro,

mostrando clareza e direcionamento estratégico (PODSAKOFF et al., 1990). Neste trabalho abreviaremos para **Lider Visão**.

- Fornecimento de um Modelo Apropriado: Neste comportamento, o líder estabelece um exemplo a ser seguido pelos funcionários, alinhado aos valores que ele defende. Assim o líder estabelece um padrão consistente e confiável para a equipe (PODSAKOFF et al., 1990). Será o **Lider Modelo**.
- Promoção da Aceitação dos Objetivos do Grupo: Este comportamento busca promover a cooperação entre os funcionários, incentivando-os a trabalhar juntos na direção do objetivo, que deve ser comum a equipe. A intenção do líder é estimular a unidade e colaboração de todos (PODSAKOFF et al., 1990). **Lider Aceitação**, para fins deste trabalho.
- Altas Expectativas de Desempenho: O líder demonstra claramente o que espera de seus seguidores, em termos de excelência, qualidade e alto desempenho. Desta forma o líder incentiva os funcionários a se esforçarem para atingir padrões de desempenho mais elevados (PODSAKOFF et al., 1990). Será chamado de **Lider Expectativa**.
- Fornecimento de Suporte Individualizado: Indica que o líder respeita seus seguidores e se preocupa com seus sentimentos e necessidades pessoais. O líder oferece apoio de forma personalizada e individual, reconhecendo a singularidade de cada membro da equipe (PODSAKOFF et al., 1990). O **Lider Apoio**.
- Estimulação Intelectual: O líder desafia os seguidores a refletir e a pensar em novas formas de realizar o trabalho. Esse comportamento estimula a criatividade e o pensamento crítico da equipe (PODSAKOFF et al., 1990). O **Lider Intelectual**.

A *Work Autonomy Scale* (WAS), foi desenvolvida por Breaugh em 1985 e aperfeiçoada em 1989 para medir a autonomia no trabalho. Essa escala abrange três dimensões: autonomia nos métodos de trabalho, autonomia nos agendamentos de trabalho e autonomia nos critérios de trabalho:

- A autonomia nos métodos de trabalho (**Autonomia de Métodos**) refere-se à liberdade que o trabalhador tem para definir as estratégias relacionadas à sua

tarefa, ou seja, o grau de decisão que possuem sobre os processos e métodos que utilizam para trabalhar (BREAUGH, 1985, 1989).

- A autonomia de agendamento de trabalho (**Autonomia de Agendamentos**) diz respeito ao poder do trabalhador de escolher quanto tempo irá dedicar ao seu trabalho, sem que seja cobrado ou controlado por isso (BREAUGH, 1985, 1989).
- A autonomia nos critérios de trabalho (**Autonomia de Critério**) pode ser definida como o grau de liberdade que cada trabalhador tem para modificar os critérios e padrões utilizados para avaliar sua performance (BREAUGH, 1985, 1989).

A PSQ (*Payment Satisfaction Scale*) foi criada por Heneman e Schwab em 1985 e é uma ferramenta desenvolvida para medir a satisfação dos funcionários em relação à remuneração recebida. Possui 4 dimensões:

- Nível de pagamento: Refere-se à satisfação dos funcionários com o valor absoluto da remuneração que recebem. Esta dimensão avalia se os funcionários consideram seus salários justos e adequados ao trabalho realizado (HENEMAN; SCHWAB, 1985). Neste trabalho chamaremos esta dimensão de **Salário Base**.
- Benefícios: Avalia a satisfação com os benefícios oferecidos pela organização, como seguro de saúde, planos de aposentadoria, férias pagas e outros benefícios adicionais (HENEMAN; SCHWAB, 1985).Será chamada de **Salário Benefícios**.
- Aumentos salariais: Foca na satisfação dos funcionários com a política de aumentos salariais da organização, incluindo a frequência e a magnitude dos aumentos recebidos (HENEMAN; SCHWAB, 1985). Será a **Salário Promoção**.
- Estrutura e administração da remuneração: Refere-se à satisfação com a forma como a estrutura de pagamento é administrada, incluindo a equidade e a clareza das políticas de remuneração (HENEMAN; SCHWAB, 1985). Será a **Salário Política**.

Por fim, a *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) foi desenvolvida por David J. Weiss, Rene V. Dawis, George W. England e Lloyd H. Lofquist na Universidade de Minnesota em 1967. A criação da MSQ ocorreu no contexto de um

crescente interesse em medir a Satisfação no Trabalho de maneira sistemática e rigorosa, como parte do Programa de Pesquisa em Vocacional e Educação da Universidade de Minnesota (WEISS et al., 1967). O objetivo principal era desenvolver uma ferramenta que pudesse ser utilizada tanto em pesquisas acadêmicas quanto em ambientes organizacionais para avaliar a satisfação dos funcionários com diferentes aspectos de seu trabalho.

A MSQ avalia a Satisfação no Trabalho através de duas formas principais: uma forma longa (*Long Form*), com 100 itens, e uma forma reduzida (*Short Form*), com 20 itens. A versão longa oferece uma análise detalhada de 20 dimensões diferentes da Satisfação no Trabalho, enquanto a versão curta fornece uma visão geral mais rápida e prática, analisando apenas 3 dimensões:

- Satisfação Intrínseca: Refere-se à satisfação derivada de aspectos internos e inerentes ao trabalho. Isso inclui a natureza das tarefas realizadas, o grau de responsabilidade, a autonomia, a possibilidade de usar habilidades e competências pessoais, e a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Exemplos de itens que medem a satisfação intrínseca são a oportunidade de fazer algo que usa suas habilidades, a chance de trabalhar sozinho e o sentimento de realização no trabalho (WEISS et al., 1967, 1977; WEISS; DAWIS; ENGLAND, 1967). Neste trabalho será conhecida por **Trabalho Intrínseco**.
- Satisfação Extrínseca: Refere-se à satisfação derivada de aspectos externos ao trabalho, como condições de trabalho, políticas da empresa, supervisão, remuneração e segurança no emprego. Exemplos de itens que medem a satisfação extrínseca são a supervisão técnica no trabalho, as condições físicas de trabalho e o pagamento recebido (WEISS et al., 1967, 1977; WEISS; DAWIS; ENGLAND, 1967). Será chamada de **Trabalho Extrínseco**.
- Satisfação Geral: Esta dimensão captura a percepção global do funcionário sobre seu trabalho, englobando tanto os fatores intrínsecos (como a natureza das tarefas, a autonomia e a oportunidade de crescimento) quanto os extrínsecos (como o pagamento, as condições de trabalho e a supervisão). A satisfação geral reflete o bem-estar e o contentamento geral do funcionário, integrando as influências de diversos aspectos do trabalho para fornecer uma

visão holística da experiência de trabalho (WEISS et al., 1967, 1977; WEISS; DAWIS; ENGLAND, 1967). Será **Trabalho Geral**, para fins deste estudo.

As variáveis da Tabela 4, foram utilizadas como variáveis de controle:

Tabela 4 - Variáveis de Controle

Demográfica	➢ Sexo ➢ Idade ➢ UF ➢ Grau de instrução
Experiência	➢ Tempo de experiência em vendas ➢ Tempo de experiência em vendas de imóveis ➢ Tempo de trabalho na empresa ➢ Tempo de trabalho com a mesma chefia

Fonte: Elaborado pelo autor

O questionário aplicado encontra-se na Tabela 5, com seus construtos e fatores:

Tabela 5 - Questionário aplicado

Nº	Construto	Variável	Escala Original	Escala Validada em Português	Fundamento Teórico
1	**Autonomia**	Autonomia de Métodos	*I am allowed to decide how to go about getting my job done (the methods to use)*	Tenho permissão para decidir o que fazer para ter o meu trabalho completo (os métodos que utilizo)	Adaptado de (BREAUGH, 1985) traduzida por (MATEUS, 2017)
2			*I am able to choose the way to go about my job (the procedures to utilize)*	Posso escolher como faço o meu trabalho (os procedimentos que utilizo)	
3			*I am free to choose the method(s) to use in carrying out my work*	Estou livre para escolher os métodos que uso ao executar o meu trabalho	
4		Autonomia de Agendamentos	*I have control over the scheduling of my work*	Tenho controle sobre os horários do meu trabalho	
5			*I have some control over the sequencing of my work activities (when I do what)*	Tenho algum controle sobre a sequência das minhas atividades no trabalho (quando faço o quê)	
6			*My job is such that I can decide when to do particular work activities*	O meu trabalho me permite decidir quando fazer determinadas atividades	
7		Autonomia de Critérios	*My job allows me to modify the normal way we are evalued so that I can emphasize some aspects of my job and play down others*	O meu emprego me permite modificar o modo normal como somos avaliados de modo a que seja possível enfatizar determinados aspectos do meu trabalho em detrimento de outros	
8			*I am able to modify what my job objectives are (what I am supposed to accomplish)*	Me é permitido modificar os objetivos do meu trabalho (o que é esperado que eu alcance)	
9			*I have some control over what I am supposed to accomplish (what my supervisor see as my job objectives)*	Tenho controle sobre o que é esperado que eu alcance (e que o meu superior hierárquico vê como os objetivos da minha função)	
10	**Liderança Transformacional**	Identificação e articulação de uma visão	*Has a clear understanding of where we are going*	Meu líder tem um entendimento claro a respeito de “para onde vamos”	Adaptado de (PODSAKOFF et al., 1990), traduzido por DIAS, 2018
11			*Paints an interesting picture of the future for our group*	Meu líder ilustra, para o grupo, um quadro otimista para o futuro	
12			*Is always seeking new opportunities for the organization*	Meu líder está sempre à procura de novas oportunidades para a organização	
13			*Inspires others with his/her plans for the future*	Meu líder inspira os outros com os seus planos para o futuro	

Nº	Construto	Variável	Escala Original	Escala Validada em Português	Fundamento Teórico
14			*Is able to get others committed to his/her dream*	Meu líder é capaz de envolver os outros nos seus ideais	
15		Fornecer um modelo apropriado	*Leads by "doing", rather than simply "telling"*	Meu líder lidera pelo “fazer” em vez de simplesmente “dizer”	
16			*Provides a good model for me to follow*	Meu líder procura ser um bom modelo a ser seguido	
17			*Leads by example*	Meu líder lidera pelo exemplo	
18		Promover a aceitação dos objetivos do grupo	*Fosters collaboration among work groups*	Meu líder encoraja a colaboração entre grupos de trabalho	
19			*Encourages employees to be "team players"*	Meu líder incentiva os colaboradores a serem “parte de uma equipa”	
20			*Gets the group to work together for the same goal*	Meu líder envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum	
21			*Develops a team attitude and spirit among employees*	Meu líder desenvolve espírito de equipa e atitude entre os colaboradores	
22		Criar expectativas de elevado desempenho	*Show us that he/she expects a lot from us*	Meu líder demonstra que espera muito de nós	
23			*Insists on only the best performance*	Meu líder foca-se somente no melhor desempenho	
24			*Will not settle for second best*	Meu líder nunca se contenta em ser o segundo melhor	
25		Promover apoio individualizado	*Acts without considering my feelings (I)*	Meu líder age independentemente dos interesses dos outros	
26			*Shows respect for my personal feelings*	Meu líder demonstra respeito pelos sentimentos dos outros	
27			*Behaves in a manner thoughtful of my personal needs*	Meu líder comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores	
28			*Treats me without considering my personal feelings (I)*	Meu líder trata os outros sem considerar os seus sentimentos	
29		Estimulação intelectual	*Challenges me to think about old problems in new ways*	Meu líder desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas	
30			*Ask questions that prompt me to think*	Meu líder questiona de forma a fazer os outros pensarem	

Nº	Construto	Variável	Escala Original	Escala Validada em Português	Fundamento Teórico
31			*Has stimulated me to rethink the way I do things*	Meu líder estimula a repensar a maneira como fazem as coisas	
32			*Has ideas that have challenged me to reexamine some of basic assumptions about my work*	Meu líder tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho	
33	**Satisfação com os salários**	Benefícios	*Amount the company pays toward my benefits*	Estou satisfeito com os meus benefícios sociais em relação aos dos outros	PSQ (Heneman e Schwab, 1985), traduzido por HEITOR, 1996
34			*My benefit package*	Estou satisfeito com o meu pacote de benefícios	
35			*The number of benefits I receive*	Estou satisfeito com o número de benefícios sociais que eu recebo	
36			*The value of my benefits*	Estou satisfeito com o valor dos meus benefícios sociais	
37		Salário base	*My current salary*	Estou satisfeito com o meu vencimento atual	
38			*My overall level of pay*	Estou satisfeito com o nível geral de vencimentos na empresa	
39			*My take-home pay*	Estou satisfeito com a quantidade do meu atual salário	
40			*Size of my current salary*	Estou satisfeito com o meu vencimento líquido	
41		Promoções	*How my raises are determined*	Estou satisfeito com o modo como os meus aumentos são definidos	
42			*Influence my supervisor has on my pay*	Estou satisfeito com a influência do meu chefe no meu salário	
43			*My most recent raise*	Estou satisfeito com o meu último aumento	
44			*The raises I have tipically received in the past*	Estou satisfeito com os meus aumentos típicos no passado	
45		Política de Gestão	*Consistency of the company´s pay policies*	Estou satisfeito com a consistência das políticas salariais na empresa	
46			*Differences in pay among jobs in the company*	Estou satisfeito com diferenças salariais entre a minha função e as outras na empresa	
47			*How the company administers pay*	Estou satisfeito com critérios utilizados pelos diretores na definição dos salários	
48			*Information the company gives about pay issues of concern to me*	Estou satisfeito com as informações que a empresa divulga acerca de assuntos relacionados com o meu salário	

