

Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Relação entre estilos de liderança, clima organizacional, motivação e performance contextual nas organizações desportivas

Nome: Rafael Jorge Vaz Fonseca

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Humberto Araújo Teques

Setembro de 2020

Rafael Jorge Vaz Fonseca

Nº 30345

Relação entre estilos de liderança, clima organizacional, motivação e performance contextual nas organizações desportivas

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do
Prof. Doutor Pedro Humberto Araújo Teques
Instituto Universitário da Maia

Setembro de 2020

Agradecimentos:

Antes de mais, é de extrema importância salientar que, um trabalho desta dimensão, pressupõe sempre a ajuda e apoio de vários intervenientes. Neste caso não foi diferente.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Pedro Teques, meu orientador, por todo o apoio prestado e disponibilidade para atender às minhas dúvidas, orientando-me pelo melhor caminho para a conclusão deste trabalho. Sem dúvida, foi a escolha certa.

Quero agradecer à minha família, por todo o apoio e mensagens positivas que me foram passando ao longo deste ano, dando-me sempre força para continuar e ultrapassar todos os obstáculos que foram surgindo ao longo deste percurso.

À minha namorada, por toda a ajuda, carinho e paciência.

Aos meus amigos, pelo apoio incontestável, apesar de, algumas vezes, me terem desviado daquele que era o caminho certo para terminar este trabalho a tempo. Contudo, sei que apenas tinham a melhor das intenções.

Quero agradecer também a todos os meus colegas e amigos da faculdade, pela partilha constante de ideias e por todas as vivências que fomos tendo ao longo deste nosso percurso académico.

Por último, mas não menos importante, um especial agradecimento a todos os intervenientes diretos e indiretos neste estudo. Sem eles, não seria possível.

A todos, o meu obrigado!

Relação entre estilos de liderança, clima organizacional, motivação e performance contextual nas organizações desportivas

RESUMO

Atualmente, os líderes organizacionais desempenham um papel fundamental no crescimento e estabilização das organizações. Face a este pressuposto, torna-se importante adotarem estratégias para a organização, que permitam o alcance de objetivos para a mesma. Assim, o presente estudo visa avaliar as relações entre estilos de liderança (i.e., transformacional, transacional, evitante), clima organizacional, motivação intrínseca e performance contextual dos funcionários de organizações desportivas. Participaram neste estudo 500 funcionários de clubes desportivos ($M_{idade} = 31$, $DP = 8.76$). Os resultados das análises das equações estruturais revelaram associações positivas entre a liderança transformacional com o clima organizacional e a performance contextual. Por sua vez, a liderança transacional relacionou-se negativamente com o clima organizacional e com a motivação intrínseca. A liderança evitante associou-se negativamente com o clima organizacional. Finalmente, a motivação intrínseca relacionou-se positivamente com a performance. Os resultados permitem ampliar a literatura da especialidade ao apresentar uma análise conjunta das relações entre as variáveis em estudo em organizações desportivas.

Palavras chave: Estilos de liderança; Liderança transformacional; Liderança transacional; Liderança evitante; Clima organizacional; Motivação; Motivação intrínseca; Performance contextual.

Relationship between leadership styles, organizational climate, motivation and contextual performance in sports organizations

ABSTRACT

Currently, organizational leaders play a key role in the growth and stabilization of organizations. In view of this assumption, it is important to adopt strategies for the organization, which allow the achievement of objectives for it. Thus, the present study aims to assess the relationships between leadership styles (i.e., transformational, transactional, avoidant), organizational climate, intrinsic motivation and contextual performance of employees of sports organizations. 500 employees of sports clubs participated in this study ($M_{idade} = 31$, $DP = 8.76$). The results of the analysis of structural equations revealed positive associations between transformational leadership with the organizational climate and contextual performance. In turn, transactional leadership was negatively related to the organizational climate and intrinsic motivation. The avoidant leadership was negatively associated with the organizational climate. Finally, intrinsic motivation was positively related to the performance. The results allow to expand the specialty literature by presenting a joint analysis of the relationships between the variables under study in sports organizations.

Keywords: Leadership styles; Transformational leadership; Transactional leadership; Avoidant leadership; Organizational climate; Motivation; Intrinsic motivation; Contextual performance.

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. Liderança.....	4
2.1.1. Teorias da liderança.....	5
2.1.2. Liderança transformacional	7
2.1.3. Liderança transacional	8
2.1.4. Liderança evitante	9
2.2. Clima organizacional.....	10
2.3. Motivação	12
2.3.1. Teorias da motivação.....	14
2.3.2. Teoria da autodeterminação	18
2.4. Performance contextual	20
2.5. Relação entre liderança e performance contextual	23
2.6. Relação entre liderança e clima organizacional	25
2.7. Relação entre liderança e motivação	27
2.8. Relação entre clima organizacional e performance contextual.....	29
2.9. Relação entre clima organizacional e motivação	31
2.10. Relação entre motivação e performance contextual.....	33
2.11. O presente estudo	34
3. MÉTODO	35
3.1. Participantes	35
3.2. Procedimentos.....	36
3.3. Instrumentos.....	37
3.4. Análise dos dados	38
4. RESULTADOS.....	40
4.1. Modelo de medida.....	40
4.2. Modelo estrutural.....	41
5. DISCUSSÃO.....	43

6. CONCLUSÕES	47
6.1. Limitações do estudo e recomendações de pesquisas futuras	47
7. REFERÊNCIAS	49
8. ANEXOS.....	64
8.1. Anexo 1 – Consentimento informado, livre e esclarecido	64
8.2. Anexo 2 – Dados pessoais e Questionário de Liderança Multifatorial.....	65
8.3. Anexo 3 – Questionário da Medida de Clima Organizacional	69
8.4. Anexo 4 – Questionário da Escala de Motivação Multidimensional no Trabalho	72
8.5. Anexo 5 – Questionário da performance contextual	74

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Estatística descritiva das variáveis.....	41
--	----

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo estrutural das relações entre a liderança transformacional, transacional e evitante, clima organizacional, motivação intrínseca e performance contextual.....	42
---	----

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema a “relação entre estilos de liderança, clima organizacional, motivação e performance contextual nas organizações desportivas”. Este revela-se aliciante em termos de possibilidades de investigação, uma vez que postula que o perfil do líder pode fazer a diferença no comportamento dos colaboradores, relacionando-se com a sua motivação e performance no trabalho.

Os líderes organizacionais ganham, atualmente, um papel importantíssimo no crescimento das organizações com a diversificação destas e a complexidades das equipas a serem lideradas. Compreender a sua influência na performance dos seus colaboradores é uma preocupação fundamental das organizações (Fraga, 2018).

A perspetiva defendida por este trabalho enquadra-se na corrente que considera que uma das formas de uma organização desportiva cumprir eficazmente o seu papel social e garantir vantagens competitivas num ambiente aberto e sistémico, será através da melhoria contínua das suas práticas e serviços. Esta premissa faz enaltecer a importância do papel do líder naquilo que é o sucesso de uma organização (Neves, 2002).

O sucesso de uma organização passa por alcançar os melhores resultados organizacionais. Uma organização não conseguirá alcançar os seus objetivos se não tiver uma liderança consciente e responsável, capaz de motivar os seus funcionários e criar um clima organizacional favorável, de forma a potenciar a performance destes (Chiavenato, 2003).

Atualmente, é fundamental que as organizações atuem no sentido de criar a sua dinâmica e as suas práticas, de acordo com o seu quadro de empregados e de clientes, desenvolvendo os processos mais eficazes para a obtenção de resultados, otimizando as pessoas e os recursos disponíveis, inovando e criando soluções adequadas, dependendo assim, entre outros fatores, da performance contextual dos seus funcionários (Chiavenato, 2003).

Os padrões de comportamento e os traços de um líder de nada servem se os resultados organizacionais e os objetivos traçados não forem alcançados. Exige-se assim uma mudança de comportamento por parte do líder. O aumento da sua responsabilidade ao nível da intervenção comportamental para atingir resultados excelentes tem como consequência uma elevação da performance (Chiavenato, 2003). Daí que a estimulação do desenvolvimento de um clima organizacional próprio é fundamental para a criação, desenvolvimento e partilha ativa de conhecimentos. A participação das pessoas no esforço e alinhamento coletivo permite que o conhecimento passe de uma dimensão individual para uma dimensão coletiva (Chiavenato, 2003).

Além da estimulação para um clima organizacional positivo por parte das organizações, há uma constante preocupação em manter os funcionários motivados, de forma a atingir sempre os melhores resultados organizacionais possíveis (Alves, 2000). Muitas vezes, o insucesso desportivo é causado por um estilo de liderança e clima organizacional desfavoráveis dentro dos clubes desportivos, o que pode não potenciar ao máximo todas as capacidades do mesmo (Alves, 2000). Tanto a liderança como o clima organizacional têm a capacidade de influenciar a motivação dos funcionários, pondo em causa a sua performance (Fiaz, Su, Ikram & Saqib, 2017; Sinaga, Abdullah & Tunas, 2019)

Posto isto, pode considerar-se a seguinte questão de investigação: Qual a relação entre os estilos de liderança, o clima organizacional, a motivação e a performance contextual dos funcionários dos clubes desportivos? Face ao exposto, o presente trabalho visa cinco objetivos específicos: (1) examinar se os estilos de liderança se associam com a performance contextual dos funcionários dos clubes desportivos; (2) avaliar a relação entre os estilos de liderança no clima organizacional percebido nos clubes desportivos; (3) compreender se o clima organizacional se associa à performance contextual nos clubes desportivos; (4) perceber a ligação que a liderança e o clima organizacional possam ter na motivação dos funcionários dos clubes desportivos; e, (5) avaliar a relação da motivação e da performance contextual dos funcionários dos clubes desportivos.

A estrutura deste trabalho está dividida em duas partes. Na primeira parte expõem-se conceitos, características e teorias de liderança, assim como discutir o seu papel e influência dentro das organizações. Explanam-se ainda as características de um líder face aos seus desafios nas organizações, bem como a relação da liderança com o clima organizacional, motivação e performance contextual. É abordado o conceito de clima organizacional, assim como as suas dimensões e a sua relação com a motivação e performance contextual. Explora-se o conceito de motivação e a sua importância nas organizações, as suas características e as principais teorias inerentes ao tema, bem como a sua relação com a performance contextual. Por último, é abordado ainda a performance contextual e a sua influência dentro das organizações.

Na segunda parte apresentam-se a proposta de estudo e os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da investigação em organizações desportivas, bem como da definição dos participantes e procedimentos e a análise dos dados. Posteriormente, serão apresentados os resultados e discussão, considerando-se depois as conclusões finais do estudo, as limitações e propostas para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Liderança

A liderança é um tema antigo da investigação em ciências sociais que tem sido alvo de variados estudos nas últimas décadas e, por essa mesma razão, apresenta uma vasta literatura com inúmeras abordagens e perspectivas. Desta forma, existem quase tantas definições de liderança, quanto pessoas que tentam definir o conceito (Stogdill, 1974).

Por força desses inúmeros estudos já realizados, não há uma definição amplamente aceite, sendo que, para Bolden (2004), o uso de determinada definição é uma questão de escolha, que estará a informar os pressupostos, a situação organizacional e as crenças do indivíduo, e que deve ter a consciência das implicações da abordagem escolhida. No entanto, os investigadores, na sua maioria, são da opinião de que o líder é alguém que possui a capacidade de orientar e influenciar ou outros em determinados objetivos.

A liderança é uma habilidade que está presente nas relações pessoais e estabelece diversos níveis de influência de uma pessoa sobre a outra. É possível encontrar esse processo em diferentes situações e inúmeros ambientes, como por exemplo, no âmbito familiar, na escola, no desporto, dentro do trabalho, nas relações comerciais e políticas. Assim, todas as pessoas podem ser consideradas líderes em potencial, tendo em vista que, de acordo com a situação, podem influenciar alguém em atitudes, pensamentos e tomadas de decisão (Limongi-França & Arellano, 2002).

Durante muito tempo, os conceitos de líder e liderança foram usados como sendo os mesmos. Contudo, e como refere Bolden (2004), esta perspectiva não é totalmente aceite e faz como que haja divergências entre os investigadores da área, pelo facto da maioria das pesquisas localizar o indivíduo – líder – como a única fonte de liderança. Em contrapartida, Crevani, Lindgren e Packendorff (2010), propõem que o foco de análise seja a liderança que é aplicada nas relações diárias, onde é possível entender a forma como as ações de liderança surgem na interação social.

Botelho e Krom (2010), afirmam que a liderança é uma influência pessoal, exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação para se alcançar um objetivo específico ou objetivos, seguindo a linha de pensamento anterior.

Já Rego e Cunha (2010), afirmam como importante um indivíduo conseguir influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros. O líder deverá mostrar capacidade de originar a participação voluntária das pessoas ou grupos, mantendo em consideração que o grupo precisa de aprovar a influência do líder. Esta ideia torna-se evidente pois, segundo os mesmos autores, apenas existe liderança quando as pessoas são influenciadas para fazer o que é ético e, ao mesmo tempo, são capazes de beneficiar a organização e elas mesmas. Assim sendo, a liderança pode ser vista como um processo emocional, onde os líderes têm o papel de inspirar os seus seguidores, serem visionários e estarem preparados para eventuais mudanças que possam ocorrer, assumirem riscos e serem dinâmicos e proativos (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

De um modo geral, e ainda que com uma literatura bastante vasta, fruto de diversas abordagens de diferentes autores, é possível reconhecer que existe hoje um determinado consenso a respeito da liderança, ao tratá-la como um processo, que envolve influência e ocorre num contexto de grupo, para atingir objetivos comuns (Northouse, 2004).

2.1.1. Teorias da liderança

Segundo Chiavenato (2003), as teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem destes estilos refere-se aos comportamentos que o líder demonstra para liderar.

Face à variedade de estudos, as teorias da liderança têm sido classificadas de diversas maneiras, devido às perspetivas de cada autor. Com base na literatura, a teoria dos traços do líder, as teorias comportamentais e as teorias situacionais e contingenciais revelam-se como sendo as teorias clássicas mais aceites, assim como a liderança

carismática, a liderança transformacional e a liderança transacional, como abordagens mais recentes.

Segundo Cunha et al. (2007), os indivíduos nascem com características inatas para liderar, como traços físicos, características de personalidade e aptidões naturais, sendo elas características duradouras com as quais as pessoas nascem e que permanecem relativamente estáveis ao longo do tempo. Estas características ajudam a distinguir os líderes dos não líderes e, entre os primeiros, os líderes eficazes dos não eficazes. Os mesmos autores referem ainda que o desempenho dos líderes irá ser influenciado pelos seus traços de personalidade.

