DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

"LUÍS DE CAMÕES"

ESTILO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E O IMPACTO NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM CENTROS DE FITNESS

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Carla Maria Bentes Esteves da Silva

Orientador: Professora Doutora Vera Marisa Dias Pedragosa

Número da candidata: 19912391

Janeiro de 2025

Lisboa

Dedicatória

Aos meus pais, pelo apoio e valores que me incutiram, ao meu marido e à minha filha que estiveram sempre presentes e me deram força e motivaram para atingir os meus objetivos.

Agradecimento

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Vera Pedragosa, pela orientação, disponibilidade e motivação constante, que foram essenciais ao longo deste percurso.

Agradeço ao Portugal Activo pela disponibilidade e colaboração na aplicação dos questionários,

Ao meu marido e à minha filha, pelo apoio incondicional e compreensão durante todo este processo, deixo o meu sincero agradecimento.

Aos meus pais, que desde cedo me incentivaram a atingir os meus objetivos e sempre me apoiaram para que os mesmos fossem alcançados, expresso a minha mais profunda gratidão.

Resumo

Objetivo: Este estudo teve como objetivo examinar o efeito da liderança transformacional na motivação dos colaboradores, considerando as dimensões organização no trabalho, desempenho, realização/poder e envolvimento, em centros de *fitness.*

Desenho/metodologia/abordagem: Foi desenhado um estudo que consistiu na recolha de dados junto de colaboradores em centros de *fitness.* Foi aplicado um questionário aos colaboradores de centros de *fitness*, abrangendo diversos cargos da organização, obtendo-se uma amostra de 163 colaboradores, fiáveis para análise. A análise foi realizada através do PSPP, Versão: 1.9.3 (Download Freeware), com tratamento estatístico efetuado através da análise descritiva. Utilizou-se o coeficiente de Alfa de C*ronbach* para analisar a consistência interna das dimensões e uma regressão linear simples para medir o impacto do efeito da liderança transformacional na motivação dos colaboradores, para um nível de significância de $p < .05$.

Resultados: Os resultados do estudo suportam que a liderança transformacional tem uma influência positiva na motivação dos colaboradores. Na avaliação da escala Global Transformational Leadership (GTL), os resultados indicaram que o questionário tem uma consistência interna excelente ($\alpha = 0.96$) para a totalidade dos 7 itens. Na avaliação das dimensões da escala Multi-Moti, foi obtido para a totalidade dos 7 itens o valor do Alfa de *Cronbach*: $\alpha = 0.89$ na dimensão organização no trabalho. Nas restantes dimensões, foi considerado para o modelo 6 itens de cada dimensão, com valores de $\alpha = 0.74$ na dimensão desempenho, com uma confiabilidade aceitável, $\alpha = 0.68$ na dimensão realização/poder, com uma confiabilidade aceitável, e $\alpha = 0.64$ na dimensão envolvimento, com confiabilidade fraca, mas admissível para o modelo. Efetuou-se a análise do R^2, uma medida estatística que irá indicar a proporção da variância na variável dependente explicada pela variável independente no modelo de regressão. O valor de R^2 varia de 0 a 1, onde 0 indica uma relação mais fraca e 1 uma relação mais forte. Os valores apurados foram os seguintes: organização do trabalho (0.32), desempenho (0.37), realização/poder (0.19) e envolvimento (0.13). Com base nos valores apresentados, verificamos que a liderança transformacional tem um impacto positivo nas dimensões analisadas.

Originalidade: Este estudo fornece uma compreensão mais profunda de como a liderança contribui para a motivação dos colaboradores em centros de *fitness*, sendo uma extensão da revisão da literatura na área do *fitness*, auxiliando os gestores nas melhores práticas a utilizar para melhorarem as suas ações, por exemplo, criar uma rotina de avaliações e dar um *feedback*

construtivo, escutar a equipa e implementar ações de desenvolvimento. Importante assinalar também o papel do líder na partilha da visão e implementação de uma visão organizacional.

Palavras-chave: Liderança Transformacional; Motivação; Centros de *Fitness;* Colaboradores; Líder.

Abstract

Objective: This study aimed to examine the effect of transformational leadership on employee motivation, considering the dimensions of work organization, performance, achievement/power and involvement, in fitness centers.

Design/methodology/approach: A study was designed that consisted of collecting data from employees in fitness centers. A questionnaire was applied to the employees of fitness centers, covering various positions in the organization, obtaining a sample of 163 employees, reliable for analysis. The analysis was carried out using the PSPP, Version: 1.9.3 (Download Freeware), with statistical treatment carried out through descriptive analysis. Cronbach's alpha coefficient was used to analyze the internal consistency of the dimensions and a simple linear regression was used to measure the impact of the effect of transformational leadership on employee motivation, for a significance level of $p< .05$.

Results: The results of the study support that transformational leadership has a positive influence on employee motivation. In the evaluation of the Global Transformational Leadership (GTL) scale, the results indicated that the questionnaire has an excellent internal consistency ($\alpha= 0.96$) for all 7 items. In the evaluation of the dimensions of the Multi-Moti scale, the value of Cronbach's Alpha was obtained for all 7 items: $\alpha= 0.89$ in the dimension organization at work. In the remaining dimensions, 6 items from each dimension were considered for the model, with values of $\alpha= 0.74$ in the performance dimension, with acceptable reliability, $\alpha= 0.68$ in the achievement/power dimension, with acceptable reliability, and $\alpha= 0.64$ in the involvement dimension, with weak reliability, but admissible for the model. The analysis of R^2 was performed, a statistical measure that will indicate the proportion of variance in the dependent variable explained by the independent variable in the regression model. The R^2 value ranges from 0 to 1, where 0 indicates a weaker relationship and 1 a stronger one. The values were as follows: work organization (0.32), performance (0.37), achievement/power (0.19) and involvement (0.13). Based on the values presented, we can see that transformational leadership has a positive impact on the dimensions analyzed.

Originality: This study provides a deeper understanding of how leadership contributes to the motivation of employees in fitness centers, being an extension of the literature review in the area of fitness, helping managers in the best practices to use to improve their actions, for example, creating an evaluation routine and giving constructive feedback, listen to the team and implement

development actions. It is also important to point out the role of the leader in sharing the vision and implementing an organizational vision.

Keywords: Transformational Leadership; Motivation; Fitness Centers; Employees; Leader.

Índice

Dedicatória II

Agradecimento III

Resumo IV

Abstract VI

Índice VIII

Índice de tabelas XI

Índice de figuras XII

Lista de abreviaturas XIII

Introdução 14

Capítulo I - Enquadramento conceptual 20

1. Contexto do fitness 20

1.1. Conceito de fitness 20

1.2. Dados do fitness 20

1.2.1. Tendência global 20

1.2.2. Tendência nos EUA 21

1.2.3. Tendência na Europa 21

1.2.4. Tendência em Portugal 22

2. Definição de gestor e líder 26

3. Definição de liderança 26

3.1. Liderança carismática, transacional e transformacional 27

4. Motivação dos colaboradores 30

4.1. Motivação 30

4.2. Teorias de motivação 31
4.2.1. Abraham Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow 32
4.2.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg 34
4.2.3. Teoria da Autodeterminação 35

5. Modelo concetual e hipóteses 40

5.1. Modelo concetual e hipóteses 40

Capítulo II- Método 43

1. População e Amostra 43

2. Instrumento 48

3. Procedimento e recolha dos dados 49

4. Tratamento dos dados 49

Capítulo III- Resultados e Discussão 51

1. Resultados 51

1.1. Consistência interna 51

1.2. Análise da consistência interna da escala GTL por item 51

1.3. Analise da consistência interna da escala Multi-Moti por dimensão 52

1.4. Regressão linear simples 58

1.5. Resumo do Modelo 58

1.6. ANOVA 59

1.7. Coeficientes 60

1.8. Modelo Estrutural 63

2. Discussão dos resultados 64

3. Implicações para o gestor 67

Conclusão, limitações e estudos futuros 69

Referências bibliográficas 70

Anexos 76

Índice de tabelas

Tabela 1. Fatores Higiênicos e Motivadores, Segundo Herzberg 34
Tabela 2. Género dos inquiridos 43
Tabela 3. Faixa etária dos inquiridos 43
Tabela 4. Nível de escolaridade dos inquiridos..... 44
Tabela 5. Tempo na organização dos inquiridos..... 44
Tabela 6. Situação laboral dos inquiridos 45
Tabela 7. Cargo que ocupam os inquiridos..... 45
Tabela 8. Escalão de rendimento dos inquiridos..... 46
Tabela 9. Dimensão do centro de fitness..... 46
Tabela 10. Tempo a trabalhar na mesma função atual..... 47
Tabela 11. Tempo a reportar ao seu superior hierárquico avaliado 47
Tabela 12. Modelo de negócio do seu centro de fitness..... 48
Tabela 13. Alfa de *Cronbach* – Escala GTL e escala Multi-Moti 51
Tabela 14. Análise da consistência interna da escala GTL por item..... 52
Tabela 15. Análise da consistência interna da dimensão Organização Trabalho..... 53
Tabela 16. Análise da consistência interna da dimensão Desempenho…….54
Tabela 17. Análise da consistência interna da dimensão Realização/Poder 55
Tabela 18. Análise da consistência interna da dimensão Envolvimento..... 56
Tabela 19. Alfa de *Cronbach* – Escala GTL e escala Multi-Moti 57
Tabela 20. Correlação de *Pearson* 58
Tabela 21. Resumo do Modelo 59
Tabela 22. ANOVA..... 60
Tabela 23. Coeficientes..... 60

Índice de figuras

Figura 1. Hierarquia das necessidades 33
Figura 2. Modelo Concetual 41
Figura 3. Modelo Estrutural 63

Lista de abreviaturas

GTL - Global Transformational Leadership

OMS- Organização Mundial de Saúde

IJSMM- *International Journal of Sport Management and Marketing*

HFA- Health & Fitness Association

DG EAC- European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport, and Culture

Introdução

Atualmente, a globalização, impulsionada pelas inovações tecnológicas e exigências do mercado, tem originado mudanças nos locais de trabalho e nas organizações, criando a necessidade de novas aprendizagens e do desenvolvimento de novas competências, especialmente no trabalho em equipa e liderança. Uma liderança de sucesso deve estar alinhada com as tendências do mercado e conhecer o contexto da empresa em que está inserida. Assim, surge a necessidade de ter capacidade de resposta e de se adaptar aos constantes desafios e mudanças, num mundo cada vez mais globalizado.

A globalização é um processo crescente de interconexão entre as sociedades (Enebeli, 2024). Implica que exista uma adaptação por parte das organizações e uma necessidade constante de se manterem competitivas (Kleine et al., 2024). A liderança está diretamente ligada ao sucesso das organizações; uma boa liderança aumenta a produtividade e a eficiência, permitindo às empresas alcançar o sucesso. Os líderes transformacionais, inspiram e capacitam os colaboradores através da comunicação e implementação de uma visão organizacional, com o objetivo de se desenvolverem individualmente (Kleine et al., 2024).

Surgem novos desafios, novas oportunidades e ameaças para as organizações, o papel da gestão e dos gestores no processo de motivação é essencial (Rego et al., 2017). As organizações, para atingirem os objetivos e as metas definidas, tem a necessidade de líderes com capacidade de formar equipas alinhadas, competentes e motivadas, podendo ser um diferencial relativamente a outras empresas. O líder é responsável por criar um contexto favorável para que a organização alcance resultados positivos, implementado ferramentas e condições para que os colaboradores tenham motivação e alcancem uma alta *performance*. Um bom líder deve inspirar, motivar e liderar pelo exemplo, desenvolver talentos na sua equipa, criar relações humanas e ter sensibilidade, influenciando positivamente os seus colaboradores.

Rechziegel e Vanalle (2000) destacam a importância do autodesenvolvimento, da empregabilidade e do foco em resultados, permitindo a mensuração e o reconhecimento do valor dos colaboradores para as organizações. Atualmente, a informação prolifera rapidamente através dos diversos meios de comunicação disponíveis, chegando mais facilmente aos diversos destinatários.

O mesmo acontece com a divulgação dos benefícios para a saúde da prática desportiva. A OMS (Organização Mundial de Saúde) assinala o benefício da prática desportiva e recomenda que

a atividade física seja uma prática regular, realizada diariamente ou, se não for possível, vários dias por semana, por pelo menos 30 minutos. Este benefício reflete-se no aumento da frequência cardíaca (Fundação Portuguesa de Cardiologia, 2021). Warburton et al, (2006) confirmam evidências irrefutáveis de que a atividade física regular, é eficaz na prevenção primária e secundária de diversas doenças crónicas, incluindo, doenças cardiovasculares, diabetes, cancro, hipertensão, obesidade, depressão e osteoporose, bem como na redução da morte prematura, assinalando que o sedentarismo contribui para o aumento das doenças assinaladas.

Surge a necessidade de se formarem equipas de gestão, com capacidade de resposta às expetativas dos clientes, surgindo a necessidade de uma definição e desenvolvimento de estratégias eficazes (Pedragosa & Ferreira, 2024).

Miragaia e Constantino (2019) assinalam a elevada competitividade que existe nas organizações de *fitness,* o que faz com que o gestor enfrente desafios acrescidos para fazer face à necessidade de inovação e empreendedorismo, indispensáveis para o desenvolvimento deste ramo de atividade.

Em março de 2020, surge uma reviravolta no mercado do *fitness* devido pandemia de Covid_19, que obrigou à implementação de medidas de segurança, encerramento dos centros de *fitness* e cancelamento de todos os eventos desportivos. Estas medidas originaram uma alteração da tendência no mercado, com os centros de *fitness* a sofreram perdas de rendimento significativas e uma diminuição no número de clientes e profissionais no setor.

