

Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências Empresariais



Liderança, Motivação e Performance dos Colaboradores
na área do Fitness

André Camilo Baptista Vieira

Gestão de Empresas

Orientador Institucional

Prof. Doutor Pedro Teques

Setembro 2020



André Camilo Baptista Vieira

A034614

Liderança, Motivação e Performance dos Colaboradores
na área do Fitness

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

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

Setembro 2020

Agradecimentos:

A realização desta tese de mestrado, do curso de Gestão de Empresas no Instituto Universitário da Maia, foi apoiada e incentivada por várias pessoas e meios, sem os quais não seria possível ser realizada, a estes quero agradecer, pois estarei eternamente grato.

Ao Professor Doutor Pedro Teques, docente no Instituto Universitário da Maia, pela disponibilidade em orientar a minha tese e em apoiar todo o processo que este documento que gerou.

Agradeço a contribuição imprescindível da cadeia de ginásios na realização desta investigação que gentilmente se disponibilizou e autorizou a inquirir os seus colaboradores.

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram e ouviram em todas as fases do meu percurso.

Mas acima de tudo, quero agradecer aos meus pais que possibilitaram e que sempre fizeram os possíveis para me providenciar a melhor formação disponível, e que sempre acreditaram em mim, em todas as minhas capacidades e ambições. Agradeço de igual forma, às minhas irmãs que sempre acreditaram em mim em toda a minha vida pessoal e académica.

Liderança, Motivação e Performance dos Colaboradores na área do *Fitness*

RESUMO

A investigação tem evidenciado o papel da liderança transformacional na obtenção de resultados organizacionais, através da criação de condições na organização para que os seus colaboradores aprendam continuamente, partilhem uma visão, providenciem a experimentação e a inovação, reconheçam e recompensem o esforço desenvolvido nas atividades e tarefas. O propósito deste estudo consistiu em analisar as relações entre a liderança transformacional, a motivação e a performance individual dos funcionários na indústria do *fitness*. Participaram no estudo 49 colaboradores de uma cadeia de ginásios à escala nacional que responderam ao *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass & Avolio, 1990), e ao *The Multidimensional Motivation at Work Scale* (Gagné et al., 2014), e a sua performance foi avaliada pelos seus 11 supervisores considerando a média da avaliação mensal quantitativa dos últimos três meses. Os resultados indicam que a liderança transformacional se relaciona com todas as variáveis em estudo, sendo que apenas a motivação intrínseca se relaciona com a performance. Em síntese, comportamentos transformacionais e colaboradores intrinsecamente motivados podem indicar mais performance individual.

Palavras chave: Liderança, liderança transformacional, motivação autónoma, performance individual, fitness.

Leadership, Motivation and Performance of Employees in the Fitness area

ABSTRACT

Research has shown the role of transformational leadership in achieving organizational results, by creating conditions in the organization for its employees to learn continuously, share a vision, provide experimentation and innovation, recognize and reward the effort developed in activities and tasks. The purpose of this study was to analyze the relationships between transformational leadership, motivation and individual performance of employees in the fitness industry. 49 employees from a nationwide chain of gyms participated in the study and answered the Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1990), and The Multidimensional Motivation at Work Scale (Gagné et al., 2014), and their performance was assessed by its 11 supervisors considering the average of the quantitative monthly evaluation of the last three months. The results indicate that transformational leadership is related to all the variables under study, but only intrinsic motivation related to performance. In summary, transformational behaviors and intrinsically motivated employees may predict more individual performance.

Keywords: Leadership, transformational leadership, autonomous motivation, individual performance and fitness.

Índice

RESUMO	III
ABSTRACT	IV
Índice de Tabelas.....	VI
Índice de Figuras	VII
Lista de abreviaturas, siglas e abreviaturas	VIII
INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1.1. Liderança	4
1.1.1. <i>The Full Range of Leadership Theory</i>	5
1.2. Motivação.....	8
1.2.1. <i>Teoria da Autodeterminação</i>	9
1.3. Performance.....	14
1.4. Liderança e Motivação	15
1.5. Liderança e Performance	19
1.6. Motivação e Performance.....	22
2. MÉTODO.....	24
2.1. Participantes.....	25
2.2. Procedimentos	25
2.3. Medidas.....	26
2.4. Análise dos dados.....	27
3. RESULTADOS	27
4. DISCUSSÃO	29
CONCLUSÕES.....	35
REFERÊNCIAS.....	37
ANEXOS	52
ANEXO I – Questionário aplicado aos supervisores	52
ANEXO II – Questionário aplicado aos colaboradores	57

Índice de Tabelas

Tabela 1: Médias, desvios-padrão e correlações bivariadas entre as variáveis em estudo	28
Tabela 2: Estatística descritiva e correlações canônicas entre as variáveis em estudo.	29

Índice de Figuras

Figura 1: Fundação da Motivação Autónoma	9
Figura 2: Taxonomia dos tipos motivacionais da OIT, organizada em termos dos graus em que as motivações emanam do eu.....	13

Lista de abreviaturas, siglas e abreviaturas

CET- Teoria da Avaliação Cognitiva

FRLT- The Full Range of Leadership Theory

MAWS- *Multidimensional Work Motivation Scale*

MLQ- *Multifactor Leadership Questionnaire*

OIT- Teoria da Integração Organismica

SDT- Teoria da Autodeterminação

INTRODUÇÃO

Até à década de 70, a investigação acerca da liderança debruçou-se sobre os pequenos grupos empresariais, sendo poucos os estudos relacionados com líderes que ocupavam cargos de direção em grupos empresariais maiores. Posteriormente, na década de 80, os investigadores da área da gestão começaram a estudar os aspetos emocionais e simbólicos da liderança (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Owens, 1998).

Consequentemente, devido às constantes alterações no mercado, é exigido cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança. A teoria da liderança transformacional descreve esse importante aspeto. O papel do líder transformacional e do seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o clima organizacional, a motivação e o compromisso da equipa, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do colaborador (Breevaart et al., 2014; Costa & Castanheira, 2015).

Na literatura recente, a performance foi explicada como tendo um relacionamento com a liderança (Jacobsen & Andersen, 2014) e com a motivação (Belle, 2012). Vários estudos demonstraram o efeito positivo dos estilos de liderança percebidos na motivação dos colaboradores (Belle, 2013; Frey, Homberg & Osterloh, 2013; Hasnain et al., 2014; Paarlberg & Lavigna, 2010; Wright, Moynihan & Pandey, 2012). Ou seja, tal como Harborne e Johnne (2003) mencionam, a liderança é considerada um fator essencial para a inovação nos negócios, pois contribui positivamente para a performance dos colaboradores. Outros estudos acrescentam ainda que a liderança transformacional está positivamente associada com resultados ao nível da performance (Avolio, 1999; Avolio, Bass & Jung, 1995; Lowe et al., 1996), particularmente em empresas privadas (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002).

Rezvani, Khosravi e Dong (2017) sugerem que diferentes estilos de liderança podem ter um impacto distinto em diferentes dimensões da motivação intrínseca e extrínseca. No seu estudo, os colaboradores que classificaram o seu líder como mais transformador indicaram que trabalhavam num ambiente com mais recursos. Esse ambiente de trabalho positivo e estimulante, por sua vez, contribuiu para a satisfação das

necessidades básicas dos liderados. Conseqüentemente, essa satisfação das necessidades permite que os liderados prosperem e se envolvam no seu trabalho. Por fim, esse estado ativo e comprometido permite que os colaboradores direcionem a sua energia para o trabalho e, portanto, contribui para a performance.

A investigação que procura examinar as relações entre a liderança e a motivação dos colaboradores é relativamente vasta (e.g., Kovjanic et al., 2012; Rezvani, Khosravi & Dong, 2017; Hetland et al., 2015; Kovjanic, Schuh & Jonas, 2013). Contudo, parece existir carência de evidências na área do *fitness*. Assim, partindo da questão – “Será que a liderança transformacional e a motivação se relacionam com a performance dos trabalhadores da área do *fitness*?” –, este estudo tem como objetivo principal analisar a relação entre a liderança transformacional, a motivação e a performance individual dos colaboradores na área do *fitness*. Por conseguinte, foram definidos três objetivos de investigação específicos:

1. Analisar a relação entre a liderança transformacional e a performance individual dos colaboradores;
2. Avaliar a relação entre a motivação autônoma e a performance individual dos colaboradores;
3. Examinar a relação entre a motivação autônoma e a percepção de liderança exercida.

Com vista a avaliar a estabilidade temporal das relações entre variáveis, de modo a potenciar relações de causa-efeito, o presente estudo foi desenhado com três momentos de avaliação com três meses de intervalo em cada momento. Contudo, devido ao período de confinamento obrigatório determinado pela Covid-19 e que obrigou à paragem das atividades das organizações, o presente estudo restringiu-se à análise dos dados do primeiro e único momento de avaliação.

Os colaboradores do ginásio responderam a um questionário que permite examinar as suas percepções acerca da liderança dos seus supervisores (i.e., *Multifactor Leadership Questionnaire*; Bass & Avolio, 1990), e a sua motivação no trabalho (i.e., *The Multidimensional Motivation at Work Scale*; Gagne et al., 2014). A performance dos

colaboradores foi avaliada através da média da avaliação mensal quantitativa dos últimos três meses por parte dos seus supervisores.

Para melhor compreensão deste trabalho, irão ser abordados alguns conceitos relacionados com a liderança, motivação e a performance. O estudo apresenta-se organizado em secções, começando pelo enquadramento teórico, onde é desenvolvida e relacionada a teoria da liderança transformacional, teoria da autodeterminação e a performance individual. A parte metodológica passa pela caracterização dos inquiridos e os instrumentos utilizados, assim como os procedimentos do estudo e a análise estatística dos dados. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados, identificadas eventuais limitações e sugeridas algumas orientações para futuras investigações.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Liderança

Após uma ampla revisão da literatura sobre liderança, Stogdill (1974) concluiu que existem tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram definir o conceito. Apesar das diferenças entre autores, verificamos que há um ponto de consonância, nomeadamente na verificação de que os líderes são agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que os atos dos outros os afetam a eles (Bass, 1990).

O conceito de liderança começou gradualmente a fazer parte integrante dos estudos sobre a cultura organizacional tendo vindo, concomitantemente, a dar-se uma deslocação significativa das conceções tradicionais da liderança (ligada aos modelos racionais e burocráticos) para um novo entendimento do papel do líder mais ligado às questões culturais e simbólicas, e aos processos de influência (Costa, 2003).

Odumeru e Ogbonna (2013) afirmam que, tanto instituições públicas como privadas dependem da liderança para conseguirem alcançar os seus objetivos de governabilidade e administração. Por conseguinte, sendo a liderança um fenómeno complexo, a sua definição exige levar em consideração várias dimensões e variáveis, sendo definida através das características, comportamentos, influências, padrões de interação, relacionamentos e ocupação de uma posição hierárquica. Calaça e Vizeu (2014) acrescentam que, embora o conceito de liderança seja demasiadamente amplo, este está intimamente relacionado à capacidade dos líderes alcançarem objetivos comuns em conjunto com os seus subordinados. Amanchukwu, Stanley e Ololube (2016) corroboram com tais afirmações dizendo que uma liderança ineficiente prejudica os objetivos e progressos organizacionais, para o qual é necessário a um bom líder infundir, direccionar e motivar a equipa e a organização à prossecução dos objetivos. Chiavenato (2014) define liderança como um fenómeno de cunho social que ocorre quando há uma relação de influência entre pessoas (líderes e liderados), numa determinada situação utilizando para isso a comunicação no intuito de alcançar objetivos em comum.

1.1.1. *The Full Range of Leadership Theory*

Tendo-se baseado na obra de referência “Leadership” de Burns (1978), Bass (1985) desenvolveu a Teoria da Liderança Transformacional, e posteriormente, em conjunto com Avolio desenvolveram o modelo *The Full Range of Leadership Theory* (FRLT). Esta teoria incorpora nove fatores, estando organizados em três estilos de liderança: transformacional, transacional e evitante (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011).