Contudo, para Alberton (2002), as características pessoais não são suficientes para identificar quais os comportamentos que poderiam tornar os líderes mais eficazes. Por essa razão, surgiram as teorias comportamentais, na expectativa de colmatarem essas falhas que a teoria dos traços evidenciava. Para Montana e Charnov (1998), esta abordagem foca-se no comportamento de liderança, proporcionando-lhe uma perceção verídica das suas origens e da sua eficácia. Esta nova abordagem levou à introdução de duas dimensões: a consideração, remetendo para uma maior orientação para as pessoas, e a estrutura, remetendo para um comportamento orientado para a tarefa e pela atribuição de papéis aos seguidores do líder (Yukl, 2013).

De um modo geral, e suportado por vários autores (e.g., Ferreira & Martinez, 2008), as teorias comportamentais defendem que os líderes podem aprender os comportamentos apropriados para serem eficazes na liderança. Além disso, quando o comportamento do líder se orienta para os objetivos do grupo, também os subordinados assumem uma postura de liderança.

Segundo Sant`Anna, Campos e Lótfi (2012), a maioria das situações são flexíveis, podendo assim o líder adaptar-se a elas. Por isso, Mainardes, Miranda e Deschamps (2010), enaltecem que este estilo de liderança depende mais da situação específica onde o líder está envolvido do que da sua personalidade. Neste caso, não existe um estilo de comportamento adequado para um líder, dependendo esse estilo de cada situação específica (Northouse, 2004). Posto isto, desde há bastante tempo atrás, Waldman, Bass

e Yamarino (1990) evidenciam que foi feita uma rutura com a teoria dos traços, considerando os fatores situacionais como os principais determinadores de quem serão os líderes.

Um dos modelos teóricos da liderança mais significativos atualmente na literatura é o Modelo Completo de Liderança (*Full Range Leadership Model – FRLM*), que caracteriza o estilo de liderança transformacional, transacional e a evitante (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994). Segundo Saravo, Netzel e Kiesewetter (2017), uma liderança eficaz pressupõe uma grande parte de liderança transformacional, níveis altos de liderança transacional e um mínimo de liderança passiva (evitante) por parte do líder. Apresentam-se assim, de seguida, o modelo teórico acima referido, consistindo numa das bases conceptuais da presente investigação.

2.1.2. Liderança transformacional

A abordagem mais recente da liderança é a denominada liderança transformacional.

Um dos pioneiros no estudo desta teoria foi Burns (1978). O autor salienta que neste tipo de liderança, os líderes estimulam o empenho e compromisso dos colaboradores, de forma a que estes se entreguem totalmente à organização e aos seus objetivos. Burns (1978) sugere ainda que os líderes transformacionais são aqueles que apelam a valores morais positivos. Os líderes promovem a consciência dos seguidores, apelando a valores como justiça, liberdade e humanismo. Estes líderes têm a capacidade de motivar as pessoas a colocarem os interesses de todos à frente dos seus (Bateman & Snell, 2007). Os líderes transformacionais motivam os funcionários a manterem os seus altos níveis de performance, incentivando-os a aceitarem metas coletivas (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002), sem nunca esquecerem a missão e a visão da organização (Bass & Avolio, 1994). Para isto, as necessidades individuais dos funcionários são tidas em conta por parte dos líderes (Bass & Avolio, 1994), o que permite que os objetivos e aspirações de ambas as partes sejam unificados, estabelecendo metas comuns com que todos se identifiquem (Bryman, 1992). Para Bass e Riggio (2006), neste tipo de liderança,

os líderes inspiram os seguidores tanto para alcançarem resultados extraordinários como, ao longo do processo, para desenvolverem a sua própria capacidade de liderança.

Bass (1985), dividiu os comportamentos da liderança transformacional em quatro dimensões. Para Bass (1998), os líderes transformacionais conseguem resultados superiores caso usem uma ou mais dimensões, sendo elas: a) influência idealizada que está dividida em duas dimensões, os atributos idealizados, que representam as ações dos líderes como modelos, influenciando o comportamento dos seus seguidores e o comportamento idealizado, que representa um modelo de comportamentos a seguir por parte dos seguidores; b) motivação inspiracional, ou seja, o líder partilha a sua visão com os seguidores, passando-lhes otimismo e entusiasmo, promovendo o compromisso e espírito de equipa; (c) estimulação intelectual, isto é, o líder incentiva os seguidores a questionarem maneiras pré-estabelecidas de resolver problemas, incentivando-os ao uso de novas abordagens para a sua resolução; e d) consideração individualizada, relativa à compreensão das necessidades e habilidades de cada seguidor por parte do líder, desenvolvendo-os e capacitando-os individualmente (Rowold & Heinitz, 2007).

2.1.3. Liderança transacional

Segundo Cunha et al. (2007), este estilo tem por base a atribuição de recompensas aos seguidores, pedindo em troca a sua obediência. Desta forma, o líder tem em conta os desejos dos seus colaboradores, clarificando-os acerca de como satisfazê-los em troca do seu trabalho e desempenho. Isto implica a execução de tarefas de acordo com a vontade do líder, clarificando as funções e os requisitos de cada tarefa e recompensando os esforços dos funcionários. Essas recompensas podem ser negativas, como ações disciplinares, ou positivas, como elogios ou reconhecimento, dependendo do comportamento do funcionário (Bass, 1985). Segundo Bateman e Snell (2007), esta liderança não inspira as pessoas a focarem-se nos interesses da organização, ao contrário da liderança transformacional.

Embora distintas, Bass (1985) refere que os estilos transformacional e transacional se complementam e, que o seu uso conjunto, se pode tornar eficaz em

diferentes situações. A liderança transformacional terá mais eficácia em períodos de mudança, enquanto a liderança transacional terá mais eficácia em alturas de evolução lenta e em ambientes estáveis.

2.1.4. Liderança evitante

Este estilo de liderança é caracterizado pelo líder evitar intervir quando os erros são cometidos, sendo que nenhuma função de liderança é exercida para impedir a existência desses erros (Saravo et al., 2017). Bass (1985), define estes líderes, que não se encarregam do seu papel de liderança, como líderes passivos. Alonso, Saboya e Guirado (2010), enaltecem que, normalmente, estes líderes deixam as coisas como estão, apenas intervindo quando os problemas se tornam graves. De acordo com Alonso et al. (2010), há uma dimensão deste tipo de liderança que representa a liderança *laissez-faire*, que se caracteriza por exercer pouca ou nenhuma direção, oferecendo aos funcionários a liberdade total para determinar metas, tomar decisões e resolver problemas, sem qualquer orientação por parte do líder. A liderança *laissez-faire* tem por base a independência dos funcionários, devido à falta de comportamentos de liderança por parte do líder, sendo eficaz quando os funcionários são altamente qualificados, experientes e motivados (Bass & Avolio, 1994). Os líderes que praticam a liderança *laissez-faire* caracterizam-se por não desenvolverem esforços para motivarem os seus funcionários, não reconhecendo as suas necessidades (Bass & Avolio, 1994; Sharma & Singh, 2013). Exercem pouco controlo e incentivam os funcionários a tomarem as decisões que considerem necessárias, pois têm total confiança nas suas capacidades (Sharma & Singh, 2013). São considerados líderes flexíveis, visto serem capazes de se adaptarem às mudanças com facilidade e transmitirem essa flexibilidade aos funcionários, pois acreditam que a inovação e a criatividade podem resultar dessa mesma flexibilidade e liberdade (Sharma & Singh, 2013).

2.2. Clima organizacional

A definição de clima organizacional tem sofrido várias alterações ao longo dos anos, muito por força dos conflitos e inconsistências na operacionalização do termo (Patterson et al., 2005). Segundo estes autores, a abordagem dominante refere o clima organizacional como sendo o resultado das percepções compartilhadas dos seus funcionários quanto aos eventos, práticas e procedimentos de uma organização.

As percepções por parte dos funcionários, variam dentro da mesma organização, devido ao comportamento de diversas variáveis no microambiente da organização. Ou seja, variam de acordo com a interpretação de cada funcionário (Procopiuk, Costa, Roglio, & El-kouba, 2009).

Nas organizações em que a percepção dos funcionários sobre o seu clima organizacional é mais egoísta e menos ética, estes são mais suscetíveis à corrupção (Gorsira, Steg, Denkers, & Huisman, 2018). Griffin (2001), sugere mesmo que o clima, na sua generalidade, se refere a percepções diretas do ambiente de trabalho. As organizações precisam de um clima positivo no local de trabalho para aumentar a motivação dos funcionários e aumentar a probabilidade de estes implementarem os esforços adequados para realizar as suas funções e tarefas. Logo, um clima positivo incentiva a produtividade e diminui a rotatividade de funcionários (turnover), sendo assim vital para o sucesso das organizações.

Presume-se também que as percepções sejam principalmente descritivas em vez de afetivas ou avaliativas (Schneider & Reichers, 1983). Contudo, trabalhos mais recentes contradizem esta visão, sugerindo fortes componentes avaliativas ou afetivas (Patterson, Warr, & West, 2004).

Flores e Silva (2018), destacam a importância do clima organizacional pela sua influência no comportamento dos membros das organizações, referindo ainda que este tem sido associado a medidas de resultados, como satisfação no trabalho e produtividade. E, segundo Shukla e Mishra (2006), a presença de um clima positivo incentiva, enquanto um clima negativo inibe o esforço dos funcionários. Se as pessoas sentem que são valorizadas e respeitadas dentro da organização, é mais provável que

contribuam positivamente para a obtenção de resultados. Criar um clima organizacional "saudável" exige atenção aos fatores que influenciam a percepção dos funcionários, incluindo a qualidade da liderança, a maneira como as decisões são tomadas e se os esforços dos funcionários são reconhecidos.

Brock, Zmud, Kim e Lee (2005), enaltecem que o clima organizacional se refere a uma situação contextual, num determinado tempo, e está relacionado com os pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização. Por sua vez, Banerjee, Gupta e Bates (2016), definem clima organizacional como uma descrição psicológica dos funcionários acerca do seu ambiente de trabalho.

Lisboa, Coelho, Coelho e Almeida (2011), consideram ainda o clima organizacional como a atmosfera psicológica, social e humana que caracteriza o quotidiano da vida interna da organização e a forma como as pessoas se relacionam no seu contexto.

Segundo Patterson et al. (2005), inicialmente, as investigações na área sugeriam que os ambientes sociais poderiam apenas ser caracterizados por um número limitado de dimensões. Originalmente, Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970), identificaram quatro dimensões comuns em vários estudos: autonomia individual; grau de estrutura imposta à situação; orientação para a recompensa; e consideração, cordialidade e apoio. Mais recentemente, o número de dimensões do clima organizacional identificadas como metas de avaliação aumentou, levando à confusão e a um progresso teórico lento. Atualmente, sugere-se que as dimensões do clima organizacional serão diferentes, dependendo do objetivo da investigação e do critério de interesse, e que as medidas gerais do clima organizacional terão dimensões que não são relevantes para cada estudo específico. A abordagem adotada depende em grande parte dos interesses da investigação (Patterson et al., 2005), pelo que, para o presente estudo, será considerada a abordagem da *Organizational Climate Measure* (OCM; Patterson et al., 2005; Pinto & Teques, 2017).

2.3. Motivação

Cada vez mais as organizações se preocupam com a motivação dos seus funcionários, para alcançarem níveis de desempenho mais elevados (Armstrong, 2006). Segundo Mullins (2005), o estudo da motivação preocupa-se com o motivo pelo qual as pessoas se comportam de uma certa maneira. Em geral, pode ser descrito como a direção, intensidade e persistência da ação (Latham & Pinder, 2005). Preocupa-se com o motivo pelo qual as pessoas escolhem um determinado curso de ação em detrimento de outros e porque continuam com a ação escolhida, geralmente por um longo período e diante de dificuldades e problemas

A definição de motivação pode ser ampla, havendo muitas maneiras de definir o próprio termo, dependendo das várias perspectivas e contextos. Em termos organizacionais, Moran (2013) define motivação como a soma dos processos que influenciam a excitação, a direção e a manutenção de comportamentos relevantes para os ambientes de trabalho. A motivação dos funcionários no trabalho é considerada uma unidade essencial, pois cria esforço e ação para atividades relacionadas ao trabalho, como por exemplo, a disposição do funcionário para gastar energia para alcançar um objetivo ou recompensa comum. Quando um funcionário é motivado, mostra entusiasmo e vontade pelo trabalho e uma forte determinação em implementar e realizar as tarefas que lhe são exigidas.

Cada vez mais as organizações dão elevada importância àquilo que é a motivação dos seus funcionários. O sucesso organizacional depende da motivação dos seus membros, para que estes usem todo o seu talento e capacidade, orientados para um bom desempenho nas áreas certas (Mullins, 2005).

Algumas empresas acreditam que os seus funcionários são um ativo importante, podendo levá-las a superar dificuldades, exceder os seus limites e alcançar a prosperidade. As que colocam os seus funcionários no centro dos negócios, mantendo com eles um relacionamento positivo e forte, provam ter uma maior eficácia e produtividade (Anka, 1988).

Segundo Manzoor (2011), hoje em dia as empresas também enfrentam desafios na retenção de funcionários. Reconhecendo o importante papel dos funcionários e a enorme influência que eles trazem para a eficácia organizacional, as empresas tentam reter os seus funcionários, criando motivação e um ambiente de trabalho mais saudável. Isto revela-te de extrema importância pelo facto de que, caso a equipa não esteja bem focada, pode haver um decréscimo na produtividade e na eficácia dos negócios. Até que os funcionários estejam motivados e satisfeitos, uma organização não pode promover o sucesso. A motivação é um fator essencial que incentiva um individuo a atingir os seus objetivos pessoais. Dentro de uma organização, a motivação é considerada um fator que leva à satisfação dos funcionários. Além disso, a motivação inspira um individuo a expandir os seus conhecimentos, explorando assim todas as suas capacidades e potencialidades (Anderson & Adams, 2015).

Segundo Mullins (2005), as várias necessidades e expectativas no trabalho podem ser categorizadas de várias maneiras, como por exemplo, em motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca refere-se a fazer algo porque é inerentemente interessante ou agradável. Os motivos intrínsecos resultam da própria vontade do indivíduo, sendo uma forma de pensar e de agir que cada individuo traz dentro de si (Deci & Ryan, 1985). Esta motivação está relacionada a recompensas psicológicas, como a oportunidade de usar a capacidade de alguém, um sentimento de desafio e conquista, receber apreciação, reconhecimento positivo e ser tratado de maneira atenciosa. As recompensas psicológicas são aquelas que normalmente podem ser determinadas pelas ações e comportamento dos gestores (Mullins, 2005). Armstrong (2006), refere que os motivadores intrínsecos se preocupam com a qualidade da vida profissional, tendo um efeito mais profundo e de longo prazo, porque são inerentes aos indivíduos e não são impostos de fora.