Nº	Construto	Variável	Escala Original	Escala Validada em Português	Fundamento Teórico
49			*Pay of other jobs in the company*	Estou satisfeito com os vencimento das outras funções na empresa	
50			*The company´s pay structure*	Estou satisfeito com a estrutura salarial da empresa	
51	**Satisfação com o Trabalho**	Geral	*My pay and the amount of work I do*	Estou satisfeito com o meu salário e a quantidade de trabalho que realizo.	Minnesotta Satisfaction Questionnaire (MSQ Reduzido) - Weiss, Dawis, England, and Lofquist (1967), traduzido por MARTINS e PROENÇA, 2014
52			*The chance to be "somebody" in the community*	Estou satisfeito com a oportunidade de "ser alguém na vida".	
53			*The chances for advancement on this job*	Estou satisfeito com a possibilidade de progressão profissional.	
54			*The praise I get for doing a good job*	Estou satisfeito com o reconhecimento por fazer um bom trabalho.	
55		Satisfação Extrínseca	*The competence of my supervisor in making decisions*	Estou satisfeito com a competência do meu supervisor na tomada de decisões.	
56			*The working conditions*	Estou satisfeito com as condições de trabalho.	
57			*The way company policies are put into practice.*	Estou satisfeito com a forma como as políticas da instituição são implementadas.	
58			*The way my boss handles his/her workers*	Estou satisfeito com o modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as).	
59			*The way my co-workers get along with each other*	Estou satisfeito com o modo como os meus colegas se relacionam entre si.	
60			*The way my job provides for steady employment*	Estou satisfeito com a segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece.	
61		Satisfação Intrínseca	*The chance to do different things from time to time*	Estou satisfeito com a oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.	
62			*The chance to do things for other people.*	Estou satisfeito com a possibilidade de ajudar outras pessoas.	
63			*The chance to tell people what to do*	Estou satisfeito com a possibilidade de dizer às pessoas o que fazer.	
64			*The chance to do something that makes use of my abilities*	Estou satisfeito com a possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências.	
65			*Being able to do things that don't go against my conscience*	Estou satisfeito com a possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores.	

Nº	Construto	Variável	Escala Original	Escala Validada em Português	Fundamento Teórico
66			*The chance to work alone on the job*	Estou satisfeito com a possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a).	
67			*The chance to try my own methods of doing the job*	Estou satisfeito com a possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo.	
68			*The freedom to use my own judgment*	Estou satisfeito com a possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.	
69			*The praise I get for doing a good job*	Estou satisfeito com o sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho.	
70			*Being able to keep busy all the time*	Estou satisfeito por ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.	
71	**Variáveis de Controle**	Demográficas	Qual o seu sexo?	Qual o seu sexo?	Elaboração própria
72			Qual a sua idade? (em anos completos)	Qual a sua idade? (em anos completos)	
73			Estado civil?	Estado civil?	
74			Nível de instrução	Nível de instrução	
75			Em qual estado você atua como corretor de imóveis?	Em qual estado você atua como corretor de imóveis?	
76		Nível de Experiência	Há quantos anos você trabalha com vendas, em geral?	Há quantos anos você trabalha com vendas, em geral?	
77			Há quantos anos você trabalha como corretor de imóveis?	Há quantos anos você trabalha como corretor de imóveis?	
78			Há quantos anos você trabalha nesta empresa?	Há quantos anos você trabalha nesta empresa?	

Fonte: Elaboração Própria

4.4. Instrumento Para Coleta De Dados

O instrumento de pesquisa contou com 78 perguntas, divididas em 4 grandes blocos, a saber:

a) Variáveis Sociodemográficas
b) Variáveis Dependentes
c) Variáveis Independentes
d) Variáveis de Controle

O questionário foi elaborado seguindo uma sequência lógica fundamentada na teoria de construção de questionários, visando maximizar a clareza e a precisão das respostas. É essencial que os questionários sejam estruturados de maneira a facilitar a compreensão e a fluidez das respostas dos participantes (DILLMAN; SMYTH; CHRISTIAN, 2014).

O primeiro bloco de perguntas foi dedicado à identificação das variáveis sociodemográficas (sexo, idade, estado civil, grau de instrução e UF em que atua). Esta escolha se baseia na necessidade de coletar dados básicos sobre os respondentes antes de introduzir conceitos mais complexos (HULLAND; BAUMGARTNER; SMITH, 2018). As variáveis sociodemográficas são frequentemente usadas para descrever a amostra e controlar potenciais influências externas, conforme sugerido por Babbie (2020).

Em seguida, foram abordadas as variáveis dependentes (satisfação com o salário e satisfação com o trabalho). A decisão de colocar as variáveis dependentes logo após as sociodemográficas visa minimizar a influência das perguntas subsequentes sobre as percepções dos respondentes acerca de sua satisfação, conforme discutido por Foddy et al.(1993). Essa abordagem ajuda a obter respostas mais espontâneas e menos influenciadas por fatores externos.

Após as perguntas sobre as variáveis dependentes (satisfação com o salário e satisfação com o trabalho), o questionário seguiu para a variável independente

(autonomia profissional). Colocar essas perguntas depois das variáveis dependentes permite que os respondentes reflitam sobre suas experiências de trabalho de maneira mais contextualizada, facilitando a associação entre suas percepções e as variáveis investigadas. Este fluxo lógico é apoiado por Tourangeau et al. (2011; 2000), que destaca a importância de uma ordem de perguntas que siga a lógica da pesquisa para evitar confusões e melhorar a qualidade das respostas. Por fim, perguntou-se sobre as moderadoras (estilo de liderança transformacional e experiência em vendas) e as variáveis de controle. Este posicionamento final visa evitar que as perguntas de controle influenciem as respostas às variáveis principais, mantendo a integridade das respostas primárias (GROVES et al., 2011).

Todas as perguntas foram randomizadas, obedecendo a estrutura de cada bloco de questão. As questões foram inseridas na ferramenta “Enquetes On-line”, disponibilizada pela própria UFES, com base na ferramenta *Lime Survey*. O link para o preenchimento da pesquisa foi personalizado e encurtado, de tal forma que se resumiu a https://shre.ink/pesquisacorretor.

4.5. Pré-Teste E Validação Do Instrumento De Coleta De Dados

Inicialmente, o link da pesquisa foi distribuído a um pequeno grupo de oito corretores para um pré-teste qualitativo. O objetivo desse pré-teste era confirmar se todas as perguntas eram compreendidas corretamente pelos respondentes e se o vocabulário utilizado estava de acordo com o jargão profissional do mercado imobiliário. Também avaliamos se as respostas eram coerentes com as perguntas feitas e se não havia duplicidade ou falta de alternativas que pudessem prejudicar o trabalho.

Foram escolhidos, por conveniência, corretores da rede de relacionamento do pesquisador, ou seja, pessoas cujo acesso para conversar posteriormente era livre e facilitado para obter feedback sobre as opiniões e dificuldades do respondente ao responder o questionário. Com o retorno desses corretores, fizemos pequenas

adequações para resolver as questões apontadas no pré-teste. Em seguida, o link definitivo da pesquisa foi liberado para preenchimento.

4.6. Procedimentos De Coleta De Dados

Para acessar os corretores de imóveis, esta pesquisa contou com o auxílio do Programa de Educação Tutorial (PET) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), que disponibilizou cinco alunos para integrarem a equipe de pesquisadores. Esses estudantes buscaram contato com corretores de todo o país através da rede social *LinkedIn*. Eles foram divididos por regiões geográficas, utilizando o filtro do *LinkedIn* para localizar corretores nos estados correspondentes. O *LinkedIn* permite o envio de convites de conexão para um número limitado de pessoas semanalmente. Portanto, ter mais pessoas trabalhando nesta etapa de prospecção, sem competirem pelas mesmas conexões, foi benéfico essa divisão territorial para aumentar o alcance da pesquisa, embora não houvesse intenção inicial de buscar representatividade estatística em todas as unidades da federação.

Inicialmente, os corretores localizados no *LinkedIn* foram convidados a se conectar com o pesquisador. Após aceitarem a conexão, recebiam uma mensagem padrão pela mensageria da própria rede social, informando sobre a pesquisa e solicitando sua participação através do link fornecido. Posteriormente, percebeu-se que era mais eficiente incluir o link da pesquisa na mensagem de solicitação de conexão, permitindo que os corretores acessassem e respondessem ao questionário mesmo que optassem por não se conectar com o pesquisador.

As orientações passadas para os pesquisadores na hora de realizarem o filtro no *LinkedIn* para encontrar os corretores de imóveis incluíam:

- Optar sempre por perfis com fotos, para minimizar o risco de acessar perfis desativados.
- Optar por perfis cujas fotos não exibissem o selo #*OpenToWork* do *LinkedIn*.

- Optar por perfis cuja descrição da ocupação não incluísse diversas profissões diferentes, restringindo a busca a corretores dedicados prioritariamente à profissão.

Entre duas e três semanas após a aceitação da conexão, novas mensagens eram enviadas aos corretores recém-conectados, reforçando a importância da participação na pesquisa e solicitando que também divulgassem o link para outros corretores de imóveis de seu relacionamento e de sua região.

Além do LinkedIn, a pesquisa foi divulgada através de posts nas redes sociais pessoais dos pesquisadores, incluindo *Instagram* e *Facebook*. No *LinkedIn* e *Facebook*, houve um direcionamento para posts em grupos de corretagem e de compra e venda de imóveis, focando em grupos mais relevantes para a pesquisa.

Embora o questionário fosse abrangente e contivesse várias perguntas, testes iniciais indicaram que o tempo médio para conclusão seria de 15 a 20 minutos, graças à simplicidade e clareza das perguntas, que utilizavam principalmente uma escala *Likert* de 5 pontos. Escalas tradicionais, simples e diretas foram escolhidas para facilitar a compreensão e resposta dos participantes. Posteriormente se confirmou que essa previsão de tempo se mostrou suficiente para resposta.

Devido à limitação semanal de envio de mensagens-convite pelo *LinkedIn* e à baixa taxa de resposta dos contactados, a pesquisa precisou se estender um pouco além de todo o segundo semestre de 2023 (cronograma inicialmente previsto). A primeira resposta ao questionário ocorreu em 28/06/2023 e a última em 16/05/2024.

4.7. População E Amostra

A pesquisa buscou, de forma simplificada, avaliar os antecedentes e condicionantes da satisfação dos corretores de imóveis com o seu trabalho, para tanto a população estudada eram os corretores de imóveis.

Participaram da pesquisa 350 pessoas, mas alguns casos foram desconsiderados, por não passarem no crivo da pergunta de atenção e também por não terem concluído a pesquisa. Ao final, apenas 170 corretores, tiveram seus dados considerados aptos e utilizados para a análise.

Mesmo que não houvesse a necessidade metodológica de abranger todos os estados do país, houve um esforço grande para que todos os estados estivessem representados na pesquisa. O que se viu, ao final da pesquisa, foi uma grande concentração de respostas de corretores da região sudeste e apenas os corretores dos estados do Acre, Roraima e Tocantins, todos da região norte, não responderam à pesquisa.

Isso se deu, em parte porque o eixo Rio-São Paulo corresponde aos maiores utilizadores das redes sociais no Brasil, ou seja, foram mais impactados pelos posts feitos pela equipe e também pelo fato do pesquisador e sua equipe serem todos do Espírito Santo, também da região sudeste e terem se aproveitado das suas redes de relacionamentos pessoais e profissionais. Por outro lado, a região norte é a menos populosa, o que justifica a baixa adesão naqueles estados.

4.8. Procedimentos Para Análise Dos Dados

Após a coleta de respostas ao questionário, os dados foram exportados para o software *Microsoft Excel*, onde foram tratados, validados e organizados. Inicialmente, identificou-se e excluiu-se os casos incompletos, que abandonaram o questionário antes de sua conclusão, também conhecidos como valores ausentes. Além disso, revisou-se e ajustou-se o cabeçalho da planilha, codificando o que originalmente continha o texto dos enunciados das perguntas.