No ano de 2023, em Portugal, o cenário alterou-se, verificando-se uma retoma da atividade, de acordo com os dados do Barómetro do *Fitness* 2023 (Pedragosa & Ferreira, 2024).

Com o aumento da concorrência, os centros de *fitness* precisam de identificar e implementar estratégias para fidelizar os clientes, sendo imprescindível apresentarem um produto de qualidade. Na estratégia a ser implementada, o papel do líder é relevante, priorizando a motivação dos colaboradores para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. A vantagem competitiva sustentável permite à empresa sobreviver num setor competitivo com algo único, o que gera uma mais-valia para os seus clientes e promove a sua fidelização, sendo a principal escolha dos clientes relativamente a outras empresas. A motivação dos colaboradores e o estilo de liderança adotado pelo líder, podem ser uma vantagem competitiva da empresa, servindo como um diferencial competitivo, contribuindo para o atingimento de metas e objetivos. Bucãta et al, (2022) consideram

e assinalam a importância do envolvimento organizacional, recomendando a sua implementação. Segundo os autores, a organização pode beneficiar de uma vantagem competitiva.

A motivação deve ser alavancada pelo líder, promovendo a valorização do colaborador, um bom ambiente de trabalho e simplificação de processos, bem como o equilíbrio entre a vida pessoal e laboral. A competência de liderança tem um papel essencial no sucesso das medidas implementadas para mudanças nas organizações, refletindo-se e tendo um impacto direto e significativo no *stress* e no bem-estar emocional dos colaboradores (Kleine et al., 2024).

Rechziegel e Vanalle (2000) destacam a importância do autodesenvolvimento, da empregabilidade e do foco em resultados, permitindo a mensuração e o reconhecimento do valor dos colaboradores para as organizações. Os colaboradores são o recurso mais valioso de uma empresa. Eles possuem expectativas e apreciam ser desafiados e motivados. Como a motivação é essencial para alcançar os objetivos organizacionais, a liderança desempenha um papel fundamental na formação da cultura empresarial e no impulso da motivação dos colaboradores.

A lealdade e satisfação dos colaboradores são um dos principais parâmetros para avaliar o sucesso das organizações, sendo de grande importância na construção de boas relações com clientes, fornecedores e toda a organização (Klopotan et al., 2016). A lealdade dos colaboradores e o seu compromisso com a organização, podem ser influenciados pelos benefícios que lhes são atribuídos (Bucãta et al., 2022).

A criação de fidelização e lealdade, pode ser aumentada proporcionando a valorização dos colaboradores através de várias abordagens, como a oferta de uma remuneração adequada, motivação e um bom ambiente de trabalho. Colaboradores de qualidade devem sentir que que pertencem à organização e possuir um sentimento de lealdade (Rukmana et al., 2022).

A motivação dos colaboradores é considerada um fator com efeito positivo no seu desempenho (Rukmana et al., 2022). O serviço prestado aos clientes, é beneficiado pelo envolvimento e fidelização dos colaboradores com a organização, refletindo-se na fidelização dos clientes.

Miragaia e Constantino (2019) assinalam a importância do desenvolvimento da investigação na gestão dos centros de *fitness*, dada a escassez de estudos sobre o tema. Os autores argumentam que esses estudos podem beneficiar a implementação de medidas que valorizem este tipo de organização. Eles destacam que os temas mais abordados nos 75 estudos realizados entre 1987 e 2015 incluem: comportamento, satisfação e fidelização do consumidor, qualidade do

serviço, gestão e política desportivo, inovação, cocriação de valor, dimensões do serviço de *fitness* e desempenho organizacional.

Analisando o indicado anteriormente, podemos identificar a existência de uma lacuna nos estudos na área da liderança e motivação dos colaboradores, em centros de *fitness.* Com o propósito de expandir e aprofundar os estudos relativos aos centros de *fitness,* especialmente no campo da liderança e motivação dos colaboradores, este estudo foi desenvolvido para ajudar os líderes no seu processo de liderança, fornecendo ferramentas que os possam auxiliar nesse processo, uma ferramenta essencial, e fornecer dados relativamente à motivação dos colaboradores, em centros de *fitness*.

Formulação do problema

Pedragosa (2021) assinala o impacto da proliferação de centros de *fitness* no aumento da concorrência, surgindo a necessidade de programas de fidelização e a oferta de serviços de alta qualidade. As equipas de gestão, tem um papel muito importante no processo de apresentar um produto de qualidade aos seus clientes. Os profissionais devem ter a capacidade de definir e implementar estratégias, para satisfazer as expetativas dos seus clientes, considerando que a sua fidelização, é uma das variáveis, que irá permitir que a organização possa obter lucro a longo prazo (Pedragosa, 2021).

Considerando o indicado, um dos objetivos dos centros de *fitness*, é o lucro, e para que possa ser atingido, a fidelização de clientes é de extrema importância, o foco deve ser o cliente e a qualidade do produto, para tal, necessitamos de colaboradores motivados.

Tendo como base a sua motivação, é importante a influência que o líder tem nos seus colaboradores e na organização.

A formulação do problema desta pesquisa, consiste na análise da perceção do colaborador relativamente à adoção por parte do líder do estilo de liderança transformacional, e de que forma tem impacto na sua motivação, em centros de *fitness.*

Através dessa perceção, contribuir para que os líderes conheçam os seus colaboradores e implementem estratégias motivacionais, contribuindo para um aumento do seu crescimento e desempenho organizacional.

Segundo Oliveira et al. 2020 nas organizações, a motivação está relacionada com o potencial do colaborador, o seu desempenho e empenho no atingimento das metas definidas.

Objetivo

O objetivo geral deste estudo, consiste em analisar o impacto da liderança transformacional na motivação dos colaboradores, em centros de *fitness*. No seguimento, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1) Compreender se a liderança transformacional tem um impacto positivo na organização do trabalho;
2) Compreender se a liderança transformacional tem um impacto positivo no desempenho;
3) Compreender se a liderança transformacional tem um impacto positivo no poder/realização;
4) Compreender se a liderança transformacional tem um impacto positivo no envolvimento.

Estrutura da dissertação

A dissertação é constituída pela introdução, três capítulos, conclusão, limitações e estudos futuros, referências bibliográficas e anexos.

Na introdução, são descritos o problema, o motivo pelo qual se iniciou e desenvolveu esta investigação, e os objetivos geral e específicos do estudo.

O capítulo um consiste numa revisão da literatura, dividido em cinco subcapítulos. O primeiro subcapítulo apresenta um breve enquadramento do *fitness*. O segundo subcapítulo aborda a definição de gestor e de líder, evidenciando as diferenças existentes entre ambos. No terceiro subcapítulo, são abordados os três tipos de liderança selecionados. O quarto subcapítulo trata da motivação dos colaboradores, a sua definição e três teorias motivacionais selecionadas para este estudo. No quinto subcapítulo são apresentados o modelo conceptual e as hipóteses.

No capítulo dois, é indicado o método que irá ser utilizado, incluindo a caraterização da amostra, o instrumento selecionado para a base da investigação, os procedimentos utilizados e o tratamento de dados.

No capítulo três, apresentamos os resultados da análise efetuada, a nível de consistência interna das escalas incluindo, a regressão linear simples, o cálculo da ANOVA e dos coeficientes e o tratamento dos dados. Com base nos dados obtidos, foi elaborado o resumo do modelo

estrutural. O capítulo é finalizado, com discussão dos resultados e suas implicações para o gestor, seguido pela conclusão do estudo, que assinala as suas limitações e sugestões de estudos futuros.

Finalizamos com as referências bibliográficas das citações apresentadas e anexos.

Capítulo I - Enquadramento conceptual

1. Contexto do *fitness*

1.1. Conceito de *fitness*

As tendências contemporâneas incentivam uma evolução no comportamento individual, resultando numa mudança para um estilo de vida mais saudável e na promoção da saúde e bem-estar. Ribeiro et al. (2022) identificam que os clientes que frequentam os centros de *fitness* têm desejos, necessidades e objetivos que pretendem alcançar, como o desejo de ter uma vida mais saudável, envelhecer com qualidade de vida, emagrecimento e tonificação muscular e o bem-estar. Existe também a vertente social, como conhecer novas pessoas, status e prestígio, relacionando-se essas necessidades entres si.

A importância dos centros de *fitness* é evidente, pois oferecem um ambiente propício à prática de atividade física, contribuindo para o bem-estar individual e de grupo (Ribeiro et al., 2022).

As constantes mudanças sociais e económicas implicaram a alteração do conceito de ginásio tradicional para um novo conceito, o foco deixa de ser apenas no exercício físico, mas também a nível de serviços, como nutrição, relaxamento, estética, serviço de *personal trainer*, originando novos modelos de negócio (Miragaia & Constantino, 2019). A área de *fitness* tem um papel importante na prevenção de doenças físicas e mentais, contribuindo significativamente para a promoção de indivíduos mais saudáveis.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS, 1948), a saúde é definida como um "estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade" (Beauchemin et al., 2022).

1.2. Dados do *fitness*

1.2.1. Tendência global

O Relatório Global HFA (2024) indica que os consumidores, no ano de 2023, continuam a dar prioridade ao seu bem-estar, verificando-se elevadas taxas de participação, nos principais mercados, nos EUA, Reino Unido, Alemanha, Espanha e no Japão (HFA, 2024).

Os mercados emergentes, na América Latina e na Ásia, continuam a apresentar condições favoráveis para crescimento (HFA, 2024).

1.2.2. Tendência nos EUA

O *U.S. Health & Fitness Consumer Report* de 2024 revela que o ano de 2023, foi de grande recuperação e expansão da modalidade. Analisando o relatório, é possível identificar um máximo histórico de adesão a instalações de *fitness* com 72.9 milhões de clientes, um aumento de 5.8%, e um crescimento no número de usuários em 9.7%, em relação ao ano de 2022 (HFA, 2024).

Os dados confirmam, a existência de uma maior consciencialização, por parte dos americanos, relativamente aos benefícios do *fitness* para a saúde física e mental (HFA, 2024).

1.2.3. Tendência na Europa

Na europa, os dados do *Eurobarómetro 2022*, mostram que, de acordo com a resposta dos inquiridos, 45.0% nunca praticaram exercício ou desporto, 38.0% praticam pelo menos uma vez por semana e 6.0% cinco vezes por semana ou mais. Verifica-se um aumento relativamente a 2009, de 39% para 45%. A percentagem de inquiridos aumentou +6.0% desde 2009, analisando os dados em Portugal 73.0% dos inquiridos afirmam que não praticam desporto nem fazem exercício, sendo uma das percentagens mais altas da europa (Eurobarómetro, 2022).

Com o aumento da idade, verificamos que a percentagem de inquiridos com maior probabilidade de praticarem exercício físico, diminui. A faixa etária, entre os 15 e os 24 anos de idade indica que 54.0% tem uma maior probabilidade de fazer exercício ou praticar desporto com alguma regularidade, seguida pelas faixas etárias de 25 e 39 anos com 42.0%, 40 e 54 anos com 32.0% e a partir dos 55 anos 21.0%. Além disso, existem também um maior número de homens a praticar desporto e exercício físico (Eurobarómetro, 2022).

O Eurobarómetro (2022) assinala que o principal obstáculo à prática de desporto e atividade física, decorre da falta de tempo, da motivação ou falta de interesse. O relatório, refere que os motivos pelos quais os inquiridos praticam desporto são, por ordem de seleção: melhorar a saúde, aumentar a aptidão física e relaxamento.

De acordo com o European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport, and Culture (2022), um dos principais motivos que motivam as pessoas a inscrever-se e frequentar os centros de *fitness* é a procura por uma melhoria do estado de saúde (DG EAC, 2022).

Larsen et al, (2021) consideram que, independentemente da idade, o fator motivacional é o mais importante para a maioria dos clientes.

1.2.4. Tendência em Portugal

Considerando que inatividade física e o comportamento sedentário contribuem para o surgimento de doenças crónicas, o papel dos centros de *fitness* é crucial para a melhoria da saúde das populações. São locais onde a prática de exercício físico pode ser incentivada, com acompanhamento e controlo de profissionais especializados (Direção-Geral da Saúde, 2023).

Analisando os dados do Barómetro do Fitness (2024), especificamente em Portugal, a percentagem dos indivíduos que não pratica desporto nem exercício físico é muito elevada, ronda os 73.0%. Concluímos que existe uma necessidade urgente de reforçar e criar medidas para fomentar a prática de desporto e exercício físico, nomeadamente através de campanhas de sensibilização por partes das entidades responsáveis.

As tendências contemporâneas, incentivam uma evolução no comportamento individual, resultando numa mudança para um estilo de vida mais saudável e na promoção da saúde e bem-estar. A área de *fitness*, tem um papel importante tanto na prevenção de doenças físicas como mentais, representando o papel importante na sociedade, contribuindo para a promoção de indivíduos mais saudáveis.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2013), a saúde é:

"estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade" (Beauchemin et al., 2022).

Pedragosa (2012) refere que a prática regular de atividade física, em centros de *fitness*, surge em Portugal nos anos 80.

A prática de atividade desportiva, é valorizada a nível social e profissional, principalmente pelos benefícios físicos e psicológicos, permitindo uma melhoria do bem-estar. Atualmente, analisando os dados do *Barómetro do Fitness 2024*, em Portugal, é possível identificar uma evolução positiva do mercado do *fitness* (Pedragosa & Ferreira, 2024). Verificou-se um aumento de 20.0% no número de centros de *fitness*, totalizando 1 056 centros, concentrado no segmento do *Mid Marke*t,[1] com 51.8%, 49.1% dos sócios clientes e representando 66.6% do volume de faturação (Pedragosa & Ferreira, 2024).