A motivação extrínseca refere-se a fazer uma determinada ação esperando algo em troca. Dessa forma, os motivos extrínsecos dependem de fatores externos (Deci & Ryan, 1985). Esta motivação está relacionada a recompensas tangíveis, como benefícios salariais e extras, segurança, promoção, contratos de serviço, ambiente de trabalho e condições de trabalho (Mullins, 2005). Para Armstrong (2006), os motivadores

extrínsecos podem ter um efeito imediato e poderoso, mas não duram necessariamente muito tempo.

2.3.1. Teorias da motivação

Existem várias teorias que tentam explicar a natureza da motivação. Todas essas teorias podem ajudar a explicar o comportamento de certas pessoas em determinados momentos. Um fator importante do comportamento é a situação específica em que cada trabalhador se encontra. A motivação varia ao longo do tempo e de acordo com as circunstâncias. Para os empregadores, pode haver dificuldades em motivar os funcionários, tanto a longo quanto a curto prazo (Mullins, 2005).

É devido à complexidade da motivação e ao fato de não haver uma solução pronta ou uma resposta única para o que motiva as pessoas a trabalharem bem, que as diferentes teorias são importantes. Estas diferentes teorias fornecem uma base para estudos, de forma a adequar o estilo motivacional mais eficaz para cada situação específica (Mullins, 2005). Ainda segundo Mullins (2005), a abordagem comum para o estudo da motivação é entender os processos cognitivos, isto é, o que as pessoas sentem e como pensam. Essa compreensão deve ajudar o gestor a prever o comportamento das equipas de trabalho em determinadas situações. Essas diferentes teorias cognitivas da motivação geralmente são divididas em duas abordagens: teorias de conteúdo e teorias de processo.

As teorias de conteúdo tentam explicar coisas específicas que realmente motivam o indivíduo no trabalho. Preocupam-se em identificar as necessidades das pessoas e os seus pontos fortes. A base destas teorias é a crença de que o conteúdo da motivação consiste em necessidades (Mullins, 2005).

A complexidade das necessidades é aumentada ainda mais porque não há uma relação simples entre necessidades e objetivos. A mesma necessidade pode ser satisfeita por vários objetivos diferentes, sendo que, quanto mais forte for a necessidade, mais tempo ela dura e mais ampla é a gama de objetivos possíveis

(Armstrong, 2006). Segundo Mullins (2005), as principais teorias da motivação de conteúdo são:

Hierarquia de necessidades de Maslow: esta proposta foi apresentada em 1943 por Maslow e afirma que as pessoas devem desenvolver potencial e habilidades, para se tornarem o que acreditam ser capazes de ser (Mullins, 2005). Maslow identificou oito necessidades inatas, incluindo a necessidade de conhecer e entender, as necessidades estéticas e a necessidade de transcendência. No entanto, a hierarquia é normalmente apresentada em cinco níveis principais, contendo necessidades fisiológicas (necessidade de alimento, abrigo, sono, prazeres sensoriais, atividade, comportamento materno e desejo sexual indiscutível), necessidades de segurança (segurança e proteção, liberdade de dor ou ameaça de ataques físicos, proteção contra perigo, necessidade de previsibilidade e ordem), necessidades de amor (também chamadas de necessidades sociais. Incluem carinho, necessidade de integração no meio social, amizade, desejo de pertença), necessidades de estima (necessidade de reconhecimento e respeito) e necessidades de autorrealização (necessidades de crescimento e de concretização de potencial), da base até ao nível mais alto, respetivamente.

Hierarquia de necessidades modificado de Alderfer: esta teoria apresentada por Alderfer transforma os cinco níveis das necessidades de Maslow em apenas três, com base nas principais necessidades de existência, relacionamento e crescimento, dando-lhe o nome de teoria *ERG* (*existence, relatedness and growth*). As necessidades de existência preocupam-se em sustentar a existência e a sobrevivência humanas e abrangem as necessidades fisiológicas e de segurança de natureza material. As necessidades de relacionamento dizem respeito à relação com o ambiente social e abrangem o amor, a afiliação e as relações interpessoais, de natureza de segurança ou estima. As necessidades de crescimento preocupam-se com o desenvolvimento do potencial e abrangem a autoestima e a autorrealização.

Tal como Maslow, Alderfer (1969) sugere que os indivíduos progredem na hierarquia, das necessidades de existência, às necessidades de relacionamento, às necessidades de crescimento, à medida que as necessidades de nível inferior se tornam

satisfeitas, sendo que mais que uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo. Os indivíduos também podem baixar na hierarquia. Nesse caso há um processo de frustração-regressão e as necessidades de nível inferior tornam-se o foco principal dos esforços do indivíduo (Mullins, 2005).

Teoria dos dois fatores de Herzberg: esta teoria demonstrou que o comportamento humano é influenciado por dois conjuntos de fatores, sendo eles o fator de satisfação e o fator de insatisfação. Esses fatores resultam em motivação humana e satisfação no local de trabalho, sendo que a ausência deles não causa insatisfação, não causando também motivação (Herzberg, 1987). Herzberg também apontou os dois componentes que contribuem para o estado de satisfação e insatisfação, chamados fatores de higiene e fatores motivadores (Mullins, 2005). Os fatores de higiene (“higiene” é usada como uma analogia ao termo médico que significa preventivo e ambiental) são aqueles que, se ausentes, causam insatisfação. Estes fatores preocupam-se com o ambiente do trabalho e são extrínsecos ao próprio trabalho (Mullins, 2005). Os fatores motivadores são aqueles que, se presentes, servem para motivar o indivíduo a um esforço e desempenho superiores. Estes fatores estão relacionados ao conteúdo do trabalho em si (Mullins, 2005).

Teoria das necessidades de McClelland: esta teoria, proposta em 1985, afirma que os funcionários são motivados quando as suas necessidades de poder, afiliação e conquista são ativadas. Todos os funcionários são motivados por uma necessidade predominante e, dessa forma, experimentam diferentes estímulos. Nesse sentido, a teoria das necessidades de McClelland oferece um conjunto de fatores de motivação internos bem definidos (necessidades), desenvolvidos especificamente para o local de trabalho, e também fatores de motivação externos (Rybnicek, Bergner, & Gutschelhofer, 2017). Esta teoria está associada exclusivamente aos conceitos de aprendizagem. Quando uma necessidade é forte numa pessoa, o seu efeito é motiva-la a usar um comportamento que leva à satisfação dessa necessidade. Uma vez que as necessidades são aprendidas, o comportamento recompensado tende a ser realizado com maior frequência (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011). O conceito de McClelland está ainda relacionado à teoria da motivação de Herzberg. Pessoas com alta

motivação para a realização tendem a ter interesse pelos seus fatores motivadores, enquanto que pessoas com baixa motivação para a realização estão mais preocupadas com o meio ambiente (Hersey & Blanchard, 1982).

As teorias de processo são extrínsecas e tentam identificar as relações entre variáveis dinâmicas que compõem a motivação e as ações necessárias para influenciar o comportamento e a ação. Essas teorias estão mais preocupadas com a forma como o comportamento é iniciado, direcionado e sustentado. (Mullins, 2005). Segundo Mullins (2005), as principais teorias da motivação de processo são:

Teoria da expectativa de Vroom: esta teoria criticou a teoria dos dois fatores de Herzberg por ser muito dependente do conteúdo e do contexto das funções de trabalho dos trabalhadores, oferecendo assim uma abordagem de expectativa ao estudo da motivação (Bloisi, Cook, & Hunsaker, 2003). Segundo os mesmos autores, Vroom propôs ainda que os indivíduos fossem motivados a atingir uma meta desejada, desde que esperassem que as suas ações atingissem essa mesma meta. Segundo Mullins (2005), este modelo é baseado em três variáveis: valência, instrumentalidade e expectativa. O sentimento sobre resultados específicos é denominado valência. Essa é a preferência por um resultado específico para o indivíduo. A valência dos resultados deriva da sua instrumentalidade. Isso leva a uma distinção entre resultados de primeiro e de segundo nível. Os resultados do primeiro nível estão relacionados com o desempenho e referem-se ao nível comparativo deste. Os resultados do segundo nível estão relacionados às necessidades e são obtidos através da conquista de resultados de primeiro nível.

Teoria da equidade de Adams: esta teoria afirma que as pessoas terão melhores motivações se forem tratadas de forma equitativa e desmotivadas se tratadas de forma desigual (Armstrong, 2006). Segundo Adams (1965), o foco da teoria está na relação de troca em que os indivíduos dão algo e esperam algo em troca. O que o indivíduo dá é chamado de *inputs* (entradas) e o que recebe é chamado de *outcomes* (resultados). Posto isto, existe equidade quando a proporção dos resultados e entradas totais de um indivíduo é igual à proporção percebida dos resultados e entradas totais de outras pessoas.

Teoria de fixação de objetivos de Locke e Latham: esta teoria baseia-se nas observações introspectivas mais simples, como o facto de o comportamento humano consciente ser intencional e regulado pelos objetivos do indivíduo (Locke & Latham, 1984). Mullins (2005) afirma que as pessoas se esforçam para alcançar objetivos, de forma a satisfazerem as suas emoções e desejos. As metas orientam as respostas e ações das pessoas. Os objetivos direcionam o comportamento e o desempenho do trabalho e levam a certas consequências ou feedback. Segundo Locke e Latham (1991), a teoria da fixação de objetivos está dentro do domínio da ação direcionada propositadamente. A teoria foca o porquê de algumas pessoas terem melhor desempenho em tarefas de trabalho que outras. Sendo essas pessoas iguais em capacidade e conhecimento, a causa deverá ser motivacional. A teoria afirma que a explicação motivacional mais simples e direta se prende com o facto de as pessoas terem objetivos de desempenho diferentes.

2.3.2. Teoria da autodeterminação

Atualmente, a teoria da motivação mais investigada na literatura científica é a teoria da autodeterminação (*Self-Determination Theory – SDT*), de Deci e Ryan (1985). Esta é uma abordagem da motivação e personalidade humanas que utiliza métodos empíricos tradicionais, destacando a importância dos recursos internos evoluídos dos seres humanos para o desenvolvimento da personalidade e da autorregulação comportamental (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997). O foco principal desta teoria tem sido fornecer uma abordagem mais diferenciada da motivação, questionando que tipo de motivação está a ser implementada a qualquer momento. Ao considerar as forças percebidas que levavam uma pessoa a agir, a teoria da autodeterminação conseguiu identificar vários tipos distintos de motivação, cada qual com consequências específicas para a aprendizagem, desempenho, experiência pessoal e bem-estar (Deci & Ryan, 2000).

Nesta teoria há uma distinção entre diferentes tipos de motivação com base nas diferentes razões ou objetivos que dão origem a uma ação. A distinção mais básica é entre motivação intrínseca e extrínseca. Os autores afirmam que as pessoas têm a

necessidade de se sentirem competentes e autodeterminadas para estarem intrinsecamente motivadas (Deci & Ryan, 1985). Assim, esta teoria destaca a investigação das tendências inerentes ao crescimento das pessoas e das necessidades psicológicas inatas que são a base para sua automotivação e integração da personalidade, sendo elas as necessidades de competência, relacionamento e autonomia. Estas necessidades parecem ser essenciais para facilitar o funcionamento ideal das tendências naturais ao crescimento e à integração, bem como para o desenvolvimento social construtivo e para o bem-estar pessoal (Deci & Ryan, 2000).

2.4. Performance contextual

Hoje em dia, e cada vez mais, os pesquisadores estão a dar bastante importância aos estudos da performance no trabalho, relacionando-os com a performance contextual (Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000). Por esta mesma razão, é importante, antes de mais, definir performance no trabalho. Segundo Motowidlo e Kell (2013), esta caracteriza-se como o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais que um indivíduo realiza durante um período de tempo.

Para Reilly e Aronson (2012), a performance contextual refere-se a atividades que não são tarefas ou objetivos específicos, mas que tornam indivíduos, equipas e organizações mais eficazes e bem-sucedidos. A performance contextual inclui cooperar e ajudar outras pessoas, realizar voluntariamente atividades extras, ter entusiasmo e determinação para concluir tarefas com êxito, defender os objetivos da organização e aderir às políticas da mesma, mesmo quando isso for despropositado.

Já Motowidlo e Kell (2013), definem a performance contextual como um conjunto de comportamentos que contribuem para a eficácia organizacional através dos seus efeitos no contexto psicológico, social e organizacional do trabalho. Os indivíduos podem contribuir para essa eficácia através do contexto de trabalho de várias maneiras diferentes, tais como:

1. Afetar os outros indivíduos da organização, para que eles se tornem mais propensos a realizar comportamentos de valor organizacional. Por exemplo, uma vez que as ações positivas de um indivíduo promovem efeitos positivos noutros, anulam hostilidades e conflitos e incentivam a confiança interpessoal, essas ações terão um valor organizacional esperado positivo. Isto porque os seus efeitos no contexto social do trabalho melhoram a comunicação e a cooperação interpessoais;
2. Aumentar a predisposição dos indivíduos para executarem comportamentos de valor organizacional. O que as pessoas fazem para desenvolver o seu próprio conhecimento e habilidade, por exemplo, tem um valor organizacional esperado

positivo, isto porque as melhorias em termos de conhecimentos e habilidades devem melhorar o seu desempenho;

3. Realizar ações que afetem positivamente os recursos tangíveis da organização.

Segundo Podskoff e MacKenzie (1997), a performance contextual pode desempenhar um papel importante na produtividade das organizações, aumentando-a de várias maneiras, tais como:

1. O apoio interpessoal, como ensinar habilidades úteis aos colegas de trabalho ou dar sugestões, pode aumentar a produtividade dos colegas na situação imediata e, com o tempo, as “melhores práticas” são compartilhadas entre os grupos e departamentos de trabalho;
2. A facilitação interpessoal, que envolve cooperação e cortesia dos colegas de trabalho, pode ajudar na produtividade de um gestor, reduzindo o tempo ou a energia gasta em atividades de manutenção de grupo;
3. A conformidade dos funcionários com as regras e procedimentos organizacionais permite que os gestores se concentrem nas tarefas que não envolvem disciplinar ou monitorizar de perto os subordinados;
4. Sugerir melhorias organizacionais pode fornecer aos gestores um feedback valioso sobre como melhorar a produtividade;
5. Indivíduos que mostram altos níveis de consciência podem procurar novas oportunidades para o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades, poupando tempo e trabalho do gestor no desenvolvimento dos funcionários;
6. A performance contextual também pode contribuir para a satisfação do cliente. Funcionários conscientes vão além das expectativas do cliente. Aqueles que mostram virtude cívica fazem sugestões para melhorar a qualidade e a satisfação do cliente.