Depois de validar a base de dados no *Excel*, os dados foram importados para o software R para análise. A macro *Process* (HAYES, 2012, 2018; HAYES; MONTOYA; ROCKWOOD, 2017) para o software R foi utilizada para testar as relações de moderação. A moderação ocorre quando o efeito de uma variável independente sobre uma variável dependente varia em função de uma terceira

variável, chamada de moderadora (BARON; KENNY, 1986; HAYES, 2018). Em outras palavras, a moderadora altera a intensidade ou a direção dessa relação, mostrando que o impacto da variável independente não é o mesmo em todas as condições. No caso da moderação dupla, como é o caso desta pesquisa, estamos lidando com duas variáveis moderadoras que, simultaneamente, influenciam a relação entre a variável independente e a variável dependente. O conceito de moderação dupla aqui envolve a interação simultânea dessas duas variáveis moderadoras — liderança e experiência — sobre a relação entre a autonomia e as satisfações com o salário e com o trabalho. O objetivo é investigar se o impacto da autonomia sobre a satisfação dos vendedores com seu salário e com o seu trabalho é influenciado não apenas pelo estilo de liderança que eles percebem, mas também pelo nível de experiência que possuem no mercado.

Ao investigar a interação tripla entre autonomia profissional, liderança transformacional e experiência profissional, o modelo analisa se o efeito da autonomia sobre a satisfação com o salário e com o trabalho varia em função das combinações dessas duas variáveis moderadoras. Em outras palavras, a macro *Process* calcula se a autonomia impacta de maneira diferente corretores com níveis variados de experiência e que atuam sob diferentes estilos de liderança transformacional. Isso proporciona uma visão mais abrangente e complexa, permitindo entender, por exemplo, se a liderança transformacional tem um impacto mais forte em corretores menos experientes, ou se corretores mais experientes conseguem extrair mais benefícios de sua autonomia mesmo com menor suporte de liderança.

Portanto, a moderação dupla adiciona uma camada de sofisticação à análise, examinando como duas condições (neste caso, liderança transformacional e experiência) se combinam para modificar a relação entre autonomia e satisfação. Esse tipo de análise é particularmente útil para captar as nuances que podem existir em relações mais complexas entre variáveis, fornecendo uma compreensão mais rica e detalhada dos fatores que influenciam a satisfação dos corretores de imóveis no ambiente de trabalho.

Essas análises possibilitaram validar e confirmar os construtos, modelo estrutural e testar as hipóteses, sobre os quais baseam-se as conclusões do trabalho.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Análise Descritiva

O público respondente da pesquisa, conforme Tabela 6, se caracterizou por ser predominantemente do sexo masculino (74,7% dos respondentes), tendo em média 47 anos de idade, 17 anos de experiência em vendas em geral, atuando há 8 anos no mercado imobiliário, sendo 3 anos na mesma empresa e há 2 anos submetido à mesma chefia.

Tabela 6 - Respondentes por Sexo e Experiência

Sexo	Qtd.	Média Idade	Média Anos Vendas	Média Anos Corretagem	Média Anos Empresa	Média Anos Chefia
Feminino	43 (25,3%)	43,72	13,00	5,95	2,81	2,19
Masculino	127 (74,7%)	48,92	18,42	9,25	4,21	2,93
TOTAL	**170**	**47,61**	**17,05**	**8,42**	**3,86**	**2,74**
Mínimo	-	*19*	*0*	*0*	*0*	*0*
Máximo	-	*74*	*50*	*40*	*40*	*33*
Desvio	-	*11,82*	*11,42*	*7,58*	*6,01*	*4,67*

Fonte: Elaboração Própria

A análise quanto ao grau de instrução, apresentada na Tabela 7, demonstra um amplo predomínio de pessoas com nível educacional de graduação atuando no mercado imobiliário (51% das mulheres e 47% dos homens). Logo em seguida, surgem os profissionais com pós-graduação ou especialização (35% das mulheres e 31% dos homens) e apenas 7 pessoas, do total de entrevistados (0,04%), informaram possuir um diploma de mestrado e não houve nenhum profissional com o título de doutor entre os participantes.

Considerando que para exercer o ofício de Corretor de Imóveis, segundo legislação nacional, é preciso possuir registro no Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI) e ter certificado de conclusão de curso de Técnica de Transações Imobiliárias (TTI), já era de se esperar que todos os participantes tivessem, ao menos, o nível médio/técnico. Cerca de 15,9% do total de participantes assumiu se enquadrar nesta situação. Os demais (maioria dos respondentes, 84,1% dos respondentes) declarou possuir grau de instrução superior ao mínimo exigido pela profissão.

Tabela 7 - Grau de Instrução por Sexo do Respondente

Sexo	Grau de Instrução	Quantidade
Feminino	Ensino Médio / Técnico	5 (12%)
	Graduação	22 (51%)
	Pós-Graduação / Especialização	15 (35%)
	Mestrado	1 (2%)
	Doutorado	
Masculino	Ensino Médio / Técnico	22 (17%)
	Graduação	59 (47%)
	Pós-Graduação / Especialização	40 (31%)
	Mestrado	6 (5%)
	Doutorado	
Total		170

Fonte: Elaboração Própria

A distribuição geográfica dos respondentes da pesquisa ficou conforme Tabela 8:

Tabela 8 - Distribuição dos Respondentes por UF

Região	UF	Qtd.
Centro-Oeste (5,9%)	DF - Distrito Federal	5
	GO - Goiás	3
	MS - Mato Grosso do Sul	1
	MT - Mato Grosso	1
Nordeste (15,3%)	AL - Alagoas	1
	BA - Bahia	2
	CE - Ceará	8
	MA - Maranhão	1
	PB - Paraíba	2
	PE - Pernambuco	4
	PI - Piauí	2
	RN - Rio Grande do Norte	1
	SE - Sergipe	5
Norte (4,7%)	AC - Acre	0
	AM - Amazonas	4
	AP - Amapá	1
	PA - Pará	2
	RO - Rondônia	1
	RR - Roraima	0
	TO - Tocantins	0
Sudeste (62,9%)	ES - Espírito Santo	35
	MG - Minas Gerais	14
	RJ - Rio de Janeiro	13
	SP - São Paulo	45
Sul	PR - Paraná	3

Região	UF	Qtd.
(11,2%)	RS - Rio Grande do Sul	8
	SC - Santa Catarina	8

Fonte: Elaboração Própria

Conforme Tabela 8, 62,9% das respostas vieram de corretores da região sudeste, seguidas de 15,3% da região nordeste, 11,2% da região sul, 5,9% do centro oeste e apenas 4,7% da região norte. Somente os estados do Acre, Roraima e Tocantins, todos situados na região Norte, não contaram com corretores de imóveis respondendo à pesquisa.

Observando os dados das pessoas que iniciaram a pesquisa, mas não finalizaram, nota-se que não há muito viés, pois os resultados, em termos macros, são bem similares aos dos corretores que concluíram. Os desistentes de sexo masculino foram 69,5%, enquanto as mulheres representaram 30,5% (contra 74,7% e 25,3%, respectivamente, dos que concluíram). Em termos geográficos, os desistentes também se mostraram concentrados na região sudeste, com 58,3%, contra 62,9% dos que concluíram. Os desistentes apresentaram uma idade de 46,3 anos, em média, contra 47,6 anos dos que finalizaram a pesquisa. Quanto a Experiência Profissional, os desistentes apresentaram média de 16,6 anos de experiência em vendas, com 9,4 anos de experiência em corretagem, 4,5 anos de atuação na mesma empresa e 3,1anos de experiência na mesma chefia (contra 17,0 anos; 8,4 anos; 3,8 anos; 2,7 anos, respectivamente, dos que concluíram a pesquisa).

5.2. Validação dos Construtos

O ajuste do modelo estatístico é crucial para avaliar a conformidade do modelo teórico aos dados observados. Indicadores como o teste do qui-quadrado, CFI (*Comparative Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*), SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) são usados para essa avaliação. O teste do qui-quadrado compara a matriz de covariância observada com a estimada, sendo sensível ao tamanho da amostra. O Índice de Ajuste Comparativo (CFI) e o Índice de Ajuste Não Normado (TLI) comparam o modelo

especificado com um modelo nulo, sendo considerados bons ajustes os valores acima de 0,90 e excelentes os ajustes acima de 0,95 (BROWN, 2015; HAIR et al., 2009). A Raiz Quadrada Média dos Resíduos Padronizada (SRMR) mede a discrepância entre correlações preditas e observadas, sendo um bom ajuste indicado por valores próximos de 0,08 ou menores. Já o Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA) avalia a qualidade do ajuste de um modelo estatístico, favorecendo modelos mais simples e sendo robusto ao tamanho da amostra, com valores abaixo de 0,06 sendo indicativos de bom ajuste (BROWN, 2015; HAIR et al., 2009).

Os resultados apresentados na Tabela 9 demonstram que o modelo proposto apresenta bons índices de ajustes. Esses índices são cruciais para determinar a adequação dos modelos estatísticos aos dados observados. Os valores de X^2/GL são todos menores do que 3 e todos estatisticamente significativos ($p<0,05$), o que significa um índice muito bom. Para o CFI e o TLI foi conseguido resultados superiores a 0,90 em todos os casos, com exceção de Satisfação com o Trabalho, que ficou ligeiramente abaixo, com CFI=0,863 e TLI=0,843. O mesmo ocorreu com a Satisfação com o Trabalho, no que diz respeito ao SRMR e o RMSEA, que ficaram ligeiramente acima do desejável, com SRMR de 0,0613 (quando o ideal seria inferior a 0,060) e RMSEA de 0,920 (quando o ideal seria inferior a 0,080), mas foram aceitos por estarem em uma situação limítrofe e muito próximos a linha de corte do arredondamento.

Tabela 9 - Índices de Ajustamento

	Estilo de Liderança Transformacional	**Autonomia no Trabalho**	**Satisfação com o Salário**	**Satisfação com o Trabalho**
X^2/GL	1,51	1,87	2,05	2,61
p	<0,001	0,005	<0,001	<0,001
CFI	0,981	0,973	0,955	0,863
TLI	0,977	0,96	0,947	0,843
SRMR	0,0251	0,0335	0,0418	0,0613
RMSEA	0,0549	0,073	0,0786	0,092
90% RMSEA IC	(0,0358 ; 0,0723)	(0,0396; 0,0105)	(0,0650 ; 0,0921)	(0,0858 ; 0,109)

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise descritiva da Tabela 10 indica que a percepção dos entrevistados é boa quanto a todos os quesitos investigados, pois em uma escala de 1 a 5, todos os construtos obtiveram médias acima de 3 pontos. A menor média ficou com a

Satisfação com o Salário (média = 3,048), o que não surpreende por se tratar de corretores de imóveis, acostumados a negociações acirradas e que, com certeza, devem ser muito ambiciosos e bem aguerridos na negociação do próprio salário também, o que demonstra uma certa insatisfação com a situação salarial atual. A maior média foi obtida no quesito autonomia (média = 4,170), que apresentou também o menor desvio padrão (desvio padrão = 0,732), reforçando o quanto esses profissionais agem de forma mais independente e autônoma.

Tabela 10 - Estatística Descritiva | Escalas por Construto (N=170)

			Correlação de Pearson			
	Média	**DP**	**Lider**	**Autonomia**	**Salário**	**Trabalho**
Lider	3,790	0,928	1,000			
Autonomia	4,170	0,732	0,209	1,000		
Salário	3,048	1,058	0,449	0,381	1,000	
Trabalho	3,791	0,823	0,565	0,584	0,803	1,000

Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 10 também apresentou os dados referentes a correlação de Pearson, indicando baixa correlação entre os construtos, com exceção apenas dos construtos satisfação com o salário e satisfação com o trabalho, que se mostraram mais correlacionados, com um índice mais alto, de 0,803. Desenvolvida por Karl Pearson no final do século XIX e varia de -1 a 1, e um coeficiente de correlação de 1 indica uma correlação positiva perfeita, onde um aumento em uma variável corresponde exatamente a um aumento na outra variável. Um coeficiente de -1 indica uma correlação negativa perfeita, onde um aumento em uma variável corresponde exatamente a uma diminuição na outra variável. Um coeficiente de 0 indica que não há correlação linear entre as variáveis. Valores intermediários entre -1 e 1 indicam a força da correlação, com valores mais próximos de 1 ou -1 indicando correlações mais fortes (COHEN, 1988; PEARSON, 1895).

A análise dos construtos também se faz por meio do exame da consistência e confiabilidade interna dos construtos, validade convergente, confiabilidade dos indicadores e validade discriminante entre os construtos, conforme recomendado pelos especialistas da área (HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, 2013; SARSTEDT; RINGLE; HAIR, 2022). Para avaliar a confiabilidade das variáveis latentes, usa-se o Alfa de Cronbach, representado por α, e o Ômega de McDonald (ω) que são duas métricas estatísticas de consistência interna utilizadas na

Análise Fatorial Confirmatória (AFC) (DUNN; BAGULEY; BRUNSDEN, 2014; TRIZANO-HERMOSILLA; ALVARADO, 2016). Ambas avaliam o grau com que um conjunto de itens mede um único construto latente.