[1] Segmento de Preço: *Low-cost* ≤30€ mensal; *Mid. Market* >30 até 65€ mensal; *Premium* >65€ mensal, de acordo com a informação da *EuropeActive*

Assinalamos os dados, mais relevantes do ano 2023 relativamente ao ano de 2022:

- ✓ Aumento no número de franchisados em 1.3 pontos percentuais.
- ✓ Aumento da faturação em 71.2% dos clubes de *fitness*, com tendência positiva de aumento na projeção de 47.0% dos inquiridos para 2024, em 7.5%.
- ✓ Aumento do número de sócios-clientes no segmento Low-cost, de 44.0% para 49.0%.
- ✓ Melhoria da taxa de retenção anual na ordem dos 116.0%.
- ✓ Estabilização do número de *Staff* e um aumento do número de instrutores em 7.9%, em conjunto, verificou-se um crescimento de 4.5%.

A tipologia de clubes de *fitness* no mercado é representada por 41.0% de clubes individuais e 59.0% por clubes de cadeia de *fitness*. As pequenas cadeias (< 9 unidades) tem menor representatividade no mercado, enquanto as grandes cadeias (>14 unidades) tem maior representatividade, com 35.0% no mercado nacional.

Nos dados apresentados sobre a evolução do mercado do *fitness*, de 2018 a 2023, podemos verificar que o mercado está a recuperar, apresentando valores muito próximos dos de 2019 (Pedragosa & Ferreira, 2024).

Relativamente à distribuição dos clubes por área (m2), 32.9% dos clubes tem uma área de 1000 a 1499 m2, não se verificando grandes diferenças entre as restantes dimensões, Pedragosa e Ferreira (2024) referem que, entre os serviços oferecidos, os mais representativos são: máquinas de treino cardiopulmonar (82.0%), aulas de grupo (81.0%), máquinas de musculação (80.0%) e treino funcional (78.0%).

A faturação (sem iva) aumentou em 93.0% dos clubes de *fitness*, sendo que 71.6% apresentaram um aumento superior a 7.5%. A faturação (com iva) apresenta um valor menor nas cadeias de clubes de *fitness* (Pedragosa & Ferreira, 2024). Podemos verificar que o volume de faturação dos centros de *fitness* está a crescer, mas ainda não atingiu os valores de 2019 (Pedragosa & Ferreira, 2024).

Em contrapartida, verifica-se um aumento do número de sócios-clientes para 708.568, ultrapassando os valores anteriores à pandemia Covid_19 que eram 688.210.

O segmento *Mid-Market* domina o mercado nos 3 critérios: número de Clubes, número de sócios-clientes e total de faturação e o segmento *Low-Cost* pelo número de sócios (48.8%)

(Pedragosa & Ferreira, 2024). A frequência dos sócios clientes, semanal e mensal, está abaixo de um terço da oferta dos clubes de *fitness* (Pedragosa & Ferreira, 2024).

Analisando o número de profissionais no setor, verificamos uma estabilização no número de *Staff* e um aumento a nível de instrutores (8.0%), em conjunto verifica-se um aumento de 4.5%, relativamente a ano anterior (Pedragosa & Ferreira, 2024).

A Taxa de Retenção, equivalente ao número de cancelamentos em relação aos sócios membro ativos, aumentou de 35.0% em para 54.7% para 2023. Verificamos um aumento elevado, com a maior Taxa de Retenção registada em 2020 (1.8%), a mais baixa, devido à pandemia Covid_19 (Pedragosa & Ferreira, 2024). Os dados de retenção, analisados por segmento, indicam pela primeira vez, que a Taxa de Retenção do segmento *Low-cost* [2] destaca-se relativamente à Taxa de Retenção do *Mid-Market*. Os dados apresentados, confirmam a recuperação do setor relativamente à pandemia Covid_19 e a tendência de evolução para um cenário positivo no ano de 2024 (Pedragosa & Ferreira, 2024).

Um dos principais objetivos das organizações, é a obtenção de lucro, com os centros de *fitness*, não é diferente. A satisfação dos clientes através dos serviços disponibilizados é relevante e um desafio contínuo, considerando que é uma indústria em constante transformação a nível de inovação e competitividade (Ribeiro et al., 2022). A satisfação do cliente de *fitness* tem como ponto importante as características dos colaboradores do local que onde praticam a sua atividade física, refletindo nas intenções de compra (Ribeiro et al., 2022).

A área do *fitness* é uma das indústrias que está largamente implementada no mercado e, como em todas as áreas, existem colaboradores motivados e desmotivados. Essa desmotivação pode originar uma maior rotatividade de pessoal. Altas taxas de retenção de colaboradores permitem a diminuição de custos com novas contratações e formação, caraterísticas importantes tanto para o colaborador quanto para a organização (Bucãta et al., 2022). A rotatividade pode influenciar a qualidade dos serviços prestados, originando insatisfação aos clientes. Na área do f*itness*, existe um contato e uma relação de confiança entre o colaborador e o cliente, e a rotatividade poderá originar insatisfação, diminuindo a retenção do cliente.

Miragaia e Constantino (2019) concluíram a frequência semanal reforça a relação entre os clientes e a organização, criando um efeito positivo e direto na sua fidelização. O envolvimento

[2] Segmento de Preço: *Low-cost* ≤30€ mensal; *Mid. Market* >30 até 65€ mensal; *Premium* >65€ mensal, de acordo com a informação da *EuropeActive*

que o consumidor tem com o centro de *fitness* cria uma relação emocional entre clientes, instrutores e a organização (Miragaia & Constantino 2019).

Alexandris et al. (2004) consideram importante a relação entre o aumento do consumo de serviços de *fitness* e a mudança nas necessidades dos consumidores. A qualidade dos serviços disponibilizados é o principal aspeto que fideliza novos clientes, e a satisfação com o serviço impulsiona o comportamento futuro do cliente, determinante na sustentabilidade da organização (Miragaia & Constantino 2019). A fidelização dos clientes impacta diretamente com a sustentabilidade do negócio (Pedragosa & Correia, 2009). Considerando o indicado anteriormente, surge a necessidade de se analisar a motivação dos colaboradores, e de que forma o estilo de liderança poderá influenciar, a fidelização de colaboradores e clientes.

2. Definição de gestor e líder

A definição entre gestor e líder não é consensual, no entanto, ambos desempenham papeis importantes nas organizações. O gestor prioriza as tarefas e a eficácia, o seu papel é importante em garantir que a empresa alcança as metas e objetivos delineados, a sua gestão tem um contributo importante no desempenho da organização. O líder, através das suas ideias, atitudes e exemplo, tem a capacidade de influenciar pessoas e grupos, demonstrando capacidades de gestão. Os líderes, através das suas características, criam uma dinâmica interativa com os seus seguidores, os gestores guiam as suas equipes em direção aos objetivos operacionais. O gestor tem maior autoridade com foco no bom funcionamento da organização, enquanto o líder conquista seguidores sinceros, numa dinâmica interativa em torno de uma visão. As competências de gestão e de liderança são diferentes, mas ambas são necessárias (Tomaz & Cardim, 2023).

O sociólogo Max Weber distingue três formas de líder, de dominação racional-legal, tradicional e carismática (Finatti, 2020):

- ✓ Racional-legal, os líderes, são eleitos legalmente, com legitimidade, podemos incluir neste tipo de líder os políticos, eleitos pelo povo;
- ✓ Tradicional, os líderes tradicionais, surgem da tradição ou no costume, sendo essa caraterística, muitas vezes herdada;
- ✓ Carismática este líder tem carisma, é algo que surge naturalmente, possui caraterísticas excecionais e destacam-se dos demais.

3. Definição de liderança

O conceito de liderança não é consensual, sendo objeto de estudo por diversos investigadores, originando o surgimento de definições distintas (Bergamini, 1994). A sua definição não é consensual na atualidade (Besen et al., 2017). Atualmente, a liderança é definida numa perspetiva individual pelos investigadores, com dois aspetos comuns nas definições de liderança: a ligação a um fenómeno grupal, envolvendo no mínimo duas pessoas, e sendo exercida intencionalmente sobre os seguidores (Bergamini, 1994). A liderança representa a influência de uma pessoa sobre a outra, com o objetivo de alcançar os objetivos desejados (Beauchamp et al., 2010). A liderança é um dos temas mais investigados na área de comportamento organizacional (Xavier & Filho, 2022).

A dinâmica motivacional e a eficácia da liderança estão diretamente relacionadas, tanto a nível teórico como a nível prático, numa relação de causa e efeito (Bergamini, 1994). A liderança pode ser considerada uma vantagem competitiva em qualquer organização, sendo o líder responsável por desenvolver, criar e comunicar de forma clara uma visão para ultrapassar os obstáculos e desafios que as organizações enfrentam nesta nova era de globalização e pós-Covid.

3.1. Liderança carismática, transacional e transformacional

Em todas as sociedades, existe a necessidade de existir liderança, a qual é influenciada tanto pelas organizações quanto pela sociedade ao seu redor (Beveren et al., 2015). Ao longo de várias décadas, diversas teorias surgiram e foram objeto de pesquisa. Neste estudo será efetuada uma abordagem da Liderança Carismática, da Liderança Transacional e, com maior enfâse, da Liderança Transformacional, estilo central deste estudo. Ao longo dos anos, é percetível a evolução teórica da liderança, sendo um processo muito dinâmico e não limitado a uma pessoa ou cargo (Xavier et al., 2022). A liderança carismática, transacional ou visionária efetua uma separação clara entre líderes e liderados, com a influência sendo exercida de cima para baixo (Sobral & Furtado, 2019).

Um líder carismático em contexto de mudança, turbulência e crise, possuindo características visionárias e inspiradoras de valores fundamentais. A forma como é percecionado pelos outros, defendendo as suas ideias e ações, é crucial (Gomes & Cruz, 2007). O líder carismático formula uma nova visão baseada em normas e valores, apresentando e implementando soluções e estratégias inovadoras na resolução de problemas, resultando em mudanças positivas e eficazes na organização. Mantém uma relação emocional e efetiva com os seus liderados (Gomes & Cruz, 2007). Diversos estudos realizados nas duas últimas décadas, incidiam no carisma e na relação transformacional entre os líderes e colaboradores, considerando importante os aspetos comportamentais e traços de personalidade nas organizações (Gomes & Cruz, 2007).

A liderança transacional pode ser encontrada em estruturas organizacionais mais tradicionais e hierárquicas, focando-se principalmente na definição de metas especificas e mensuráveis. O comportamento deste tipo de liderança consiste em definir tarefas, e através delas, alcançar os objetivos da gestão, atribuindo recompensas quando esses objetivos são atingidos (Gomes & Cruz, 2007). A liderança transacional manifesta-se e é exercida quando os líderes atribuem recompensas extrínsecas para exercer a sua influência (Vecchio et al., 2008).

Burns (1978) foi o primeiro a distinguir entre líderes transacionais e líderes transformacionais. Os líderes transacionais procuram satisfazer as necessidades dos seguidores através de trocas, enquanto os líderes transformacionais procuram implementar mudanças e elevar as necessidades dos seguidores (Yammarino et al., 1993). O comportamento diferenciado dos dois tipos de líderes tem efeitos contrários no desempenho. A estimulação intelectual dos líderes transformacionais influência e aumenta o desempenho dos colaboradores, em contrapartida as recompensas por parte dos líderes transacionais originam desempenhos baixos (Vecchio et al., 2008).

Burns (1978) refere que os líderes transformacionais ajudam os liderados no seu desenvolvimento, com o objetivo de alavancar a mudança e o seu desempenho individual e organizacional (Garger et al., 2023). A liderança transformacional, ao criar uma experiência positiva, origina uma melhoria nos resultados dos liderados (Garger et al., 2023). Houve e Shamir (1993) assinalam a importância da visão, expetativas de alto desempenho e avaliações positivas frequentes na liderança transformacional (Vecchio et al., 2008).

A liderança transformacional é composta por quatro dimensões e tem como principal objetivo alcançar metas excecionais. Utiliza ferramentas como a motivação e inspiração para alcançar os objetivos previamente definidos, usando como variáveis os quatro I’s: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Alatawi, 2017). Os líderes que adotam os quatro I's na sua liderança utilizam influência idealizada para se tornarem um modelo a ser seguido. São líderes com valores e ética, que promovem comportamentos exemplares, tornando-se uma inspiração para os liderados. A influência idealizada é promovida através de confiança e respeito entre o líder e os liderados, moldando comportamentos através de crenças pessoais (Beauchamp et al., 2010).

A motivação inspiradora surge devido à comunicação clara e inspiradora da visão dos líderes. São líderes confiantes e promovem o envolvimento e cooperação entre os membros da equipa (Beauchamp et al., 2010). A motivação inspiradora está diretamente relacionada com a forma de comunicação do líder, que transmite expetativas elevadas, inspirando e motivando os membros da equipa para alcançar os objetivos (Beauchamp et al., 2010).

A estimulação intelectual incentiva a análise das diversas situações em múltiplas perspetivas, colocando em causa os próprios pressupostos e os dos outros. Com a estimulação

intelectual, surgem a inovação, a criatividade e o pensamento critico relativamente aos processos implementados (Beauchamp et al., 2010).

A consideração individualizada surge através do reconhecimento por parte dos líderes, demonstrando preocupação pelas necessidades pessoais e psicológicas dos liderados e celebrando os seus sucessos (Beauchamp et al., 2010). Através da consideração idealizada, os líderes reconhecem, respeitam e adaptam a sua liderança à individualidade de cada liderado, considerando importante o desenvolvimento tanto profissional como pessoal dos liderados (Beauchamp et al., 2010).

Beveren et al. (2017) referem que a pesquisa contemporânea acerca da liderança tem como foco os efeitos da liderança transformacional nas variáveis individuais e grupais, com resultados positivos. A nível individual, é possível verificar um maior comprometimento, motivação e o desempenho dos funcionários; a nível do grupal, existe uma associação positiva a nível da experiência de grupo (Beveren et al., 2017).