A gestão da performance dos funcionários continua a ser a chave para o sucesso organizacional. Atualmente, os sistemas de recompensas e reconhecimento ainda se concentram principalmente na conclusão de tarefas e na conquista de objetivos. No

entanto há outro lado da performance dos funcionários que é igualmente importante, mas normalmente não é reconhecido nem recompensado. (Reilly & Aronson, 2012).

Para Van Scotter et al. (2000), parece provável que a performance contextual influencie outros tipos de decisões, como decisões sobre reconhecimento e recompensa de funcionários. Da mesma forma que os supervisores consideram diferentes elementos de performance na avaliação de funcionários, espera-se também que as suas avaliações reflitam o valor da contribuição do funcionário para a organização. Inclusivamente, para alguns supervisores, a performance contextual aumenta o valor da contribuição dos funcionários para a organização. Desta forma, se houver algum valor para a performance contextual, os supervisores encontrarão maneiras de recompensá-lo, seja através dos sistemas formais da organização ou de maneira informal. Por exemplo, um supervisor pode recompensar os melhores funcionários, nomeando-os para prêmios, colocando-os em contato com pessoas influentes ou proporcionando-lhes oportunidades de aprender novas habilidades e competências.

2.5. Relação entre liderança e performance contextual

Segundo Manesh, Singh e Hussain (2018), a liderança e a performance dos funcionários são instrumentos essenciais que contribuem para o desempenho organizacional. De acordo com Ireland et al. (2009, cit por Manesh et al., 2018), a liderança é uma variável amplamente analisada e investigada que afeta diretamente a performance contextual dos funcionários de uma organização. Já Reilly e Aronson (2012), enaltecem que o comportamento dos líderes pode influenciar a performance contextual dos funcionários de uma organização de várias maneiras, tais como:

1. Os líderes podem ajudar a esclarecer expectativas e objetivos. Desta forma, eles podem ajudar a criar normas comportamentais que promovam a performance contextual;
2. As interações dos líderes com os seus seguidores podem moldar a sua performance contextual. Os funcionários podem ser motivados a se envolverem em comportamentos contextuais, aumentando assim a sua performance de forma a retribuírem pelas recompensas e apoio fornecidos pelo líder. Pesquisas sugerem que o apoio do líder pode aumentar a performance contextual dos funcionários, pois estes podem sentir a necessidade de retribuírem devido a esse apoio (Reilly & Aronson, 2012);
3. Tratar os funcionários de maneira justa e igual. Um exemplo seria reconhecer ou recompensar consistentemente o bom desempenho dos funcionários. A justiça por parte do líder motiva os funcionários e promove a confiança, aumentando as contribuições para a organização, possivelmente na forma de performance contextual;
4. Os líderes podem diminuir a distância social entre eles e os funcionários. Isto pode ser conseguido por via da liderança partilhada. Liderança partilhada é um processo de grupo no qual a liderança é distribuída entre os membros da equipa (Pearce & Sims, 2002). Esta liderança pode resultar num sentimento melhorado de responsabilidade entre os membros do grupo, o que deve motivar esses indivíduos a fazer tudo o que for necessário para alcançar objetivos, fortalecendo comportamentos contextuais. Assim, como a liderança é partilhada, os membros

entendem os papéis uns dos outros na organização e têm maior probabilidade de saber quando é necessária ajuda e cooperação durante os desafios do trabalho.

Singh e Rani (2017), afirmam que o comportamento eficaz da liderança desempenha um papel importante na influência da performance contextual dos funcionários e, com isso, líderes fortes normalmente tendem a superar os líderes mais fracos. Outras pesquisas também afirmam que uma liderança transformacional eficaz influencia os funcionários ao ponto de produzir uma melhor performance contextual. Líderes transformacionais, que falam acerca dos seus valores e crenças, irão incutir confiança nos funcionários, sendo essa um elemento importante em todas as relações (Manesh et al., 2018). A liderança transformacional nas organizações fornece uma direção e desenvolve uma relação emocional com os funcionários, aumentando a crença dos funcionários em objetivos mais altos, acima dos seus próprios interesses (Bass, 1985). Posto isto, a influência da liderança transformacional desempenha um papel importante para garantir a melhoria na performance contextual dos funcionários (Manesh et al., 2018), e o presente estudo pretende avaliar esta relação em colaboradores numa organização desportiva.

Quanto à liderança transacional, Obiwuru, Okwu, Akpa e Nwankere (2011), referem no seu estudo que este tipo de liderança apresentou uma relação positiva significativa com a performance organizacional dos funcionários de uma empresa. No entanto, Rejas, Ponce, Almonte e Ponce (2006) sugerem que a liderança transacional tem um efeito negativo na performance dos funcionários. Já outros estudos (e.g., Kihara, Bwisa & Kihoro, 2016; Zumitzavani & Udchachone, 2014), sugerem que este tipo de liderança não apresenta qualquer relação com a performance dos funcionários.

Quanto à liderança evitante, vários estudos (e.g., Kihara et al., 2016; Koech & Namsonge, 2012), indicam que não existe nenhuma relação significativa entre a mesma e a performance organizacional dos funcionários.

2.6. Relação entre liderança e clima organizacional

Segundo vários investigadores (e.g., Koene, Vogelaar, & Soeters, 2002; Lemons, Newsome, & Brashears, 2013), os líderes e os seus estilos de liderança afetam o clima organizacional dos seus funcionários, com relações significativas entre estas duas variáveis. Para Allen (2003), um clima organizacional positivo ajuda a aumentar a criatividade dos funcionários, quebrando rotinas, sendo que este clima é fortemente influenciado pela liderança praticada na organização.

Cloete (2011), afirmou que os líderes de uma organização têm uma influência significativa em decidirem o clima organizacional. Se houver melhores líderes na organização, esta será mais produtiva, competitiva e responsável (Griffith, Livesey, & Clayton, 2010). Para Stringer (2002), os comportamentos do líder influenciam diretamente o clima organizacional. Os líderes proporcionam aos funcionários respeito e confiança, ao “cuidarem” dos seus funcionários, melhorando a percepção destes acerca do clima organizacional.

Por sua vez, Novac e Bratanov (2014) referem que a forma como os valores de uma organização são compreendidos, irá determinar que seus membros tenham certos comportamentos e expressem as diferentes percepções e opiniões relacionadas com o clima organizacional existente num determinado momento da organização. Em alguma altura, o estilo da liderança fará a diferença entre o sucesso e o fracasso dessa organização. A capacidade do líder em implementar o modelo de liderança mais apropriado, conduzirá à reconciliação dos valores da organização com os pessoais, por parte de cada indivíduo. Portanto, um clima favorável às atividades específicas de cada organização está, mais frequentemente, diretamente relacionado com o estilo de liderança aplicado. Para Eshraghi, Harati, Ebrahimi e Nasiri (2011), a incompatibilidade entre estilo de liderança e clima organizacional levará ao desperdício do talento dos funcionários.

Segundo Bass e Riggio (2006), quando se procura expor um vínculo causa-efeito entre liderança e clima organizacional, o estilo de liderança pode ser considerado tanto como uma causa, como um efeito do clima organizacional. Desempenhando o papel de

causa, um estilo de liderança bem escolhido e devidamente aplicado, cria um clima favorável para a atividade da organização. Caso contrário, quando o estilo de liderança for inadequado, o primeiro elemento afetado será o clima, pelo descontentamento geral entre os funcionários. Por outro lado, o estilo de liderança deve ser um efeito do clima na organização, uma consequência natural dele, na medida em que um líder deve ser capaz de adaptar o seu estilo de liderança ao clima existente e adaptar os interesses da organização aos dos funcionários. Desta forma, o clima organizacional e os estilos de liderança mantêm uma estreita relação de interdependência.

De acordo com Gaviria-Rivera e Zapata (2019), os comportamentos de liderança são um dos fatores mais importantes na determinação do clima organizacional. Esses comportamentos têm uma especial importância na formação do clima organizacional e na criação de um ambiente positivo. Numa organização, climas positivos e afetivos surgem dos sentimentos positivos das pessoas através de mecanismos compartilhados de contágio afetivo e emocional (Menges, Walter, Vogel, & Bruch, 2011; Walter & Bruch, 2010). Líderes transformacionais podem constituir eventos afetivos importantes que aumentem os sentimentos positivos dos seus seguidores e procurem responder às suas necessidades emocionais (Menges et al., 2011). Já para Mohamed (2016), líderes transformacionais podem criar um clima organizacional inovador e aumentar a criatividade e a satisfação dos funcionários. Desta forma, vários estudos (e.g., Eshbach & Henderson, 2010; Kapp, 2012; Martin & Bush, 2006), sugerem que este tipo de liderança tem uma relação positiva com o clima organizacional.

Quanto à liderança transacional, Ko e Kang (2019), revelam no seu estudo que este tipo de liderança teve um impacto direto no clima organizacional. Já num estudo de Baumgartel (1957, cit por Frischer, 2006), onde foi avaliado o impacto da liderança *laissez-faire*, que está representada num domínio da liderança evitante (Alonso et al., 2010), no clima organizacional, verificou-se que esta teve um impacto negativo no mesmo, contribuindo para uma baixa coesão de grupo.

2.7. Relação entre liderança e motivação

Todas as organizações, de uma certa forma, exigem liderança. A liderança permite que os gestores afetem o comportamento dos funcionários dessas organizações. Assim sendo, funcionários motivados são um dos resultados mais importantes de uma liderança eficaz (Naile & Selesho, 2014). Para Abbas e Asgar (2010), gestores de sucesso também são líderes de sucesso, pois influenciam os funcionários a atingirem objetivos organizacionais. Contudo, atingir esses objetivos não é suficiente para manter os funcionários motivados, mas ajudar os funcionários a atingir os seus próprios objetivos pessoais e profissionais é uma parte importante para a sua motivação.

Segundo Naile e Selesho (2014), a liderança e a motivação são conceitos interligados. A eficácia da liderança é dependente e muitas vezes definida em termos da capacidade dos líderes em motivar os funcionários em direção a objetivos coletivos ou a uma missão ou visão coletiva. Quanto mais motivados os funcionários, mais eficaz é o líder. Quanto mais eficaz é o líder, mais motivados estão os funcionários.

Freitas, Graziano, Oswaldo, Castro e Spers (2015) reforçam a ideia anterior, referindo que a motivação é individual e pessoal e está diretamente ligada à liderança, pois um bom líder deve estar familiarizado com os seus funcionários, a fim de descobrir as suas preocupações e vinculá-los aos objetivos da organização, para que juntos alcancem os resultados esperados. Sem esquecer que, nesse contexto de bom líder, uma das suas capacidades mais importantes deve ser o de individualizar a motivação a cada funcionário, pois esta difere de um indivíduo para outro.

Segundo Fiaz et al. (2017), a motivação dos funcionários depende bastante dos estilos de liderança, embora varie de organização para organização. A liderança é, entre outros, a capacidade de motivar outros a contribuir para a eficácia e o sucesso dos grupos dos quais são membros.

Para um dos pioneiros da liderança transformacional (Burns, 1978), este estilo de liderança é um processo no qual os líderes e seguidores se ajudam mutuamente para alcançarem um nível mais elevado de motivação. A liderança transformacional envolve

a motivação dos seguidores do líder, fazendo desta, um aspeto fundamental neste tipo de liderança (Avolio, 1999). Para Porter, Angle e Allen (2003), quando um líder transformacional passa uma mensagem inspiradora para os seus seguidores, certas necessidades destes podem ser ativadas, sendo que, caso essas necessidades sejam satisfeitas, isso resultará num aumento da motivação no desempenho das suas funções. Os líderes transformacionais também permitem que os funcionários participem nos processos de tomada de decisão, aumentando assim o seu compromisso com a organização, o que leva a funcionários mais capacitados e motivados (Porter et al. 2003).

Quando se compara liderança transformacional com motivação intrínseca, percebe-se que ambos os conceitos são focados internamente e se concentram no processo como um todo e não apenas no resultado (Barbutto, 2005). Quando os líderes transformacionais querem motivar os seus seguidores, devem alinhá-los com os valores e metas da organização. Dessa forma, irão aumentar a motivação intrínseca dos seus seguidores, uma vez que eles irão ver o sucesso da organização como seu (Kalar & Wright, 2007). Quanto à motivação extrínseca, a liderança transformacional concentra-se nas necessidades internas dos seguidores. Uma pessoa extrinsecamente motivada pode procurar recompensas externas e, portanto, pode não se sentir motivada pelo seu líder transformacional em colocar um esforço extra nas tarefas (Judge & Piccolo, 2004).

Segundo Bergamini (2002), a verdadeira essência da liderança está no líder, e este deve afastar-se do papel de gestor, apelando à motivação intrínseca. Este comportamento está associado à liderança transacional. No estudo de Barbutto (2005), a liderança transacional apresentou uma relação positiva com a motivação intrínseca. Apesar disto, para Cunha et al. (2007), neste tipo de liderança, os líderes recompensam os seus seguidores em função do seu desempenho, sendo que essas recompensas costumam ser mais extrínsecas do que intrínsecas.

Quanto à liderança *laissez-faire*, que está representada num domínio da liderança evitante (Alonso et al., 2010), o estudo de Barbutto (2005), evidenciou que esta apresentou uma relação positiva tanto com a motivação intrínseca como com a extrínseca.

2.8. Relação entre clima organizacional e performance contextual

Como abordado anteriormente e, de uma forma resumida, o clima organizacional é o conjunto de percepções dos indivíduos sobre os seus ambientes de trabalho (Patterson et al., 2005). No entanto, definir com precisão o clima numa organização não é fácil, pelo facto de se basear nas percepções dos funcionários. Contudo, os estudos indicam que o clima exerce forte influência sobre as atitudes dos funcionários em relação ao sentimento de pertença, às relações pessoais e à performance no trabalho (Berberoglu, 2018).

Para Del Toro, Salazar e Gómez (2011), falar sobre a influência do clima organizacional na performance organizacional implica considerar tanto o impacto do clima nas atitudes e comportamentos como na performance organizacional, uma vez que nas percepções que os indivíduos formam do seu ambiente de trabalho, a maneira como estão estruturadas as tarefas, o sistema de recompensas, a maneira como as decisões são controladas e o tipo de comunicação por parte do líder desempenham um papel importante.

Já para Chiang, Méndez e Sánchez (2010), o clima organizacional pode ser uma ferramenta útil para melhorar a performance organizacional, uma vez que os estudos indicam que ao melhorar a percepção dos elementos do clima, a performance dos trabalhadores aumentaria. Para Van De Voorde, Van Veldhoven e Paauwe (2010), a literatura científica tem assumido que o clima organizacional tem um efeito importante na performance organizacional, tendo influência devido ao comportamento dos funcionários das organizações. As práticas de gestão de recursos humanos influenciam as percepções dos funcionários sobre o ambiente de trabalho e os seus comportamentos, sendo que estes, por sua vez, resultarão em melhor performance organizacional.