A liderança transformacional é um dos estilos que foi objeto de estudo a partir de 1980. O seu denominador comum é a visão macro do líder e da sua relação motivacional para com os seus liderados (Banks et al., 2016). Tal como Bass (1985) indicava, apesar de estarem assentes em pressupostos económicos, os novos modelos de liderança envolvem o comportamento simbólico do líder, como visionário, inspirador, comunicativo, com ligação emocional, com valores morais, tendo consideração individualizada e estimulação intelectual. Outros autores (e.g., Bergamini, 1994; Zaech & Baldegger, 2017) também concordam que as abordagens das últimas décadas do séc. XX diferenciavam-se por ver o líder como um gestor com sentido, ou seja, alguém que motiva os funcionários e fornece-lhes um significado mais profundo para a execução do seu trabalho. Burns (1978) afirma ainda que os líderes transformacionais mudam estratégias e comportamentos, salientando uma necessidade de evolução de uma liderança de autoridade para uma liderança mobilizadora e transformadora.

Originalmente, Bass (1985) indica que a liderança transformacional é composta por quatro dimensões: a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individual. Na influência idealizada, os líderes são admirados e respeitados, sendo que os seus liderados se identificam com os líderes. O líder é consistente na sua forma de atuar, nomeadamente no respeito pelos valores e princípios. Na motivação inspiradora, através de diferentes formas, os líderes motivam os seus subordinados através da promoção do espírito individual e de equipa, estando sempre presente o entusiasmo e o otimismo. O líder estimula-os para um futuro atrativo, apelando à visão e ao uso de símbolos para os motivar e modelar o tipo de comportamento desejado dando desta forma um sentido à dedicação dos

trabalhadores. Na dimensão da estimulação intelectual os líderes estimulam o esforço dos seus liderados, no sentido de serem, criativos, questionarem todos os pressupostos, e debaterem problemas de forma a encontrar novas soluções. Na consideração individual os líderes agem como treinadores, isto é, dão atenção às necessidades de cada indivíduo no sentido de os auxiliar a crescer e chegar a níveis mais elevados de performance. O líder suporta, encoraja e acompanha os liderados.

Por outras palavras, o processo inerente à liderança transformacional assenta na capacidade do líder mudar os valores base, as crenças e as atitudes dos seus subordinados de forma a estimular o seu empenho para além do padrão normal da função, sendo conseguido pela articulação de uma visão de futuro, garantindo um modelo operacional consistente, orientado para os objetivos e demonstrando consideração individual aos colaboradores (Wu et al. 2010; Judge & Bono, 2000; Podsakoff et al., 1996).

Face ao exposto, a liderança transformacional é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O gestor precisa de conhecer a motivação humana para melhor conduzir as pessoas. A importância da liderança transformacional é caracterizada pela presença de um líder capaz de transformar o ambiente e mudar a realidade de qualquer lugar por onde passa. Este é um líder capacitado para resolver problemas dos mais simples aos mais complexos, visionário, estrategista e comprometido com o desenvolvimento dos seus liderados, sendo capaz de modificar comportamentos e formar melhores profissionais, através dos seus exemplos e atitudes. Há assim um entendimento do propósito, são estabelecidos compromissos a longo prazo e os interesses são partilhados em conjunto com a partilha de objetivos. A inclusão de pressupostos, normas e valores que se baseiam na liderança transformacional não exclui que os indivíduos persigam os seus próprios objetivos e recompensas, isto poderá ocorrer simultaneamente. Deve existir um alinhamento dos interesses próprios dos subordinados com o objetivo central da organização. Como consequência, líderes e liderados vão além dos seus próprios interesses ou recompensas para o benefício da equipa e organização (Bass, 1996).

Por outro lado, Bass (1990) definiu liderança transacional como o processo de gestão por punições e recompensas, ou seja, os líderes transacionais veem a troca adequada de recursos como fundamental dando aos subordinados algo que eles querem em troca de algo que o líder deseja. A liderança transacional é caracterizada por quatro dimensões: recompensa contingente - estabelecimento de punições e recompensas pelo esforço; gestão ativa por observação de exceções e procura de desvios das regras e padrões, tomando ações corretivas; gestão passiva por exceção intervindo apenas se os padrões não forem considerados; e liderança evitante abdicando de responsabilidades e decisões. Desta forma os líderes transacionais usam as recompensas contingentes para esclarecer as expectativas para a performance dos liderados e estimular o bom desempenho (Nielsen & Lassen, 2012).

Na literatura recente encontramos algumas considerações que apontam para várias características do líder transacional, tais como: focado nas funções de gestão básicas de supervisão, planeamento, organização e desempenho; utiliza a motivação extrínseca como recompensas e punições para que os seus subordinados cumpram as metas e objetivos; concentra-se em ações de curto prazo; tem um comportamento direcionado à manutenção do *status quo*; os comportamentos motivacionais funcionam nos níveis básicos de satisfação da hierarquia de necessidades de Maslow; gera bons resultados em tarefas específicas; e trabalha dentro dos sistemas padrões existentes (Odumeru & Ogbonna, 2013; Sultan, 2017; McCleskey, 2014; Amir & Pihie, 2012; Caillier, 2015; Zaech & Baldegger, 2017).

É importante notar que, embora os estilos de liderança transformacional e transacional sejam diferentes no conceito e na prática, a FRLT não os vê como extremidades opostas de um continuum. Em vez disso, eles compreendem duas dimensões conceitualmente distintas, mas relacionadas de liderança que se constroem uma sobre a outra (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2013; Judge & Piccolo, 2004).

A teoria completa comporta também o estilo de liderança evitante consistindo num líder que tem uma postura de evitação da tomada de decisão, recusa de responsabilidades e indiferença às necessidades dos seus liderados. Este estilo de

mostra-se o mais passivo e o menos eficaz dentro dos três comportamentos de líderes identificados por Bass (1985) (Zaech & Baldegger, 2017; Amir & Pihie, 2012; Amanchukwu et al., 2015).

1.2. Motivação

Os seres humanos podem ser proativos e comprometidos ou, passivos e alienados, em grande parte em função das condições sociais em que se desenvolvem e funcionam. As representações mais completas da humanidade mostram que as pessoas são curiosas, vitais e motivadas. O facto da maioria das pessoas mostrar considerável esforço, ação e compromisso nas suas vidas parece, de facto, ser mais normativo do que excepcional. No entanto, também é claro que o espírito humano pode ser diminuído ou esmagado levando a que os indivíduos rejeitem o crescimento e a responsabilidade.

Para Chiavenato (1998), a motivação é o desejo de exercer um determinado nível de esforço de forma a alcançar determinados objetivos organizacionais, sendo que acresce ainda a capacidade de satisfazer as necessidades individuais. Também de acordo com Ryan & Deci (2000) motivação diz respeito à energia, direção, persistência e finalidade, ou seja, todos os aspetos de ativação e intenção.

Embora a motivação seja frequentemente tratada como um construto singular, uma reflexão superficial sugere que as pessoas são levadas a agir por diferentes tipos de fatores, experiências e consequências. As pessoas podem ser motivadas porque valorizam uma atividade ou porque há uma forte coerção externa. Podem comportar-se a partir de um senso de compromisso pessoal para se destacar ou pelo medo de serem controlados.

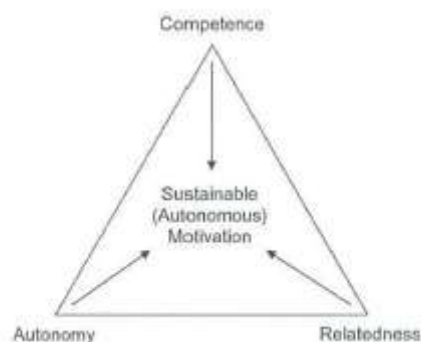
Comparações entre pessoas cuja motivação é autêntica e aquelas que são controladas externamente por uma ação geralmente revelam que as primeiras, em relação às segundas, têm mais interesse, entusiasmo e confiança, o que por sua vez, manifesta-se tanto na performance como na persistência e criatividade (Deci & Ryan, 1991; Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Ilardi, 1997).

1.2.1. Teoria da Autodeterminação

Nos últimos 30 anos, dois autores, Edward L. Deci e Richard M. Ryan, desenvolveram uma teoria da motivação humana, denominada Teoria da Autodeterminação (SDT) que identifica os princípios básicos subjacentes à motivação autônoma. Esta teoria está enraizada num conjunto de suposições sobre a natureza e a motivação humana (Ryan & Deci, 2000), sendo a teoria da motivação contemporânea que mais atenção tem recebido por parte dos investigadores.

Os autores identificaram três necessidades psicológicas fundamentais, a necessidade de competência (Harter, 1978; White, 1963), relacionamento (Baumeister & Leary, 1995; Reis, 1994) e autonomia (deCharms, 1968; Deci, 1975), que parecem ser essenciais para facilitar o funcionamento ideal das propensões naturais ao crescimento e à integração. A competência consiste no acreditar de que alguém tem a capacidade de influenciar resultados importantes. O conceito de relacionamento consiste na experiência de ter relações sociais satisfatórias e favoráveis. Por fim, a autonomia diz respeito à experiência de agir com uma noção de escolha, vontade e autodeterminação. De acordo com estes autores, satisfazer as necessidades humanas de competência, relacionamento e autonomia cria uma motivação autônoma (Figura 1). Portanto, líderes e organizações que satisfaçam estas necessidades conseguirão maior produtividade nos colaboradores.

Figura 1: Fundação da Motivação Autônoma



Fonte: Stone, Deci & Ryan (2009)

As evidências existentes sugerem ainda que as necessidades humanas de autonomia, competência e relacionamento são universais, ou seja, elas transcendem a

cultura e o contexto (Chirkov, Ryan, Kim & Kaplan, 2003). A concepção da internalização e os tipos de regulação mudaram na SDT de um foco na motivação intrínseca versus extrínseca para um foco na motivação autónoma versus controlada. Regulações externas são formas de motivação controlada, enquanto regulações identificadas, integradas e intrínsecas são formas de motivação autónoma. Obviamente, todos os tipos de motivação autónoma e controlada são tipos de motivação que refletem a intenção de uma pessoa de agir, embora possam resultar em diferentes resultados de qualidade.

Em contraste com a motivação, a desmotivação reflete a falta de intenção de agir. A desmotivação consiste numa pessoa não valorizar um comportamento ou resultado, não acreditar que um resultado avaliado esteja vinculado de maneira confiável a comportamentos específicos.

Talvez nenhum fenómeno isolado reflita tanto o potencial positivo da natureza humana quanto a motivação intrínseca, a tendência inerente a procurar novidades e desafios, ampliar e desenvolver as capacidades, explorar e aprender. Assim, o conceito de motivação intrínseca consiste no pressuposto que existem condições que aumentam e sustentam versus subjugam e diminuem esta propensão inata. A Teoria da Avaliação Cognitiva (CET) foi apresentada por Deci e Ryan (1985) como uma sub teoria da SDT que tem como objetivo especificar fatores que explicam a variabilidade na motivação intrínseca. A CET é estruturada em termos de fatores sociais e ambientais que facilitam versus minam a motivação intrínseca (Figura 2).

Esta teoria centra-se nas necessidades fundamentais de competência e autonomia. As pessoas devem experimentar competência e também experimentar o seu comportamento como autodeterminado para que a motivação intrínseca esteja em evidência. Além disso, as últimas investigações revelaram que recompensas tangíveis, ameaças, prazos, diretrizes, avaliações pressionadas e objetivos impostos diminuem a motivação intrínseca porque conduzem a um lócus de causalidade externo. Por outro lado, a escolha, o reconhecimento de sentimentos e as oportunidades aumentaram a

motivação intrínseca, porque permitem às pessoas um maior sentimento de autonomia (Deci & Ryan, 1985).