Na literatura, é possível encontrar diversas medidas que avaliam a liderança transformacional, como o Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ) de Avolio, Bass e Jung (1995), a escala Conger-Kanungo de Conger e Kanungo (1994), o Inventário de Práticas de Liderança (LPI) de Kouzes e Posner (1990) e o Questionário de Liderança Transformacional (TLQ) de Alban-Metcalfe e Alimo-Metcalfe (2000). Devido ao fato de serem escalas longas, Carless et al. (2000) elaboraram um instrumento mais reduzido para medir a liderança transformacional, a escala de Liderança Transformacional Global (LGT) (Beveren et al., 2017).

4. Motivação dos colaboradores

4.1. Motivação

A palavra motivação deriva da palavra motivo (do latim *movere*). Para me sentir motivado, preciso de um estímulo, um incentivo (Eccheli, 2006). São definidas metas ou objetivos, e a motivação partirá de cada individuo para procurar ferramentas para os atingir. Deci e Ryan (2000) definem motivação como um método psicológico que surge no interior do ser humano, impulsionando a determinada ação. É a essência das questões biológicas, cognitivas e sociais, originando o despertar e direcionando o ser humano no atingimento de metas e objetivos. A motivação é visível e é decorre de diversas inferências comportamentais, que se manifestam ao mesmo tempo (Colares et al., 2019).

Martinelli e Bartholomeu (2007) referem que as abordagens sociocognitivas defendem duas orientações motivacionais: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca, sendo tratadas como interativas. Na motivação intrínseca, existe uma procura interior por desafios e novidades, sem necessidade de recompensas externas (Martinelli & Bartholomeu, 2007). A motivação intrínseca é a base para o crescimento, a integridade psicológica e a coesão social, sendo um potencial positivo da natureza humana (Deci & Ryan, 2000). A motivação extrínseca responde a algo externo, tarefa ou atividade, com o objetivo de alcançar uma recompensa, que pode ser material, social ou de reconhecimento (Martinelli & Bartholomeu, 2007). A nível laboral, a motivação do colaborador é expressa através da orientação, precisão e persistência na execução das metas definidas (Ruffatto, 2016).

Atualmente, as organizações dependem de colaboradores motivados para alcançar o sucesso. A motivação vem de dentro de cada individuo, mas pode ser afetada por fatores externos, nomeadamente pelo ambiente de trabalho. Um colaborador motivado é mais produtivo e contribuiu para o sucesso da organização e realiza a sua atividade com maior qualidade e eficiência (Klopotan et al., 2016). O sucesso das organizações está diretamente relacionado com a qualidade do desempenho das funções, que depende da remuneração e dos benefícios oferecidos, de um bom clima organizacional e cultura, e da oferta de programas de formação e aprendizagem. O líder tem um papel preponderante na gestão dos recursos humanos, contratando colaboradores inteligentes e com qualidade para a organização. A motivação surge através da transmissão de conhecimento útil e desenvolvimento das competências, com foco em alcançar os objetivos definidos. para benefício da organização (Klopotan et al., 2016).

A motivação surge dentro de cada pessoa, uma energia que se revela de acordo com o momento, originando um determinado comportamento como resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve (Oliveira et al., 2020). Um colaborador pode ter todas as qualidades necessárias para desempenhar determinada função, mas se não estiver motivado, nada indica que desempenhará essa tarefa (Oliveira et al., 2020). A forma como uma pessoa se comporta para atingir os objetivos da organização e os seus objetivos individuais decorrem da sua motivação (Silva et al., 2021). A motivação no trabalho surge do vigor e dedicação que os funcionários implementam no seu trabalho, conseguindo lidar com as exigências do mesmo, é um estado de espírito positivo e gratificante, caraterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2001).

A motivação surge de emoções, com uma constante procura por experiências emocionais positivas e procurando evitar experiências negativas, essas sensações dependem de cada indivíduo e do seu estado psicológico quando ocorrem (Ribeiro et al., 2018). Moura et al. (2020) consideram que os maiores desafios que os gestores e líderes enfrentam são manter colaboradores motivados, com a motivação sendo influenciada por fatores externos, a nível pessoal, e internos, a nível da empresa. A motivação é um dos impulsionadores da qualidade e eficiência no trabalho. Quando se identifica o que os motiva ou desmotiva os colaboradores, é possível criar e implementar ferramentas para que a motivação seja alcançada (Silva et al., 2021). A motivação foi alvo de pesquisa em diversas áreas, originado várias teorias motivacionais. Neste estudo irei apresentar três teorias: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e Teoria da Autodeterminação.

4.2. Teorias de motivação

As teorias da motivação, desenvolvidas na segunda metade do século XX, constituem um conjunto de ideias e modelos que procuram estudar o comportamento dos indivíduos, explicar porque existem determinados comportamentos e qual o motivo da tomada de determinadas decisões (Wyse, 2018). Partindo das necessidades e aspirações dos indivíduos, essas teorias analisam e medem o índice de motivação, estudando as variáveis que originam determinado comportamento e compreendendo os motivos pelos quais um individuo opta por determinada ação. A organização necessita de preparar e desenvolver as competências e o desempenho dos seus colaboradores para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, alcançando uma vantagem competitiva sustentável. Essas iniciativas permitem estudar o

comportamento humano, identificando os fatores internos e externos que impulsionam a produtividade e a satisfação dos colaboradores.

Existem diversas teorias da motivação que podem concentrar-se nas necessidades básicas dos indivíduos, nas suas capacidades e desafios, e na importância do ambiente onde se encontram inseridos, influenciando o seu comportamento (Wyse, 2018). George Elton Mayo, em 1924, colocou em prática a sua visão, através da Experiência de Hawthorne. O estudo baseou-se na análise das condições que poderiam contribuir para melhorar o desempenho dos colaboradores nas organizações, concluindo que as organizações, para alcançarem o sucesso, devem focar-se na sua motivação (Pereira, 2024). A crescente valorização do fator humano, deveu-se em parte, ao surgimento de novas teorias

Neste estudo, focamos em três teorias de motivação: duas teorias mais antigas e uma mais contemporânea.

4.2.1. Abraham Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Harold Maslow foi um psicólogo americano, formado na Universidade de Wisconsin. Os seus estudos e as suas pesquisas tiveram como principal foco as necessidades humanas, assinalando que cada necessidade sentida pelo ser humano tem influência na sua motivação, fazendo com que outras necessidades se façam sentir (Silva et al., 2021). Maslow desenvolveu as suas investigações com base em estudos de outros investigadores, como Reich, Jung Adler, Fromm e Freud (Ribeiro et al., 2018). Assinala que a motivação surge por impulsos, visando satisfazer determinada necessidade, e considera que alguns tipos de necessidades são qualitativamente diferentes entre si (Bueno, 2002).

A teoria desenvolvida por Maslow (1973) destaca um aspeto muito importante para as pessoas: a necessidade de respeito no ambiente laboral e o bom ambiente de trabalho, além das recompensas financeiras (Oliveira et al., 2020). Sampaio (2009) assinala que, para Maslow, o indivíduo é um todo integrado e organizado, e defende que quando se fala de motivação, estamos a falar da motivação da pessoa como um todo. A sua pesquisa foi estruturada através de uma pirâmide, a Pirâmide de Maslow.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, criada por Maslow, pressupõe que as principais necessidades do ser humano são classificadas numa escala de hierárquica. Ao satisfazer as necessidades do nível hierárquico inferior, surge a necessidade de satisfazer as necessidades da

categoria imediatamente superior. A motivação é determinada pela necessidade de satisfazer as necessidades mais básicas (Bueno, 2002).

Segundo Maslow, a escala das necessidades é apresentada em cinco categorias:

1. Necessidades fisiológicas: necessidade de satisfazer necessidades como fome, sede, higiene, sono.
2. Necessidades de segurança; necessidade de sentir segurança, proteção contra ameaças, nomeadamente desemprego, doenças.
3. Necessidades sociais; necessidades de afeto, amizade.
4. Necessidades de estima; pelos outros e por ele próprio
5. Necessidades de autorrealização; realização pessoal e laboral

A escala das necessidades, de Maslow, está representada na Figura 1:

Figura 1. Hierarquia das necessidades



Fonte: Silva et al. (2017)

As necessidades fisiológicas e de segurança enquadram-se nas necessidades básicas, primárias, representadas na base da pirâmide. Segundo Maslow, a satisfação e motivação que os colaboradores sentem, dependem da satisfação destas necessidades (Sampaio, 2009). As necessidades sociais, de estima e de autorrealização enquadram-se nas necessidades psicológicas,

secundárias (Sampaio, 2009). Maslow contribuiu para uma visão mais abrangente do ser humano, relativamente à proposta de Tayor e outros autores clássicos (Sampaio, 2009).

4.2.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg foi um psicólogo, consultor e professor universitário americano que procurou entender a origem das necessidades, motivos e atitudes dos colaboradores no local de trabalho (Ribeiro et al., 2018). Em 1959, ele desenvolveu uma teoria que explica o comportamento humano no local de trabalho através de dois fatores: os higiénicos e os motivacionais (Ribeiro et al., 2018). Na Tabela 1, estão representados os Fatores Higiénicos e Motivacionais segundo Frederick Herzberg.

Tabela 1. Fatores Higiênicos e Motivadores, Segundo Herzberg

Fatores Que Previnem a Insatisfação **(Higiênicos)**	Fatores Que Geram Satisfação **(Motivadores)**
Salário	Realização
Condições de Trabalho	Reconhecimento
Relação com Pares, com Supervisor e com Subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e Administração da Companhia	Desenvolvimento

Fonte: Bueno (2002)

- ✓ **Fatores higiénicos** não motivam por si só, mas provocam insatisfação e desmotivação caso não estejam presentes (Ribeiro et al., 2018). São fatores extrínsecos, definidos pelo contexto laboral onde se encontram inseridos e não são controlados pelos colaboradores (Bueno, 2002). Nomeadamente:
    - Salários
    - Tipos de Chefia
    - Políticas e Diretrizes Organizacionais

A motivação extrínseca é movida por comportamentos com o objetivo de se obter recompensas, seja a nível material, social ou para evitar punições (Rego et al., 2017). Fatores higiênicos ótimos evitam a insatisfação, mas normalmente não a elevam, e quando a elevação se verifica, não é contínua. Quando são péssimos, originam insatisfação, sendo caracterizados como Fatores Insatisfacientes (Rego et al., 2017).

- ✓ **Fatores motivacionais** criam satisfação quando estão presentes e não criam insatisfação quando estão ausentes (Ribeiro et al., 2018). São fatores intrínsecos e normalmente destacam-se através do tipo de cargo e da tarefa que desempenha (Bueno, 2002). Estes fatores são controlados pelo colaborador:
  - Reconhecimento
  - Valorização Profissional
  - Autorrealização

A motivação intrínseca no trabalho surge de comportamentos estimulados pelo próprio trabalho e pelos sentimentos que este origina (Rego et al., 2017). Fatores ótimos originam satisfação, enquanto fatores precários bloqueiam a satisfação, sendo considerados Fatores Satisfacientes (Bueno, 2002). A base da satisfação no cargo reside no enriquecimento das tarefas, aumentando o grau da dificuldade do cargo (vertical) ou diversificando as atribuições (lateral) (Bueno, 2002).

Para Herzberg, a motivação é alcançada através dos fatores motivadores, como o enriquecimento da tarefa com atribuição de tarefas desafiadoras e de maior responsabilidade (Bueno, 2002). Herzberg conclui que os fatores que influenciam a satisfação profissional não estão relacionados com os fatores que causam insatisfação. Os fatores motivacionais estão diretamente relacionados com a tarefa, relações laborais, o reconhecimento e a natureza da tarefa, a responsabilidade, a promoção profissional e a capacidade de melhor executá-la (Moura et al., 2020).

4.2.3. Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação (Self Determination Theory - SDT) foi desenvolvida em 1981 pelos investigadores Deci e Ryan (2011a, 2011b, 2012; Ryan e Deci, 2011). O estudo focou-se na personalidade e motivação humanas, nas necessidades fisiológicas inatas e no bem-estar. Esta teoria, um conceito multidimensional de motivação, permite avaliar a qualidade da motivação e classifica-a da seguinte forma: desmotivação, motivação extrínseca e motivação intrínseca (Neves & Coimbra, 2018).

A desmotivação é definida como a ausência de motivação para a realização de uma atividade. A motivação intrínseca é a capacidade de realizar uma atividade autónoma que lhe é

agradável. A motivação extrínseca é o compromisso em realizar atividades instrumentais para receber recompensas, aprovação, aumentar a autoestima ou atingir uma meta valorizada a nível pessoal. Considerando a diversidade de razões instrumentais, a SDT também especifica diferentes subtipos de motivação extrínseca e a forma como são internalizados (Neves & Coimbra, 2018). A desmotivação, ausência de motivação, decorre da ausência de intenção e comportamento proativo por parte do individuo, uma falta de intencionalidade e controle nas ações executadas e uma carência de proatividade (Lopes et al., 2023).

A motivação extrínseca consiste na realização de uma determinada tarefa com o principal objetivo de receber alguma compensação externa ou algum benefício social. Esta motivação pode ser dividida em quatro subcategorias: regulação externa, regulação introjetada, regulação identificada e regulação integrada (Lopes et al., 2023). A regulação externa é uma regulação menos autónoma, caraterizada como a pressão que o indivíduo sente na realização de determinada tarefa, com o objetivo de receber algum benefício (Gagné & Decci, 2005). A regulação introjetada é uma regulação mais interna, na qual as ações são controladas pelo indivíduo, que sofre as consequências das suas ações, com o objetivo de reconhecimento e de melhorar a sua autoestima (Deci & Ryan, 2000). A regulação identificada é uma regulação mais autodeterminada, os comportamentos decorrem das consequências e dos benefícios decorrentes, existe ainda uma pressão externa para executar a tarefa, na regulação integrada é possível verificar uma certa coerência entre o comportamento, os objetivos e valores da pessoa. O comportamento não é autónomo, mas o interesse de valorização mantém-se (Lopes et al., 2023).