Para Woznyj, Heggstad, Kennerly e Yap (2018) é importante considerar os mecanismos da relação entre o clima organizacional e a performance organizacional porque o clima, por si só, não pode resultar em resultados organizacionais. Ao invés disso, o clima deve atuar em vários processos da organização, incluindo aqueles relacionados aos funcionários que trabalham para produzir os resultados desejados. O

clima, ao criar expectativas e padrões para comportamentos e atitudes, deve, em parte, exercer influência através das atitudes e comportamentos dos funcionários que, por sua vez, ajudam a produzir os resultados organizacionais.

Em suma, compreender os mecanismos psicológicos intermediários da relação entre o clima e a performance organizacional é um passo importante no avanço das teorias sobre o clima organizacional. No entanto, a identificação dos mecanismos psicológicos através dos quais climas positivos fortes levam os funcionários a se envolverem em comportamentos relevantes para a organização que, por sua vez, produzem resultados de performance organizacional ainda são relativamente desconhecidos (Woznyj et al., 2018). Por conseguinte, ao analisar a relação entre clima organizacional e performance contextual em específico, é importante realçar a falta de literatura científica com estudos nesta área.

2.9. Relação entre clima organizacional e motivação

A motivação dos funcionários representa um fator chave que determina ações e comportamentos que se materializam em esforço e energia para atingir os objetivos das organizações, alcançando também os seus próprios objetivos. Nesse contexto, o clima organizacional influencia a motivação no trabalho (Rusu & Avasilcai, 2014). Neste âmbito, é importante identificar os fatores do clima organizacional que determinam a motivação dos funcionários no local de trabalho. A criação de um clima organizacional que aprimore esses fatores, que influenciam positivamente a melhoria da motivação dos funcionários, determina altos desempenhos nas organizações e estimula os resultados organizacionais (Rusu & Avasilcai, 2014).

Para Sinaga et al. (2019), o clima organizacional é uma das variáveis que tem um efeito direto positivo e significativo na motivação para o trabalho. Isso significa que, se o clima organizacional for mais favorável, terá um impacto no aumento da motivação dos funcionários. É importante que sejam definidas metas e objetivos que os funcionários acreditem serem capazes de alcançar, de forma a os manter motivados.

Segundo Melo e Barros (2016), numa organização onde os funcionários estejam intrinsecamente motivados, dificilmente existe um clima organizacional insatisfatório. Quando as pessoas estão felizes, o clima é favorável e existe harmonia dentro da organização, permitindo a satisfação das necessidades dos indivíduos, afetando de forma positiva as suas atividades. A partir disso, os colaboradores sentem-se motivados a contribuir com a organização para a mesma atingir os seus objetivos.

Para Gök (2009), muitos fatores motivacionais, que consistem em condições individuais, relacionadas com o trabalho, são eficazes. As percepções comuns dos funcionários relacionadas a todos esses fatores na organização, incluindo o clima organizacional que ela cria, desempenham um papel importante na mobilização das motivações que levarão o indivíduo a agir. Seja para motivar as pessoas ou para desenvolver um clima organizacional saudável, devem ser criadas práticas pelos gestores que permitam que os funcionários aumentem os seus níveis de lealdade e motivação.

Yantu (2018), refere que alguns funcionários são intrinsecamente motivados e que, por essa mesma razão, o clima organizacional poderá não exercer qualquer influência na sua motivação. Nesses casos, os funcionários podem estar motivados pelo seu desejo de aprender e pelos desafios criados no trabalho, sem esperar qualquer recompensa, não permitindo que o clima organizacional exerça qualquer tipo de efeito na sua motivação.

2.10. Relação entre motivação e performance contextual

A motivação é uma das variáveis de diferenças individuais mais importantes a serem consideradas ao explicar variações individuais na performance contextual (Van Knippenberg, 2000). Os funcionários caracterizados por um alto nível de motivação demonstram maior satisfação no trabalho e na vida. Desta forma, ter um alto nível de motivação é valioso para os funcionários, sendo que uma diminuição na motivação pode afetar a performance dos mesmos, afetando as organizações onde estes operam (Osabiya, 2015). De facto, a motivação parece levar a um alto nível de iniciativa e criatividade por parte dos funcionários, sendo extremamente importante para garantir uma performance de alta qualidade.

Embora a motivação seja frequentemente discutida em relação à performance contextual, há poucas pesquisas que forneçam suporte empírico para esta relação. Esta falta de pesquisas pode ser devido à dificuldade em operacionalizar a motivação. As pesquisas sobre motivação não produzem medidas amplamente usadas, confiáveis e válidas para a motivação. Enquanto que um funcionário executa as tarefas necessárias do seu trabalho para obter um salário e benefícios, não há recompensa direta para a performance contextual. Assim, parece que os motivos para a performance contextual podem ser de natureza mais intrínseca (Van Knippenberg, 2000).

Mesmo assim, não se torna inválido o facto de que alguns indivíduos com motivação extrínseca possam envolver-se em performance contextual porque esperam ser recompensados (Deckop, Mangel, & Cirka, 1999). No local de trabalho, os funcionários motivados extrinsecamente são sensíveis a recompensas implícitas e explícitas, como salário e promoções, por parte da organização. Este tipo de funcionários é estimulado a desenvolver a sua performance contextual de acordo com os objetivos da organização (Yousaf, Yang, & Sanders, 2015).

2.11. O presente estudo

Considerando a liderança anteriormente apresentada (e.g., Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978; Mullins, 2005; Patterson et al., 2005; Reilly & Aronson, 2012), o presente estudo visa avaliar as relações entre os estilos de liderança (i.e., transformacional, transacional, evitante), o clima organizacional, a motivação intrínseca e a performance contextual dos funcionários das organizações desportivas. Por conseguinte, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1: os estilos de liderança percebidos num clube desportivo associam-se com a performance contextual dos funcionários;
- Hipótese 2: os estilos de liderança relacionam-se com o clima organizacional percebido nos clubes desportivos;
- Hipótese 3: os estilos de liderança relacionam-se com a motivação intrínseca dos funcionários dos clubes desportivos;
- Hipótese 4: o clima organizacional de um clube desportivo associa-se à performance contextual dos funcionários;
- Hipótese 5: o clima organizacional percebido nos clubes desportivos relaciona-se com a motivação intrínseca dos funcionários;
- Hipótese 6: a motivação intrínseca dos funcionários apresenta relação com a performance contextual.

3. MÉTODO

Em primeiro lugar, é importante definir a investigação científica como um processo de etapas usadas para recolher e analisar informações, de forma a aumentar a nossa compreensão acerca de um tópico ou questão (Creswell, 2008). Desta forma, a escolha da metodologia de investigação a ser usada, irá estar dependente da questão inicial. Como já referido anteriormente, a questão inicial deste estudo prende-se com a análise das relações entre os vários estilos de liderança, o clima organizacional, a motivação e a performance contextual dos funcionários dos clubes desportivos. Perante isto, a metodologia quantitativa, utilizando modelos de equações estruturais (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014), foi considerada a mais adequada para avaliar as relações simultâneas entre as variáveis em estudo.

Segundo Creswell (2003), a investigação quantitativa é uma abordagem para testar teorias objetivas, analisando a relação entre variáveis. Essas variáveis, por sua vez, podem ser medidas, normalmente em instrumentos, para que dados numéricos possam ser analisados, usando procedimentos estatísticos.

Este estudo seguiu também um desenho de investigação transversal. Esta escolha é justificada com o facto de a recolha de dados ter sido aplicada num determinado ponto no tempo (Creswell, 2008). Este desenho tem a vantagem de avaliar as atitudes, crenças, opiniões ou práticas atuais da população em estudo. As atitudes, crenças e opiniões são maneiras pelas quais os indivíduos pensam acerca de eventuais problemas relacionados com o assunto em estudo, enquanto que as práticas dizem respeito aos seus comportamentos reais (Creswell, 2008).

3.1. Participantes

Este estudo foi constituído pela participação de 500 colaboradores de organizações desportivas com abrangência nacional, com idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos ($M = 31$; $DP = 8.76$). Destes participantes, 483 (96.6%) são do sexo masculino e 17 (3.4%) do sexo feminino. Quanto às suas habilitações literárias, 394 (78.8%) possuem algum grau de ensino superior, 100 (20%) o ensino secundário, 3 (0.6%) o

3º ciclo do ensino básico, 1 (0.2%) o 2º ciclo do ensino básico e 2 (0.4%) possuem um curso profissional.

Até à data da recolha de dados (14/06/2020), todos os participantes se encontravam no ativo como sendo "funcionários de um clube desportivo", tendo em média cerca de 3 anos ($M = 2.54$; $DP = 2.37$) de atividade no presente clube. Os seus cargos representativos nos respetivos clubes foram distribuídos por treinador principal/adjunto [$N = 394$ (78.8%)], coordenador técnico [$N = 43$ (8.6%)], gestor [$N = 3$ (0.6%)], preparador físico [$N = 9$ (1.8%)], scout/analista/observador [$N = 19$ (3.8%)], diretor/delegado [$N = 9$ (1.8%)], fisiologista/fisioterapeuta [$N = 14$ (2.8%)], outros [$N = 9$ (1.8%)].

Este estudo apresenta uma amostra por conveniência, pois estes participantes foram aqueles que melhor poderiam ter contribuído para compreender o objetivo do mesmo. Neste tipo de amostra, os participantes são convenientes para o investigador, sendo selecionados porque estão dispostos e disponíveis para serem estudados. Nesse caso, o investigador não pode afirmar com confiança que os indivíduos são representativos da população, no entanto, a amostra pode fornecer informações úteis para responder a perguntas e hipóteses (Creswell, 2008).

3.2. Procedimentos

Para a concretização deste estudo, foram realizados questionários online a funcionários de clubes desportivos no ativo, através da rede social *LinkedIn*. Devido ao estado pandémico vivenciado no momento de recolha de dados para a presente investigação, recorreu-se à via online para a obtenção de respostas, o que tornou possível que o estudo pudesse ser alargado a mais participantes. O método utilizado para a construção dos questionários e consequente recolha de respostas foi o *Google Forms*. A divulgação do questionário foi realizada de forma individual, através do envio do respetivo link por mensagem privada. Dessa forma, foram contactados diretamente 1870 pessoas que preenchem o perfil de funcionários de clubes desportivos no ativo. No total, responderam 500 (26.7%), que constituem a amostra do presente estudo. A

solicitação de participação incluía o esclarecimento de todos os pressupostos e objetivos acerca do estudo e o anonimato e confidencialidade dos dados, através do documento do consentimento informado, livre e esclarecido. Todos os participantes foram informados de que a participação no estudo era voluntária.

3.3. Instrumentos

No presente estudo, foram aplicados quatro questionários aos participantes, tendo em conta as quatro variáveis em análise (estilos de liderança, clima organizacional e motivação, como variáveis independentes, e performance contextual, como variável dependente).

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X; Bass & Avolio, 2004; Azevedo & Carvalho, 2004). O Questionário de Liderança Multifatorial tem o objetivo de identificar os estilos de liderança das organizações, com base nas percepções dos liderados acerca dos comportamentos do líder, fornecendo resultados robustos para medir a liderança (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003). O MLQ 5X consiste em 36 itens. Perante cada um dos itens, a resposta deve ser indicada com base numa escala de 5 pontos (i.e., 0 = nunca, 1 = raramente, 2 = algumas vezes, 4 = muitas vezes, 5 = sempre). Os participantes foram solicitados a indicar com que frequência cada afirmação se encaixa no estilo da sua chefia direta. Pontuações mais altas indicam maior uso de um estilo de liderança. Neste estudo, como noutros similares (e.g., Alonso et al., 2010), foi considerada uma estrutura de três fatores para os estilos de liderança, sendo eles a liderança transformacional, liderança transacional, e liderança evitante. No presente estudo, as escalas revelaram coeficientes de consistência interna de .84 (liderança transformacional), .82 (liderança transacional), e .78 (liderança evitante).

Organizational Climate Measure (OCM; Patterson et al., 2005; Pinto & Teques, 2017). A Medida de Clima Organizacional oferece ao investigador uma abordagem relativamente abrangente e flexível para a avaliação da experiência dos membros de uma organização e promete benefícios teóricos e práticos (Patterson et al., 2005). Esta medida é originalmente composta por 17 escalas, representadas em 69 itens. Perante

cada um dos itens, a resposta deve ser indicada com base numa escala de 4 pontos (1 = definitivamente falso, 2 = maioritariamente falso, 3 = maioritariamente verdadeiro, 4 = definitivamente verdadeiro). Neste estudo apenas foram utilizadas 3 escalas, devidamente justificadas com base na literatura. A primeira e a segunda, “autonomia” e “apoio da sua chefia direta”, respetivamente, foram identificadas por Campbell et al. (1970), como duas dimensões presentes em vários estudos acerca do clima organizacional. A última, o “esforço”, é caracterizado por Shukla e Mishra (2006), como parte integrante de um clima organizacional positivo e saudável. No total, estas 3 escalas representaram 14 itens. Os coeficientes de consistência interna variaram no presente estudo entre .89 (autonomia), .82 (apoio da chefia direta), e .82 (esforço).

The Multidimensional Motivation at Work Scale (Gagne et al., 2014; Lopes & Chambel, 2013). A Escala de Motivação Multidimensional no Trabalho foi desenvolvida e testada usando dados de 3435 trabalhadores em sete idiomas e nove países (Gagne et al., 2014). Este questionário possui 19 itens para responderem à questão “Porque se esforça no seu trabalho atual?”. A resposta a cada item é realizada com base no grau de acordo ou desacordo perante cada afirmação, utilizando uma escala de 9 pontos (1 = discordo totalmente, 9 = concordo totalmente). Para o presente estudo foi considerada a escala referente à motivação intrínseca, composta por 3 itens (α de Cronbach = .80).

Performance contextual (Borman & Motowidlo, 1993). Este questionário possui 16 itens, cada uma completando a frase “Durante o desempenho do seu trabalho, qual a sua probabilidade de...”. As respostas são realizadas com base no grau de probabilidade relativamente à situação atual dos participantes, utilizando uma escala de 4 pontos (1 = pouco provável, 4 = muito provável). O coeficiente de α de Cronbach desta escala no presente estudo foi de .91.

3.4. Análise dos dados

Foi considerado o método de duas etapas de análise das equações estruturais através do software estatístico IBM SPSS AMOS 23 (Hair et al, 2014). Primeiramente, foi testado o modelo de medida considerando uma análise fatorial confirmatória, com vista

a identificar até que ponto os indicadores se ajustavam às variáveis em estudo. Posteriormente, foi examinado o modelo estrutural para avaliar as hipóteses do estudo.