Embora os apoios à autonomia e à competência sejam altamente destacados por produzir variabilidade na motivação intrínseca, um terceiro fator, o relacionamento, também tem sua expressão. Certamente, muitos comportamentos intrinsecamente motivados são realizados de maneira feliz, isoladamente, sugerindo que apoios relacionais proximais podem não ser necessários para a motivação intrínseca. Mas, uma base relacional segura parece ser importante para que a expressão da motivação intrínseca esteja em evidência.

O termo motivação extrínseca refere-se ao desempenho de uma atividade para atingir algum resultado, portanto, contrasta com a motivação intrínseca, que se refere ao exercício de uma atividade para a satisfação inerente à própria atividade. Ao contrário de algumas perspectivas que veem o comportamento motivado extrinsecamente como invariavelmente não autónomo, a SDT propõe que a motivação extrínseca pode variar bastante na sua relativa autonomia (Ryan & Connell, 1989; Vallerand, 1997).

A verdadeira questão sobre práticas não intrinsecamente motivadas é como é que os indivíduos adquirem a motivação para as realizar e como essa motivação afeta a persistência e a qualidade comportamental. Sempre que uma pessoa tenta promover certos comportamentos nos outros, a motivação dos outros para o comportamento pode variar de desmotivação, conformidade passiva e comprometimento ativo.

Segundo a SDT, essas diferentes motivações refletem diferentes graus de atribuição de valor e se o comportamento solicitado foi ou não internalizado e integrado. A internalização refere-se à absorção de um valor ou regulamento das pessoas, e a integração refere-se à transformação posterior desse regulamento em seus próprios, para que, subsequentemente, emane de si.

Consequentemente, a SDT abordou as questões de como os processos através dos quais esses comportamentos não intrinsecamente motivados podem-se tornar verdadeiramente autodeterminados e de que forma o ambiente social influencia esses

processos. Para detalhar as diferentes formas de motivação extrínseca e os fatores contextuais que promovem ou dificultam a internalização e a integração da regulação para esses comportamentos, Deci e Ryan (1985) introduziram uma segunda sub-teoria, chamada Teoria da Integração Organísmica (OIT). A Figura 2 ilustra a taxonomia dos tipos motivacionais da OIT, organizada da esquerda para a direita em termos dos graus em que as motivações são autodeterminadas.

No extremo esquerdo do continuum da autodeterminação está a desmotivação, o estado de falta da intenção de agir. Quando desmotivadas, as pessoas não agem de maneira alguma ou agem sem intenção, resultado de não valorizarem uma atividade (Ryan, 1995), de não se sentirem competentes para a realizar (Bandura, 1986) ou de não esperarem que ela produza o resultado desejado (Seligman, 1975). No extremo direito do continuum está o estado de motivação intrínseca, a realização de uma atividade pelas suas satisfações inerentes. É altamente autónomo e representa a instância prototípica da autodeterminação. Comportamentos extrinsecamente motivados, ao contrário, cobrem o continuum entre a desmotivação e a motivação intrínseca, variando na medida em que a sua regulação é autónoma.

Os comportamentos extrinsecamente motivados e menos autónomos são chamados de regulados externamente. Tais comportamentos são realizados para satisfazer uma requisição externa ou uma recompensa. Os indivíduos experimentam o comportamento regulado externamente como controlado ou alienado, e as suas ações têm um lócus de causalidade externo (deCharms, 1968). Um segundo tipo de motivação extrínseca é denominado de regulação interiorizada. A interiorização envolve aceder a um regulamento, mas não o aceitar totalmente como se fosse seu. É uma forma de regulação relativamente controlada, na qual os comportamentos são realizados para evitar culpa, ansiedade e para aumentar o ego ou orgulho. Por outras palavras, a interiorização representa a regulação pela autoestima (Deci & Ryan, 1995). Por fim, a forma mais autónoma de motivação extrínseca é a regulação integrada. A integração ocorre quando os regulamentos identificados são totalmente assimilados ao eu, o que significa que foram avaliados e trazidos à congruência com os outros valores e necessidades.

Figura 2: Taxonomia dos tipos motivacionais da OIT, organizada em termos dos graus em que as motivações emanam do eu



Fonte: Ryan e Deci (2000)

As ações caracterizadas pela motivação integrada partilham muitas qualidades com a motivação intrínseca, embora ainda sejam consideradas extrínsecas porque são realizadas para alcançar resultados, e não para o desfrute inerente. Como os comportamentos extrinsecamente motivados geralmente não são interessantes, a principal razão pela qual as pessoas executam essas ações é porque os comportamentos são estimulados, modelados ou valorizados por outras pessoas significativas a quem sentem, ou desejam sentir, relacionadas. Isso sugere que o relacionamento, a necessidade de pertença e a conexão com os outros, é centralmente importante para a internalização.

1.3. Performance

No início dos anos 90, a performance era considerada um construto complexo (Corvellec, 1995), que envolvia funcionários e chefias e era frequentemente vinculado à eficácia e eficiência (Neely & Platts, 1995). Na perspectiva clássica, a performance individual era entendida como uma questão unidimensional, cuja forma mais apropriada de medir era utilizar indicadores capazes de verificar as realizações dos indivíduos (Campbell et al., 1993). Com o aumento da concorrência devido à globalização e, portanto, a necessidade de se adaptar à procura do mercado levou a que existisse uma necessidade de gestão da performance individual.

Nos estudos organizacionais, a performance está associada ao comportamento manifestado pelo indivíduo no exercício das suas funções (Starbuck, 2005), à qualidade e quantidade do trabalho realizado, bem como ao custo e tempo gasto. Para Armstrong & Baron (1998), a gestão da performance é uma abordagem integrada, ou seja, consiste no desenvolvimento de capacidades individuais para alcançar os resultados organizacionais. Por outras palavras, avaliação da performance individual mudou, tornando-se ativa e dinâmica, de forma mais multidimensional.

Eboli, Cavazotte & Lucena (2012) acrescentam que, do ponto de vista individual, o termo performance é usado para definir a proficiência com que os indivíduos agem e se comportam em relação à organização. Considerando isso, é possível argumentar que a

performance é alcançada pelos resultados dos comportamentos e atitudes dos indivíduos.

Segundo Sackett & Lievens (2008) existem três dimensões principais de performance individual: performance das tarefas, performance contextual e o comportamento contraproducente. Estas dimensões conseguem fornecer uma abordagem abrangente e parcimoniosa (Dalal et al., 2012).

A dimensão da performance da tarefa, refere-se ao profissionalismo com o qual os funcionários executam as suas principais tarefas de trabalho. Pode ser definida como a proficiência com a qual executam tarefas centrais, por exemplo, quantidade, qualidade e conhecimento do trabalho. Ou seja, a performance da tarefa é o resultado de comportamentos que contribuem para o sistema técnico da organização (Borman & Motowidlo, 1997).

A dimensão da performance contextual relaciona-se com o comportamento do funcionário que suporta o ambiente organizacional, social e psicológico no qual as tarefas ocorrem. De acordo com Katz e Khan (1964) refere-se também aos comportamentos informais e emergentes, baseados na espontaneidade e na iniciativa dos indivíduos e que se destinam a beneficiar globalmente o ambiente psicossocial. Os funcionários na sua performance contextual persistirão com entusiasmo para concluir as tarefas que vão além do padrão normal.

O comportamento contraproducente é prejudicial ao bem-estar dos funcionários e da organização. Inclui comportamentos como reclamar, realizar ações que põem em risco a organização, usar informações incorretas, tempo e recursos, conflitos com colegas, comportamentos desviantes, má qualidade do trabalho e abuso de várias substâncias no local de trabalho.

1.4. Liderança e Motivação

Na literatura, a satisfação das necessidades psicológicas básicas resultante da liderança transformacional dos líderes foi postulada como o mecanismo central explicativo para o aumento da eficácia e motivação dos liderados (Bass, 1985; Bass &

Riggio, 2010). Além disso, um líder transformacional faz com que os seus liderados vejam o seu trabalho como mais significativo, o que aumenta o potencial de motivação intrínseca (Zhu, Avolio & Walumba, 2009).

Burns (1978) definiu o líder transformacional como um líder que procura satisfazer as necessidades e que envolve todo o potencial do liderado. Da mesma forma, Bass (1985) caracterizou a liderança transformacional como abordando as necessidades psicológicas dos liderados, que por sua vez os motivam a ter uma melhor performance. Com esses comportamentos, os líderes transformacionais parecem atender às três necessidades básicas dos liderados (Hetland et al., 2011; Kovjanic et al., 2012), a necessidade de competência, relacionamento e autonomia. Os líderes são um dos fatores mais importantes para a satisfação das necessidades. Eles influenciam as percepções dos objetivos, tarefas e recompensas dos liderados (Gagné & Deci, 2005).

O foco no crescimento e desenvolvimento pessoal é consistente com o conceito de necessidade de autorrealização e crescimento pessoal e, conseqüentemente, como Burns (1978) e Bass (1985) sugeriram, a eficácia dos líderes transformacionais está enraizada na sua capacidade de elevar e satisfazer essas necessidades (Shamir, House & Arthur, 1993).

Os líderes transformacionais são caracterizados por proporcionar aos liderados significado ao seu trabalho, articulando descrições enérgicas de valor para as tarefas, comunicando objetivos atraentes para o futuro. Ao traçar esses objetivos, são particularmente hábeis em se referir a valores universais que atraem os liderados (Bass, 1985). Como consequência, os liderados tendem a perceber esses objetivos como congruentes com os seus próprios princípios e, assim, percebê-los como seus (Bono & Judge, 2003).

No entanto, os líderes transformacionais não definem apenas objetivos de uma maneira que agrade aos liderados e que promovam uma percepção de autonomia, mas também mostram consideração individual pelas suas opiniões na tomada de decisão (Bass, 1985). Além disso, os líderes transformacionais incentivam os seus liderados a

desenvolverem novas abordagens para realizar com eficiência o seu trabalho. Portanto, oferecem aos funcionários liberdade e autonomia na execução das suas tarefas.

Outro aspecto central para a autonomia dos liderados reside na ausência de controle rigoroso (Ryan & Deci, 2008). Os líderes transformacionais esforçam-se para abordar a motivação intrínseca dos liderados para os objetivos do grupo (Bass, 1985). Sendo que, os líderes transformacionais vinculam objetivos coletivos aos pessoais dos liderados, aumentando assim a probabilidade destes os perseguirem autonomamente (Shamir et al., 1993).

Também de acordo com a estrutura das necessidades básicas da SDT, as oportunidades de expressar e expandir as capacidades são fatores importantes para a necessidade de competência (Deci & Ryan, 2000). Um ambiente que oferece desafios, feedback adequado e um clima favorável é considerado um fator central para o cumprimento desta necessidade (Ryan & Deci, 2008).

A liderança transformacional também enfatiza a importância de desenvolver as capacidades dos liderados. Os líderes transformacionais esforçam-se para aprimorar os conhecimentos e competências dos seus liderados, investindo no seu desenvolvimento. Além disso, demonstrou-se que os líderes transformacionais fornecem condições para a aprendizagem, fornecendo feedback regular (Kirkpatrick & Locke, 1996). Além de fornecer suporte ao desenvolvimento pessoal, os líderes transformacionais também constroem uma sensação de confiança entre os funcionários. Como Shamir et al. (1993) apontam, eles aumentam os sentimentos de competência dos funcionários expressando grandes expectativas e confiança de que essas expectativas podem ser concretizadas.