O último fator de motivação é a motivação intrínseca, sendo o fator de motivação mais autodeterminada, onde o individuo sente satisfação em realizar a atividade (Lopes et al., 2023). Este tipo de motivação surge quando o individuo está motivado em completar determinada tarefa pelo prazer que ela transmite, sem esperar alguma recompensa. Deci e Ryan (2000) assinalam que a Teoria de Autodeterminação tem como base três necessidades psicológicas básicas, e através delas os indivíduos terão ferramentas para poder tomar uma decisão:

- ✓ Competência
- ✓ Autonomia
- ✓ Conexão a um grupo de pessoas ou organização

De acordo com a Teoria da Autodeterminação, a motivação de alta qualidade é atingida quando as três necessidades psicológicas básicas são satisfeitas.

Os colaboradores têm a necessidade de se sentirem competentes. Procuram aprender e desenvolver-se para superar desafios. Essa competência deverá ser valorizada com *feedback* positivo, aumentando a motivação intrínseca. A sensação de autonomia surge quando os colaboradores sentem que tem autonomia para tomar as suas próprias decisões e fazer as suas escolhas. O desejo de construir relações positivas com os outros cria motivação e a sensação de conexão e pertença a uma equipa. Os colaboradores necessitam desse sentimento de apoio e partilha com os colegas da sua organização (Schaufeli, 2021). O aumento da autonomia permite ao individuo a capacidade de fazer escolhas, melhorar a conexão a um grupo de pessoas ou organização, e, assim, aumentar a motivação intrínseca.

Neste estudo, a ferramenta selecionada e utilizada para avaliação da motivação dos colaboradores foi a Escala MultiFactorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). Ferreira et al. (2006) desenvolveram a escala Multi-Moti com base nas teorias clássicas da motivação, com o objetivo de avaliar a motivação dos colaboradores no trabalho. As teorias que fundamentaram esse desenvolvimento foram o modelo de Hackman e Oldham (1980), a Teoria das Necessidades/Motivos de McClelland (1989) e o Modelo de conceptualização do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1990). A escala é composta por quatro dimensões: Organização Trabalho, Desempenho, Realização/Poder e Envolvimento (Ferreira et al., 2006).

Modelo de Hackman e Oldham (1980)

Organização do Trabalho

Segundo Hackman e Oldham (1980), os estados psicológicos, a aquisição de conhecimentos, o aumento de responsabilidades e o conhecimento dos resultados são a base para a motivação dos colaboradores no local de trabalho. Cinco características associadas ao trabalho influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e *feedback.* A importância atribuída às tarefas contribui para elevar a satisfação no trabalho através da motivação intrínseca (Ferreira et al., 2006).

Os colaboradores associam a autonomia à *performance* através da sensação de uma maior responsabilidade. A falta de autonomia quebra essa ligação, mas o *feedback* pode ser um meio para restaurar a ligação com a *performance*, permitindo ao colaborador ter conhecimento da sua *performance*, pontos fortes e pontos fracos (Ferreira et al., 2006).

Teoria das Necessidades/Motivos de McClelland (1989)

Motivação de realização e poder

As três necessidades básicas que influenciam a motivação dos colaboradores para o desempenho, segundo McClelland et al. (1989), são: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação. A necessidade de realização é o desejo de ser bem-sucedido nas tarefas que lhe são atribuídas, procurando soluções para os problemas que surgem. Definem objetivos exigentes e valorizam o *feedback* relacionado com o seu desempenho. A necessidade de poder está diretamente ligada à vontade de influenciar e controlar o comportamento dos outros. A necessidade de afiliação consiste em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo positivo com os outros (Ferreira et al., 2006).

Teoria Goal Setting (Locke & Latham, 1990)

Motivação para o desempenho

A Teoria Goal Setting de Locke e Latham (1990) consiste no estabelecimento de objetivos através de metas. A definição de objetivos permite o aumento da motivação e *performance*, pois o colaborador consegue ver o seu progresso e quantificar a sua evolução (Ferreira et al., 2006).

Modelo dos processos de envolvimento organizacional (Allen e Meyer, 1990)

Envolvimento

O modelo Allen e Meyer (1990) reúne três dimensões; afetiva, instrumental e normativa. Na dimensão afetiva, considera-se que existe um esforço por parte do colaborador em aceitar os objetivos da organização. Na abordagem instrumental, é avaliado como o colaborador está comprometido na organização. A abordagem normativa está relacionada com a relação do

colaborador com a cultura, o envolvimento e o sentimento afetivo com a organização, bem como o desejo de permanência nela. Segundo Meyer e Allen (1997), o envolvimento é uma medida determinante para a produtividade e tem grande importância na motivação no trabalho (Ferreira et al., 2006).

5. Modelo concetual e hipóteses

5.1. Modelo concetual e hipóteses

Liderança e motivação

Consideramos importante efetuar uma breve análise da relação ente a liderança e a motivação, para a construção do nosso modelo conceptual.

A liderança ao ser exercida com autoridade e individualismo pode criar situações de desânimo, indiferença e receio por parte dos colaboradores. Para que exista motivação, é importante que o líder valorize as características individuais, analise o desempenho da equipa de forma justa na criação das tarefas e motive a equipa a alcançar as metas e objetivos definidos inicialmente (Ruffatto et al., 2016). Deci e Ryan (2000) assinalam que a motivação é a essência das questões biológicas, cognitivas e sociais, um sentimento propulsor que desperta e ajuda a atingir metas e objetivos (Lopes et al., 2023).

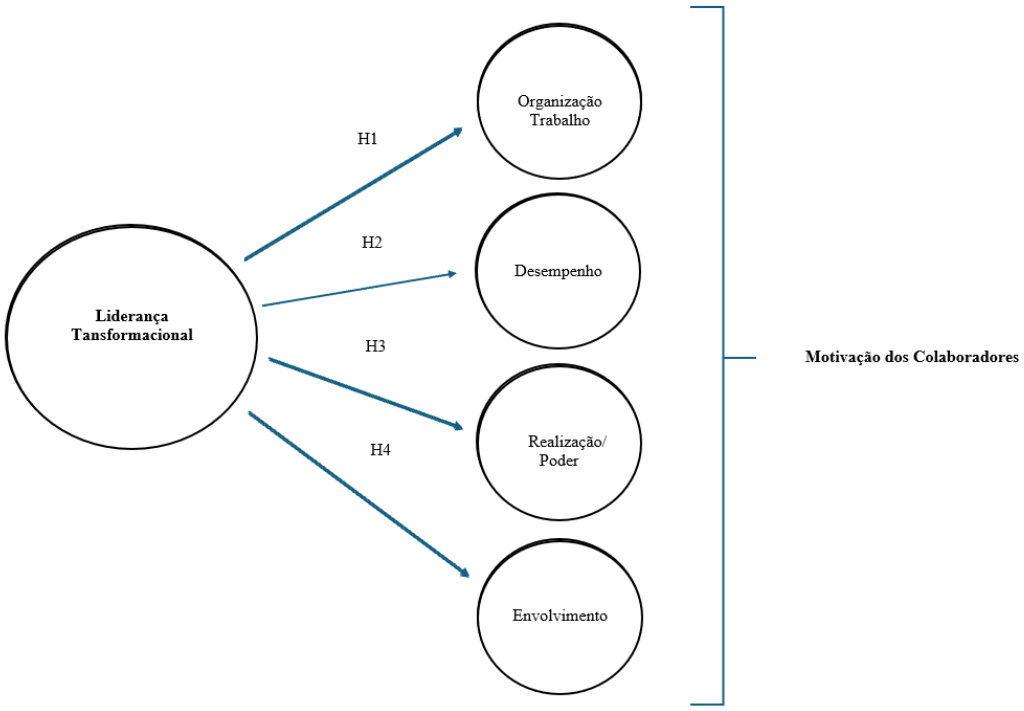
A liderança é um processo pelo qual uma pessoa influencia outras com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais é uma das variáveis que impulsiona a motivação dos colaboradores, contribuindo para a estratégia e cultura da organização. Identificou-se a necessidade de analisar a liderança transformacional e a motivação dos colaboradores em centros de *fitness*. Sendo o líder o principal motivador da equipa, ele pode interferir positiva ou negativamente na motivação dos colaboradores (Ruffatto et al., 2016).

A motivação no contexto laboral é de extrema importância para o sucesso da organização.

Considerando a revisão da literatura anteriormente efetuada, foram selecionadas duas escalas: uma para avaliação da liderança transformacional, considerando a avaliação dos comportamentos do líder a Escala Global Transformacional Leadership (GTL) Beveren (2017) e uma escala para análise das variáveis para a motivação dos colaboradores, a Escala MultiFactorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) (Ferreira et al., 2006).

O modelo concetual proposto tem como base a integração das duas escalas mencionadas:, conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2. Modelo Concetual



Fonte: Elaboração própria

Após a elaboração do modelo concetual, foram definidas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1. Existe uma relação positiva entre a adoção de comportamentos de Liderança Transformacional por parte dos Líderes e a Organização dos Trabalho dos colaboradores, em centros de *fitness.*

Hipótese 2. Existe uma relação positiva entre a adoção de comportamentos de Liderança Transformacional por parte dos Líderes e o Desempenho dos colaboradores, em centros de *fitness*.

Hipótese 3: Existe uma relação positiva entre a adoção de comportamentos de Liderança Transformacional por parte dos Líderes e a Realização/Poder dos colaboradores, em centros de *fitness*.

Hipótese 4: Existe uma relação positiva entre a adoção de comportamentos de Liderança Transformacional por parte dos Líderes e o Envolvimento dos colaboradores, em centros de *fitness*.

Capítulo II- Método

1. População e Amostra

A amostra é constituída por n=163 colaboradores de centros de *fitness* a nível nacional. A caraterização da amostra relativamente às cateterísticas específicas, a nível do género, indica que a amostra é representativa de ambos os géneros, com 46.0% mulheres e 54.0% homens, conforme indicado na Tabela 2.

Tabela 2. Género dos inquiridos

Género	N	%
Masculino	88	54.0%
Feminino	75	46.0%
Total	**163**	**100.0%**

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

As idades dos inquiridos variam entre os 18 e >60 anos. A faixa etária que apresenta um maior número de inquiridos é a dos 30 - 39 anos. com 32.5% das respostas. Com igual número de respostas e com uma percentagem de 26.4%, surgem as faixas etárias de 19 - 29 anos e de 40 - 49 anos. Os resultados das duas faixas etárias restantes mostram que, quanto maior a idade, menor é a representatividade da amostra, conforme indicado na Tabela 3.

Tabela 3. Faixa etária dos inquiridos

Idade	N	%
17 anos ou menos	0	0.0%
18 - 29 anos	43	26.4%
30 - 39 anos	53	32.5%
40 - 49 anos	43	26.4%
50 - 59 anos	22	13.5%
> 60 anos	2	1.2%
Total	**163**	**100.0%**

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

Relativamente às habilitações literárias, podemos constatar que uma amostra significava de inquiridos é composta por 57.0% de licenciados. Em seguida, surge o Ensino Secundário completo (12º ano) com 25.2%, o Mestrado com 11.0%, e com uma menor percentagem, surgem o Ensino

Básico completo (9º ano) ou menos e o Doutoramento, ambos com 3.1%. Na Tabela 4, podemos visualizar os resultados aqui apresentados.

Tabela 4. Nível de escolaridade dos inquiridos

Habilitações Literárias	N	%
Ensino básico completo (9º ano) ou menos	5	3.1%
Ensino Secundário completo (12º ano)	41	25.2%
Licenciatura	94	57.7%
Mestrado	18	11.0%
Doutoramento	5	3.1%
Total	**163**	**100.0%**

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

Analisando as respostas dos inquiridos relativamente ao tempo na organização, podemos verificar que uma amostra significava, 30.7%, de inquiridos trabalha na organização no intervalo de 2 a 5 anos, seguida do intervalo de 6 a 10 anos com 21.5% e do intervalo até 1 ano com 17.8%. Comparando com os resultados apresentados na faixa etária dos inquiridos, quanto maior o tempo na organização, menor a representatividade da amostra, conforme indicado na Tabela 5.

Tabela 5. Tempo na organização dos inquiridos

Tempo na organização	N	%
Até 1 ano	29	17.8%
2 a 5 anos	50	30.7%
6 a 10 anos	35	21.5%
11 a 15 anos	14	8.06%
16 a 20 anos	21	12.9%
20 ou mais anos	14	8.06%
Total	**163**	**100.0%**

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

Relativamente à situação laboral dos inquiridos, é possível constatar na Tabela 6, que uma amostra significava de inquiridos, 49.1% é prestadora de serviço e 39.7% tem contrato sem termo, enquanto uma percentagem reduzida de inquiridos, 13.3%, tem contrato a termo. Os resultados apresentados poderão indicar uma estabilidade laboral reduzida.

Tabela 6. Situação laboral dos inquiridos

Situação laboral	N	%
Contrato sem termo	63	39.7%
Contrato a termo	20	12.3%
Prestador de serviços	80	49.1%
Total	**163**	**100.0%**

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

Na questão colocada aos inquiridos relativamente ao cargo que ocupam na organização, foram apresentadas sete opções de seleção: Administrador, Diretor Geral, Diretor Técnico, Coordenador, TEF - Técnico de exercício e saúde, Rececionista, Comercial. Foi disponibilizado um campo de preenchimento livre onde os inqueridos registaram as seguintes categorias: Desenvolvimento do negócio; Administração, Chefe de vendas, Team leader equipa PT, Rececionista e Gestora de Clientes, *Personal Trainer*, Financeiro, Professora de Ioga, Professor de Ténis, Instrutora, cada categoria registando uma resposta. Na Tabela 8, é possível verificar que maioria dos inquiridos que responderam, cerca de 44.8%, ocupa o cargo de TEF - Técnico de exercício e saúde.