O ajustamento dos modelos foi avaliado através do *Comparative Fit Index (CFI)* ≥ 0.90 , do *Tucker-Lewis Index (TLI)* ≥ 0.90 , do *root-mean-square error of approximation (RMSEA)* ≤ 0.08 , e do *standardized root-mean-square residual (SRMR)* ≤ 0.08 , propostos por Hair et al. (2014) como um ajustamento apropriado aos dados.

4. RESULTADOS

4.1. Modelo de medida

Numa análise preliminar aos dados, não foram identificadas não-respostas. O coeficiente de *Mardia* (173.14) excedeu largamente os valores esperados para a normalidade multivariada. Deste modo, foi usado o *bootstrap Bollen-Stine* nas análises seguintes (Nevitt & Hancock, 2001). O modelo de medida consistiu em seis fatores latentes (i.e., liderança transformacional, liderança transacional, liderança evitante, clima organizacional, motivação intrínseca, e performance contextual) e vinte e nove variáveis observáveis.

O teste inicial ao modelo de medida revelou um ajustamento bom aos dados: $\chi^2/df = 593.05 (260)$, $p < .001$, $CFI = 0.945$, $TLI = 0.937$, $SRMR = 0.06$, $RMSEA = 0.051$. Todos os pesos fatoriais dos indicadores sobre as variáveis latentes foram significativos ($p < .001$), indicando que as variáveis de primeira ordem estão bem representadas pelos respetivos indicadores de segunda ordem.

Concretamente às médias, os colaboradores percecionaram, predominantemente, comportamentos de liderança transformacional ($M = 4.01$; $DP = 0.65$), seguida de liderança transacional ($M = 3.50$; $DP = 0.61$) e de liderança evitante ($M = 2.45$; $DP = 0.52$), da sua chefia direta dentro dos clubes desportivos. No que diz respeito ao clima organizacional, os valores ($M = 2.97$; $DP = 0.36$) indicaram a existência de um clima positivo dentro dos clubes. Quanto à motivação intrínseca dos funcionários, esta verificou-se como sendo positiva, expondo que os mesmos se encontravam motivados intrinsecamente ($M = 6.39$; $DP = 1.09$). Por último, quanto à performance contextual dos funcionários, esta revelou um nível médio-alto ($M = 3.65$; $DP = 0.33$).

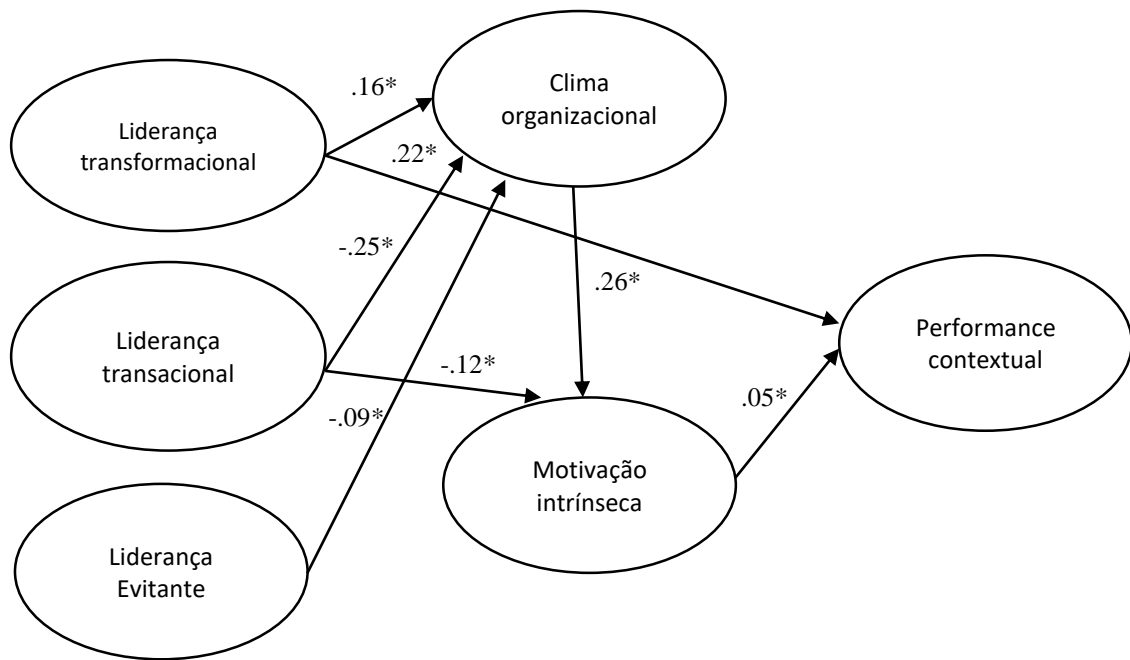
Tabela 1 – Estatística descritiva das variáveis

Estatística descritiva			
	Média	Desvio padrão	N
Liderança transformacional	4,0146	,65046	500
Liderança transacional	3,5015	,60806	500
Liderança evitante	2,4463	,51937	500
Clima organizacional	2,9672	,35969	500
Motivação intrínseca	6,3927	1,08912	500
Performance contextual	3,6474	,33281	500

4.2. Modelo estrutural

O modelo hipotético revelou um ajustamento aceitável aos dados: $\chi^2/df = 616.85$ (267), $p < .001$, $CFI = 0.943$, $TLI = 0.936$, $SRMR = 0.05$, $RMSEA = 0.051$. Numa análise aos efeitos diretos padronizados para o modelo em estudo (Figura 1), verifica-se que a liderança transformacional se relaciona com a performance contextual ($\beta = 0.22$, $p < 0.01$), enquanto que a liderança transacional e evitante não se relacionam estatisticamente com a performance ($p > .05$). Ainda, a liderança transformacional ($\beta = 0.16$, $p < 0.01$), transacional ($\beta = -0.25$, $p < 0.01$), e evitante ($\beta = -0.09$, $p < 0.01$) relacionam-se com o clima organizacional. A liderança transacional relaciona-se de forma negativa com a motivação intrínseca ($\beta = -0.12$, $p < 0.01$). Por sua vez, o clima organizacional associa-se positivamente à motivação intrínseca ($\beta = 0.26$, $p < 0.01$) e a motivação intrínseca relaciona-se positivamente com a performance contextual ($\beta = 0.05$, $p < 0.01$).

Figura 1 – Modelo estrutural das relações entre a liderança transformacional, transacional e evitante, clima organizacional, motivação intrínseca e performance contextual



Nota: * $p < 0.01$. Para facilitar a leitura, as relações não significativas ($p > .05$) não são apresentadas.

5. DISCUSSÃO

Este estudo tinha como objetivo principal analisar as relações entre os vários estilos de liderança, o clima organizacional, a motivação e a performance contextual dos funcionários dos clubes desportivos. Em geral, os resultados suportaram várias hipóteses formuladas.

Ao observarmos se os estilos de liderança percebidos num clube desportivo se associam com a performance contextual dos funcionários (Hipótese 1), percebemos que, no que diz respeito à liderança transformacional, esta pode influenciar os funcionários ao ponto de produzirem uma melhor performance contextual (Manesh et al., 2018). Nas organizações, este tipo de liderança fornece uma direção e desenvolve uma relação emocional com os funcionários, aumentando a crença dos funcionários em objetivos mais altos, acima dos seus próprios interesses (Bass, 1985). Pelo contrário, a liderança transacional e a liderança evitante não evidenciaram qualquer relação estatística com a performance contextual, como defendido em alguns estudos (e.g., Kihara et al., 2016; Koech & Namsonge, 2012; Zumitzavani & Udchachone, 2014). No entanto, considerando a literatura analisada, é notória a existência de estudos contraditórios. No estudo de Obiwuru et al. (2011), a liderança transacional mostrou uma relação positiva com a performance dos funcionários enquanto que no estudo de Rejas et al. (2006), este estilo de liderança mostrou uma relação negativa com a performance.

Um aspeto que poderá influenciar a inexistência de relações significativas entre os estilos de liderança transacional e evitante com a performance contextual será o posicionamento mediador da motivação e do clima organizacional no modelo estrutural. Este aspeto é suportado por Reilly e Aronson (2012), ao afirmarem que os funcionários podem ser motivados a se envolverem em comportamentos contextuais, aumentando assim a sua performance. Relativamente ao clima organizacional, para Del Toro et al. (2011), as perceções que os indivíduos formam do seu local de trabalho, a maneira como estão estruturadas as tarefas, o sistema de recompensas, a maneira como as decisões

são controladas e o tipo de comunicação por parte do líder, desempenham um papel importante na performance dos funcionários.

Quanto à Hipótese 2, i.e., os estilos de liderança relacionam-se com o clima organizacional percebido nos clubes desportivos, os resultados evidenciaram relações entre todos os estilos de liderança com o clima organizacional, suportado por vários estudos (e.g., Koene et al., 2002; Lemons et al., 2013). Perspetivando de forma individual cada estilo de liderança, e no que diz respeito à liderança transformacional, esta relacionou-se de forma positiva com o clima. Estes resultados são suportados por Mohamed (2016), que refere que os líderes transformacionais podem criar um clima organizacional inovador e aumentar a criatividade e a satisfação dos funcionários. Para Menges et al. (2011), os líderes transformacionais podem constituir eventos afetivos importantes que aumentem os sentimentos positivos dos seus seguidores e procurem responder às suas necessidades emocionais. Apoiando esta ideia, vários investigadores (e.g., Eshbach & Henderson, 2010; Kapp, 2012; Martin & Bush, 2006), sugerem que este tipo de liderança tem uma relação positiva com o clima organizacional. Quanto à liderança transacional, esta apresentou uma relação negativa com o clima organizacional. Ko e Kang (2019) revelam no seu estudo que este tipo de liderança tem uma relação positiva com o clima organizacional em contexto empresarial. No presente estudo a relação é negativa. Talvez um estilo de liderança transacional que é pautado maioritariamente pela obediência às regras e alcance de objetivos, seja interpretado de forma negativa para a performance dos colaboradores num contexto bastante informal, onde aspetos relativos à motivação e à dinâmica de grupos poderá ser preponderante para o sucesso organizacional. Já a liderança evitante, apresentou uma relação negativa com o clima organizacional, o que é apoiado pelo estudo de Baumgartel (1957, cit por Frischer, 2006), onde foi avaliado o impacto da liderança *laissez-faire*, que está representada num domínio da liderança evitante (Alonso et al., 2010), no clima organizacional, e se verificou que esta teve um impacto negativo.

Ao analisarmos se os estilos de liderança se relacionam com a motivação intrínseca dos funcionários dos clubes desportivos (Hipótese 3), podemos perceber que a liderança transacional apresentou uma relação direta com a motivação intrínseca dos

funcionários. Esta mostrou ser uma relação negativa, contrariando um estudo de Barbuto (2005), que mostrou que a liderança transacional apresentou uma relação positiva com a motivação intrínseca. Também Bergamini (2002), enaltece que a verdadeira essência da liderança está no líder, e que este deve afastar-se do papel de gestor, apelando à motivação intrínseca, sendo este um comportamento associado à liderança transacional. De resto, não foram encontradas relações significativas entre os estilos de liderança transformacional e evitante com a motivação intrínseca ($p > .05$). Estes resultados contrariam a literatura científica evidenciada. Segundo Burns (1978), a liderança transformacional é um processo no qual os líderes e seguidores se ajudam mutuamente para alcançarem um nível mais elevado de motivação. Para Avolio (1999), a liderança transformacional envolve a motivação dos seguidores do líder, fazendo desta, um aspeto fundamental neste tipo de liderança. Quanto à liderança evitante, o estudo de Barbuto (2005), evidenciou que a liderança *laissez-faire*, que está representada num domínio da liderança evitante (Alonso et al., 2010), apresentou uma relação positiva com a motivação intrínseca.

Considerando a Hipótese 4, i.e., o clima organizacional de um clube desportivo associa-se à performance contextual dos funcionários, não foram encontradas relações significativas entre o clima organizacional e a performance contextual ($p > .05$). Para Woznyj et al. (2018), é importante considerar os mecanismos da relação entre o clima organizacional e a performance, porque o clima, por si só, não pode resultar em resultados organizacionais. No entanto, para os mesmos autores, a identificação dos mecanismos psicológicos através dos quais climas positivos fortes levam os funcionários a se envolverem em comportamentos relevantes para a organização que, por sua vez, produzem resultados de performance organizacional ainda são relativamente desconhecidos (Woznyj et al., 2018), sendo não existirem ainda evidências científicas suficientes que relacionem estas duas variáveis.

Ao avaliarmos se o clima organizacional percebido nos clubes desportivos se relaciona com a motivação intrínseca dos funcionários (Hipótese 5), por meio da análise dos dados obtidos para este estudo, foi possível verificar que há uma relação positiva entre as duas variáveis. Para Rusu e Avasilcai (2014), a motivação dos funcionários

representa um fator chave que determina ações e comportamentos que se materializam em esforço e energia para atingir os objetivos das organizações, alcançando também os seus próprios objetivos. Melo e Barros (2016), enaltecem que numa organização onde os funcionários estejam intrinsecamente motivados, dificilmente existe um clima organizacional insatisfatório. Quando as pessoas estão felizes, o clima é favorável e existe harmonia dentro da organização, permitindo a satisfação das necessidades dos indivíduos, afetando de forma positiva as suas atividades. Nesse contexto, o clima organizacional das organizações influencia a motivação no trabalho. Sendo o clima uma variável com efeito direto positivo na motivação, quanto mais favorável for esse clima, maior será também a motivação dos funcionários (Sinaga et al., 2019).

Finalmente, considerando a Hipótese 6, i.e., a motivação intrínseca dos funcionários apresenta relação com a performance contextual, é possível perceber que há uma relação positiva entre as duas variáveis. Para Van Knippenberg (2000), a motivação é uma das variáveis de diferenças individuais mais importantes a serem consideradas ao explicar variações individuais na performance contextual. Embora a motivação seja frequentemente discutida em relação à performance contextual, há poucas pesquisas que forneçam suporte empírico para esta relação. Esta falta de pesquisas pode ser devido à dificuldade em operacionalizar a motivação. Enquanto que um funcionário executa as tarefas necessárias do seu trabalho para obter um salário e benefícios, não há recompensa direta para a performance contextual. Assim, parece que os motivos para a performance contextual podem ser de natureza mais intrínseca (Van Knippenberg, 2000), como é possível comprovar, tendo em conta os resultados obtidos no presente estudo.

6. CONCLUSÕES

Em suma, de acordo com os resultados obtidos, é possível elaborar várias conclusões, tendo em consideração o ponto de partida deste estudo, i.e., qual a relação entre os estilos de liderança, o clima organizacional, a motivação e a performance contextual dos funcionários dos clubes desportivos?