A SDT postula que a necessidade de relacionamento depende criticamente de uma conexão com os outros (Deci & Ryan, 2000). O reconhecimento e o apoio de outras pessoas que demonstram interesse genuíno nos pensamentos e interesses de alguém são importantes para satisfazer esta necessidade (Ryan & Deci, 2008). Conforme descrito anteriormente, os líderes transformacionais atendem a essas condições, promovendo o vínculo entre líder e liderados. Existem duas formas de o fazer, primeiro fortalecem a atração entre líder e seguidor e segundo aumentam o vínculo entre

liderados (Kark et al., 2003; Walumbwa et al., 2008). Devido à sua convicção nos objetivos e propósitos da equipa, eles envolvem-se em ações de autossacrifício estando dispostos a negligenciar os seus próprios interesses pelo bem do grupo (Avolio, 1999). Esses comportamentos conquistam o respeito e a admiração dos funcionários (Conger & Kanungo, 1998).

A liderança transacional é baseada no reforço contingente (Bass, 1985), através do qual os líderes e liderados trocam recompensas. De acordo com a SDT, quando os funcionários percebem o seu comportamento como induzido por fatores externos, tais como incentivos, prazos e vigilância, a sua motivação é controlada (Kanat-Maymon, Gottlib, Mor & Shoshani, 2017). Por exemplo, Eyal e Roth (2011) descobriram que a percepção dos professores sobre a liderança do diretor da escola como transacional estava associada às suas motivações controladas para ensinar. Assim, os líderes transacionais, utilizando comportamentos de retribuições, influenciam as percepções dos liderados sobre os regulamentos externos usando recompensas como reforço positivo ou da punição como força coerciva. Isso implica que a punição e a recompensa sejam fatores determinantes cruciais, promovendo os comportamentos desejados (Olafsen et al., 2015).

De um modo geral, as pessoas cuja própria motivação é controlada acreditam que são mais eficazes controlando as estratégias de motivação (Reeve, 2009). Por exemplo, supervisores motivados por reforços contingentes têm maior probabilidade de ver o valor num sistema de recompensa de funcionários (Barbutto, Fritz & Marx, 2002). Assim, supervisores movidos por motivação controlada são mais propensos a adotar comportamentos de liderança transacional (Barbutto, 2005).

Por último, de acordo com a SDT, há uma relação entre o conceito de desmotivação e a liderança evitante. É provável que os liderados fiquem desmotivadas e não comprometidas quando não têm consciência da sua competência pois é considerada um preditor da orientação da liderança evitante (Courtright, Colbert & Choi, 2014).

Assim, considerando a literatura que relaciona a liderança transformacional e a motivação dos colaboradores, formulamos as seguintes hipóteses para o presente estudo:

H1: Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e a motivação intrínseca dos colaboradores na indústria do *Fitness*.

H2: Existe uma relação positiva entre a liderança transacional e evitante, e a motivação intrínseca dos colaboradores na indústria do *Fitness*.

H3: Existe uma associação negativa entre a liderança transformacional e a motivação extrínseca dos colaboradores na indústria do *Fitness*.

H4: Existe uma relação positiva entre a liderança transacional e evitante, e a motivação extrínseca dos colaboradores na indústria do *Fitness*.

1.5. Liderança e Performance

Segundo Bass e Avolio (1990), no processo de liderança há uma interação entre dois ou mais membros de uma equipa. Esta interação geralmente envolve a estruturação e reestruturação de situações, perceções e expectativas dos membros (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010). Ou seja, tal como Policarpo e Borges (2016) afirmam, os líderes têm potencial para influenciar funcionários e ações organizacionais que podem impactar a performance individual e organizacional.

A liderança transformacional tem sido considerada como um fator relevante para as empresas alcançarem uma melhor performance organizacional (Avolio et al., 2009; Wang et al., 2011). Os elevados níveis de performance organizacional (Colbert, Kristof, Brown, Bradley, & Barrick, 2008) e performance dos colaboradores são alcançados quando existe uma boa coesão, motivação e determinação de objetivos num grupo de trabalho. Assim, tal como outros investigadores (e.g., Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Peterson, Walumbwa, Byron & Myrowitz, 2008) identificaram, existe uma relação positiva entre liderança transformacional e a performance.

No estudo desenvolvido por Zhu, Chew e Spangler (2005) que tinha como objetivo verificar o impacto da liderança na performance organizacional, conseguiram concluir que a liderança é um recurso valioso para a performance organizacional e vantagem competitiva sobre outros. Também verificaram que a liderança transformacional tem uma associação positiva com a sua performance.

Os líderes transformacionais fornecem aos funcionários uma visão sólida das suas oportunidades, incentivam o seu pensamento crítico, contribuem para aumentar a confiança e enfatizam a importância da sua performance vinculando os seus próprios interesses aos interesses organizacionais (Bass, 1999). Começando com este tipo de influência, os funcionários tendem a reagir positivamente à mudança, tanto de atitude quanto de comportamento. Nesse sentido, Herold, Fedor, Caldwell e Liu (2008) observaram associações positivas entre liderança transformacional e o envolvimento dos funcionários em novos contextos. Ao mesmo tempo, Detert e Burris (2007) demonstraram que a liderança transformacional é um preditor consistente da performance no trabalho.

Os estudos sobre relação entre liderança, performance na tarefa e performance contextual dos liderados em diferentes contextos corroboram as associações realizadas por Rickards et al. (2001) e Sosik et al. (1998) no final dos anos 90, sobre a relação positiva entre liderança, especialmente o estilo transformacional e a performance. Isto ocorre porque a liderança ainda é considerada uma das principais forças motrizes para melhorar a performance das pessoas (Zhu et al., 2005).

Vale ressaltar, que vários investigadores, argumentaram que embora os efeitos da liderança transformacional na performance das tarefas sejam importantes, os efeitos da liderança transformacional nos comportamentos não formais, ou seja performance contextual, podem ser ainda mais significativos (Purvanova et al., 2006; Podsakoff et al., 1996).

Também Wang, Oh, Courtright e Colbert (2011) conduziram uma meta análise sobre os efeitos da liderança na performance. Os resultados mostraram que a liderança

transformacional está positivamente associada mais à performance contextual do que à performance da tarefa.

Tomando como exemplo Neto, Araújo e Ferreira (2019), estes compararam equipas geridas sob diferentes estilos de liderança e observou o efeito de cada estilo na performance individual dos funcionários. Os resultados desta pesquisa mostraram que a liderança transformacional influenciou positivamente a performance da tarefa e a performance contextual. Num outro contexto, ficou demonstrado que a liderança transformacional estava fortemente relacionada à boa performance em *start-ups* (Peterson et al., 2008).

Dvir, Eden, Avolio e Shamir (2002) conduziram um estudo envolvendo 54 líderes militares e 814 subordinados. Os líderes do grupo experimental receberam um curso de liderança transformacional, e os do grupo de controlo receberam um curso padrão. Os resultados indicaram que os indivíduos liderados por líderes transformacionais alcançaram melhores performances do que aqueles sob a orientação dos líderes que receberam um curso padrão.

Outro exemplo é o de Barling, Weber e Kelloway (1996), que usando o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), e considerando a performance antes e depois de um processo de desenvolvimento de liderança em gestores, concluíram que gestores com aprendizagem de conceitos de liderança transformacional exerceram efeitos significativos na performance dos seus liderados. Portanto, corroborado por vários investigadores (Dias & Borges, 2015; Pedraza et al., 2015; Méndez et al., 2017; Abelha et al., 2018), é demonstrado que existe influência da liderança transformacional na performance individual.

Por conseguinte, cada uma das quatro dimensões da liderança transformacional contribui para a performance individual. Os liderados que se sentem positivos e leais como resultado da confiança e do carisma de um líder transformacional são energizados para ter uma melhor performance na tarefa e no contexto. Os liderados que são inspirados pelos seus líderes transformacionais endossam os objetivos organizacionais sabendo claramente o que devem fazer. Portanto, eles estão dispostos a se esforçar nos

diferentes contextos que ocupam, enquanto esperam que tais esforços ajudem a organização a atingir os seus objetivos. Os liderados intelectualmente estimulados por líderes transformacionais procurarão formas inovadoras de abordar as suas tarefas, utilizando a sua criatividade. Por fim, os liderados que recebem uma consideração individualizada dos líderes transformacionais retribuam com contribuições positivas para suas organizações.

Assim, formulamos as seguintes hipóteses:

H5: Existe uma associação positiva entre a liderança transformacional e a performance individual dos funcionários na indústria do *Fitness*.

H6: Existe uma relação negativa entre a liderança transacional e evitante, e a performance dos colaboradores na indústria do *Fitness*.

1.6. Motivação e Performance

No caso de se assumir que a motivação é a condição básica para a performance dos funcionários e que quanto maior a performance dos funcionários, maior a performance da empresa, também se pode assumir que influenciar a motivação dos funcionários usando certas ferramentas e métodos pode ter um impacto elevado.

Como Moorhead e Griffin (1989) apontaram, a diferença entre empresas muito bem-sucedidas e menos bem-sucedidas geralmente depende da motivação da força de trabalho. Uma forma de motivar as pessoas é criar um ambiente que ofereça suporte aos funcionários e que crie espaço para que eles atinjam o seu potencial e a sua máxima eficácia. A forma de criar esse ambiente provavelmente também requer a determinação de condições, processos e relacionamentos dentro da organização que estejam em harmonia com os princípios da justiça organizacional. Na justiça organizacional os colaboradores avaliam de que forma as condições de trabalho, como as recompensas e punições, são distribuídas dentro da equipa e como são os relacionamentos entre as pessoas na organização.

Trépanier, Fernet e Austin (2012) encontraram dois fatores motivacionais específicos envolvidos nas perceções transformacionais da liderança: autoeficácia e

motivação intrínseca. Os gestores que se sentem eficientes nas suas capacidades de gestão têm uma maior probabilidade de promoverem ações que vão de encontro aos interesses da organização e dos seus membros. Os gestores que se dedicam ao trabalho por prazer ou por significado pessoal percebem-se como líderes que podem inspirar e estimular os outros.

Os estudos baseados na SDT demonstraram que a satisfação das necessidades básicas determina a motivação autónoma (intrínseca), o que está relacionado consistentemente à melhor performance individual, à satisfação no trabalho, ao envolvimento organizacional e bem-estar, comparado à motivação extrínseca (Gagné & Deci, 2005). Também Stone, Deci e Ryan (2009) associaram positivamente a motivação autónoma à performance, na medida em que os indivíduos determinam uma atividade como significativa e, portanto, gostam de a realizar. Por exemplo, Taylor et al. (2008) descobriram que professores motivados de forma autónoma usavam estratégias semelhantes às da liderança transformacional na sala de aula, como apoio à autonomia, mais informações de qualidade, ajuda instrumental e estrutural, além de maior envolvimento com os alunos.

Por outro lado, a motivação controlada parece menos sustentável e benéfica para a performance, uma vez que depende de fontes externas (Deci & Ryan, 2002). De facto, indivíduos que experimentam motivação controlada para uma determinada tarefa tendem-se a envolver menos levando a que a performance conseqüentemente diminua (Ryan & Deci, 2000). No contexto organizacional, os estudos mostraram que os funcionários que controlam a motivação também estão menos envolvidos e por isso diminuem a performance (Fernet, Austin, & Vallerand, 2012).

Ainda assim, a motivação extrínseca pode ter um efeito positivo na performance, mas esse efeito parece ser temporário, pois o desempenho eventualmente volta ao seu nível básico influenciando a quantidade e não a qualidade (Cerasoli et al., 2014). O efeito das recompensas no desempenho decorre de uma mudança motivacional que ocorre quando as recompensas financeiras são introduzidas como fontes de motivação, resultando na dedicação à atividade pelo ganho financeiro e não pelo seu próprio bem

e prazer, levando-os a vivenciar uma maior motivação extrínseca e menor motivação intrínseca (Krug & Braver, 2014; Moller & Deci, 2014).