O Alfa de Cronbach, introduzido por Lee J. Cronbach em 1951, funciona medindo a correlação média entre todas as combinações possíveis de itens. Ele é usado para avaliar a confiabilidade e a consistência interna de instrumentos de medição. O coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Por outro lado, o Ômega de McDonald, também conhecido como coeficiente ômega (ω), é uma medida de consistência interna que pode ser mais adequada que o Alfa de Cronbach em certas situações. O Ômega de McDonald leva em consideração a estrutura fatorial dos itens e permite que se diferencie a variância comum dos itens da variância do erro (DUNN; BAGULEY; BRUNSDEN, 2014).

Já a validade convergente é um tipo de validade do construto que avalia o grau em que duas medidas do mesmo construto estão correlacionadas. Em outras palavras, se duas variáveis são supostas para medir o mesmo construto, elas devem estar fortemente correlacionadas. Isso é geralmente avaliado através do Fator de Carga Médio Variável (*Average Variance Extracted* - AVE), que deve ser maior que 0,5 para indicar uma boa validade convergente (HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, 2013; HAIR et al., 2014; SARSTEDT; RINGLE; HAIR, 2022).

Tabela 11 - Métricas de Confiabilidade e Validade

Variável	**α**	**ω**	**AVE**
Autonomia	0,896	0,900	0,752
Liderança Transformacional	0,950	0,952	0,835
Satisfação com o Salário	0,947	0,946	0,900
Satisfação com o Trabalho	0,884	0,899	0,756

Fonte: Elaborado pelo autor

Em conjunto, os resultados da Tabela 11 destacam a robustez das medidas utilizadas para captar as variáveis latentes no modelo estrutural, fornecendo uma base sólida para a interpretação dos resultados e para a aplicação das conclusões derivadas da análise estrutural proposta. Essa consistência interna reforça a

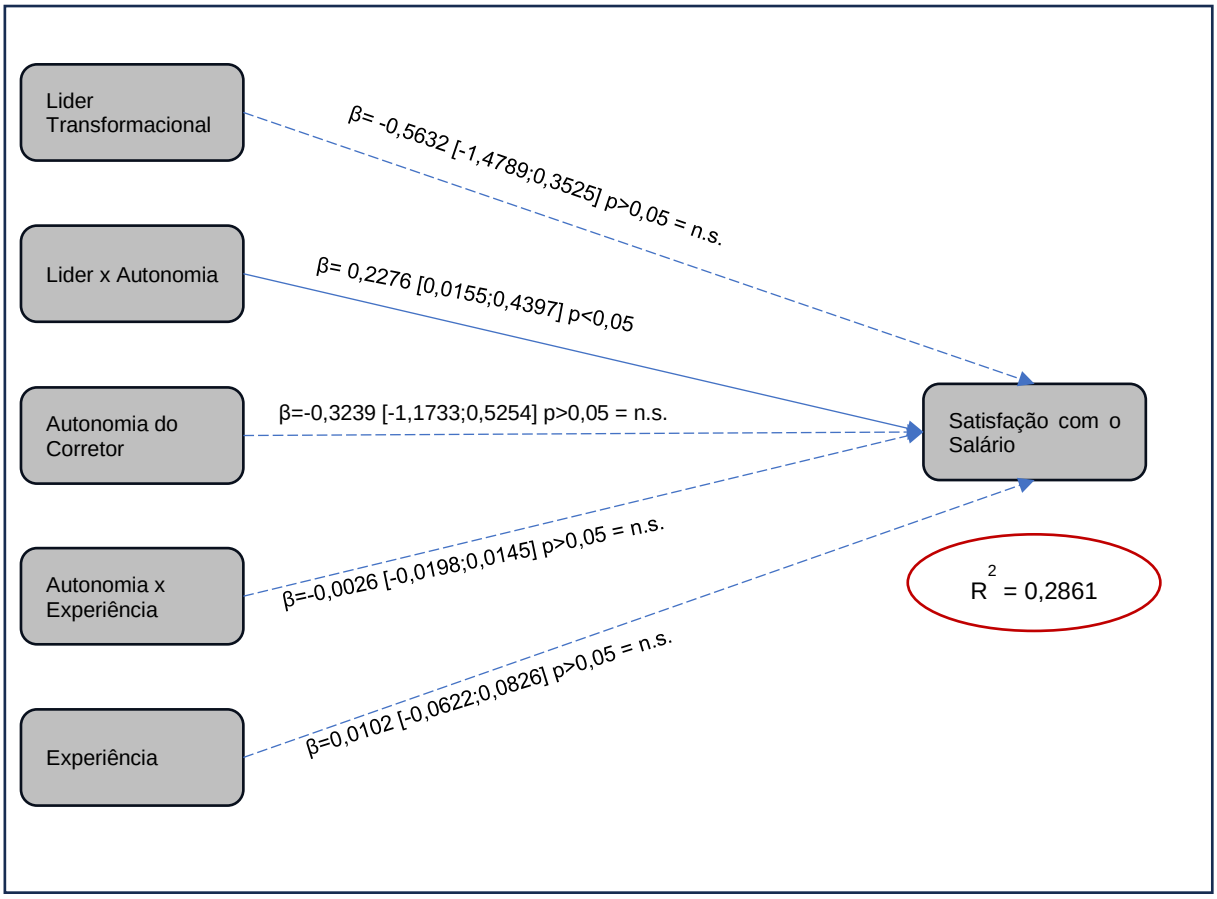
confiabilidade das conclusões extraídas do modelo, contribuindo para uma melhor compreensão e aplicabilidade das estratégias organizacionais relacionadas aos aspectos estudados. Os resultados revelam altos níveis de confiabilidade para todos os construtos considerados. Para o construto liderança, por exemplo, o coeficiente α é de 0,950 e o ω é de 0,952, indicando uma consistência interna robusta das escalas utilizadas para medir essa dimensão. Todas as demais apresentaram valores superiores ao limite mínimo, indicando uma consistência interna muito forte sugerindo que os instrumentos utilizados para medir essas variáveis são confiáveis.

A Tabela 11 apresenta também os resultados do Fator de Carga Médio Variável (AVE) para diversas variáveis avaliadas, fornecendo uma medida de quão bem os itens que compõem cada construto convergem para representar esse construto. Observando os resultados, é possível afirmar que todas as variáveis possuem valores de AVE satisfatórios, indicando que os itens relacionados convergem de forma adequada para representar os construtos teóricos propostos. A menor AVE encontrada foi em autonomia, com 0,752, o que é um resultado muito bom que confirma o quanto os dados coletados estão adequados e ajustados ao modelo.

5.3. Análise de Moderação

Para avaliar a admissibilidade das hipóteses H1 e H2, fez-se necessário realizar testes de dupla moderação abrangendo tanto o efeito da liderança transformacional como da experiência na relação entre autonomia profissional e satisfação com o salário (Hipóteses H1) e, na relação entre autonomia profissional e satisfação com o trabalho (Hipótese H2). Assim, foi usado a macro *Process*, em seu modelo 2 (moderação dupla), para as análises. Os resultados da moderação dupla de liderança transformacional e experiência profissional, na relação entre autonomia profissional e satisfação com o salário estão apresentados na Figura 4:

Figura 4 - Moderação Dupla na Relação entre Autonomia Profissional e Satisfação com o Salário



Fonte: Elaboração Própria

Os resultados do modelo 2 do *Process* sugerem uma análise de moderação envolvendo autonomia, liderança transformacional e anos de experiência em vendas em relação à satisfação com o salário, onde algumas relações são marginalmente significativas. O modelo geral apresenta um R^2 de 0,2861, indicando que cerca de 28,61% da variação no salário pode ser explicada pelas variáveis incluídas. O teste F significativo ($p < 0,001$) confirma que, no conjunto, essas variáveis têm um impacto importante sobre o salário.

Embora os efeitos diretos da autonomia ($p = 0,4525$), da liderança transformacional ($p = 0,2263$) e dos anos de experiência em vendas ($p = 0,7811$) sobre a satisfação com o salário não sejam significativos, a interação entre autonomia e liderança transformacional é significativa ($p = 0,0356$). Isso sugere que a liderança

transformacional modera a relação entre autonomia e a satisfação salarial. Por outro lado, a interação entre autonomia profissional e anos de experiência em vendas não é significativa (p = 0,7627), indicando que a experiência em vendas não tem um papel relevante na moderação dessa relação.

A interação significativa entre autonomia profissional e liderança transformacional sugere que o efeito da autonomia sobre a satisfação com o salário varia conforme os níveis de liderança. A análise dos efeitos condicionais demonstra que, em todos os níveis de liderança transformacional, a autonomia impacta positivamente a satisfação com o salário, sendo esse impacto mais pronunciado em contextos de alta liderança transformacional. Especificamente, quando a liderança transformacional é alta, observa-se um aumento substancial na satisfação com o salário, com coeficientes β variando de 0,6752 a 0,7427, dependendo do nível de experiência em vendas, conforme Tabela 12.

Tabela 12 - Efeitos Condicionais na Relação entre Autonomia Profissional e Satisfação com o Salário

Liderança Transformacional	Experiência em Vendas	β	p	Intervalo de Confiança
Baixa	Baixa	0,3310	0,0347	0,0240 ; 0,6381
Baixa	Média	0,3030	0,0097	0,0745 ; 0,5315
Baixa	Alta	0,2636	0,1126	-0,0627 ; 0,5898
Média	Baixa	0,5910	0,0001	0,3091 ; 0,8728
Média	Média	0,5630	0,0000	0,3327 ; 0,7932
Média	Alta	0,5235	0,0046	0,1640 ; 0,8830
Alta	Baixa	0,7427	0,0001	0,3891 ; 1,0963
Alta	Média	0,7147	0,0000	0,3865 ; 1,0429
Alta	Alta	0,6752	0,0031	0,2316 ; 1,1188

Fonte: Elaboração Própria

A moderação dupla examinada inclui ainda a interação incondicional entre autonomia profissional (X), liderança transformacional (W) e anos de experiência em vendas (Z) para analisar como essas variáveis moderam a relação entre a autonomia e as satisfações com o salário. A Tabela 13 fornece informações sobre o impacto de cada uma dessas interações e sua significância estatística.

Tabela 13 - Interação Incondicional - Variável Dependente = Satisfação com o Salário

	Interação	Mudança em R^2	F	p
X*W	Autonomia x Lider	0,0195	4,4891	0,0356
X*Z	Autonomia x Experiência	0,0004	0,0915	0,7627
Ambas	Lider x Experiência	0,0216	2,4804	0,0868

Fonte: Elaboração Própria

A análise da moderação dupla mostrou que a interação entre autonomia e liderança transformacional (X*W*)* aumentou o R^2 em 0,0195, significando que a liderança transformacional potencializa a relação entre autonomia e satisfação com o salário (p = 0,0356). Em contraste, a interação entre autonomia e experiência em vendas (X**Z)* não teve impacto significativo, com um aumento de R^2 muito pequeno e p = 0,7627, não significativo, ou seja, a experiência não altera a relação entre autonomia e satisfação. Entretanto, quando ambas as interações (estilo do líder e anos de experiência) foram analisadas juntas, o aumento em R^2 foi de 0,0216, sugerindo um efeito moderador marginal combinado da liderança e da experiência na relação entre autonomia e satisfação (p = 0,0868).

Assim, os resultados mostram que, embora a liderança transformacional tenha um impacto importante ao moderar a relação entre autonomia e satisfação, a experiência profissional dos corretores parece não exercer a mesma influência. Isso indica que a liderança transformacional é o fator mais determinante para alterar o efeito da autonomia no ambiente de trabalho, enquanto a experiência profissional tem um papel menos relevante nessa dinâmica. A combinação das duas moderadoras apresenta um efeito moderado, quando considerado um nível de confiança de 90%.

Faz-se pertinente e oportuno um destaque sobre o nível de significância. Para este estudo foram analisados dois níveis de significância: 95% ($p < 0,05$) e 90% ($p < 0,10$). Resultados com $p < 0,05$ são amplamente aceitos na literatura científica como evidência estatisticamente significativa de uma associação real, com apenas 5% de chance de serem devidos ao acaso (COHEN, 1988; COHEN et al., 2013). Por outro lado, resultados com $p < 0,10$ indicam uma possível associação, embora com menor grau de confiança, o que sugere a necessidade de investigação adicional (COHEN, 1988, 1994; GELMAN; STERN, 2006). A escolha desses níveis de significância foi orientada pela natureza exploratória de algumas hipóteses e pelas limitações de tamanho da amostra.