Tabela 7. Cargo que ocupam os inquiridos

Cargo que ocupa	n	%
Administrador	8	4.9%
Diretor Geral	14	8.6%
Diretor Técnico	20	12.3%
Coordenador	17	10.4%
TEF - Técnico de exercício e saúde	73	44.8%
Rececionista	6	3.7%
Comercial	13	8.0%
Outros; Administração, Chefe de vendas, Team leader equipa PT, Rececionista e Gestora de Clientes Personal Trainer, Financeiro, Professora de Ioga, Professor de Ténis, Instrutora	12	7.4%
Total	**163**	**100.0%**

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

Analisando a Tabela 8, é possível verificar que 33.1% dos inquiridos aufere rendimentos entre os 501 e 1000 €, seguido pelo intervalo de rendimentos entre 1001 e 1500 € com 30.7%. Com percentagens muito aproximadas, encontramos os rendimentos entre 1501 e 2000 €, com uma

percentagem de 14.1% e até 500 € com 13.5%. Os rendimentos mais elevados apresentam uma percentagem reduzida: 4.90% para mais de 2500 € e 3.7% entre 2001 e 2500 €.

Tabela 8. Escalão de rendimento dos inquiridos

Escalão de rendimento	n	%
Até 500 €	22	13.5%
Entre 501 e 1000 €	54	33.1%
Entre 1001 e 1500 €	50	30.7%
Entre 1501 e 2000 €	23	14.1%
Entre 2001 e 2500 €	6	3.7%
Mais de 2500 €	8	4.9%
Total	**163**	**100.0%**

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

A Tabela 9, mostra que 54.0%, dos inquiridos, trabalham em pequenas empresas (entre 11 e 49 pessoas), 19.0% em microempresas (<10 pessoas), 17.2% em médias empresas (entre 50 e 249 pessoas) e 9.8% em grandes empresas (>250 pessoas).

Tabela 9. Dimensão do centro de *fitness*

Dimensão do Centro de Fitness	n	%
Micro-pequena empresa (<10 pessoas)	31	19.0%
Pequena empresa (entre 11 e 49 pessoas)	88	54.%
Média empresa (entre 50 e 249 pessoas)	28	17.2%
Grande empresa (>250 pessoas)	16	9.8%
Total	**163**	**100.0%**

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

Verificamos, na Tabela 10 que 46.6% estão na função atual entre 2 e 7 anos. Quanto maior o tempo de serviço, menor é a representatividade da amostra.

Tabela 10. Tempo a trabalhar na mesma função atual

Tempo a trabalhar na função atual	n	%
Até 1 ano	33	20.2%
Entre 2 a 7 anos	76	46.6%
Entre 8 a 13 anos	27	16.6%
Entre 14 a 19 anos	14	8.6%
Mais de 20 anos	13	8.0%
Total	**163**	**100.0%**

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

A Tabela 11 indica o tempo em que o inquirido reporta ao seu superior hierárquico avaliado, sendo que os dados registados são muito semelhantes aos dados da Tabela 10, que questionava o tempo a trabalhar na função atual. Analisando os valores apresentados, 46.0% dos inquiridos reporta ao seu superior hierárquico avaliado entre os 2 e os 7 anos, seguido de 29.4% na mesma função até 1 ano. Concluímos que, quanto maior o tempo de serviço, menor é a representatividade da amostra.

Tabela 11. Tempo a reportar ao seu superior hierárquico avaliado

Tempo a reportar ao seu superior hierárquico avaliado	n	%
Até 1 ano	48	29.4%
Entre 2 a 7 anos	76	46.6%
Entre 8 a 13 anos	20	12.3%
Entre 14 a 19 anos	12	7.4%
Mais de 20 anos	7	4.3%
Total	**163**	**100.0%**

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

A maioria dos inquiridos, 72,49%, trabalham em h*ealth Clubs*. Os restantes 27.6% estão distribuídos por *Boutique de Fitness*, *Box de Crosstraining* e Estúdio de Treino Personalizado (PT, yoga, dança, etc), este último com 14.7%, de respostas. O modelo de negócio, Ginásio para Mulheres, não foi selecionado pelos inquiridos.

Tabela 12. Modelo de negócio do seu centro de fitness

Modelo de negócio do seu centro de fitness	n	%
Health Club	118	72.4%
Boutique de Fitness	19	11.7%
Ginásio para Mulheres	0	0.0%
Box de Crosstraining	2	1.2%
Estúdio de Treino Personalizado (PT, yoga, dança, etc)	24	14.7%
Total	**163**	**100.0%**

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

2. Instrumento

O questionário foi desenvolvido e posteriormente aplicado com base a revisão da literatura. Ele inicia com um breve texto introdutório, indicando o objetivo do estudo e instruções importantes para o seu preenchimento. O questionário (Anexo 1) foi elaborado e distribuído através da ferramenta *Microsoft Forms*. Na recolha de dados, foi utilizado um questionário precedido de um breve texto preliminar com algumas orientações consideradas úteis para o seu preenchimento. O questionário é constituído por 46 questões, divididas em três grupos.

O grupo um é constituído por 11 questões que avaliam dados sociodemográficos, tempo de trabalho no centro de *fitness*, cargo que ocupa e tempo a reportar à chefia atual, situação laboral e escalão de rendimentos. Este grupo também identifica as características organizacionais, como a dimensão e modelo do centro de *fitness*.

O grupo dois é composto por 7 questões de avaliação do líder, que abordam a visão, consideração individualizada, suporte e reconhecimento, empoderamento, pensamento inovador, liderança pelo exemplo, carisma e influência idealizada. Esta avaliação é efetuada através da escala Transformacional Leadership (GTL) (Beveren, 2017).

O grupo três é composto por 28 questões de avaliação da motivação do colaborador abordando a organização do trabalho, desempenho, realização/poder e envolvimento. A escala aplicada foi a Escala MultiFactorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) (Ferreira et al., 2006).

A escala selecionada para avaliar os dois grupos, o grupo de avaliação do líder e o grupo da motivação dos colaboradores, foi uma Escala do tipo Likert de 7 pontos: (1) Discordo fortemente; (2) Discordo; (3) Discordo um pouco; (4) Não concordo nem discordo; (5) Concordo

um pouco; (6) Concordo; (7) Concordo fortemente. A Escala do tipo Likert permite efetuar uma medição psicológica, nomeadamente a nível de atitudes, valores e opiniões.

3. Procedimento e recolha dos dados

O parceiro escolhido para distribuição do questionário foi a Portugal Activo– Associação de Clubes de *Fitness* e Saúde, uma entidade privada sem fins lucrativos, que tem como objetivo aumentar o número de pessoas ativas em Portugal, sendo interlocutora e defensora dos clubes de *fitness* e saúde portugueses junto das entidades de tutela e inspeção. Foi feito um contato inicial e marcada uma reunião onde se explicou o objetivo do estudo e do questionário. A Portugal Activo concordou em distribuir o *link* do questionário de 9 de maio a 27 de setembro de 2024. A análise do número de respostas foi efetuada diariamente.

No processo de recolha de dados, a atuação regeu-se por procedimentos éticos, a participação dos inquiridos foi voluntária e a confidencialidade dos dados foi garantida.

4. Tratamento dos dados

O tratamento dos dados do questionário foi efetuado de acordo com os objetivos definidos, utilizando-se a estatística descritiva e analítica para o tratamento das questões fechadas. A análise foi efetuada através do software PSPP, Versão: 1.9.3 (Download Freeware).

A amostra do estudo está no intervalo recomendado e é fidedigna para o tratamento dos dados, com 163 resposta. Uma vez que temos 35 itens, o tamanho da amostra deveria estar ente 140 e 350 pessoas, de acordo com o recomendado por Hinkin´s (1995). Para se obter um tamanho da amostra aceitável, devemos obter 4 respostas para cada item do questionário ou então 10 respostas para cada item, de forma a atingir uma solução precisa na análise fatorial exploratória, medidas consideradas para um número mínimo e máximo de respostas Hinkin´s (1995). De acordo com o autor, a escala de Likert de sete itens é adequada para a maioria das medidas (Marôco 2014).

Procedeu-se à avaliação da consistência interna do questionário pelo Alfa de *Cronbach* para medição do grau de consistência interna do grupo de variáveis com o objetivo de se medir a intercorrelação entre elas. Para que o grau de fiabilidade seja aceitável, este deverá ser superior a 0.6 (Pestana & Gageiro, 2014).

Na avaliação das hipóteses, procedeu-se à regressão linear simples através da correlação de *Pearson,* O modelo de Regressão simples, é uma técnica estatística, incide sobre duas variáveis, e

o modelo matemático é uma equação de uma reta, (Martins, E.G.M., 2019). De acordo com Marôco (2014), os valores são considerados significativos quando se encontram abaixo de 0.05, $p < .05$.

Efetuou-se a análise do R^2, uma medida estatística que irá indicar a proporção da variância na variável dependente explicada pela variável independente no modelo de regressão. O valor de R^2 varia de 0 a 1, onde 0 indica uma relação mais fraca e 1 uma relação mais forte.

Capítulo III- Resultados e Discussão

1. Resultados

1.1. Consistência interna

Procedeu-se à avaliação da consistência interna do questionário, relativamente às respostas dos inquiridos, a avaliação das escalas GTL e da escala Multi-Moti,

De acordo com os resultados obtidos, o valor do alfa de *Cronbach*, para a escala GTL foi de α=0.96, considerado excelente, com uma alta consistência interna para a totalidade dos 7 itens. A dimensão Organização no Trabalho apresenta uma boa confiabilidade com um valor de α= 0.89. No entanto, a dimensão Desempenho apresenta um valor de α= 0.66, a dimensão realização/poder um valor de α= 0.58 e a dimensão Envolvimento um α= 0.57, apresentando alfas que não são aceitáveis, com valores abaixo de 0.7. Os valores do Alfa de *Cronbach* tem de estar acima de 0.7, para serem considerados no estudo, conforme indicado por Marôco (2014), Os resultados obtidos para os alfa de *Cronbach*, constam na Tabela 13.

Tabela 13. Alfa de Cronbach – Escala GTL e escala Multi-Moti

Escala	Alfa de Cronbach (α)	Nº de itens
GTL	0.96	7
Organização Trabalho	0.89	7
Desempenho	0.66	7
Realização/Poder	0.58	7
Envolvimento	0.57	7

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

1.2. Análise da consistência interna da escala GTL por item

Considerando os dados obtidos relativamente às respostas dos inquiridos, foi efetuada uma avaliação da consistência interna da escala, o valor obtido do alfa de *Cronbach* (α=0.96), é considerado excelente (alta consistência interna), para a totalidade dos 7 itens.

Os valores apresentados na Tabela 14 indicam os coeficientes de correlação do item total corrigido. A menor estabilidade é apresentada pelo item 5 (r= 0.81), "Estimula os colaboradores a pensarem nos problemas de formas diferentes e questiona as ideias feitas", e o que tem a maior

correlação (0.92) é item 2, “Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento”.

Analisando o valor médio, é possível identificar que o item 6 “É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende”, apresenta o valor médio superior (5.80). Em contrapartida, o valor médio mais baixo (5.54) pertence ao item 5, “Estimula os colaboradores a pensarem nos problemas de formas diferentes e questiona as ideias feitas”

Tabela 14. Análise da consistência interna da escala GTL por item

Itens GLT	Média	dp	r iten/total	α iten
1. Comunica uma visão clara e positiva do futuro	5.71	1.34	0.85	0.96
2. Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento	5.74	1.38	0.92	0.95
3. Encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores	5.63	1.47	0.84	0.96
4. Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa	5.68	1.55	0.90	0.95
5. Estimula os membros a pensarem nos problemas de formas diferentes e questiona as ideias feitas,	5.54	1.48	0.81	0.96
6. É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende	5.80	1.37	0.85	0.96
7. Incute orgulho e respeito nos outros e inspira os colaboradores por ser altamente competente.	5.67	1,51	0.89	0.95
Total	**5.68**	**1.44**	**-**	**-**
Total global do coeficiente de alfa de Cronbach			**0.96**	

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

1.3. Analise da consistência interna da escala Multi-Moti por dimensão

Considerando que o valor de *Cronbach* na subescala de Envolvimento (α= 0.57), surgiu a necessidade de se efetuar uma análise das propriedades psicométricas, eliminando alguns itens, cujos valores apresentem uma correlação pouco significativa em relação aos outros itens.

Foi efetuado um teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), para avaliar a homogeneidade das variáveis, e o valor que se obteve foi de 0.74, sendo o valor considerável aceitável.

Dimensão Organização Trabalho

Analisando a dimensão Organização no Trabalho, podemos identificar que o item 9 (4.18), “Sinto-me satisfeito com a minha remuneração”, apresenta o valor médio mais baixo.

Procedeu-se à análise do nível de consistência interna. O valor obtido para o coeficiente de alfa de *Cronbach* α= 0.87 apresenta uma boa confiabilidade para a totalidade dos itens da dimensão em análise. O valor inferior verificou-se no item 25 (0.84) “A organização permite o

desenvolvimento dos objetivos profissionais", e o valor superior é apresentado nos itens 9 (0.87), "Sinto-me satisfeito com a minha remuneração".

Os coeficientes de correlação do item total corrigido apresentam uma menor estabilidade interna no item 9 (r= 0.57), "Sinto-me satisfeito com a minha remuneração", e uma maior estabilidade no item 25 (r= 0.78), "A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais".