A relação negativa entre desmotivação e performance está claramente estabelecida na literatura da SDT (e.g., Gorozidis & Papaioannou, 2014; Ryan & Deci, 2017). Dado que a motivação é um ímpeto para o comportamento e performance humana (Deci & Ryan, 2000), a falta de motivação resulta numa diminuição da performance. Os indivíduos desmotivados têm vários pontos em comum: sentem-se incapazes de realizar as suas tarefas, em exercer o esforço necessário para as executar e não são confiantes de que os seus esforços levarão aos resultados desejados (Legault et al., 2006).

Além disso, funcionários desmotivados tendem-se a sentir desapegados do seu trabalho e incapazes de regular o seu comportamento em relação à obtenção dos resultados desejados (Howard et al., 2016). Como consequência, investem menos esforço ou recursos, o que resulta numa baixa performance. Verificou-se que a desmotivação também está relacionada a resultados negativos, como exaustão emocional, desgaste, stress, rotatividade, vitalidade, satisfação no trabalho, comprometimento, adaptabilidade e proatividade (e.g., Gagné et al., 2014; Lion & Burch, 2018; Nie, Chua, Yeung, Ryan, & Chan, 2015; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009).

Assim, formulamos as seguintes hipóteses:

H7: Existe uma associação positiva entre a motivação intrínseca e a performance individual dos funcionários na indústria do *Fitness*.

H8: Existe uma associação negativa entre a motivação extrínseca e a performance individual dos funcionários na indústria do *Fitness*.

2. MÉTODO

A metodologia de qualquer estudo de investigação deve ser definida com base nas questões que se pretendem investigar, na medida em que são estas que determinam o

quadro conceptual e a metodologia a seguir. Neste estudo é dado enfoque ao modelo quantitativo com recurso ao inquérito por questionário, que é a técnica de recolha de dados mais utilizada no âmbito da investigação das Ciências Sociais (Correia & Pardal, 1995), e que possibilita testar as hipóteses formuladas anteriormente.

2.1. Participantes

Para atender aos objetivos deste estudo, os dados foram recolhidos através de uma amostra por conveniência. Participaram 49 colaboradores (F = 33, M = 16) com idades compreendidas entre os 22 e os 42 ($M = 31.63$, $DP = 5.37$) e 11 supervisores (F = 5, M = 6) com idades entre os 30 e os 45 anos ($M = 35.72$, $DP = 4.69$) que trabalham em 11 clubes em operação há mais de três anos de uma cadeia de *Fitness* a nível nacional. Relativamente às habilitações literárias dos colaboradores, a maioria tinha licenciatura (42.9%), seguido de ensino secundário (26.5%), mestrado (18.4%), e pós-graduação (12.2%). A nível de anos de experiência na organização, os colaboradores estavam ligados há cerca de 5 anos ($M = 4.71$, $DP = 4.05$). Quanto ao tipo de vínculo contratual, 71.5% dos participantes encontram-se como efetivos, seguido de contratos a termo certo (28.5%).

2.2. Procedimentos

Procedeu-se primeiramente a um contacto via telefone com os responsáveis dos clubes a solicitar autorização para contactar os seus colaboradores. Após garantida esta autorização, foi solicitada a participação através de um email interno a 26 supervisores e 260 colaboradores, onde foram explicados o propósito e o desenho do estudo, e garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas, bem como informando que a participação era voluntária, podendo abandonar o estudo se assim o pretendessem. No total responderam 49 colaboradores e os seus 11 supervisores. De modo a garantir o anonimato, foi solicitado o número mecanográfico do colaborador para ser possível realizar a ligação entre as respostas dos colaboradores e a avaliação da performance por parte dos supervisores.

2.3. Medidas

Liderança. Para avaliar a percepção dos colaboradores sobre os estilos de liderança dos seus supervisores, foi utilizado uma versão em língua portuguesa (Azevedo & Carvalho, 2014) do Questionário de Liderança Multifactor (MLQ-5x) dos autores Bass e Avolio (1994). O questionário na sua forma original é composto por um total de 36 itens apresentados em escala de resposta Likert de 5 pontos (1 = Nunca, 5 = Sempre). Neste estudo, foi seguido um modelo proposto por Bass e Avolio (1994), composto por três fatores, designados de liderança transformacional ($\alpha = 0.80$), liderança transacional ($\alpha = 0.79$) e liderança evitante ($\alpha = 0.75$).

Motivação. Para medir a motivação utilizou-se a escala Multidimensional *Work Motivation Scale* (MAWS) da Gagné et. al (2014), traduzida e adaptada para a população portuguesa por Lopes e Chambel (2013), por focar-se nos motivos pelo qual o colaborador coloca esforço no seu trabalho (Gagné et al., 2014). A escala MAWS foi desenvolvida com o propósito de capturar motivação no contexto de trabalho baseada na Teoria da Autodeterminação (SDT) de Deci e Ryan (1985). Esta escala é constituída por 19 itens, numa escala de tipo Likert de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Discordo um pouco; 4 = Não concordo nem discordo; 5 = Concordo um pouco; 6 = Concordo; 7 = Concordo Totalmente) que juntos permitem responder à pergunta: Porque se esforça no seu trabalho atual? (Gagné et al., 2014). Os 19 itens estão subdivididos por cinco dimensões de regulação do comportamento motivado, nomeadamente: regulação intrínseca; identificada; introjetada; extrínseca e a amotivação (Gagné et al., 2014). Para o presente estudo, foram consideradas apenas as escalas relativas às dimensões intrínseca e extrínseca da motivação com vista à testagem das hipóteses formuladas. No presente estudo, os valores de Alpha de Cronbach (α) foram 0.91 (Intrínseca) e 0.84 (Extrínseca).

Performance. Para avaliar a performance dos colaboradores foi considerada uma medida subjetiva global do rendimento nos últimos três meses. Este procedimento já foi utilizado na investigação em organizações empresariais por Goffin e Olson (2011), utilizando uma escala única de 10-pontos (1 – Desempenho muito baixo; 10 –

Desempenho muito elevado). A performance foi analisada pelos supervisores dos colaboradores, atuando como peritos técnicos na respetiva avaliação.

2.4. Análise dos dados

Primeiro, foi analisada a estatística descritiva através das médias e desvios-padrão, e as correlações bivariadas. Segundo, para analisar as relações entre as perceções de liderança e motivação, e a performance, foi executada uma regressão linear. As dimensões da liderança (i.e., transformacional, transacional, evitante) e a motivação (i.e., intrínseca, extrínseca) foram consideradas variáveis independentes em dois blocos, e a performance foi inserida como variável dependente. Adicionalmente, foram executadas correlações canónicas para examinar mais aprofundadamente como as variáveis se associam e a robustez dessa relação, cujos pesos $> .30$ indicam uma contribuição significativa da relação multivariada (Pestana & Gageiro, 2005).

3. RESULTADOS

Estatística descritiva. A estatística descritiva indica que a maioria das médias se posicionam em níveis médios nas suas respetivas escalas de avaliação (Tabela 1). Por conseguinte, verifica-se que os colaboradores percebem que os seus supervisores diretos apresentam maioritariamente liderança transformacional ($M = 4.36$, $DP = 1.43$), seguido de liderança transacional ($M = 2.86$, $DP = 0.63$), e liderança evitante ($M = 2.26$, $DP = 0.45$), numa escala de 5 pontos. Relativamente à motivação, os colaboradores revelaram sentir no local de trabalho níveis moderados de motivação intrínseca ($M = 4.68$, $DP = 1.72$) e motivação extrínseca ($M = 4.06$, $DP = 1.83$), numa escala de 7 pontos. Por último, a performance dos colaboradores foi avaliada com níveis médios elevados por parte dos seus supervisores ($M = 9.03$, $DP = 3.63$). Quanto as correlações bivariadas, verifica-se que a liderança transformacional se relaciona significativamente com todas as variáveis em estudo ($p < .05$). A liderança transacional relaciona-se positivamente com a motivação intrínseca ($r = .12$, $p < .05$) e com a performance ($r = .14$, $p < .05$). Por sua vez, a liderança evitante associa-se negativamente com a motivação intrínseca ($r = -.15$, $p < .05$). Relativamente às relações entre motivação e performance, verifica-se que

somente a motivação intrínseca se relaciona com a performance ($r = .22, p < .01$). Apesar das relações bivariadas encontradas, será importante explorar a relevância das relações conjuntas entre variáveis sobre a performance, considerando a regressão linear e as correlações canônicas.

Regressão linear. Com vista a examinar as relações entre as variáveis da liderança e da motivação sobre a performance, foi executada uma regressão com as três dimensões da liderança (i.e., transformacional, transacional, evitante) num primeiro bloco, e as dimensões da motivação (i.e., intrínseca, extrínseca) num segundo bloco, sobre a performance (variável dependente). Esta regressão linear revelou uma relação significativa das dimensões da liderança [$R^2 = 0.45, F(4.119) = 2.921, p < 0.05$], e da motivação [$R^2 = 0.36, F(3.988) = 3.216, p < 0.05$]. Mais especificamente, a liderança transformacional ($t = 2.84, p = 0.021, B = 0.36$) e a motivação intrínseca ($t = 2.87, p = 0.011, B = 0.31$) foram os preditores mais significativos da performance dos colaboradores.

Tabela 1: Médias, desvios-padrão e correlações bivariadas entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6
1. Transformacional	-					
2. Transacional	.18**	-				
3. Evitante	.16**	.06	-			
4. Motivação intrínseca	.22**	.12*	-.15*	-		
5. Motivação extrínseca	.14*	.07	-.06	-.25**	-	
6. Performance	.26**	.14*	-.02	.22**	.06	-
<i>Média</i>	4.36	2.86	2.26	4.68	4.06	9.03
<i>Desvio-padrão</i>	1.43	0.63	0.45	1.72	1.83	3.63

Nota. ** $p < .01$, * $p < .05$.

Fonte: Própria

Correlações canônicas. Enquanto que a regressão linear permitiu identificar quais os preditores (i.e., liderança transformacional, transacional, evitante, motivação intrínseca, motivação extrínseca) da performance, foi interesse executar uma análise mais aprofundada para analisar o quanto os preditores se relacionam com a performance. Neste sentido, as correlações canônicas possibilitam a análise das relações entre vários conjuntos de variáveis numa única análise. Os resultados desta análise

revelaram que a liderança transformacional ($R_{c1} = 0.66$) e a motivação intrínseca ($R_{c4} = 0.60$) contribuem significativamente para a relação multivariada com a performance, evidenciando o papel preditor identificado na análise de regressão (Tabela 2). Este resultado poderá ser indicador da predominância que estas dimensões poderão ter sobre as restantes em análise, reforçando o papel conceptual e prático na liderança das organizações.

Tabela 2: Estatística descritiva e correlações canónicas entre as variáveis em estudo

Variáveis	<i>R -> Performance</i>
1. Transformacional	0.66*
2. Transaccional	0.26
3. Evitante	0.21
4. Motivação intrínseca	0.60*
5. Motivação extrínseca	0.22

Nota. * correlação canónica significativa > 0.30

Fonte: Própria

4. DISCUSSÃO

Depois de evidenciar os resultados do estudo, será importante discuti-los e articulá-los com a literatura da especialidade. Este estudo procurou analisar a relação entre a liderança transformacional, a motivação e a performance individual dos funcionários na área do *fitness* através de três objetivos de investigação, i.e., analisar a relação entre a liderança transformacional e a performance individual dos colaboradores; avaliar a relação entre a motivação autónoma e a performance individual dos colaboradores; e examinar a relação entre a motivação autónoma e a perceção de liderança exercida.