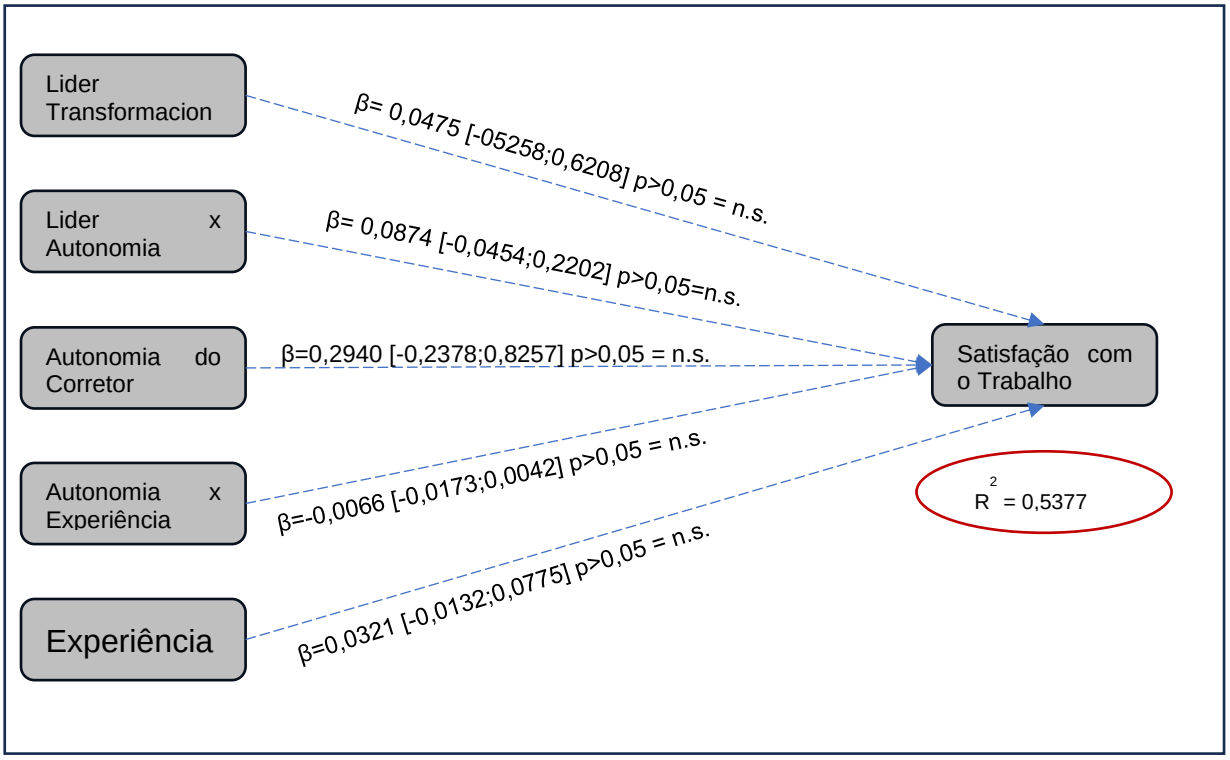
Em contextos de amostras reduzidas, como em algumas das análises deste estudo, o uso de um nível de significância mais permissivo, como 10%, é considerado aceitável (COHEN, 1988, 1994; GELMAN; STERN, 2006). Em amostras pequenas, o poder estatístico dos testes é diminuído, aumentando a probabilidade de não se detectar uma associação verdadeira (erro tipo II) (COHEN, 1994; GELMAN; STERN, 2006). Portanto, a adoção de um nível de significância de 10% é justificada para captar tendências ou efeitos que poderiam ser mascarados pela variabilidade natural dos dados. Embora resultados significativos a 10% não sejam tão robustos quanto aqueles com $p < 0,05$, eles ainda podem fornecer insights valiosos e indicar relações que merecem uma investigação mais aprofundada em estudos futuros.

Fato que, no nível de significância de 90%, nos leva a **ACEITAR A HIPÓTESE H1**, de que **o estilo de Liderança Transformacional e a Experiência do Corretor de imóveis moderam simultaneamente a relação entre a Autonomia Profissional e a Satisfação com o Salário.**

Especificamente, essa interação dupla sugere que a combinação de uma forte liderança transformacional com maior experiência em vendas pode amplificar os efeitos da autonomia sobre a satisfação salarial. Em contextos onde a liderança é mais eficaz e os profissionais possuem maior experiência em vendas, a autonomia tende a ser mais valorizada, resultando em uma influência positiva mais pronunciada no salário. Isso destaca a importância de considerar tanto a qualidade da liderança quanto a experiência acumulada dos funcionários ao analisar como a autonomia pode impactar a remuneração.

Já quanto a outra relação estudada, de moderação dupla de liderança transformacional e experiência em vendas na relação entre autonomia profissional e satisfação com o trabalho gerou como resultado o que está apresentado na Figura 5:

Figura 5 - Moderação Dupla na Relação entre Autonomia Profissional e Satisfação com o Trabalho



Fonte: Elaboração Própria

O modelo geral é significativo ($p < 0,001$), explicando cerca de 53,77% da variância na satisfação com o trabalho, o que indica que os fatores incluídos no modelo têm um impacto relevante na variável dependente. No entanto, ao analisar individualmente os efeitos principais e as interações, nenhum dos coeficientes das variáveis moderadoras (liderança transformacional e experiência em vendas) ou de suas interações com a autonomia profissional apresentou significância estatística ($p > 0,10$). Isso sugere que, dentro desta amostra, a autonomia profissional não influencia a satisfação com o trabalho de maneira dependente do nível de liderança transformacional ou da experiência em vendas, de modo que, na base de dados analisada, tende-se a rejeitar a hipótese H2**.**

No entanto, devido ao fato de ser uma amostra limitada, torna-se conveniente explorar um pouco mais os resultados apresentados pela relação cuja variável dependente é a Satisfação com o Trabalho. Para isso realizou-se um outro teste de hipóteses considerando apenas os extremos da relação (ALTA Satisfação com o

Trabalho *versus* BAIXA Satisfação com o Trabalho). Tal conduta, quando uma análise estatística resulta em uma relação não significativa (com p-valor superior a 0,05), de explorar outras formas de investigar as variáveis envolvidas é pertinente, especialmente em contextos onde os dados podem apresentar padrões ocultos (COHEN et al., 2013; HAYES, 2018). Uma dessas estratégias é a análise de subgrupos específicos dentro da amostra, como os casos extremos (HAYES, 2018). Esses casos, que se diferenciam da média em mais de um desvio padrão, podem revelar insights importantes que não são perceptíveis na análise global.

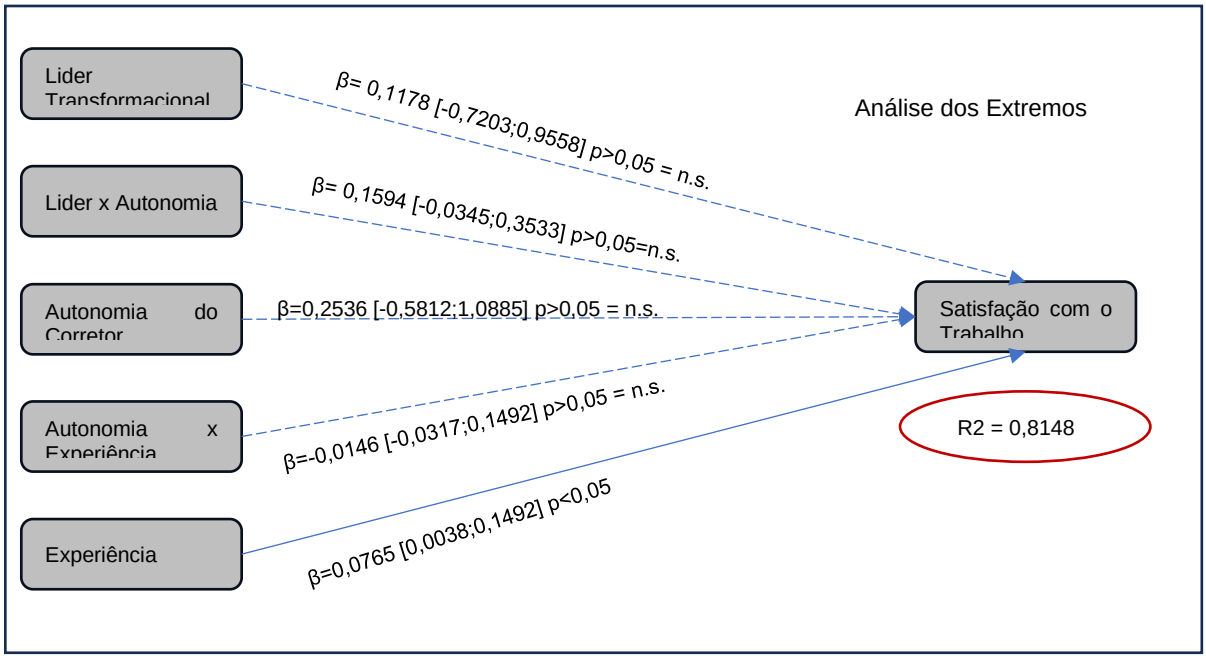
Analisar apenas os casos extremos é uma técnica conhecida como análise de casos extremos e é frequentemente utilizada para identificar como determinadas variáveis se comportam em situações onde a variável de interesse apresenta valores muito elevados ou muito baixos. Essa abordagem pode ser justificada com base em duas premissas principais. Primeiro, a amplificação do efeito: em situações extremas, as variáveis tendem a se manifestar de maneira mais pronunciada, permitindo que relações que não são evidentes em toda a amostra se tornem mais claras e, possivelmente, significativas (COHEN et al., 2013). Em segundo lugar, a heterogeneidade da amostra: muitas vezes, amostras de pesquisa não são homogêneas, o que significa que diferentes subgrupos podem responder de maneiras distintas às variáveis em estudo (COHEN et al., 2013). Ao focar nos casos extremos, você pode estar explorando um subgrupo específico que apresenta uma relação mais nítida entre as variáveis de interesse, relação essa que não é detectável na análise geral.

Para embasar essa decisão metodológica, a literatura sobre análise estatística oferece várias discussões relevantes. Por exemplo, TUKEY, (1977) aborda a importância da exploração de dados e da identificação de padrões em subconjuntos específicos, defendendo que a investigação de casos extremos pode revelar aspectos críticos do comportamento das variáveis. De forma semelhante, HAYES, (2018) fornece uma base teórica sólida para a exploração de efeitos condicionais em subgrupos, justificando a análise de dados em contextos específicos, como os casos extremos. Outras referências importantes incluem COHEN et al., (2013), que discutem a necessidade de compreender as interações e variações dentro de uma amostra para captar as nuances das relações entre variáveis.

Assim, ao optar por analisar os casos extremos, adota-se uma estratégia robusta que pode enriquecer a compreensão das relações estudadas, oferecendo uma explicação mais detalhada e precisa do comportamento das variáveis em condições específicas. Isso não apenas justifica a abordagem, mas também contribui para a literatura existente sobre a análise de dados em contextos de pesquisa.

A operacionalização de uma nova base de dados para teste se deu encontrando o valor médio da satisfação com o trabalho (média = 3,7905) e o desvio padrão (desvio padrão = 0,8231). Depois retirou-se da amostra todo os resultados medianos, ou seja, os que se encontravam entre a média – 1 desvio padrão (2,9674) e a média + 1 desvio padrão (4,6136), restando 57 casos que foram analisados novamente no *Process*, modelo 2 e apresentaram os resultados conforme Figura 6.

Figura 6 - Moderação Dupla na Relação entre Autonomia Profissional e Satisfação com o Trabalho (Análise dos Extremos)



Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar os efeitos das variáveis individuais, observa-se que a autonomia profissional, por si só, continua não apresentando um efeito significativo na satisfação no trabalho (coeficiente = 0,2536, p = 0,5446). Similarmente, a liderança transformacional também não tem um impacto direto significativo na satisfação com o trabalho (coeficiente = 0,1178, p = 0,7790). No entanto, quando analisados os extremos da relação com a satisfação com o trabalho, vemos que os anos de

experiência em vendas mostram agora um efeito positivo significativo (coeficiente = 0,0765, p = 0,0394), indicando que, à medida que a experiência em vendas aumenta, há uma tendência de aumento na satisfação com o trabalho.

Não se pode deixar de apontar o ganho em R^2, que pulou de 0,5377 para 0,8148, representando um aumento de mais de 51% na capacidade preditiva do modelo, quando do uso dos extremos da satisfação com o trabalho. Tal índice corrobora a decisão de não ter simplesmente rejeitado o modelo, mas adequar a análise ao tamanho e a especificidade da amostra.

Os efeitos condicionais da relação entre autonomia profissional e satisfação com o trabalho, moderada pelo estilo de liderança transformacional e pela experiência em vendas apresentou os resultados demonstrados na Tabela 14.