Tabela 15. Análise da consistência interna da dimensão Organização Trabalho

Organização Trabalho	Média	dp	r iten/total	α iten
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	5.65	1.25	0.71	0.85
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	5.66	1.38	0.68	0.85
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	4.18	1.69	0.57	0.87
13. O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.	5.98	1.38	0.61	0.86
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	4.39	1.64	0.63	0.86
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	5.70	1.43	0.62	0.86
25. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.	5.88	1.37	0.78	0.84
Total	**5.35**	**1.45**	-	-
Valor do coeficiente de alfa de Cronbach da Ssubescala da Organização do Trabalho		**0.87**		

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

Dimensão Desempenho

Analisando a dimensão Desempenho, o item que apresenta o valor médio mais baixo é o item 26 "Existe competitividade no meu grupo de trabalho" (4.28). O valor médio mais alto é apresentado pelo item 14, "Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas" (5.86).

A análise do nível de consistência interna indicou um coeficiente de alfa de *Cronbach* (α= 0.66). Este valor tem uma confiabilidade questionável, mas aceitável, para a totalidade dos itens da dimensão Desempenho. O valor inferior é apesentado pelo item 2 (0.56) "Considero que as avaliações periódicas me motivam", e o valor superior é apresentado no item 26 (0.74), "Existe competitividade no meu grupo de trabalho".

Procedeu-se à análise dos coeficientes de correlação do item total corrigido da dimensão em análise. O item 26, "Existe competitividade no meu grupo de trabalho" (*r*= 0.06), apresenta uma menor estabilidade, enquanto o item com maior estabilidade é o item 2, "Considero que as avaliações periódicas me motivam" (*r*= 0.56).

Tabela 16. Análise da consistência interna da dimensão Desempenho

Desempenho	Média	dp	r iten/total	α iten
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.	5.28	1.58	0.56	0.56
6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	5.52	1.50	0.49	0.59
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	5.65	1.17	0.39	0.62
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	5.86	1.34	0.54	0.58
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	5.85	1.29	0.36	0.63
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	5.59	1.43	0.34	0.63
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	4.28	1.87	0.06	0.74
Total	**5.43**	**1.45**	-	-
Valor do coeficiente de alfa de Cronbach da Ssubescala do Desempemho		**0.66**		

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

Dimensão Realização/Poder

A dimensão Realização/Poder apresenta um valor médio mais baixo no item 23, "Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização" (4.21), e um valor médio alto no item 3, "Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho" (6.25).

A análise do nível de consistência interna, indicou um valor para o coeficiente de alfa de *Cronbach* de α= 0.58, o que apresenta uma fraca confiabilidade e deve ser rejeitado para a totalidade dos itens da dimensão Realização/Poder. O valor inferior verificou-se nos itens 23 e 27 (0.48), "Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização" e "Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior". O valor superior é apresentado no item 11 (0.68), "Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho".

Procedeu-se à análise dos coeficientes de correlação do item total corrigido. Os itens 11 e 27, (r= 0.36) apresentam uma menor estabilidade interna, "Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho" e "Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior" (r= 0.36) apresentam uma menor estabilidade interna. O item com maior estabilidade é o item 7, "Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade" (r= 0.54).

Tabela 17. Análise da consistência interna da dimensão Realização/Poder

Realização/Poder	Média	dp	r iten/total	α iten
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	6.25	1.01	0.46	0.67
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	5.02	1.80	0.54	0.63
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	5.84	1.30	0.36	0.68
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	6.09	1.15	0.40	0.67
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissi	5.92	1.31	0.40	0.67
23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	4.21	2.08	0.43	0.48
27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	5.97	1.33	0.36	0.48
Total	**5.61**	**1.43**	-	-
Valor do coeficiente de alfa de Cronbach da Ssubescala da Realização/Poder		**0.58**		

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

Dimensão Envolvimento

Por último, na análise à dimensão Envolvimento, considerando que os itens 8, 20 e 28 estão colocadas na negativa, surgiu a necessidade de inverter os dados. Verificou-se que o valor médio mais baixo é apresentado no item 8, "Considero o meu trabalho monótono" (2.10), e o valor médio mais alto no item 16, "Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalha" (6.36).

Relativamente à análise do nível de consistência interna, a análise indicou um valor para o coeficiente de alfa de *Cronbach* de α= 0.57. Este valor apresenta uma fraca confiabilidade para a totalidade dos itens da dimensão Envolvimento e deve ser rejeitado. O valor inferior verificou-se no item 8 (0.43), "Considero o meu trabalho monótono", e o valor superior é apresentado nos itens 20 (0.64), "Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções".

A análise dos coeficientes de correlação do item total corrigido indicou que o item 20, apresenta uma menor estabilidade interna, "Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das

minhas funções" (*r*= 0.05) enquanto item 8 (*r*= 0.50) "Considero o meu trabalho monótono" (*r*= 0.50), apresenta uma maior estabilidade.

Na análise das quatro dimensões, é possível verificar que o valor médio mais baixo é apresentado na dimensão Envolvimento (5.32). O item 8, "Considero o meu trabalho monótono" (2.67), é o que apresenta o valor médio mais baixo nesta dimensão.

Os valores encontram-se descritos na Tabela 18.

Tabela 18. Análise da consistência interna da dimensão Envolvimento

Envolvimento	Média	dp	r iten/total	α iten
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	6.06	1.01	0.43	0.50
8. Considero o meu trabalho monótono.	2.10	1.72	0.50	0.43
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	5.83	1.39	0.45	0.47
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	6.36	0.95	0.27	0.54
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	2.28	1.85	0.05	0.64
24. Identifico-me com a função que desempenho.	6.07	1.12	0.48	0.48
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	5.40	1.68	0.11	0.61
Total	**4.87**	**1.39**	-	-
Valor do coeficiente de alfa de Cronbach da Ssubescala do Envolvimento		**0.57**		

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

As dimensões Desempenho (*α*= 0.66), Realização/Poder (*α*= 0.58) e Envolvimento (*α*= 0.57) apresentam alfas que não são aceitáveis.

De acordo com Nunnally (1978), uma escala é confiável quando o nível de confiabilidade é igual ou superior a 0.70. Pestana e Gagueiro (2014), defendem que uma consistência interna, abaixo de 0.60 não é admissível,

O procedimento a seguir, relativamente à dimensão Desempenho (*α*= 0.66), Realização/Poder (*α*= 0.58) e Envolvimento (*α*= 0.57), consiste em aumentar este valor analisando os itens em cada dimensão e selecionando o item que poderá ser excluído da dimensão de 7 itens.

Na dimensão Desempenho foi retirado o item 26, "Existe competitividade no meu grupo de trabalho". O valor do alfa de *Cronbach* apresenta um valor de α= 0.74, apresenta uma confiabilidade aceitável, sendo considerado para o modelo, com 6 itens.

Retiramos da dimensão Realização/Poder o item 23, "Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização", aumentando o valor do alfa para um valor de α= 0.68. Este valor apresenta uma confiabilidade aceitável, sendo considerado para o modelo com 6 itens. A correlação entre 0.60 e 0.70 é considerada fraca, mas admissível, (Pestana e Gagueiro, 2014).

Relativamente à dimensão Envolvimento, após várias análises nos diversos itens, foi retirado o item 20, "Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções", aumentando o valor do alfa para α= 0.64. Este valor apresenta uma confiabilidade fraca, mas aceitável (0.6 a 0.7), sendo considerada para o modelo, com 6 itens. Quando o alfa está entre 0.6 e 0.7 existe uma correlação fraca, mas admissível (Pestana & Gageiro, 2014).

Dos 28 itens iniciais, iremos considerar 25 itens, reduzindo um item nas dimensões Desempenho, Realização/Poder e Envolvimento. Na Tabela 19, são indicados os novos Alfas de *Cronbach* e o número de itens por dimensão.

Tabela 19. Alfa de Cronbach – Escala GTL e escala Multi-Moti

Escala	Alfa de Cronbach (α)	Nº de itens
GTL	0.96	7
Organização Trabalho	0.89	7
Desempenho	0.74	6
Realização/Poder	0.68	6
Envolvimento	0.64	6

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

1.4. Regressão linear simples

A análise dos dados foi efetuada através do modelo de regressão linear simples, efetuou-se o cálculo da correlação de *Pearson* entre a liderança transformacional e as quatro dimensões da motivação.

A análise e os resultados apresentados, incidem na relação entre a Liderança Transformacional e a Motivação, neste último considerando as quatro dimensões em estudo, Organização Trabalho, Desempenho, Realização/Poder e Envolvimento.

A correlação de *Pearson* entre liderança transformacional e as variáveis organização do trabalho, desempenho, realização/poder e envolvimento, apresenta valores de 0.563, 0.609, 0.437 e 0,360, respetivamente. Considerando que os valores entre liderança transformacional relativamente organização trabalho e desempenho, estão acima de 0.5, podemos indicar que existe uma correlação positiva moderada (valores entre 0.5 e 0.7). As variáveis aumentam em conjunto, mas a relação entre elas não é muito forte.

Os dados apresentados indicam que o valor da correlação de *Pearson* entre liderança transformacional, realização/poder e envolvimento apontam para uma correlação positiva fraca (valores entre 0.3 e 0.5), existe uma maior variabilidade entre elas, apesar de manterem uma tendência em aumentar em conjunto.

Tabela 20. Correlação de Pearson

Escalas	Liderança transformacional	
	R	Correlação
Organização Trabalho	0.56	Correlação positiva moderada (valores entre 0.5 e 0.7)
Desempenho	0.61	Correlação positiva fraca (valores entre 0.3 e 0.5)
Realização/Poder	0.44	Correlação positiva fraca (valores entre 0.3 e 0.5)
Envolvimento	0.36	Correlação positiva fraca (valores entre 0.3 e 0.5)

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

1.5. Resumo do Modelo

Para analisar a proporção da variância na variável dependente liderança transformacional explicada pelas variáveis independentes no modelo de regressão, decorrentes das varáveis independentes da organização no trabalho, desempenho, realização/poder e envolvimento, procedermos ao cálculo dos R^2 ajustado.

Os valores são apresentados na Tabela 21.

Tabela 21. Resumo do Modelo

Escalas	Liderança transformacional			
	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
Organização Trabalho	0.56	0.32	0.31	1.11
Desempenho	0.61	0.37	0.37	1.06
Realização/Poder	0.44	0.19	0.19	1.21
Envolvimento	0.36	0.13	0.12	1.25

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

Procedeu-se à análise do R², uma medida estatística que indica a proporção da variância na variável dependente explicada pelas variáveis independente no modelo de regressão. Os valores apurados foram os seguintes: organização do trabalho (0.32), desempenho (0.37), realização/poder (0.19) e envolvimento (0.13).

Relativamente à análise das variáveis realização/poder e envolvimento, com o valor de 0.19 e 0.13, respetivamente, os resultados indicam que estas variáveis têm um impacto pequeno no modelo. Isto significa que apenas uma pequena parte da variação na variável dependente é explicada por estas variáveis independentes.

As variáveis organizações do trabalho (0.32) e desempenho (0.37) apresentam resultados que não são muito fortes. Isto indica que estas variáveis independentes apesar de terem algum impacto na variável dependente, o impacto não é muito significativo.

1.6. ANOVA

Analisando a Tabela 22, observamos um valor de $p< .000$ em todas as variáveis. Isto confirma um $p< .05$, permitindo-nos concluir que o modelo apresentado é estatisticamente significativo, com menos de 5% de probabilidade de que os resultados observados tenham ocorrido por acaso.

Tabela 22. ANOVA

Liderança transformacional					
Escalas	**Coeficientes não padronizados**		**cientes padroni:**	**t**	**Sig.**
	B	**Erro Padrão**	**Beta**		
Constante	2.31	0.40	0.00	5.75	.000
Organização Trabalh	0.60	0.07	0.56	8.65	.000
Constante	2.99	0.29	0.00	10.24	.000
Desempenho	0.51	0.05	0.61	9.73	.000
Constante	2.10	0.59	0.00	3.55	.000
Realização/Poder	0.58	0.09	0.44	6.17	.000
Constante	2.81	0.60	0.00	4.69	.000
Envolvimento	0.48	0.10	0.36	4.90	.000

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

1.7. Coeficientes

Tabela 23. Coeficientes

Escalas		Liderança transformacional				
		Soma dos quadrados	**df**	**Quadrado Médio**	**F**	**Sig.**
	Regressão	92.03	1	92.03	74.9	.000
Organização Trabalho	Resíduo	197.83	161	1.23		
	Total	**289.87**	**162**			
	Regressão	107.38	1	107.38	94.74	.000
Desempenho	Resíduo	182.48	161	1.13		
	Total	**289.87**	**162**			
	Regressão	55.37	1	55.37	38.02	.000
Realização/Poder	Resíduo	234.49	161	1.46		
	Total	**289.87**	**162**			
	Regressão	37.6	1	37.6	24	.000
Envolvimento	Resíduo	252.26	161	1.57		
	Total	**289.87**	**162**			

Fonte: Software PSPP, Versão: 1.9.3 Download Freeware

Considerando os resultados apresentados e as hipóteses propostas para estudo, foi realizada procedeu-se à análise das hipóteses.

Analisando a hipótese 1, ***Existe uma relação positiva entre a adoção de comportamentos de Liderança Transformacional por parte dos Líderes e a Organização dos Trabalho dos colaboradores, em centros de fitness (H1)***. Verificou-se a existência de uma correlação de *Pearson de* 0.563, indicando uma correlação moderada positiva entre as duas variáveis em análise. O valor de R^2 (0.32) indica que a liderança transformacional tem um impacto positivo e explica em 32.0% a organização no trabalho. Este valor não é muito forte, sendo considerado um poder preditivo moderado.