Relativamente à empresa em si e ao tipo de liderança predominante na organização foi a liderança transformacional. Estes resultados são coerentes com estudos anteriores (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011; Neto, Araújo & Ferreira, 2019) cujo estilo de liderança transformacional é o mais frequentemente adotado, associando-lhe melhores performances individuais. Também Pedraza et al. (2015), Méndez et al. (2017), Abelha et al. (2018), Domingues et al. (2018) apontaram a influência positiva da liderança

transformacional no desempenho individual. Nas respostas relativas à motivação, os colaboradores revelaram níveis moderados de motivação intrínseca e extrínseca. Seria de prever níveis mais elevados de motivação intrínseca pois globalmente os colaboradores foram avaliados como tendo boas performances individuais, sendo este facto associado maioritariamente à motivação intrínseca. De acordo com Fernet, Austin e Vallerand (2012) e Guay et al. (2010) os funcionários que controlam a motivação, ou seja, demonstram motivação extrínseca, demonstram menor comprometimento e desempenho no trabalho. A empresa em estudo premeia financeiramente os colaboradores que tenham uma alta performance no mês de novembro pois é um momento crítico para as vendas da empresa. Historicamente os colaboradores têm um pico na sua performance durante este mês o que deve justificar os resultados obtidos, tendo por base que a recolha dos questionários se efetuou em janeiro do ano imediatamente seguinte e a análise da performance contempla a média dos últimos três meses em atividade. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., e Ford, M. T. (2014) corrobora este pressuposto pois revela que a motivação extrínseca pode ter um efeito positivo na performance. O viés deste efeito é tender a ser temporário pois a mudança motivacional ocorre devido às recompensas financeiras. Eventualmente a sua performance e motivação voltam ao seu nível básico.

Este estudo contribui significativamente para a literatura e investigação na indústria do *fitness*. Em primeiro lugar, remetendo para as correlações bivariadas, os resultados estão de acordo com o esperado, encontrando-se uma relação significativa da liderança transformacional com todas as variáveis. Deste modo a Hipótese 1 “existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e a motivação intrínseca dos colaboradores na indústria do *fitness*” foi corroborada, indo de encontro com os dados originais de Burns (1978) que definiu o líder transformacional como um líder que procura satisfazer as necessidades e que tenta envolver todo o potencial do liderado. Segundo Ryan e Deci (2008) a SDT tem por base a satisfação de três necessidades básicas associadas à motivação intrínseca: autonomia, competência e relacionamento. É dentro deste espectro que o líder transformacional atua para desenvolver os seus liderados. Nos últimos anos as evidências empíricas demonstram que a liderança transformacional

pode promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas dos funcionários, aumentar a satisfação no trabalho e o envolvimento no trabalho, e por sua vez, a performance individual (Hetland et al., 2015; Kovjanic, Schuh & Jonas, 2013), corroborando com os resultados encontramos neste estudo.

Em segundo lugar, percebemos que a liderança transacional se relaciona positivamente com a motivação intrínseca e com a performance. Este resultado justifica uma discussão mais aprofundada pois de acordo com Judge e Piccolo (2004) que conduziram uma meta-análise da literatura de liderança transformacional, transacional e evitante, evidenciaram que, em vários estudos, a eficácia do líder e a satisfação do liderado estava mais associada a comportamentos de liderança transformacional do que a de liderança transacional ou evitante. Verificando os pressupostos da FRLT e da SDT, os resultados do presente estudo contradizem as evidências científicas.

Em relação à Hipótese 2 – “Existe uma relação positiva entre a liderança transacional e evitante, e a motivação intrínseca dos colaboradores na indústria do *Fitness*” – não conseguimos confirmar nem rejeitar. Uma vez mais, verificando o momento e o contexto no qual os colaboradores foram inquiridos, podemos verificar que tal como Saeed e Mughal (2019) demonstraram a liderança com recompensas é muito eficaz para trazer mudanças de desempenho. Apesar dos nossos resultados demonstrarem uma relação positiva entre a liderança transacional e a motivação intrínseca dos colaboradores na indústria do *fitness*, o mesmo não se pode dizer da liderança evitante. Este estilo associou-se negativamente à motivação intrínseca. Este resultado está de acordo com a definição de liderança evitante de Sarros e Santora (2001) que afirma como características deste estilo o não compromisso, preguiça, complacência, evitação e abdicação da responsabilidade. Desta forma, estes líderes normalmente atrasam decisões, retêm recompensas, não conseguem motivar os liderados e não tentam satisfazer as necessidades individuais (Bass & Avolio, 1994; Bass, Avolio, & Atwater, 1996), comprometendo a motivação intrínseca dos funcionários.

Ainda sobre estes resultados percebemos que uma vez mais é interessante analisar que a liderança transacional se relacionou de forma positiva com a performance. Tendo

por base a definição deste estilo de liderança, será importante relevar o momento temporal em que foi solicitado aos supervisores a avaliação da performance dos seus colaboradores, ou seja, tal como mencionado por Nielsen e Lassen (2012) os líderes transacionais utilizam recompensas para estimular o desempenho dos funcionários.

De acordo com os resultados demonstrados acima não conseguimos aceitar ou rejeitar a H4 que prediz existir uma relação positiva entre a liderança transacional e evitante, e a motivação extrínseca dos colaboradores na indústria do *fitness*. Não encontramos resultados para concluir algo sobre a hipótese. Talvez, neste contexto da indústria do *fitness*, a relação entre estes estilos de liderança e a motivação extrínseca deva ser alvo de mais estudos, por forma a perceber melhor as suas relações. Estudos recentes como os de Hassan (2013) e Yang (2015) demonstraram que a liderança transacional fornece clareza às funções de trabalho dos liderados, o que pode melhorar a sua performance, da mesma forma que a liderança evitante, apesar de geralmente estar associada a resultados negativos, pode ser um reflexo da capacitação da liderança e produzir resultados positivos (Yang, 2015).

Em terceiro lugar, somente a motivação intrínseca se relaciona com a performance. Este resultado permite-nos aceitar a Hipótese 7 “existe uma associação positiva entre a motivação intrínseca e a performance dos funcionários na indústria do *fitness*” e a Hipótese 8 “existe uma associação negativa entre a motivação extrínseca e a performance dos funcionários na indústria do *fitness*”. A pesquisa baseada na SDT, demonstrou que a satisfação das necessidades básicas determina a motivação intrínseca e que esta se relacionou consistentemente ao melhor desempenho do trabalho e outros resultados importantes do trabalho (Gagné & Deci, 2005). Desta forma, os nossos resultados corroboram as evidências já encontradas na literatura, ou seja, a motivação intrínseca medeia o desempenho no trabalho do funcionário (Guo et al., 2014). Por outro lado, a motivação extrínseca parece menos benéfica para o desempenho, uma vez que depende de fontes externas. Vários estudos (Fernet, Austin e Vallerand, 2012; e Guay et al., 2010) demonstram que colaboradores com esse tipo de motivação diminuem a sua performance comparativamente a colaboradores motivados intrinsecamente.

Num nível mais concreto, este estudo também pode contribuir para uma visão mais integrativa das relações entre as três dimensões da liderança sobre a performance num primeiro momento, e da motivação sobre a performance num segundo momento, especificamente, observando que a pesquisa existente se concentrou amplamente na compreensão e análise das relações entre estas variáveis. A regressão linear revelou uma relação significativa das dimensões da liderança e motivação sobre a performance. Para solidificar este resultado, querendo aprofundar e especificar quais as dimensões de cada variável se relacionavam efetivamente com a performance, descobrimos que a liderança transformacional e a motivação intrínseca foram os preditores mais significativos da performance dos colaboradores na indústria do *fitness*. Assim, é-nos possível aceitar a Hipótese 5 “existe uma associação positiva entre a liderança transformacional e a performance dos colaboradores na indústria do *fitness*” e a Hipótese 6 “existe uma relação negativa entre a liderança transacional e evitante, e a performance dos funcionários na indústria do *fitness*”. Esses resultados são semelhantes aos encontrados por Naeem e Khanzada (2018) num estudo que explorou a associação entre liderança transformacional e performance dos funcionários, Os seus resultados também mostraram que a liderança transformacional se correlacionou positivamente com o desempenho dos funcionários.

A regressão linear forneceu-nos os preditores da performance, mas foi intenção aprofundar a contribuição de cada variável no conjunto de relações com a performance individual. Através de uma análise de correlações canónicas verificamos que a liderança transformacional e a motivação intrínseca contribuem significativamente para a relação multivariada com a performance, corroborando o papel preditor verificado anteriormente. Este resultado poderá ser indicador da predominância que estas dimensões poderão ter sobre as restantes em análise, reforçando o papel conceptual e prático na liderança das organizações. Estas relações também ficaram evidentes em outros estudos (Braun et al., 2013; Wang et al., 2011). Especificamente, os líderes transformacionais promovem a competência fornecendo desafios, demonstram confiança, esforçando-se para desenvolver as competências dos seus seguidores. Além disso, respeitam a individualidade dos seus liderados enquanto fortalecem

simultaneamente o espírito de equipa, expressando uma visão convincente para o grupo. Desta forma, o líder transformacional procura atender as necessidades básicas possibilitando um sentimento de motivação intrínseca dos colaboradores. A liderança transformacional parece ser um estilo muito eficaz de liderar em diversos contextos, demonstrando ter efeitos positivos na satisfação e no desempenho individual (Wang et al., 2011).

Limitações e sugestões para a investigação futura

Este estudo apresenta algumas limitações que sugerem possibilidades para estudos futuros. Em primeiro lugar, os resultados apresentados neste estudo limitam-se aos clubes de uma cadeia de fitness a nível nacional. Portanto, estudos futuros podem incluir outras empresas, potenciando a representatividade do estudo. Em segundo lugar, não controlamos a função que cada colaborador desempenhava dentro de cada clube. Portanto, não podemos descartar que os participantes com funções diferentes tenham um desempenho melhor do que outros participantes. Assim, estudos futuros poderão alargar a amostra e analisar eventuais diferenças entre as várias funções que existem nos clubes de fitness. Em terceiro lugar, o estudo tem um formato transversal não permitindo relações de causa-efeito. Além disso, o instrumento utilizado para medir a performance acarreta algum nível de subjetividade das respostas fornecidas. Posto isto, futuras investigações deverão considerar estudos com desenho longitudinal, tal como inicialmente previsto para esta investigação, mas que devido ao estado de emergência provocado pela pandemia não foi possível executar. Embora os estudos sobre liderança transformacional pareçam ter alcançado maturidade na literatura internacional, ainda é importante testar aspetos adicionais da teoria no contexto do *fitness*. Em particular, a identificação de características individuais de líderes, condições situacionais e níveis de motivação que extraem as quatro dimensões deste estilo, pois parece importante para melhorar a nossa compreensão das raízes psicológicas, interpessoais e sociais dos comportamentos transformacionais. Esse conhecimento é fundamental para preparar melhor quem vai enfrentar os desafios da liderança organizacional contemporânea.

CONCLUSÕES

Através da revisão da literatura, verificou-se que a ligação entre o estilo de liderança e a performance do trabalhador tem sido muito estudada nas últimas décadas. A maior parte dos estudos verificou que o estilo de liderança tem uma relação crucial com a motivação dos funcionários e da sua performance individual.

Este estudo acrescenta implicações na área da liderança, motivação e performance, especificamente na indústria do *fitness*, em que está evidenciada alguma carência. Os resultados estão de acordo com os diversos autores noutros contextos de trabalho. Uma das contribuições teóricas deste estudo é a sua análise bidimensional dos colaboradores e líderes, destacando a importância da liderança e motivação na análise da performance dos funcionários. Embora este conceito seja baseado em noções anteriores, este estudo adiciona conhecimento na literatura sobre relação da liderança transformacional e motivação intrínseca na performance individual no contexto do *fitness*. Ou seja, este estudo confirma a importância da liderança transformacional na performance conforme encontrado em outros contextos organizacionais (Zach & Baldegger, 2017).

A liderança transformacional pode ter um desempenho melhor em condições normais. O presente estudo revela isso mesmo, i.e., a liderança transformacional e a motivação intrínseca contribuem significativamente para a relação multivariada com a performance, evidenciando o papel preditor, ou seja, mostra que a abordagem de liderança transformacional tem resultados mais benéficos do que a liderança transacional sobre a motivação e performance individual. Estes resultados contribuem para a literatura sobre liderança transformacional, pois apoiam a posição de Burns (1978) e Bass (1985) sobre a importância da satisfação das necessidades nos processos de liderança. Além disso, eles estendem essa noção demonstrando que é a motivação intrínseca que está ligada à liderança transformacional (ou seja, as necessidades de autonomia, competência e relacionamento).