Tabela 14 - Efeitos Condicionais na Relação entre Autonomia Profissional e Satisfação com o Trabalho (extremos)

Liderança Transformacional	Experiência em Vendas	β	p	Intervalo de Confiança
Baixa	Baixa	0,6833	0,0002	0,3420 ; 1,0246
Baixa	Média	0,5271	0,0000	0,2998 ; 0,7544
Baixa	Alta	0,2795	0,0637	-0,0165 ; 0,5755
Média	Baixa	0,9164	0,0000	0,6268 ; 1,2061
Média	Média	0,7603	0,0000	0,5180 ; 1,0026
Média	Alta	0,5126	0,0124	0,1158 ; 0,9095
Alta	Baixa	0,9935	0,0000	0,6641 ; 1,3229
Alta	Média	0,8373	0,0000	0,5269 ; 1,1478
Alta	Alta	0,5897	0,0139	0,1250 ; 1,0544

Fonte: Elaboração Própria

A análise dos efeitos condicionais na relação entre autonomia profissional e satisfação com o trabalho revela que a influência da autonomia varia significativamente dependendo dos níveis de liderança transformacional e experiência em vendas. Quando a liderança transformacional é baixa, o impacto da autonomia é positivo e significativo, mas a magnitude do efeito diminui à medida que a experiência dos vendedores aumenta. Para corretores com alta experiência e liderança baixa, o efeito da autonomia sobre a satisfação é positivo, mas menos robusto.

Com liderança transformacional média, o impacto da autonomia na satisfação com o trabalho é forte e significativo, especialmente para corretores com baixa ou média experiência. A autonomia continua a ter um efeito positivo significativo, mesmo para aqueles com alta experiência, mas a magnitude do efeito é menor em comparação com situações de experiência baixa.

Quando a liderança transformacional é alta, a autonomia mostra um impacto muito positivo e significativo em todos os níveis de experiência, com o efeito sendo mais pronunciado para aqueles com baixa experiência. Mesmo para corretores com alta experiência, a autonomia ainda exerce uma influência significativa, embora a magnitude do efeito seja reduzida.

Esses resultados sugerem que a liderança transformacional tem um papel importante em potencializar o impacto da autonomia sobre a satisfação com o trabalho. A presença de uma liderança forte amplifica o efeito positivo da autonomia, enquanto a experiência, embora relevante, não exerce um impacto tão consistente. Em resumo, para maximizar a satisfação com o trabalho, uma liderança transformacional robusta é fundamental, e a experiência, embora importante, tem um papel secundário na interação com a autonomia.

Já, na análise da interação incondicional dos extremos, apresentada na Tabela 15, temos que os resultados da moderação dupla (linha "*Ambos*") indicam que a mudança no *R-squared* (R^2-chng) é de 0,0329. Isso significa que aproximadamente 3,29% da variância adicional na satisfação com o trabalho é explicada pela interação conjunta das duas variáveis moderadoras com a autonomia profissional. Embora esse aumento no *R-squared* pareça modesto, ele é estatisticamente significativo, como indicado pelo valor de F = 4,5377 com p = 0,0154.

Tabela 15 - Interação Incondicional - Variável Dependente = Satisfação com o Trabalho (extremos)

	Interação	**Mudança em R^2**	**F**	**p**
X*W	Autonomia x Lider	0,0099	2,7245	0,1050
X*Z	Autonomia x Experiência	0,0105	2,9045	0,0944
Ambas	Lider x Experiência	0,0329	4,5377	0,0154

Fonte: Elaboração Própria

A significância da interação conjunta sugere que tanto a liderança transformacional quanto os anos de experiência em vendas influenciam a maneira como a autonomia profissional impacta a satisfação no trabalho. Isso indica que a relação entre autonomia profissional e satisfação no trabalho é complexa e depende dos níveis de liderança transformacional e experiência em vendas dos indivíduos. em outras palavras, os efeitos da autonomia profissional na satisfação no trabalho variam conforme a interação entre essas duas variáveis moderadoras. Desta forma, podemos **ACEITAR A HIPÓTESE H2**, para os casos extremos, cujo enunciado é que **o estilo**

de Liderança Transformacional e a Experiência do Corretor de imóveis moderam simultaneamente a relação entre a Autonomia Profissional e a Satisfação com o Trabalho.

O resultado "Ambas" revela que há um efeito de interação significativo quando consideramos simultaneamente a liderança transformacional e os anos de experiência em vendas. Esses achados sugerem que práticas organizacionais que promovem a autonomia profissional podem ser mais eficazes para aumentar a satisfação no trabalho quando combinadas com estilos de liderança transformacional apropriados e diferentes níveis de experiência em vendas. Portanto, as organizações devem levar em conta esses fatores ao buscar melhorar a satisfação dos funcionários por meio da autonomia no trabalho.

Quando analisamos os efeitos condicionais da autonomia profissional sobre a satisfação no trabalho em diferentes níveis de liderança transformacional e experiência de vendas, percebemos que, em níveis elevados de ambos os moderadores, o impacto da autonomia profissional sobre a satisfação no trabalho é mais acentuado e significativo. Por exemplo, com altos níveis de liderança transformacional e maior experiência de vendas, o efeito da autonomia na satisfação no trabalho é mais forte, com coeficientes de efeito estatisticamente significativos.

Concluindo, embora a autonomia profissional e a liderança transformacional não apresentem efeitos diretos significativos na satisfação com o trabalho de forma isolada, suas interações com a experiência em vendas podem influenciar substancialmente essa relação. A experiência em vendas se destaca como um fator importante que contribui positivamente para a satisfação no trabalho, e a liderança transformacional pode potencializar os efeitos da autonomia, dependendo do contexto. Esses resultados destacam a importância de considerar os efeitos moderadores e interativos de diferentes variáveis organizacionais e de experiência ao investigar os determinantes da satisfação no trabalho.

6. DISCUSSÃO

6.1. Resultados Alcançados

O objetivo desta tese foi investigar como a liderança transformacional e a experiência do vendedor influenciam a relação entre autonomia profissional e satisfação com o salário e com o trabalho.

A análise de moderação dupla revelou que a interação entre liderança transformacional e anos de experiência em vendas é significativa com um nível de confiança de 90%, corroborando a hipótese H1. Esse resultado sugere que tanto a liderança transformacional quanto a experiência do corretor de imóveis moderam simultaneamente a relação entre autonomia profissional e satisfação com o salário. Além disso, a significância da interação conjunta indica que a combinação desses dois fatores afeta a maneira como a autonomia profissional impacta a satisfação no trabalho, refletindo a complexidade dessa relação e sua dependência da interação entre liderança transformacional e experiência em vendas. A hipótese H2, inicialmente rejeitada por falta de significância, também foi aceita, confirmando que a liderança transformacional e a experiência moderam conjuntamente a relação entre autonomia profissional e satisfação com o trabalho em casos extremos.

Esses resultados sublinham a importância da liderança transformacional e da experiência do vendedor na modulação das relações entre autonomia profissional e as dimensões de satisfação com o trabalho e com o salário. A moderação significativa da liderança transformacional na satisfação com o salário e a complexidade da interação entre liderança e experiência na satisfação com o trabalho oferecem uma compreensão mais aprofundada de como essas variáveis influenciam a satisfação dos vendedores.

6.2. Limitações Do Estudo

Basicamente, o estudo teve como maior limitação a pequena quantidade de respondentes. A falta de robustez de alguns dados estatísticos que acabaram sendo aceitos para a análise de dados, por estarem em situação limítrofe, se deu muito em função da amostra ser restrita. Assim como também a opção por aceitar H1 a um nível de significância de 90% e H2 apenas para casos extremos. Acredita-se que um maior número de respondentes teria trazido mais robustez à pesquisa.

Outra limitação também se deu por conta da forma de acesso escolhida para contato com os corretores de imóveis. Embora eles estejam cada vez mais conectados e participando ativamente com anúncios de imóveis em suas redes sociais, a pesquisa indica que a utilização especificamente do *Linkedin* ainda é incipiente. Foram enviadas muitas mensagens convites pelo *Linkedin* e o índice de retorno foi muito baixo.

Infelizmente a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) também se mostrou um empecilho para o acesso aos corretores, visto que muitos CRECIs regionais se negaram a ajudar na divulgação alegando que não poderiam fornecer dados de contato de seus associados com base na LGPD. Entende-se a preocupação do legislador quanto à privacidade dos indivíduos, mas aqui estávamos falando de ciência, conhecimento e de contatos profissionais (principalmente e-mail) que, com certeza, estariam divulgados publicamente na internet. A liberação, pelo CRECI, de uma relação de contatos apenas agilizaria o processo, dando outra dinâmica à pesquisa.

6.3. Recomendações Para Futuros Trabalhos

Como recomendação para futuros trabalhos seria interessante aferir os efeitos da autonomia / liderança transformacional na satisfação com o salário e com o trabalho de profissionais de outras áreas onde a negociação de preços também é acirrada e custosa para o vendedor, dada às características peculiares do produto e

à ausência de um valor de referência universalmente aceito, como, por exemplo, o mercado de carros usados. Seria interessante mensurar a satisfação desses vendedores e comparar com a dos corretores de imóveis, ainda mais considerando que, diferente dos corretores imobiliários, os vendedores de automóveis usados são geralmente funcionários contratados de acordo com a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) e por isso possuem acesso a direitos sociais e trabalhistas que os corretores não possuem.

Sugere-se também que se investigue mais a fundo a questão entre antiguidade (*seniority*) e tempo de permanência (*tenure*). Seria interessante avaliar em estudos mais robustos (maior número de respondentes) se a autonomia profissional e a liderança transformacional quando moderadas pela *seniority* ou pela *tenure*, respondem da mesma maneira, tanto em função da satisfação com o salário como em função da satisfação com o trabalho.

O levantamento bibliográfico elaborado, bem como os dados apresentados para esta pesquisa, também indicam que pode haver uma relação diferenciada ao analisarmos a satisfação dos profissionais que recebem sua remuneração baseada em salários fixos daqueles que recebem por comissão sobre as vendas. Investigar a relação entre a autonomia e a satisfação profissional em diferentes contextos de remuneração se mostra relevante, tanto em termos econômicos como acadêmicos.

7. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos nesta tese evidenciam a importância de estratégias de liderança adaptativas e da valorização da experiência no contexto das vendas. A descoberta de que a liderança transformacional exerce uma moderação significativa na relação entre autonomia profissional e satisfação com o salário sugere que líderes que incentivam a autonomia podem promover uma maior satisfação financeira entre os corretores de imóveis. Esse achado ressalta a necessidade de líderes que adotem práticas que não apenas deleguem responsabilidades, mas que também reconheçam e recompensem adequadamente os esforços e a autonomia dos seus colaboradores.

Além disso, a complexidade revelada pela moderação dupla destaca que a interação entre liderança transformacional e experiência em vendas é crucial para compreender como a autonomia profissional afeta a satisfação com o trabalho. A influência combinada desses dois fatores sugere que as políticas e práticas que promovem tanto um estilo de liderança inspirador quanto a valorização da experiência podem criar um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo. Portanto, recomenda-se que as empresas de corretagem de imóveis e outras organizações adotem abordagens que integrem esses elementos para maximizar a satisfação dos funcionários.

Em suma, os achados desta pesquisa oferecem uma visão abrangente das dinâmicas que afetam a satisfação no trabalho e com o salário, proporcionando diretrizes práticas para melhorar a gestão e o desenvolvimento de estratégias de liderança e recursos humanos. A capacidade de líderes e gestores para ajustar suas abordagens com base na experiência e nas necessidades individuais dos vendedores pode ser um diferencial importante para o sucesso organizacional e para a criação de ambientes de trabalho mais satisfatórios e eficazes.

8. REFERÊNCIAS

AGNIHOTRI, R. et al. Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 37, n. 1, p. 27–41, 2 jan. 2017.

AHEARNE, M.; MATHIEU, J.; RAPP, A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 5, p. 945–955, set. 2005.

AL KHAJEH, E. H. Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. **Journal of Human Resources Management Research**, v. 2018, n. 2018, p. 1–10, 16 dez. 2018.

ALAVI, S. et al. The role of leadership in salespeople's price negotiation behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 4, p. 703–724, 1 jul. 2018.

AL-MALKI, M.; JUAN, W. Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review. **Journal of International Business Research and Marketing**, v. 3, n. 3, p. 40–49, 2018.

ANDRADE, A. L. A. DE; LARAICH, O. A. R. **Relação da Geração Millennials com o Mercado Imobiliário**. Goiânia: PUC Goiás, 2020.

BABAKUS, E. et al. Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 16, n. 3, p. 33–46, 1996a.

BABAKUS, E. et al. Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, p. 345–363, 1996b.

BABBIE, E. R. **The practice of social research**. [s.l.] Cengage Au, 2020.

BAE, J. et al. Compassion Satisfaction Among Social Work Practitioners: The Role of Work-Life Balance. **Journal of Social Service Research**, v. 46, n. 3, p. 320–330, 2020.

BAGOZZI, R. P. Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: an examination of their antecedents and simultaneity. **Journal of Marketing**, v. 44, p. 65–77, 1980.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19–31, 1 dez. 1990.

BASS, B. M. Personal selling and transactional/transformational leadership. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 17, n. 3, p. 19–28, 1 jan. 1997.