As principais conclusões a serem retiradas deste estudo são que os estilos de liderança percebidos num clube desportivo influenciam a performance contextual dos funcionários, sendo que os líderes que utilizam um estilo de liderança transformacional podem influenciar positivamente a performance dos seus funcionários, melhorando-a. A percepção de líderes transacionais e evitantes não demonstrou exercer qualquer tipo de associação na performance contextual dos seus funcionários. Quanto ao clima organizacional, este não apresentou nenhum tipo de relação com a performance contextual dos funcionários dos clubes desportivos. Esta falta de relação pode ser justificada pelo facto de que o clima, por si só, pode não resultar em resultados de performance organizacional. No que diz respeito à motivação, em especial, a motivação intrínseca, revelou ter um papel importante na performance contextual dos funcionários dos clubes desportivos, tendo, neste caso, uma relação positiva com os mesmos.

Em síntese, a presente investigação pode ter como implicações práticas, o facto de os resultados obtidos poderem oferecer informações uteis aos clubes desportivos, para que os seus líderes adaptem o seu comportamento e estilo de liderança, de forma a melhorarem o clima organizacional dentro dos clubes e a motivação dos funcionários e, conseqüentemente, melhorarem a performance contextual dos mesmos.

6.1. Limitações do estudo e recomendações de pesquisas futuras

No que diz respeito às limitações deste estudo, é possível destacar alguns aspetos que limitaram a pesquisa, especialmente o procedimento da amostra. Uma amostra por conveniência, como foi o caso deste estudo, está sempre sujeita a inconvenientes, como a incapacidade de fazer afirmações gerais com rigor estatístico

sobre a população em estudo. Desta forma, não foi possível garantir a representatividade da amostra, como teria acontecido no caso de uma amostra aleatória. Outra limitação, prendeu-se com o facto de apenas funcionários de clubes desportivos que estivessem no ativo à data do preenchimento dos questionários, pudessem responder, de forma a garantir o rigor da pesquisa. Esta condicionante reduziu bastante o tamanho da amostra. Também a falta de suporte científico em algumas áreas se revelou como uma limitação, tendo em conta a dificuldade em comparar algumas relações evidenciadas neste estudo com pesquisas já existentes.

No que diz respeito às limitações deste estudo, é possível destacar alguns aspetos que limitaram a investigação, especialmente o desenho do estudo e o tipo de amostra. O estudo teve um desenho transversal, impossibilitando qualquer interpretação de causa-efeito entre as variáveis em estudo. Sugere-se que os estudos futuros sejam desenvolvidos sob um desenho longitudinal. Adicionalmente, uma amostra por conveniência, está sempre sujeita a inconvenientes, como a incapacidade de fazer afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população em estudo (Creswell, 2008). Desta forma, não foi possível garantir a representatividade da amostra, como teria acontecido no caso de uma amostra aleatória. Outra limitação, prendeu-se com o facto de apenas funcionários de clubes desportivos que estivessem no ativo à data do preenchimento dos questionários, pudessem responder, de forma a garantir o rigor da pesquisa. Esta condicionante reduziu bastante o tamanho da amostra. Também a falta de suporte científico em algumas áreas se revelou como uma limitação, tendo em conta a dificuldade em comparar algumas relações evidenciadas neste estudo com estudos já existentes.

7. REFERÊNCIAS

- Abbas, W., & Asgar, I. (2010). *The role of leadership in organisational change: Relating the successful organisational change to visionar and innovative leadership*. (Dissertação de mestrado não publicada). University of Gavle, Suécia.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *advances in experimental psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260108601082>
- Alberton, L. (2002). *Uma Contribuição para a Formação de Auditores Contábeis Independentes na Perspectiva Comportamental*. (Tese de doutoramento não publicada). Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Alderfer, C. P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs*. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175. Doi: 10.1016/0030-5073(69)90004-X
- Allen, N. J. (2003). *Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice*. *Military Psychology*, 15, 237-253. Doi: 10.1207/S15327876MP1503_06
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. *Psicothema*, 22, 495-501. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y Clima Organizacional*. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(12), 122-133. Disponível em: <https://www.rpd-online.com/article/view/63>
- Anderson, R. J., & Adams, W. A. (2015). *Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results*. New Jersey: Hoboken. Disponível em: <https://www.wiley.com/en-us/Mastering+Leadership%3A+An+Integrated+Framework+for+Breakthrough+Performance+and+Extraordinary+Business+Results-p-9781119147190>

- Anka, L. M. A. (1988). *Corporate Objectives and Self Development: The Specialist International*. Journal of Institute of Management Specialist, 3(5). Disponível em: <https://www.researchgate.net/>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. The Leadership Quarterly, 14 (3), 261–295. Doi: 10.1016/S1048-9843(03)00030-4
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10ª ed.). London: Kogan Page Publishing. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: Sage. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1532-1096%28200101/02%2912%3A1%3C99%3A%3AAID-HRDQ8%3E3.0.CO%3B2-Q>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set* (3ª ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Azevedo, F., & Carvalho, J. (2014). *Estilos de liderança e motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão*. Studies of Organisational Management & Sustainability, 2(1), 36-60. Disponível em: <http://soms.ismai.pt/index.php/SOMS/article/view/18/25>
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2016). *Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate*. Springer Science, 36, 606-617. Doi: 10.1007/s12144-016-9449-8
- Barbuto, J. E. (2005). *Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 11(4), 26-40. Doi: 10.1177/107179190501100403
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. Disponível em: <https://books.google.pt/>

- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. Disponível em: <https://in.sagepub.com/en-in/sas/improving-organizational-effectiveness-through-transformational-leadership/book4228>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2ª ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10887150701451312>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2007). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. NY: McGraw-Hill/Irwin. Disponível em: <https://www.academia.edu/>
- Berberoglu, A. (2018). *Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals*. BMC Health Serv Res 18, 399. Doi: 10.1186/s12913-018-3149-z
- Bergamini, C. W. (2002). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Editora Atlas. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Bloisi W., Cook C. W., & Hunsaker P. L. (2003). *Management and Organisational Behaviour*. (2ª ed.). Maidenhead: McGraw-Hill Education. Disponível em: <https://www.abebooks.co.uk/book-search/title/management-and-organisational-behaviour/author/bloisi/>
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). *Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate*. *Behavioral Intention Formation*, 29(1), 81-111. Doi: 10.2307/25148669
- Bolden, R. (2004). *What is Leadership? Leadership SouthWest Research Report 1*. Centre for Leadership Studies. University of Exeter. Disponível em: <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/17493>

- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). *Os estilos de liderança nas organizações*. Universidade do Vale do Paraíba / Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação – FCSAC. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass. Disponível em: https://scholarcommons.usf.edu/psy_facpub/1111/
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw Hill. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail*. *Theoria*, 19(2), 21-36. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- Cloete, M. (2011). *The relationship between leadership styles and organisational climate*. (Dissertação de mestrado não publicada). University of South Africa, Pretoria.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Disponível: http://fe.unj.ac.id/wp-content/uploads/2019/08/Research-Design_Qualitative-Quantitative-and-Mixed-Methods-Approaches.pdf

- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. New Jersey: Pearson: Merrill Prentice Hall.
Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). *Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions*. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522109001262>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª ed.). Lisboa, Editora RH.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). *Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans*. *Academy of Management Journal*, 42, 420-428. <https://www.jstor.org/stable/257012?seq=1>
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). *Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería*. *Clío América*, 5(10), 204-227. Doi: doi.org/10.21676/23897848.419
- Drucker, P. F. (1990). *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Ferreira, A., & Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. (1ª ed.). Lisboa: RH Editora. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & Francis J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, (pp 35-66). Oxford, UK: Elsevier Science. doi:10.13140/RG.2.1.3549.1681

- Elliot, A. J., & Covington, M. (2001). *Approach and Avoidance Motivation*. Educational Psychology Review, 13, 2. Doi: doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_1749
- Eshbach, E., & Henderson, J. (2010). *The symbiotic relationship between new principals and the climate of the schools in which they lead*. E-Journal of Organizational Learning and Leadership, 5(1), 16–48. Disponível em: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/60870619/symbiotic-relationship-between-new-principals-climate-schools-which-they-lead>
- Eshraghi, H., Harati, S. H., Ebrahimi, K., & Nasiri, M. (2011). *The relationship between organizational climate and leadership styles of the managers of physical education offices in Isfahan Province*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12), 1985-1990. Disponível em <https://www.researchgate.net/>
- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A., & Saqib, A. (2017). *Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy*. The Journal of Developing Areas. 51, 143-156. Doi: 10.1353/jda.2017.0093
- Flores, R., & Silva, S. (2018). *A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas*. Revista Conbrad, 3(2), 41-55. Disponível em: <http://revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/viewFile/143/110>
- Fraga, T. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal.
- Freitas, D., Graziano, G., Oswaldo, Y., Castro, D., & Spers, V. (2015). *Organizational climate, satisfaction and staff motivation in small restaurants porte*. European Journal of Business and Social Sciences, 4(1), 241-551. Disponível em: <https://www.academia.edu/>
- Frischer, J. (2006). *Laissez-faire leaders versus empowering leadership in new product developing*. Denmark: Danish Centre for Philosophy and Science Studies. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. ... Westbye, C. (2015). *The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine Countries*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Doi: 10.1080/1359432X.2013.877892
- Gaviria-Rivera, J., & Zapata, E. (2019). *Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams*. *European Research Studies Journal*, 22, 68-82. Doi: 10.11214/thalassinos.22.03.005
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. (4^a ed). McGraw-Hill Education. Disponível em: http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf
- Gök, S. (2009). *A study on the influence of organizational climate on motivation of employees*. *International Journal of Human Sciences*, 6. Disponível em: <https://i-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/791>
- Gorsira, M., Steg, L., Denkers, A., & Huisman, W. (2018). *Corruption in organizations: Ethical climate and individual motives*. *Adm. Sci*, 8(1), 4. Doi: 10.3390/admsci8010004
- Griffin, M. L. (2001). *Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables*. *J. Crim. Justice*, 29, 219–232. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>
- Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2001). *The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints*. *Applied Psychology*, 49, 517-533. Doi: 10.1111/1464-0597.00029
- Griffith, C. J., Livesey, K. M., & Clayton, D. (2010). *The assessment of food safety culture*. *British Food Journal*, 112, 439–456. Doi: 10.1108/00070701011034448
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7^a ed.). Harlow : Pearson Education Limited. Disponível em: <https://www.worldcat.org/title/multivariate-data-analysis/oclc/900353065>

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Herzberg, F. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review, 65, 5. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768. Doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kalar, T., & Wright, D.L. (2007). *Leadership theory and motivation of medical imaging employees*. Radiology Management, 29(6), 20-28. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>
- Kapp, E. A. (2012). *The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance*. Safety Science, 50, 1119–1124. Doi: 10.1016/j.ssci.2011.11.011
- Ko, W., & Kang, H. (2019). *Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools*. Food Science & Nutrition, 7, 2131-2143. Doi: 10.1002/fsn3.1056
- Koech P., & Namsonge G. (2012). *The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya*. International Journal of Business and Commerce, 2(1), 01-12. Disponível em: <https://www.academia.edu/>
- Koene, B., Vogelaar, A., & Soeters, J. (2002). *Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations*. The Leadership Quarterly, 13(3), 193-215. Doi: 10.1016/S1048-9843(02)00103-0
- Latham, G., & Pinder, C. (2005). *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*. Annual review of psychology, 56, 485-516. Doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- Lemons, L., Newsome, S., & Brashears, T. (2013). An investigation of the effect of leadership change on organizational climate. In *proceedings of the 2013*

American Association for Agricultural Education Research Conference (pp. 195–198). OH: Columbus. Disponível em: <http://aaaeonline.org/Resources/Documents/Research%20Conference%20Proceedings.pdf>

Limongi-França, A. C., & Arrelano, E. B. (2002). *Liderança, poder e comportamento organizacional*. As pessoas na organização. São Paulo: Gente. Disponível: https://repositorio.usp.br/single.php?id=001256830&locale=en_US

Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*. Porto: Vida Económica Editora.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Disponível em: <https://books.google.pt/>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. The Academy of Management Review, 16. Doi: 10.2307/258875

Lopes, S., & Chambel, M. (2013). *Motives for being temporary agency worker: Validity study of one measure according to the self determination theory*. Social Indicators Research, 116, 137-152. Doi: 10.1007/s11205-013-0273-3

Mainardes, E. W., Miranda, C. M. S., & Deschamps, M. (2010). *A Coordenação de Cursos de Graduação da Universidade Regional de Blumenau/FURB: Estilos de Liderança*. Revista Eletrónica de Administração (Online), 9(2), 1–17. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/485/459>.

Manesh, M., Singh, J., & Hussain, I. (2018). *Transformational Leadership and Contextual Performance: A Quantitative Study among Nursing Staff in Kuala Lumpur*. International Journal of Management and Sustainability, 7, 101-112. Doi: 10.18488/journal.11.2018.72.101.112

Manzoor, Q. A. (2012). *Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness*. European Journal of Business and Management, 3. Doi: 10.5296/bms.v3i1.904

Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). *Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager-salesperson*

- dyad*. Journal of the Academy of Marketing Science, 34(3), 419–438. Doi: 10.1177/0092070306286205
- Melo, J. A., & Barros, P. (2016). *Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF*. Universitas: Gestão e TI, 6. Doi: 10.5102/un.gti.v6i2.3877
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). *Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level*. The Leadership Quarterly, 22(5), 893-909. Doi: 10.1016/j.leaqua.2011.07.010
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (1998). *Administração*. São Paulo: Saraiva. Disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/livros/patrick-j-montana-bruce-h-charnov/administracao/3981019395>
- Moran, B. B. (2013). *Library and Information Center Management*. Santa Barbara, CA. Libraries Unlimited. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. (2013). *Job performance*. Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, 12, 82-103. Doi: 10.1002/0471264385.wei1203
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. London: FT Pitman. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). *The Role of Leadership in Employee Motivation*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5, 175-182. Doi: 10.5901/mjss.2014.v5n3p175
- Neves, P. (2002). *A influência do líder na performance das pessoas: uma estratégia para alcançar resultados excelentes* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Porto, Portugal.
- Nevitt, J., & Hancock, G. (2001). *Performance of Bootstrapping Approaches to Model Test Statistics and Parameter Standard Error Estimation in Structural Equation Modeling*. Structural Equation Modeling-a Multidisciplinary Journal – Struct Que Modeling, 8, 353-377. Doi: 10.1207/S15328007SEM0803_2

- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. (3^a ed.). [s.l.] Sage Publications, Inc. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Novac, C., & Bratanov, C. (2014). *The Impact of the Leadership Style on the Organizational Climate in a Public Entity*. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(1), 155-179. Disponível em: www.managementdynamics.ro
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). *Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria*. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100- 111. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>
- Osabiya, B. J. (2015). *The effect of employees' motivation on organizational performance*. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75. Doi: 10.5897/JPAPR2014.0300
- Patterson, M. G., Warr, P., & West, M. (2004). *Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216. Doi: 10.1348/096317904774202144
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S. ... Wallace A. M. (2005). *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408. Doi: 10.1002/job.312
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S. ... Wallace A. M. (2011). *Development and validation of an organizational climate measure*. *Journal of Organizational Behavior*, 26. Doi: 10.1037/t62894-000
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. Jr. (2002). *Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader Behaviors*.

Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 6, 172-197. Doi: 10.1037//1089-2699.6.2.172

Pinto, A. S., & Teques, P. (2017). *A melhor empresa para se trabalhar em Portugal: um estudo caso sobre a RE/MAX Portugal* (Tese de mestrado não publicada). Instituto Universitário da Maia, Portugal.

Porter, L. W., Angle, H. L., & Allen, R. W. (2003). *Organizational influence processes*. Armonk, New York: Sharpe. Disponível em: <https://books.google.pt/>

Procopiuk, M., Costa, L. S., Roglio, K. D., & El-kouba, A. (2009). *Avaliação do clima Organizacional: Desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global*. Revista eletrônica de gestão Organizacional, 7(2), 170-191. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21535>

Rego, A., & Cunha, M. (2010). *Liderança Positiva*. (2ª. Ed.). Lisboa: Edições Silabo. Disponível em: http://www.silabo.pt/Extras_dos_livros/Lideranca%20Positiva%20-%20Manual%20de%20exercicios.pdf

Rejas, L. P., Ponce, E. R., Almonte, M. D., & Ponce, J. R. (2006). *Transformational and Transactional Leadership: A Study of Their Influence in Small Companies*. Ingeniare Revista Chilena De Ingeniería, 14(2), 156-166. Doi: 10.4067/S0718-33052006000100010

Reilly, R., & Aronson, Z. (2012). Managing Contextual Performance. In Smither, J. W., & London, M. (eds). *Performance management: Putting research into action*. San Francisco: Jossey-Bass. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2009-17503-000>

Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). *Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS*. The Leadership Quarterly, 18, 121-133. Doi: 10.1016/j.leaqua.2007.01.003

- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). *Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.459
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *The American psychologist*, 55, 68-78. Doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). *Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of selfregulation in behavior and development*. *Development and Psychopathology*, 9, 701-728. Doi: 10.1017/S0954579497001405
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2017). *How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory*. *Review of Managerial Science*, 1-40. Doi: 10.1007/s11846-017-0252-1
- Saravo, B., Netzel, J., & Kiesewetter, J. (2017). *The need for strong clinical leaders – Transformational and transactional leadership as a framework for resident leadership training*. *PLOS ONE*, 12(8), 1–14. Doi: 10.1371/journal.pone.0183019
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). *On the etiology of climates*. *Personnel Psychology*, 36, 19–39. Doi: 10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x
- Sharma, L. J. K., & Singh, S. K. S. (2013). *Characteristics Of Laissez-Faire Leadership Style: A Case Study*. *International Journal Of Research In Commerce & Management*, 4(3), 29–31. Disponível em: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/86992940/characteristics-laissez-faire-leadership-style-case-study>
- Shukla, H., & Mishra, D. P. (2006). *A Study of the Organizational Climate of Professional Colleges*. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 5(2), 48-61. Doi: 10.1177/097324700700300105
- Sinaga, A., Abdullah, T., & Tunas, B. (2019). *The Effect of Organizational Climate on Work Motivation and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of*

- Employees of Education Department in DKI Jakarta*. Journal of Business and Behavioral Entrepreneurship, 3(2), 41-57. Doi: 10.21009/JOBBE.003.2.03
- Singh, R., & Rani, A. (2017). *Human behavior in group, emotional intelligence & organizational culture*. Chennai: Notion Press. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press. Disponível em: <https://books.google.pt/>
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Disponível em: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Stringer-Leadership-and-Organizational-Climite-Pearson-Organizational-Development-Series/PGM84534.html>
- Van De Voorde, K., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2010). *Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: A cross-lagged study at the business unit level*. The International Journal of Human Resource Management, 21(10), 1712–1732. Doi: 10.1080/09585192.2010.500491
- Van Knippenberg, D. (2000). *Work motivation and performance: A social identity perspective*. Applied Psychology: An International Review, 49, 357-371. Doi: 10.1111/1464-0597.00020
- Van Scotter, J., Motowidlo, S., & Cross, T. (2000). *Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards*. The Journal of applied psychology, 85(4), 526-35. Doi: 10.1037//0021-9010.85.4.526
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yamarino, F. J. (1990). *Adding to contingent-reward behavior: the augmenting effect of charismatic leadership*. Group and Organization Studies. Group and Organization Management, 15(4), 381-394. Doi: 10.1177/105960119001500404
- Walter, F., & Bruch, H. (2010). *Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of*

- analysis*. The Leadership Quarterly, 21(5), 765-782. Doi: 10.1016/j.leaqua.2010.07.006
- Woznyj, H. M., Heggestad, E. D., Kennerly, S., & Yap, T. L. (2018). *Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92. Doi: 10.1111/joop.12235
- Yantu, I. (2018). *Organizational climate for work motivation stimulation in regional financial agency*. Journal of Applied Management (JAM), 2(16), 330-335. Doi: 10.21776/ub.jam.2018.016.02.16
- Yousaf, A., Yang, H., & Sanders, K. (2015). *Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals: The mediating role of commitment foci*. Journal of Managerial Psychology, 30, 133-150. Doi: 10.1108/JMP-09-2012-0277
- Yukl, G. A. (2013) *Leadership in Organizations*. (8^a ed.). Prentice-Hall, Upper Saddle River. Disponível em: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Yukl-Leadership-in-Organizations-8th-Edition/PGM151705.html>
- Yukl, G. A. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. The Leadership Quarterly, 10(2), 285-305. Doi: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1 – Consentimento informado, livre e esclarecido

Consentimento informado, livre e esclarecido

O Instituto Universitário da Maia tem em curso uma investigação sobre a influência dos estilos de liderança, clima organizacional e da motivação na performance contextual de funcionários dos clubes desportivos.

Deste modo, venho por este meio solicitar a sua colaboração e consentimento para a sua participação no estudo.

A participação é voluntária, as respostas são confidenciais e anónimas, e pode desistir a meio da sua participação, se assim o entender.

Por favor, antes de iniciar leia as instruções no início do formulário para o seu correto preenchimento.

Depois de preenchidos, os formulários e o consentimento devem ser entregues ao investigador.

Se tiver qualquer dúvida ou questão em relação ao estudo, por favor questione o investigador. Se pretender informação adicional em privado, por favor contacte r_jfonseca@hotmail.com/913083054 (Rafael Fonseca).

Agradecendo a sua disponibilidade, subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Rafael Fonseca (Responsável)

Consentimento

Eu, _____, li a informação e autorizo a minha participação no respetivo estudo.

Após a leitura entendi os objetivos do estudo e tive oportunidade de esclarecer as minhas dúvidas. Entendi também que a informação que eu der é totalmente confidencial.

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

8.2. Anexo 2 – Dados pessoais e Questionário de Liderança Multifatorial

Dados pessoais

Idade:

Sexo: Feminino Masculino

Habilitações académicas:

Clube onde trabalha:

Cargo/função que representa no clube:

Anos de serviço no clube:

Questionário de Liderança Multifatorial

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Instruções:

De seguida apresentam-se trinta e seis itens descritivos.

Indique de que forma as seguintes afirmações se adequam ao desempenho da sua chefia direta.

Selecione apenas uma das opções apresentadas.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Proporciona ajuda em troca de esforços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Reexamina situações críticas questionando-as se são apropriadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Apenas interfere quando os problemas se tornam sérios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Concentra-se nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Partilha as suas crenças e valores mais importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Nem sempre está acessível quando necessitam dele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Fala de forma otimista sobre o futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Cria orgulho nos outros por estarem associados a ele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Apenas interfere perante os erros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Especifica a importância de se ter um forte senso de obrigação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Investe o seu tempo a ensinar e treinar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas são alcançadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Demonstra acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Dá prioridade aos interesses do grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como membros do grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ser necessário agir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Age de forma que consiga o respeito dos outros por ele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Pondera as consequências éticas e morais das decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Mantém-se a par de todos os erros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Demonstra um senso de poder e confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Canaliza a sua atenção às falhas de forma a atingir os padrões esperados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Incentiva a tomada de decisões pelo grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Orienta os outros a olharem para os problemas de diferentes ângulos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Demora a responder às questões urgentes que lhe são colocadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Manifesta satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.3. Anexo 3 – Questionário da Medida de Clima Organizacional

Medida de Clima Organizacional

Organizational Climate Measure (COM)

Instruções:

De seguida apresentam-se catorze itens descritivos.

Selecione apenas uma das opções apresentadas

Definitivamente falso 1	Maioritariamente falso 2	Maioritariamente verdadeiro 3	Definitivamente verdadeiro 4
--	---	--	---

	Definitivamente e falso 1	Maioritariamente e falso 2	Maioritariamente verdadeiro 3	Definitivamente e verdadeiro 4
Autonomia				
1. A sua chefia direta permite que os funcionários do clube tomem as suas próprias decisões na maior parte das vezes.	1	2	3	4
2. A sua chefia direta confia nos funcionários do clube para que tomem as próprias decisões acerca do trabalho sem uma permissão prévia.	1	2	3	4
3. Os supervisores hierárquicos controlam rigidamente o trabalho das pessoas abaixo deles.	1	2	3	4

4. A sua chefia direta é muito rígida na maneira como as coisas são feitas.	1	2	3	4
5. É importante verificar as coisas com a sua chefia direta antes de tomar uma decisão.	1	2	3	4
Apoio da sua chefia direta				
6. A sua chefia direta é realmente boa a entender os problemas dos funcionários do clube.	1	2	3	4
7. A sua chefia direta mostra confiança nos funcionários do clube.	1	2	3	4
8. A sua chefia direta é amigável e fácil de abordar.	1	2	3	4
9. Pode-se confiar na sua chefia direta para dar uma boa orientação aos funcionários do clube.	1	2	3	4
Esforço				
10. Os funcionários do clube procuram sempre ter o melhor desempenho possível.	1	2	3	4
11. Os funcionários do clube estão entusiasmados com o seu próprio trabalho.	1	2	3	4
12. Os funcionários do clube conseguem fazer o mínimo possível exigido.	1	2	3	4
13. Os funcionários do clube estão preparados para fazer esforços adicionais para fazer um bom trabalho.	1	2	3	4

14. Os funcionários do clube não se esforçam mais do que o necessário.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

8.4. Anexo 4 – Questionário da Escala de Motivação Multidimensional no Trabalho

Escala de Motivação Multidimensional no Trabalho

The Multidimensional Motivation at Work Scale

Instruções:

As afirmações que se seguem dizem respeito às razões que levam os trabalhadores a esforçarem-se nos seus trabalhos atuais. Por favor indique o grau de ACORDO ou DESACORDO relativamente à sua situação atual, utilizando a seguinte chave de resposta:

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente					Concordo totalmente		

Selecione apenas uma das opções apresentadas.

Porque se esforça no seu trabalho atual?

	1	2	3	4	5	6	7
1. Eu não sei porque é que estou a fazer este trabalho, é uma perda de tempo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu desenvolvo pouco trabalho porque penso que este trabalho não merece esforço.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu nem sei porque estou a fazer este trabalho; é um trabalho inútil.	1	2	3	4	5	6	7
4. Para receber a aprovação dos outros (ex. família, colegas...)	1	2	3	4	5	6	7
5. Porque os outros irão respeitar-me mais (ex. família, colegas...)	1	2	3	4	5	6	7
6. Para evitar ser criticado por outros (ex. família, colegas...)	1	2	3	4	5	6	7
7. Porque serei recompensado financeiramente se empregar esforço suficiente.	1	2	3	4	5	6	7
8. Porque terei mais segurança no trabalho se empregar esforço suficiente.	1	2	3	4	5	6	7
9. Porque corro o risco de perder o meu trabalho se não empregar esforço suficiente.	1	2	3	4	5	6	7

10. Para provar a mim mesmo que consigo.	1	2	3	4	5	6	7
11. Porque me faz sentir orgulhoso.	1	2	3	4	5	6	7
12. Porque caso contrário me sinto envergonhado de mim mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
13. Porque caso contrário me sinto mal comigo mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
14. Porque pessoalmente considero que é importante empregar esforço neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. Porque empregar esforço neste trabalho é consistente com os meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
16. Porque empregar esforço neste trabalho tem um significado pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
17. Porque me divirto a desempenhar as minhas funções.	1	2	3	4	5	6	7
18. Porque o trabalho que desempenho é excitante.	1	2	3	4	5	6	7
19. Porque o trabalho que desenvolvo é interessante.	1	2	3	4	5	6	7

8.5. Anexo 5 – Questionário da performance contextual

Performance Contextual

Instruções:

De seguida apresentam-se dezasseis perguntas acerca da performance contextual dos funcionários no trabalho. Por favor indique o grau de probabilidade relativamente à sua situação atual, utilizando a seguinte chave de resposta:

1	2	3	4
Pouco provável			Muito provável

Selecione apenas uma das opções apresentadas.

Durante o desempenho do seu trabalho, qual a sua probabilidade de...

	1	2	3	4
1. ... cumprir instruções mesmo quando não há supervisão da sua chefia direta?	1	2	3	4
2. ... cooperar com os outros em equipa?	1	2	3	4
3. ... insistir na superação de obstáculos para concluir uma tarefa?	1	2	3	4
4. ... apresentar uma aparência adequada tendo em conta a sua função?	1	2	3	4
5. ... se voluntariar para fazer tarefas adicionais?	1	2	3	4
6. ... seguir os procedimentos adequados e evitar atalhos não autorizados?	1	2	3	4
7. ... procurar uma tarefa desafiadora?	1	2	3	4
8. ... se oferecer para ajudar os outros a executar o seu trabalho?	1	2	3	4
9. ... prestar atenção a detalhes importantes?	1	2	3	4
10. ... defender as decisões da sua chefia direta?	1	2	3	4
11. ... praticar um código de conduta adequado?	1	2	3	4

12. ... apoiar e incentivar um colega de trabalho com um problema?	1	2	3	4
13. ... tomar a iniciativa para resolver um problema de trabalho?	1	2	3	4
14. ... ser disciplinado e ter autocontrolo?	1	2	3	4
15. ... enfrentar com entusiasmo uma tarefa difícil?	1	2	3	4
16. ... fazer mais do que o seu trabalho exige, de forma voluntária, para ajudar outras pessoas ou contribuir para a eficácia do clube?	1	2	3	4