Conjuntamente, estes resultados apontam o caminho para uma compreensão mais matizada da relação entre a liderança transformacional e a motivação intrínseca, e a performance dos colaboradores na indústria do *fitness*. A utilização destes *insights* pode

ser uma via importante para atuações na prática, modelando comportamentos e atitudes com vista a melhores desempenhos individuais. Através desta reflexão, ao nível da gestão, este estudo fornece-nos interessantes *inputs* relacionados com as organizações de *fitness* interessadas em desenvolver o desempenho dos funcionários. Dada a importância da liderança transformacional para o desempenho dos funcionários, estas empresas devem prestar atenção ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da liderança. Mais especificamente, o treino da liderança é uma possibilidade para desenvolver comportamentos positivos de liderança. Logo, as chefias centrais podem utilizar o feedback e o treino da liderança para desenvolver as competências dos seus gestores e conscientizá-los sobre como podem estimular a performance nos seus subordinados.

Além disso, os líderes transformacionais são aqueles que entusiasma e inspiram os seus seguidores e baseiam o seu relacionamento no entendimento mútuo e na confiança. Este comportamento de liderança inculca uma noção de autoconfiança e confiança nos colaboradores, que por sua vez, torna os colaboradores mais abertos a interpretar papéis e tarefas relacionados com trabalho. Este é o processo pelo qual a liderança transformacional afeta os níveis de motivação, e conseqüentemente de performance no trabalho.

Em síntese, verifica-se que o estilo transformacional é o que melhor se adequa às necessidades desta cadeia de *fitness*, pois está associado a uma maior motivação intrínseca e uma melhor performance dos colaboradores. A sua capacidade de identificar as diversas características individuais e as desenvolver fomentam um grupo mais eficiente, pró-ativo e heterogêneo. Deste modo, este estudo, em conjunto com os estudos noutros contextos, fornece um suporte consistente para a teoria da liderança transformacional, vinculando o papel do líder ao da satisfação das necessidades dos liderados e à performance dos funcionários. Estes resultados ressaltam a importância frequentemente negligenciada da satisfação das necessidades dos colaboradores no processo de liderança e sugerem que as teorias baseadas na SDT podem ser uma abordagem poderosa para aprofundar a compreensão da liderança.

REFERÊNCIAS

- Abelha, D.M., Carneiro, P.C.C., e Cavazotte, F.S.C.N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: Avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516–532.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Journal of Resources Development and Management*, 5(1), 6–14.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16.
- Amir, S., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business & Social Science*, 3(7), 186–197.
- Armstrong, M. e Baron, A. (1998). *Performance Management: The new realities*. London: IPD.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., e Jung, D. I. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (Technical Report)*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., e Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Azevedo, F. & Carvalho, J. (2014). Estilos de liderança e motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão. *Studies of Organisational Management and Sustainability*, 2(1), 36-60.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., e Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26e40.
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M., & Marx, D. (2002). A field study examining two measures of work motivation for predicting leaders' influence tactics used. *The Journal of Social Psychology*, 142(5), 601e616.
- Barling, J., Weber, T., e Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), pp.827-832.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, vol.18, nº. 3.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm of Leadership*. New York US Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences Alexandria, Virginia.
- Bass, B.M. (1999). Current developments in transformational leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), pp.5-21.
- Bass, B.M. e Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21–27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5–34.
- Bass, B. M., e Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. In G. R. Hickman (Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era* (2nd ed., pp. 76-86). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Baumeister, R., e Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Belle, N. (2012). Experimental evidence on the relationship between Public Service Motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143–153.
- Belle, N. (2013). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access*, 1(1), 1–28.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114.
- Bono, J. E., e Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554–571.
- Borman, W., C., e Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), pp. 99-109.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270e283.

- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 138e157.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caillier, J. G. (2015). Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes: Is This Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation? *The American Review of Public Administration*, 45(4), 458–475.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2014). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 1(1), 121–135.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., e Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In Schmitt, E. y Borman, W. C. (Eds). *Personnel selection in organizations* (pp.35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 4(140), 980–1008.
- Chiavenato, I (1998). *Recursos Humanos. Atlas Edição compacta 5ª edição*.
- Chiavenato, I. (2014). *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. Editora Manole Ltda.
- Chirkov, V. Ryan, R. M., Kim, Y., e Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 97–110.
- Colbert, A.E., Kristof-Brown, A.L., Bradley, B.H., e Barrick, M.R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51, 81–6.
- Conger, J. A., e Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Correia, E. e Pardal, L. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Corvellec, H. (1995). *Stories of achievements: narrative features of organizational performance*. Lund Sweden: Lund University Press.
- Costa, J. (2003). *Imagens Organizacionais da Escola, 3ª Edição*. Porto, Edições ASA.
- Costa, J. & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *RBPAE - v. 31, n. 1, p. 13 – 44*.
- Courtright, S. H., Colbert, A. E., & Choi, D. (2014). Fired up or burned out? How developmental challenge differentially impacts leader behavior. *Journal of Applied Psychology, 99*, 681e696.
- Crevani, L., Lindgren, M., e Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Journal of Management, 26*, pp. 77-86.
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., e Lebreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology, 41*, 295-325.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum
- Deci, E. L., e Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., e Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., e Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. Kemis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). New York: Plenum.
- Deci, E. L., e Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25(1)*, 54-67.

- Deci, E. L., e Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7e52.
- Detert, J. R., e Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Dias, M.A.M.J., e Borges, R.S.G. (2015). Leadership styles and team's performance in the public sector. *Eletronic Journal of Administration*, 80(1), pp. 200-221.
- Dominguez D, Freese P, Alexis MS, et al. (2018). Sequence, Structure, and Context Preferences of Human RNA Binding Proteins. *Molecular Cell*. 70(5):854-867.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., e Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), pp.735-744.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., e Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: and update and extension. In B. Avolio & F. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp. 35-66). New York: Elsevier Science.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition* (pp. 39e70). Emerald Group Publishing Limited.
- Eboli, C. R., Cavazotte, F.S. N., e Lucena, J. (2012). O Impacto da Autenticidade do Líder e do Foco em Resultados sobre o Desempenho no Trabalho: um estudo com funcionários de um banco privado brasileiro. *Anais do XXXVI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26, 213-229.
- Frey, B.S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organisational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organisations Studies*, 34(7), 949-972.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., & Westbye, C. (2014). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Goffin, R. D., & Olson, J. M. (2011). Is it all relative? Comparative Judgments and the Possible Improvement of Self-Ratings and Ratings of Others. *Perspectives on Psychological Science*, 6, 48-60.
- Goroizidis, G., & Papaioannou, A. (2014). Teachers, motivation to participate in training and to implement innovations. *Teaching and Teacher Education*, 39, 1-11.
- Guay, F., Chantal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S., & Boivin, M. (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *The British Journal of Educational Psychology*, 80, 711-735.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Guo, P., Kim, J. & Rubin, R. (2014). *How Video Production Affects Student Engagement: An Empirical Study of MOOC Videos*. Course Materials. Atlanta, Georgia, USA.

- Harborne, P. e John, A. (2003). Creating a project climate for successful product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6, 118–132.
- Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 1, 661-669.
- Hasnain, Z., Manning, N., e Pierskalla, J.H. (2014). The promise of performance pay? Reasons for caution in policy prescriptions in the Core Civil Service. *International Bank for Reconstruction and Development*, 29, 1–30.
- Hassan, S. (2013). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public Administration Review*, 73(5), 716–725.
- Hetland, H., Hetland, C., Andreassen, C. S., Pallesen, S., e Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16, 507–523.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E., Andreassen, C. S., & Pallesen, S. (2015). Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes. *Career Development International*, 20(5), 464e481.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., e Liu, Y. (2008). The effect of transformational and change leadership on employees commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346-357.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74–89.
- Jacobsen, C.B., e Andersen, L.B. (2014). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership strategies and organisational performance. Copenhagen: The Rockwool Foundation Research Unit.
- Judge, T. A. e Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, N.º 5, 751-765.

- 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), 755e768.
- Kanat-Maymon, Y., Gottlib, E., Mor, Y., & Shoshani, A. (2017). Supervisor motivating styles and legitimacy: Moderation and mediation models. *Journal of Managerial Psychology, 32*(8), 561e580.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*, 246–255.
- Katz, D., & Kan, R. L. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9*, pp.131-133.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81*, 36–51.
- Krug, M. K., & Braver, T. S. (2014). Motivation and cognitive control: Going beyond monetary incentives. In E. Bijleveld & H. Aarts (Eds.), *The psychological science of money* (pp. 137–162). New York, NY: Springer.
- Kovjanic, S., Schuh, S., Jonas, K., Quaquebeke, N., & Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 33*, 1031–1052.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(4), 543e555.
- Legault, L., Green-Demers, I., & Pelletier, L. (2006). Why do high school students lack motivation in the classroom? Towards an understanding of academic motivation and the role of social support. *Journal of Educational Psychology, 98*(3), 567–582.

- Lion, R. W., e Burch, T. (2018). When feelings matter: Affect as a mediator between motivational regulation and work intentions. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 214–226.
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2013). Motives for being temporary agency worker: Validity study of one measure according to the Self-Determination Theory. *Social Indicators Research*, 116(1), pp. 137-152.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., e Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117–131.
- Méndez, R.M., Muñoz, M.A.M.V., e Sandoval, R.M. (2017). Estilos de liderazgo desde la percepción del gerente en las pequeñas y medianas empresas manufactureras. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 4 (7), pp.83-91.
- Moller, A. C., & Deci, E. L. (2014). The psychology of getting paid: An integrated perspective. In E. Bijleveld & H. Aarts (Eds.), *The psychological science of money* (pp. 189–211). New York, NY: Springer.
- Moorhead, G. e Griffin, R.W. (1989) *Organizational behavior*, Houghton Mufflin Copany, Boston.
- Naeem, S., Khanzada, B. (2018). Role of Transformational Leadership in Employee's Performance with Mediating Role of Job Satisfaction in Health Sector of Pakistan. *Journal of Health Education Research & Development*, 6(1), 1-6.
- Neely, A. D., Gregory, M., e Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), pp.1228- 1263 see *IJOPM*, 15 (4), pp.80-116.
- Neto, M., Araújo, R., e Ferreira, C. (2019). Leadership theories and individual performance. *Pensamiento & Gestión*, 47. Universidad del Norte, 148-179.

- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., e Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organization. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245–255.
- Nielsen, S. L., & Lassen, A. H. (2012). Images of entrepreneurship: Towards a new categorization of entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 35–53.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 2306–9007.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447e457.
- Owens, R. (1998). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Paarlberg, L.E., e Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organisational performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710–716.
- Pedraza, N., Lavín, J., Delgado, G., e Bernal, I. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). En *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XXIII (1).
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, S.J., Walumbwa, F.O., Byron, K., e Myrowitz, J. (2008). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established Firms. *Journal of Management*, 35, 348–368.

- Policarpo, R.V.S., e Borges, R.S.G. (2016). Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Economia e Gestão*, 16(45), pp.78-102.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., e Bommer. W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, roles perceptions and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp.380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. e Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 22, N.º 2, 259-298.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., e Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership. job characteristics and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), pp.1-22.
- Reeve, J. (2009). Why teachers adopt a controlling motivating style toward students and how they can become more autonomy supportive. *Educational Psychologist*, 44(3), 159e175.
- Reis, H. T. (1994). Domains of experience: Investigating relationship processes from three perspectives. In R. Erber & R. Gilmour (Eds.), *Theoretical frameworks for personal relationships* (pp. 87-110). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Rezvani, A., Dong, L., & Khosravi, P. (2017). Promoting the continuing usage of strategic information systems: The role of supervisory leadership in the successful implementation of enterprise systems. *International Journal of Information Management*, 37(5), 417e430.
- Rickards, T., Chen, M. H., e Moger, S. (2001). Development of a self-report instrument for exploring team factor, leadership and performance relationships. *British Journal of Management*, 12, pp.243-250.

- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.
- Ryan, R. M., e Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749- 761.
- Ryan, R. e Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55, No. 1, 68-78.
- Ryan, R. M., e Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior. In O. P. John, R. W. Robbins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 654–678.). New York, NY: Guilford Press.
- Ryan, R.M., e Deci, E.L. (2017). *Self-determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications, New York.
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450.
- Saeed, M. & Mughal, Y. (2019). Role of Transactional Leadership Style upon Performance: Mediating Role of Culture. *Journal of Managerial Sciences*. 8 (1). 47-57.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(83), 383–394.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness*. San Francisco: Freeman.
- Shamir, B., House, R. J., e Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577–594.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L., e Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big Five traits and its relations with authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380-1393.

- Sosik, J. J., Avolio, B. J., Kahai, S.S., e Jung, D.I. (1998). Computer-supported work group potency and effectiveness: the role of transformational leadership, anonymity and task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 14, pp.491-511.
- Starbuck, W. H. (2005). Performance measures: prevalent and important but methodologically challenging. *Journal of management Inquiry*, v. 14, n.3, p. 280-286.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership, A survey of the literature*. New York Free Press.
- Stone, D., Deci, E. L., e Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34, 75–91.
- Sultan, R. M. (2017). Transformational Leadership Behavior and Organizational Commitment of Meranaw Deans and Teachers in Teacher Education Institutions. *Journal of Social Sciences Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(2 Special), 101–113.
- Taylor, I. M., Ntoumanis, N., e Standage, M. (2008). A self-determination theory approach to understanding the antecedents of teachers' motivational strategies in physical education. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30, 75–94.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G., e Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale. Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioral Science* 41, 213–226.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2012). Social and Motivational Antecedents of Perceptions of Transformational Leadership: A Self-Determination Theory Perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science*.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 29, pp. 271-360). San Diego, CA: Academic Press.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., e Zhu, W. C. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793–825.
- Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H., e Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36, 223–270.
- White, R. W. (1963). *Ego and reality in psychoanalytic theory*. New York: International Universities Press.
- Wright, B.E., Moynihan, D.P., e Pandey, S.K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206–215.
- Wu, J. B., Tsui, A. S. e Kinicki, A. J. (2010). Consequences of Differentiated Leadership in Groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, N.º 1, 90-106.
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261.
- Zaech, S., e Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157–177.
- Zhu, W., Avolio, B. J., e Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.
- Zhu, W., Chew, I.K.H., e Spangler, W.D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16, pp.39-52.

ANEXOS

ANEXO I – Questionário aplicado aos supervisores

Consentimento informado, livre e esclarecido

O Instituto Universitário da Maia tem em curso uma investigação sobre Liderança e Performance.

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, apesar de você ser o único na sua função ser-lha-á atribuído um código (p.e., clube A) de forma a que não o consigam identificar. 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.

Se tiver qualquer dúvida ou questão em relação ao estudo, por favor questione o investigador. Se pretender informação adicional em privado, por favor contacte andre.vieira@solinca.pt (André Vieira).

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

André Vieira (Responsável)

Consentimento

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.

Autorizo a minha participação no respetivo estudo.

QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA

Adaptado de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio (2004)

Estimado(a) colega,

Esta investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas do ISMAI, sob orientação do Professor Doutor Pedro Teques.

O presente questionário é anónimo e de fácil preenchimento, pelo que lhe solicitamos a máxima sinceridade e seriedade nas respostas o que, aliado à sua colaboração, poderá contribuir para identificar a Influência da Liderança na Performance dos Funcionários da SC FITNESS. A distribuição deste questionário tem autorização prévia do diretor.

Por favor, preencha o questionário individualmente. Solicitamos apenas 8 minutos do seu tempo, e por isso agradecemos a sua colaboração.

Muito obrigado.

Dados pessoais/profissionais (assinale com X a sua situação)

Género: Masculino feminino

Idade: _____

Estado Civil: Solteiro casado união de facto divorciado viúvo

Habilitações Académicas: Doutoramento mestrado pós-graduação Licenciatura
Formação especializada (ex. CTeSP) Ensino Secundário

Empresa: Solinca Pump

Clube: _____

Categoria Profissional: Efetivo contratado estágio profissional estágio curricular

Experiência Profissional (em anos): ___

Tempo na Empresa (em anos): ___

Seguidamente, encontra-se um conjunto de afirmações. Indique qual das afirmações se adequa melhor à pessoa que está a descrever.

- Marque as suas respostas utilizando a escala abaixo fornecida;
- Se desejar mudar uma resposta, não se esqueça de corrigir a anterior;
- Se um item lhe parece irrelevante, ou não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada, ou não sabe a resposta, coloque “Não pretendo responder”;

1. Nunca
2. Raramente
3. Algumas vezes
4. Muitas vezes
5. Frequentemente

Como Club Manager ...

1. Dou apoio aos meus colaboradores em troca dos seus esforços
2. Reflito sobre pressupostos críticos para verificar se estes são apropriados
3. Não atuo no momento certo e apenas quando os problemas se agravam
4. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios em relação aos padrões esperados
5. Evito envolver-me quando surgem questões importantes
6. Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes
7. Encontro-me ausente quando precisam de mim
8. Procuro perspetivas diferentes ao solucionar os problemas
9. Falo com otimismo acerca do futuro
10. Gero orgulho nos meus colaboradores por estarem associados a mim

11. Discuto quem é o responsável por atingir metas de desempenho
12. Espero que algo corra mal antes de agir
13. Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado
14. Realço a importância de ter um forte sentido de missão
15. Invisto o meu tempo ensinando e treinando os colaboradores a resolverem problemas
16. Torno claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos
17. Faço transparecer a ideia de “enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar”
18. Vou para além dos meus interesses próprios para bem do grupo
19. Trato cada colaborador como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo
20. Espero que os problemas se tornem crónicos antes de agir
21. Ajo de forma a inculcar respeito por mim
22. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas
23. Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões
24. Mantenho-me a par de todos os erros
25. Exibo um sentido de poder e de confiança
26. Apresento uma visão positiva e motivadora do futuro
27. Dirijo a minha atenção para as falhas face aos desempenhos esperados
28. Evito tomar decisões
29. Considero cada colaborador como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros colaboradores
30. Faço com que os colaboradores olhem para os problemas de muitos e diferentes perspetivas
31. Ajudo os colaboradores a desenvolver os seus pontos fortes
32. Sugiro novas formas de realizar e completar as tarefas
33. Atraso a resposta a questões importantes
34. Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo

35. Exprimo satisfação quando os colaboradores vão de encontro ao desempenho esperado

36. Expresso confiança de que os objetivos serão alcançados

Performance no Trabalho

Nos últimos 3 meses qual é a média do valor qualitativo atribuído a cada colaborador da sua equipa:

Colaborador A: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador B: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador C: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador D: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador E: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador F: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador G: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador H: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador I: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador J: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador K: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador L: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador M: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador N: número mecanográfico _____ Valor ____

Colaborador O: número mecanográfico _____ Valor ____

ANEXO II – Questionário aplicado aos colaboradores

Consentimento informado, livre e esclarecido

O Instituto Universitário da Maia tem em curso uma investigação sobre Liderança e Performance.

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 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.

Se tiver qualquer dúvida ou questão em relação ao estudo, por favor questione o investigador. Se pretender informação adicional em privado, por favor contacte andre.vieira@solinca.pt (André Vieira).

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

André Vieira (Responsável)

Consentimento

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.

Autorizo a minha participação no respetivo estudo.

QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA

Adaptado de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio (2004)

Estimado(a) colega,

Esta investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas do ISMAI, sob orientação do Professor Doutor Pedro Teques.

O presente questionário é anónimo e de fácil preenchimento, pelo que lhe solicitamos a máxima sinceridade e seriedade nas respostas o que, aliado à sua colaboração, poderá contribuir para identificar a Influência da Liderança na Performance dos Funcionários da SC FITNESS. A distribuição deste questionário tem autorização prévia do diretor.

Por favor, preencha o questionário individualmente. Solicitamos apenas 8 minutos do seu tempo, e por isso agradecemos a sua colaboração.

Muito obrigado.

Dados pessoais/profissionais (assinale com X a sua situação)

Género: Masculino feminino

Idade: _____

Estado Civil: Solteiro casado união de facto divorciado viúvo

Habilitações Académicas: Doutoramento mestrado pós-graduação Licenciatura
Formação especializada (ex. CTeSP) Ensino Secundário

Empresa: Solinca Pump

Clube: _____

Número mecanográfico: _____

Categoria Profissional: Efetivo ___ contratado ___ estágio profissional ___ estágio curricular
—

Experiência Profissional (em anos): ___

Tempo na Empresa (em anos): ___

Seguidamente, encontra-se um conjunto de afirmações. Indique qual das afirmações se adequa melhor à pessoa que está a descrever.

- Marque as suas respostas utilizando a escala abaixo fornecida;
- Se desejar mudar uma resposta, não se esqueça de corrigir a anterior;
- Se um item lhe parece irrelevante, ou não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada, ou não sabe a resposta, coloque “Não pretendo responder”;

1. Nunca
2. Raramente
3. Algumas vezes
4. Muitas vezes
5. Frequentemente

O Club Manager ...

37. Dá-me apoio em troca dos meus esforços
38. Reflete sobre pressupostos críticos de forma a questionar se estes são apropriados
39. Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam
40. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios em relação aos padrões esperados
41. Evita envolver-se quando surgem questões importantes
42. Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes

43. Encontra-se ausente quando dele/dela se precisa
44. Procura alternativas diferenciadas para solucionar diferentes problemas
45. Fala com otimismo acerca do futuro
46. Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele/ela
47. Discute em termos específicos quem é o responsável por atingir metas de desempenho
48. Espera que algo corra mal antes de agir
49. Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado
50. Realça a importância de ter um forte sentido de missão
51. Investe o seu tempo ensinando e treinando os colaboradores a resolverem problemas
52. Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos
53. Mostra acreditar na máxima “enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar”
54. Vai para além dos seus interesses próprios para bem do grupo
55. Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo
56. Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir
57. Age de forma a incutir respeito por ele/ela
58. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas
59. Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões
60. Mantém-se a par de todos os erros
61. Exibe um sentido de poder e de confiança
62. Apresenta uma visão positiva e motivadora do futuro
63. Centra a sua atenção nas falhas a fim de atingir os desempenhos esperados
64. Evita tomar decisões
65. Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros indivíduos
66. Faz com que ou outros olhem para os problemas de muitos e diferentes perspetivas

- 67. Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes
- 68. Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as tarefas
- 69. Demora a responder a questões mais urgentes
- 70. Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo
- 71. Exprime satisfação quando vou ao encontro do desempenho esperado
- 72. Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados

The Multidimensional Motivation at Work Scale

(Gagne et al., 2014)

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			

Porque se esforça no seu trabalho atual?

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

9. Porque corro o risco de perder o meu trabalho se não empregar esforço suficiente
10. Para provar a mim mesmo que consigo
11. Porque me faz sentir orgulhoso
12. Porque caso contrário sinto-me envergonhado de mim mesmo
13. Porque caso contrário me sinto mal comigo mesmo
14. Porque pessoalmente considero que é importante empregar esforço neste trabalho
15. Porque empregar esforço neste trabalho é consistente com os meus objetivos pessoais
16. Porque empregar esforço neste trabalho tem um significado pessoal
17. Porque divirto-me a desempenhar as minhas funções
18. Porque o trabalho que desempenho é excitante
19. Porque o trabalho que desenvolvo é interessante