BASS, B. M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9–32, mar. 1999.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, p. 112–121, 1993.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership, Second Edition**. Second Edition ed. Mahwah: Psychology Press, 2006.

BASU, A. K. et al. Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. **Marketing Science**, v. 4, n. 4, p. 267–291, nov. 1985.

BECKER, H. S. Notes on the Concept of Commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32–40, 1960.

BEDEIAN, A. G.; FERRIS, G. R.; KACMAR, K. M. Age, Tenure, and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives. **Journal of Vocational Behavior**, v. 40, p. 33–48, 1992.

BENJAMIN, J.; JUD, G.; SIRMANS, G. What Do We Know About Real Estate Brokerage? **Journal of Real Estate Research**, v. 20, n. 1–2, p. 5–30, 1 jan. 2000.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders: strategies for taking charge**. Second Edition ed. [s.l.] Harper Business Essentials, 2003.

BHARGAVA, H. K.; RUBEL, O. Sales Force Compensation Design for Two-Sided Market Platforms. **Journal of Marketing Research**, v. 56, n. 4, p. 666–678, 1 ago. 2019.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The Managerial Grid**. Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1964.

BOLANDER, W. et al. Operationalizing salesperson performance with secondary data: aligning practice, scholarship, and theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 49, p. 462–481, 2021.

BOLES, J. et al. The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 22, n. 5, p. 311–321, 2007.

BORMAN, W. C. et al. Role of Early Supervisory Experience in Supervisor Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 3, p. 443–449, 1993.

BRASIL. **Lei nº 6.530, de 12 de maio de 1978**. **Diário Oficial da União**Diário Oficial da União, , 1978. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6530.htm>

Brazil Residential Real Estate Market - Sample. . [s.l: s.n.].

BREAUGH, J. A. The Measurement of Work Autonomy. **Human Relations**, v. 38, n. 6, p. 551–570, 1985.

BREAUGH, J. A. The Work Autonomy Scales: Additional Validity Evidence. **Human Relations**, v. 42, n. 11, p. 1033–1056, 1989.

BROWN, S. P.; PETERSON, R. A. Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. **Journal of Marketing Research**, v. XXX, p. 63–77, 1993a.

BROWN, S. P.; PETERSON, R. A. Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. **Journal of Marketing Research**, v. XXX, p. 63–77, 1993b.

BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. [s.l: s.n.].

BUHAI, S. et al. Returns to Tenure or Seniority? **Econometrica**, v. 82, n. 2, p. 705–730, 2014.

CAMPBELL, J. Y.; GIGLIO, S.; PATHAK, P. Forced sales and house prices. **American Economic Review**, v. 101, n. 5, p. 2108–2131, ago. 2011.

CHRISTEN, M.; IYER, G.; SOBERMAN, D. Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 137–150, 2006.

CHUNG, D. J.; KIM, B.; PARK, B. G. The Comprehensive Effects of Sales Force Management: A Dynamic Structural Analysis of Selection, Compensation, and Training. **Management Science**, v. 67, n. 11, p. 7046–7074, 1 nov. 2021.

CHUNG, D. J.; KIM, B.; SYAM, N. B. A practical approach to sales compensation: What do we know now? What should we know in the future? **Foundations and Trends in Marketing**, v. 14, n. 1, p. 1–52, 2020.

CHURCHILL, G. A. et al. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, p. 103–118, 1985.

CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M.; WALKER, O. C. JR. Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen. **Journal of Marketing Research**, v. XI, p. 254–260, 1974.

COHEN, A. Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 14, n. 2, p. 143–159, 1993.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. [s.l.] L. Erlbaum Associates, 1988.

COHEN, J. The Earth Is Round ($p < .05$). **AmericanPsychologist**, v. 49, n. 12, p. 997–1003, 1994.

COHEN, J. et al. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. [s.l.] Routledge, 2013.

COLBERT, A. E. et al. CEO Transformational Leadership: The role of goal importance in top management teams. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 1, p. 81–96, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed approaches**. 4. ed. [s.l.] SAGE Publications Inc., 2014.

CRON, W. L. et al. The strategic role of the sales force: Perceptions of senior sales executives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 5, p. 471–489, 2014.

CRON, W. L.; SLOCUM JR., J. W. Job Attitudes and Performance during Three Career Stages. **Journal of Vocational Behavior**, v. 26, n. 5, p. 126–145, 1985.

CRON, W. L.; SLOCUM JR., J. W. Career-Stages Approach to Managing the Sales Force. **The Journal of Consumer Marketing**, v. 3, n. 4, p. 11–20, 1986.

DAY, D. V. Leadership development: A review in context. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581–613, 1 dez. 2000.

DE SPIEGELAERE, S.; VAN GYES, G.; VAN HOOTEGEM, G. Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. **Human Factors and Ergonomics In Manufacturing**, v. 26, n. 4, p. 515–527, 1 jul. 2016.

DECI, E. L. Effects of Externally Mediates Rewards on Intrinsic Motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 18, n. 1, p. 105–115, 1971.

DECI, E. L.; CONNELL, J. P.; RYAN, R. M. Self-Determination in a Work Organization. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 4, p. 580–590, 1989.

DECI, E. L.; OLAFSEN, A. H.; RYAN, R. M. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, p. 19–43, 2017.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000.

DIAS, A. I. B. M. **Estilo de Liderança e Comportamentos de Cidadania Organizacional em Estabelecimentos de Ensino Público**. [s.l.] Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão, 2018.

DIAS, A. L. et al. Transformational Leadership Contributions for Employee Autonomy. **International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology**, v. 13, n. 1, 2022.

DÍAZ, A.; JEREZ, B. House prices, sales, and time on the market: a search-theoretic framework. **International Economic Review**, Economic Series (15). v. 54, n. 3, p. 837–872, 2013.

DILLMAN, D. A.; SMYTH, J. D.; CHRISTIAN, L. M. **Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2014.

DUBINSKY, A. J.; HARTLEY, S. W. Antecedents of Retail Salesperson Performance: A Path-Analytic Perspective. **Journal of Business Research**, v. 14, p. 253–268, 1986a.

DUBINSKY, A. J.; HARTLEY, S. W. A Path-Analytic Study of a Model of Salesperson Performance. **Academy of Marketing Science**, v. 14, n. 1, p. 36–46, 1986b.

DUNLAP, B. J.; DOTSON, M. J.; CHAMBERS, T. M. Perceptions of Real-estate Brokers and Buyers: A Sales-Orientation, Customer-Orientation Approach. **Journal of Business Research**, v. 17, p. 175–187, 1988.

DUNN, T. J.; BAGULEY, T.; BRUNSDEN, V. From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. **British Journal of Psychology**, v. 105, n. 3, p. 399–412, 2014.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11–27, 1987.

DYSVIK, A.; KUVAAS, B. Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 3, p. 367–387, jun. 2011.

EFTIMOV, L.; CVETKOSKA, V.; KITANOVIKJ, B. The Yesterday, Today and Tomorrow of Employee Autonomy: A bibliometric review and research agenda. **Dynamic Relationships Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 53–70, 1 maio 2024.

EMILIANI, M. L. The inevitability of conflict between buyers and sellers. **Supply Chain Management**, v. 8, n. 2, p. 107–115, 2003.

FABIANE, D.; SPINELLI, J. Notas Sobre o Mercado Imobiliário Urbano e a Formação de Cidades Globais na América Latina. **Geo UERJ**, n. 40, p. e52495, 5 fev. 2022.

FEDERICI, R. A. Principals' self-efficacy: Relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. **European Journal of Psychology of Education**, v. 28, n. 1, p. 73–86, 2013.

FENG, C.; FAY, S.; XIANG, K. When do we need higher educated salespeople? The role of work experience. **Review of Managerial Science**, v. 15, n. 5, p. 1391–1429, 1 jul. 2021.

FENG, Q.; SHANTHIKUMAR, J. G. Posted pricing vs. Bargaining in sequential selling process. **Operations Research**, v. 66, n. 1, p. 92–103, 1 jan. 2018.

FIEDLER, F. E. Leadership Experience and Leader Performance - Another Hypothesis Shot To Hell. **Organizational Behavior and human Performance**, v. 5, p. 1–14, 1970.

FINK, A. **How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide.** [s.l.] SAGE Publications Ltd., 2015.

FODDY, W.; FODDY, W. H. **Constructing questions for interviews and questionnaires: Theory and practice in social research**. [s.l.] Cambridge university press, 1993.

FOWLER JR, F. J. **Pesquisa de Levantamento**. 4. ed. [s.l: s.n.].

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 331–362, jun. 2005.

GANDOLFI, F.; STONE, S. Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. **Journal of Management Research**, v. 18, n. 4, p. 261–269, 2018.

GAO, R. (CHUANG R.; MURPHY, W. H.; ANDERSON, R. E. Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. **Journal of Business Research**, v. 110, p. 237–245, 1 mar. 2020.

GELMAN, A.; STERN, H. The difference between "significant" and "not significant" is not itself statistically significant. **American Statistician**, v. 60, n. 4, p. 328–331, nov. 2006.

GENESOVE, D.; MAYER, C. Loss Aversion and Seller Behaviour: Evidence from the housing market. **The Quarterly Journal of Economics**, p. 1233–1260, 2001.

GÖZÜKARA, İ.; ÇOLAKOĞLU, N. The Mediating Effect of Work Family Conflict on the Relationship between Job Autonomy and Job Satisfaction. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 229, p. 253–266, ago. 2016.

GRIFFIN, M. A.; NEAL, A.; PARKER, S. K. A New Model of Work Role Performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 327–347, 2007.

GROSS, M. A.; GUERRERO, L. K. Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to rahim's organizational conflict styles. **International Journal of Conflict Management**, v. 11, n. 3, p. 200–226, 2000.

GROVES, R. M. et al. **Survey methodology**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2011.

GUENZI, P.; JOHNSON, M. D.; CASTALDO, S. A comprehensive model of customer trust in two retail stores. **Journal of Service Management**, v. 20, n. 3, p. 290–316, 2009.

GUO, L. Strategic Communication Before Price Haggling: A Tale of Two Orientations. **Marketing Science**, 19 jul. 2022.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159–170, 1975.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250–279, 1976.

HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks. **Sage**, p. 165, 2013.

HAIR, JR. J. F. et al. **Análise multivariada de dados (6a. ed.).** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, JR. J. F. et al. **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. [s.l.] Sage, 2014. v. 21

HAN, L.; STRANGE, W. C. The Microstructure of Housing Markets. Search, Bargaining, and Brokerage. Em: **Handbook of Regional and Urban Economics**. [s.l.] Elsevier B.V., 2015. v. 5p. 813–886.

HARDRÉ, P. L.; REEVE, J. Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: an intervention study. **International Journal of Training and Development**, v. 13, n. 3, p. 165–184, 2009.

HAURIN, D. R. The Duration of Marketing Time of Residential Housing. **AREUEA Journal**, v. 16, n. 4, p. 396–410, 1988.

HAURIN, D. R. et al. List Prices, Sale Prices and Marketing Time: An Application to U.S. Housing Markets. **Real Estate Economics**, v. 38, n. 4, p. 659–685, dez. 2010.

HAWES, J. M.; RICH, A. K.; WIDMIER, S. M. Assessing the development of the sales profession. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 24, n. 1, p. 27–37, 2004.

HAYES, A. F. **PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling 1**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://www.afhayes.com/>.

HAYES, A. F. **Introduction to Mediation, moderation, and Conditional Process Analysis: A regression-based approach**. Second Edition ed. New York: The Guilford Press, 2018.

HAYES, A. F.; MONTOYA, A. K.; ROCKWOOD, N. J. The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. **Australasian Marketing Journal**, v. 25, n. 1, p. 76–81, 2017.

HEITOR, M. I. P. **Satisfação Salarial e Liderança Transformacional**. [s.l: s.n.].

HENEMAN, H. G.; SCHWAB, D. P. Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement. **International Journal of Psychology**, v. 20, p. 129–141, 1985.

HOMBURG, C.; STOCK, R. M. Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. **Psychology and Marketing**, v. 22, n. 5, p. 393–420, maio 2005.

HUANG, I. C.; HUANG, P. W.; CHEN, Y. J. A study of Taiwan’s travel agent salary system: An agency theory perspective. **Tourism Management**, v. 25, n. 4, p. 483–490, 2004.

HULLAND, J.; BAUMGARTNER, H.; SMITH, K. M. Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 1, p. 92–108, 2018.

JARAMILLO, F.; MULKI, J. P. Sales effort: The intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 28, n. 1, p. 37–51, dez. 2008.

JOHN, G.; WEITZ, B. Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation. **Journal of Marketing Research**, v. 26, p. 1–14, 1989.

JUD, D. G.; WINKLER, D. T. The Earnings of Real Estate Salespersons and Others in the Financial Services Industry. **Journal of Real Estate Finance and Economics**, v. 17, 1998.

JUDGE, T. A. et al. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. **Psychological Bulletin**, v. 127, n. 3, p. 376–407, 2001.

JUDGE, T. A. et al. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. **Journal of Vocational Behavior**, v. 77, n. 2, p. 157–167, out. 2010.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 755–768, out. 2004.

KANG, D.; KIMBALL, M. S. **Seniority**. Cambridge: [s.n.].

KARASEK, R. A. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 285–308, 1979.

KASSAYE, W. W. The role of haggling in marketing: An examination of buyer behavior. **Journal of Consumer Marketing**, v. 7, n. 4, p. 53–62, 1990.

KATEBI, A. et al. The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 23, n. 1, p. 21–42, 1 mar. 2022.

KIM, K. W. The mediating effect of job autonomy and depression on the relationship between the leaders’ roles and employees’ job satisfaction according to employment type. **Journal of Men’s Health**, v. 18, n. 2, 2022.

KIM, Y.; CHOI, S.; YI, M. Y. Applying comparable sales method to the automated estimation of real estate prices. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 14, 1 jul. 2020.

KRISHNAN, V. R. Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 26, n. 6, p. 442–457, 2005.

LAI, F. Y. et al. Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. **SAGE Open**, v. 10, n. 1, 1 jan. 2020.

LAL, R.; STAELIN, R. Salesforce Compensation Plans in Environments with Asymmetric Information. **Marketing Science**, v. 5, n. 3, p. 179–198, ago. 1986.

LANGE, T. Job satisfaction and self-employment: Autonomy or personality? **Small Business Economics**, v. 38, n. 2, p. 165–177, fev. 2012.

LEE, J.-S.; YEN, P.-H.; CHEN, Y.-J. Longer Tenure, Greater Seniority, or Both? Evidence from open-end equity mutual fund managers in Taiwan. **Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance**, v. 4, n. 2, p. 1–20, 2008.

LEVITT, S. D.; SYVERSON, C. Market Distortions When Agents are Better Informed: The value of information in real estate transactions. **The Review of Economics and Statistics**, v. 90, n. 4, p. 599–611, 2008.

LIU, A. H.; LEACH, M. P. Developing Loyal Customers with a Value-adding Sales Force:-Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 21, n. 2, p. 147–156, 2001.

LO, D. et al. Price delegation and performance pay: Evidence from industrial sales forces. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 32, n. 3, p. 508–544, 1 ago. 2016.

LOPES, H.; LAGOA, S.; CALAPEZ, T. Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. **Economic and Labour Relations Review**, v. 25, n. 2, p. 306–326, 2014.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; AHEARNE, M. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 87–98, 1998.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; RICH, G. A. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 2, p. 15–134, 2001.

MARTINS, H.; PROENÇA, M. T. Minnesota satisfaction questionnaire: psychometric properties and validation in a population of portuguese hospital workers. **Investigação e Intervenção em Recursos Humanos**, n. 3, 4 abr. 2014.

MATEUS, M. J. G. **Inteligência Emocional, Autonomia e Bem-estar no Trabalho: Um estudo no negócio segurador**. Dissertação—Évora: Universidade de Évora, 2017.

MCDANIEL, M. A.; SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. Job Experience Correlates of Job Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 2, p. 327–330, 1988.

MCENRUE, M. P. Length of Experience and the Performance of Managers in the Establishment Phase of Their. **The Academy of Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 175–185, 1988.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, p. 372–378, 1984.

MONEY, R. B.; GRAHAM, J. L. Salesperson Performance, Pay and Job Satisfaction: Tests of a Model Using Data Collected in United States and Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 1, p. 149–172, 1999.

MURPHY, P. E.; ENIS, B. M. Classifying Products Strategically. **Journal of Marketing**, v. 50, p. 24–42, 1986.

NANJUNDESWARASWAMY, T. S.; SWAMY, D. R. Leadership Styles. **Advances In Management**, v. 7, n. 2, p. 57–62, 2014.

NEWELL, S. J. et al. The effect of personal relationship and consultative task behaviors on buyer perceptions of salesperson trust, expertise, and loyalty. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 3, p. 307–316, 1 jul. 2011.

NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. Organizational tenure and job performance. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1220–1250, 2010a.

NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. The Relationships of Age with Job Attitudes: A meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 63, p. 677–718, 2010b.

NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. Does longer job tenure help or hinder job performance? **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 3, p. 305–314, dez. 2013.

NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes. **Work, Aging and Retirement**, v. 1, n. 1, p. 64–78, 1 jan. 2015.

NGUYEN, A. N.; TAYLOR, J.; BRADLEY, S. **Job autonomy and job satisfaction: new evidence**. [s.l: s.n.].

NIE, Y. et al. The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. **International Journal of Psychology**, v. 50, n. 4, p. 245–255, 1 ago. 2015.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. [s.l.] Sage publications, 2021.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory (McGraw-Hill Series in Psychology)**. New York: McGraw Hill, 1994.

OU, W. M. et al. Effects of ethical sales behaviour, expertise, corporate reputation, and performance on relationship quality and loyalty. **Service Industries Journal**, v. 32, n. 5, p. 773–787, abr. 2012.

PANDEY, J. Factors affecting job performance: an integrative review of literature. **Management Research Review**, v. 42, n. 2, p. 263–289, 13 fev. 2019.

PAWŁOWSKA, B. The work of sales representatives in the context of interactions and work with emotions. **Qualitative Sociology Review**, v. 16, n. 4, p. 64–88, 2020.

PAZ, R. R. C. B.; NOBRE, L. H. N.; NOBRE, F. C. Determinantes de Preços no Mercado Imobiliário à Luz do Modelo Hedônico. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 2, p. 60, 23 jul. 2020.

PEARSON, K. **Correlation coefficient**. Royal Society Proceedings. **Anais**...1895.

PEESKER, K. M. et al. A qualitative study of leader behaviors perceived to enable salesperson performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 39, n. 4, p. 319–333, 2 out. 2019.

Pesquisa do Mercado Imobiliário - Jul 2024. . São Paulo: [s.n.].

PETTIJOHN, C. E.; PETTIJOHN, L. S.; TAYLOR, A. J. Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover? **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 27, n. 1, p. 75–88, dez. 2007.

PICHAULT, F.; MCKEOWN, T. Autonomy at work in the gig economy: analysing work status, work content and working conditions of independent professionals. **New Technology, Work and Employment**, v. 34, n. 1, 2019.

PODSAKOFF, P. M. et al. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower´s Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizen Behaviors. **Leadership Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107–142, 1990.

QUINONES, M. A.; FORD, J. K.; TEACHOUT, M. S. The Relationship Between Work Experience and Job Performance: A Conceptual and Meta-Analytic Review. **Personnel Psychology**, v. 48, 1995.

RAHIM, M. A. A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 368–376, 1983.

RAJABI, R. et al. Revisiting and replicating the dominant logic on salesperson job satisfaction, organizational commitment, and turnover. **Journal of Business Research**, v. 126, p. 524–532, 1 mar. 2021.

RICHARD W. BRISLIN. Back-Translation for Cross-Cultural Research. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 1, n. 3, p. 185–216, 1970.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An Empirical Study of Howard Becker´s Side-Bet Theory. **Social Forces**, v. 47, n. 4, p. 475–478, 1969.

ROBESCU, O.; IANCU, A.-G. The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. **Valahian Journal of Economic Studies**, v. 7, n. 2, p. 49–56, 1 dez. 2016.

RUTHERFORD, B. N.; BOLES, J. S.; AMBROSE, S. C. Reconceptualizing the measurement of multidimensional salesperson job satisfaction. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 39, n. 3, p. 287–298, 3 jul. 2019.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being Self-Determination Theory. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68–78, 2000a.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being Self-Determination Theory. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68–78, 2000b.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, n. 1, p. 54–67, 2000c.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 61, 1 abr. 2020.

SAEED, T. et al. Leadership styles: Relationship with conflict management styles. **International Journal of Conflict Management**, v. 25, n. 3, p. 214–225, 8 jul. 2014.

SALANT, S. W. For Sale by Owner: When to Use a Broker and How to Price the House. **Journal of Real Estate Finance and Economics**, v. 4, p. 157–173, 1991.

SANDMARK, H. Job mismatching, unequal opportunities and long-term sickness absence in female white-collar workers in Sweden. **Scandinavian Journal of Public Health**, v. 37, n. 1, p. 43–49, 2009.

SARMAH, P. et al. Autonomy supportive and controlling leadership as antecedents of work design and employee well-being. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 44–61, 1 jan. 2022.

SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; HAIR, J. F. Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Em: HOMBURG, C.; KLARMANN, M.; VOMBERG, A. (Eds.). **Handbook of Market Research**. Cham: Springer International Publishing, 2022. p. 587–632.

SCHMITT, N.; COHEN, S. A. Internal Analyses of Task Ratings by Job Incumbents. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 1, p. 96–104, 1989.

SELCUK, C.; GOKPINAR, B. Fixed vs. flexible pricing in a competitive market. **Management Science**, p. 5584–5598, 2018.

SHEPHERD, C. D. et al. Cognitive insights into the highly skilled or expert salesperson. **Psychology and Marketing**, v. 23, n. 2, p. 115–138, fev. 2006.

SONG, S. Determinants of Bargaining Outcome in Single-family Housing Transactions: An Empirical Examination. **Urban Studies**, v. 32, n. 3, p. 605–614, 1995.

SPECTOR, P. E. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. **American Journal of Community Psychology**, v. 13, n. 6, 1985.

SPECTOR, P. E. Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. **Human Relations**, v. 39, n. 11, p. 1005–1016, 1986.

STURMAN, M. C. Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. **Journal of Management**, v. 29, n. 5, p. 609–640, 2003.

THOMPSON, L. The Influence of Experience on Negotiation Performance. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 26, p. 528–544, 1990.

TOURANGEAU, R.; RIPS, L. J.; RASINSKI, K. The psychology of survey response. 2000.

TRAN, M. D.; NGUYEN, P. N. The impact of passion on sales performance: Is negotiation a missing link? **Australasian Marketing Journal**, v. 28, n. 3, p. 124–133, 1 ago. 2020.

TRIZANO-HERMOSILLA, I.; ALVARADO, J. M. Best alternatives to Cronbach's alpha reliability in realistic conditions: Congeneric and asymmetrical measurements. **Frontiers in Psychology**, v. 7, n. MAY, 2016.

TUKEY, J. W. Exploratory data analysis. **Reading/Addison-Wesley**, 1977.

VAN DEN BROECK, A. et al. A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. **Journal of Management**, v. 42, n. 5, p. 1195–1229, 1 jul. 2016.

VAN DORSSEN-BOOG, P. et al. Healthcare workers' autonomy: testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy. **Journal of Health Organization and Management**, v. 36, n. 9, p. 212–231, 2022.

VANSTEENKISTE, M. et al. On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory

approach. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 80, n. 2, p. 251–277, jun. 2007.

VILLATORE, M. A. C.; MASI, D. S. DE. A Relação de Trabalho do Corretor de Imóveis. **Revista Jurídica (FURB)**, v. 23, n. 50, 2019.

WAISER, R. Involving Sales Managers in Sales Force Compensation Design. **Journal of Marketing Research**, v. 58, n. 1, p. 182–201, 2021.

WALLER, B. D.; JUBRAN, A. M. The Impact of Agent Experience on the Real Estate Transaction. **Journal of Housing Research**, v. 21, n. 1, p. 67–82, 2012.

WANG, G. et al. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. **Group and Organization Management**, v. 36, n. 2, p. 223–270, abr. 2011.

WEISS, D. J. et al. Minnesota Satisfaction Questionnaire -- Long Form. **Journal of Applied Psychology**, 1967.

WEISS, D. J. et al. Minnesota Satisfaction Questionnaire -- Short Form. **Educational and Psychological Measurement**, 1977.

WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. **Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, 1967.

WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. **Journal of Marketing**, v. 50, p. 174–191, 1986.

WOODSIDE, A. G.; DAVENPORT, J. W. Effects of Price and Salesman Expertise on Customer Purchasing Behavior. **The Journal of Business**, v. 49, n. 1, p. 51–59, 1976.

YAMMARINO, F. J.; SPANGLER, W. D.; BASS, B. M. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. **The Leadership Quarterly**, v. 4, n. 1, p. 81–102, 1 mar. 1993.

YUKL, G. Managerial Leadership: A review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251–289, 1989.

ZAHIROVIC-HERBERT, V.; WALLER, B. D.; TURNBULL, G. K. Properties that Sell at or above Listing Price: Strategic Pricing, Better Broker or Just Dumb Luck? **Journal of Real Estate Finance and Economics**, v. 60, n. 1–2, p. 53–76, 1 fev. 2020.

ZHANG, N. N.; HE, X. S. Role Stress, Job Autonomy, and Burnout: The Mediating Effect of Job Satisfaction among Social Workers in China. **Journal of Social Service Research**, v. 48, n. 3, p. 365–375, 2022.

ZHOU, D.; YANG, S. B.; LI, X. Internet Use and Job Satisfaction: Evidence from China. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 19, 2022.