Analisando a significância ($p < .000$), que é inferior a 0.05, O efeito observado é altamente significativo, com menos de 5% de hipótese de que os resultados tenham ocorrido por acaso. Isto reforça que a relação entre as variáveis é estatisticamente significativa, reforçando que os resultados são credíveis.

O valor do Beta apresenta um valor de 0.56, indicando que a variável dependente aumenta 0.56 unidades para cada unidade de aumento na variável independente. A análise apresenta um valor F elevado (74.90), o que indica que o modelo tem um poder preditivo forte, reforçado por um valor alto de regressão (92.03) e um valor de resíduo baixo (1.28). Estes dados suportam a H1.

Analisando a hipótese 2, ***Existe uma relação positiva entre a adoção de comportamentos de Liderança Transformacional por parte dos Líderes e o Desempenho dos colaboradores, em centros de fitness.*** Verificou-se a existência de uma correlação de *Pearson* de 0.609, indicando uma correlação positiva moderada-forte entre as duas variáveis em análise. O valor de R^2 (0.37) indica que a liderança transformacional tem um impacto positivo e explica em 37.0% o desempenho. Isso sugere que o modelo tem algum poder preditivo, embora com espaço para melhoria.

Analisando a significância ($p < .000$), podemos concluir que o modelo apresentado é estatisticamente significativo, o $p < .05$. A relação é estatisticamente significativa, o que reforça a credibilidade dos resultados obtidos,

O valor do Beta é 0.61, o que indica que a variável dependente aumenta 0.61 unidades para cada aumento de uma unidade na variável independente. Este desempenho ajustado sugere uma influência moderada a forte da variável independente em relação à variável dependente.

O valor de F (94.74) indica que o modelo de regressão é muito significativo, demonstrando que o modelo tem um forte poder preditivo. Este poder é reforçado por um valor de regressão elevado (107.38) e um valor de resíduo baixo (1.13), o que reforça a significância do modelo e suporta a H2,

Analisando a hipótese 3, ***Existe uma relação positiva entre a adoção de comportamentos de Liderança Transformacional por parte dos Líderes e a Realização/Poder dos colaboradores, em centros de fitness***.

A correlação de *Pearson* de 0.437 indica uma correlação positiva moderada entre as duas variáveis em análise, o que significa que há uma conexão, mas não podemos considerar que exista um vínculo perfeito. O valor de R^2 (0.19) indica que a liderança transformacional tem um impacto

positivo e explica em 19,0% a realização/poder. Isto sugere que o modelo tem um poder preditivo relativamente baixo, indicando que existe espaço para melhoria.

Analisando a significância (p< .000), podemos concluir que o modelo apresentado é estatisticamente significativo, com o p< .05. A relação entre as variáveis é estatisticamente significativa, com uma evidência muito forte da realidade dos resultados e da fiabilidade dos resultados.

O valor do Beta é de 0.44, o que indica que a variável dependente aumenta 0.44 unidades para cada aumento de uma unidade na variável independente. Isto sugere uma influência moderada da variável independente sobre a variável dependente, mostrando uma relação positiva entre as duas variáveis apesar de não ser muito forte.

O valor de F (38.02) indica um modelo de regressão é aceitável. Com um valor razoável da regressão (55.37) e um valor de resíduo baixo (1.46), podemos concluir que os dados indicados, suportam a H3. No entanto, há espaço para melhorias.

Analisando a hipótese 4, ***Existe uma relação positiva entre a adoção de comportamentos de Liderança Transformacional por parte dos Líderes e o Envolvimento dos colaboradores, em centros de fitness***. A correlação de *Pearson,* 0.36 indica uma correlação positiva moderada entre as duas variáveis em análise. Embora exista uma conexão, não podemos considerar que existe um vínculo perfeito. O valor de R^2 (0.13) indica que a liderança transformacional tem um impacto positivo e explica em 13,0% o envolvimento. Isso sugere que o modelo tem um poder preditivo relativamente baixo, indicando que há espaço para melhorias.

Analisando a significância (p< .000), podemos concluir que o modelo apresentado é estatisticamente significativo, com p< .05. A relação entre as variáveis é estatisticamente significativa, com evidência muito fortes da realidade dos resultados.

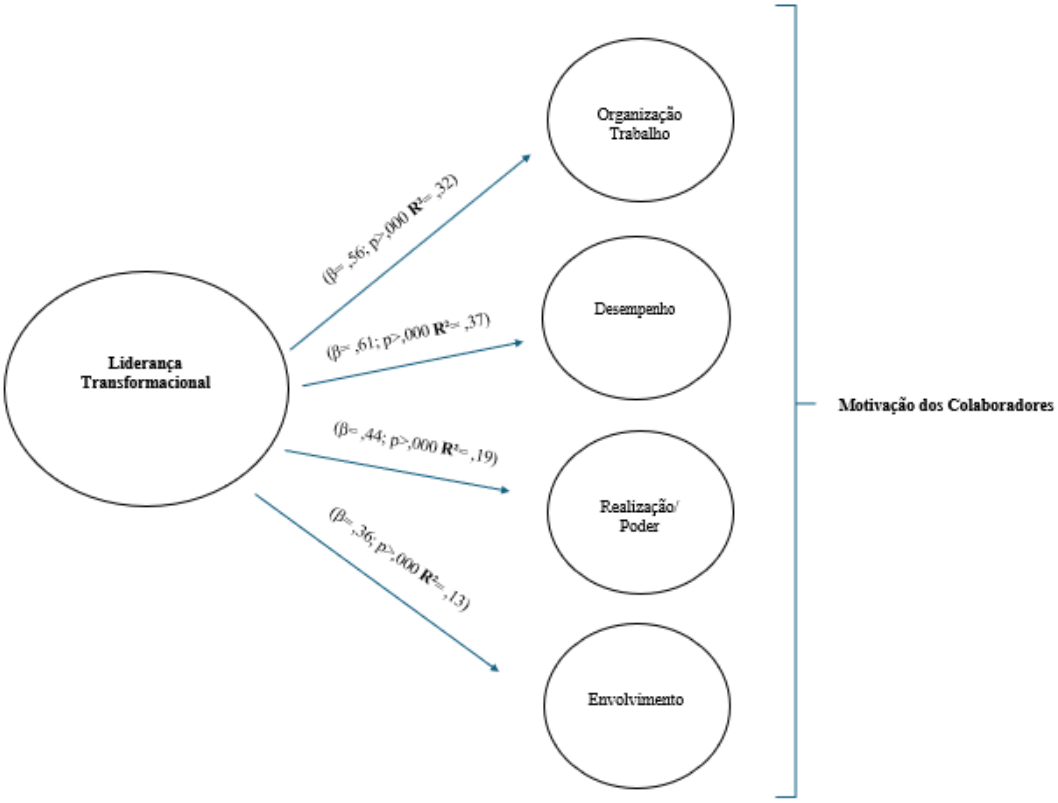
O valor de Beta é 0.36, indicando que a variável dependente aumenta 0,36 unidades para cada aumento de uma unidade na variável independente, Isso sugere uma influência moderada da variável independente relativamente à variável dependente.

O valor de F (24) indica que o modelo de regressão é aceitável. Com um valor razoável da regressão (37.60) e um valor de resíduo baixo (1.57), podemos concluir que os dados apresentados suportam a H4, mas com espaço para melhorias.

1.8. Modelo Estrutural

Desenvolveu-se o seguinte modelo estrutural apresentado na Figura 3. Conclui-se que a liderança transformacional tem um impacto positivo e explica em 32.0% a organização no trabalho (β= .56; p>.000; R^2=.32); 37.0% o desempenho (β= .61; p> .000; R^2=.37); 19.0% a relação/poder (β= .44; p>.000: R^2=.19) e 13.0% o envolvimento (β= .36; p>.000; R^2=.13).

Figura 3. Modelo Estrutural



Fonte: Elaboração própria

2. Discussão dos resultados

Neste capítulo, faremos uma reflexão sobre os resultados apresentados neste estudo. As hipóteses do estudo serão analisadas de acordo com a literatura.

Este estudo tinha como objetivo analisar o impacto da liderança transformacional na motivação dos colaboradores em centros de f*itness*. As hipóteses levantadas (H1, H2, H3 e H4) foram todas aceites e os resultados demonstraram ser significativos. e foram sugeridas implicações práticas para os gestores a nível de estratégia e práticas de gestão. O objetivo é aumentar a motivação dos colaboradores através da implementação de uma liderança transformacional eficaz.

A adoção de comportamentos de liderança transformacional por parte do líder tem um impacto positivo na organização no trabalho dos colaboradores e na sua motivação, suportando a H1, esta ligação é importante com a revisão da literatura. Este comportamento do líder inclui a elaboração e comunicação de uma visão do futuro da organização, bem como ter ideias inovadoras para alcançar os objetivos propostos (Beveren et al., 2017). Uma das caraterísticas do líder transformacional é a capacidade de estabelecer uma visão e comunicá-la, inspirando os seus liderados a segui-la, tem carisma e respeito pelos outros e constrói uma relação com base na confiança (Sobral & Furtado, 2019). Este comportamento do líder está diretamente relacionado com o que motiva o colaborador, nomeadamente: boas condições de trabalho na organização, estar motivado e realizado com as funções que desempenha e com a remuneração que aufere, *feedback* regular, sentir-se incluído na tomada de decisão por parte do líder e na cooperação que existe entre colegas (Ferreira et al., 2006). A cultura organizacional tem um grande impacto na motivação, as organizações devem promover a cultura, a confiança na liderança e nos colaboradores (Bucata et al., 2022).

No desempenho, o líder ao adotar comportamentos de liderança transformacional contribui significativamente para a motivação do colaborador, suportando a H2. Fazendo uma ligação com a revisão da literatura, o líder deve diagnosticar as necessidades e capacidades de cada colaborador e manifestar um interesse individual em cada um (Beveren et al., 2017). Verifica-se uma preocupação por parte do líder transformacional com as necessidades de realização pessoal e profissional dos colaboradores (Gomes & Cruz, 2007). O desempenho está diretamente relacionado com a motivação através: da avaliação do desempenho e avaliações periódicas, demonstrar alguma emotividade para fortalecer a ligação com o colaborador, na diversidade e avaliação das tarefas, na criação de metas e objetivos bem como em criar um ambiente competitivo saudável no grupo para

melhorar o desempenho (Ferreira et al., 2006). A motivação no ambiente laboral tem um efeito positivo e pode ser usada na previsão do desempenho dos colaboradores (Rukmana et al., 2022).

O líder ao adotar comportamentos de liderança transformacional a relação/poder contribui significativamente para a motivação do colaborador, sustentando a H3. O líder deve capacitar o colaborador, oferecendo-lhe apoio e autonomia para tomar decisões e apoiar essas decisões. Apoiar nos atingimentos dos seus objetivos através de um trabalho coordenado e em equipa (Beveren et al., 2017). A relação/poder contribui para a motivação e relaciona-se diretamente com vários fatores: a necessidade de perspetiva de carreira, o desejo de desempenhar funções com maior responsabilidade e crescer na função que desempenha, de gerir um grupo de trabalho, o reconhecimento com atribuição de recompensas e elogios (Ferreira et al., 2006).

Por último, a adoção de comportamento de liderança transformacional por parte do líder tem um efeito positivo no envolvimento do colaborador e contribui significativamente para a sua motivação, sustentando a H4. O líder deve adotar um comportamento de liderar pelo exemplo, onde as suas atitudes refletem os valores que apoia, ser carismático desenvolver uma consciência de interesses coletivos e inspirar os colaboradores no atingimento de objetivos extraordinários (Beveren et al., 2017). O líder transformacional conhece bem os seus colaboradores, reconhece as suas forças e as suas fraquezas, apoia o seu desenvolvimento e capacita-os a alcançar feitos extraordinário (Sobral & Furtado, 2019).

O envolvimento dos colaboradores na organização contribui significativamente para a sua motivação, e está diretamente relacionado com diversos aspetos: sentir-se envolvido emocionalmente com a organização, diversidade de tarefas, compreender a finalidade das funções, identificação com a função que desempenha e formas de remuneração alternativas (Ferreira et al., 2006). Colaboradores motivados tem um sentimento de compromisso com a organização, gostam de aprender e de se desenvolver, são inovadores e cometem poucos erros (Schaufeli, 2021). Verificamos que isso origina elevadas taxas de retenção, redução de custos com as novas contratações e formação, sendo um investimento de médio a longo prazo, tanto para o colaborador como para a organização (Bucãta et al., 2022).

A liderança transformacional apresenta uma relação positiva nas dimensões organização do trabalho, desempenho, relação/poder e envolvimento. O maior impacto da liderança transformacional é na dimensão organização no trabalho.

O *fitness* desempenha um papel importante na redução do stress, ansiedade e doenças cardiovasculares, contribuindo para a redução do absentismo nas organizações. A prática da atividade física motiva os colaboradores a desempenharem melhor as suas funções. De acordo com o Eurobarómetro (2022), um dos obstáculos para a prática de desporto e atividade física é a falta de tempo e motivação. A organização tem um papel crucial na criação de espaços que promovam a atividade física, onde os colaboradores possam praticar exercício físico. Esses benefícios contribuem para a motivação dos colaboradores e trazem vantagens de longo prazo para a organização.

3. Implicações para o gestor

O estudo apresentado é de extrema importância para os gestores de centros de *fitness*, pois irá contribuir para fornecer ferramentas adequadas aos gestores para motivar e reter profissionais qualificados num setor cada vez mais competitivo.

O estudo sugere que os gestores devem priorizar a motivação dos colaboradores, um aspeto essencial para o sucesso da organização. Para tal é importante priorizar e implementar medidas eficazes.

O estudo indica que é necessário melhorar o papel do gestor para estimular os colaboradores a pensarem nos problemas de formas diferentes e questionarem as ideias estabelecidas. O gestor deverá priorizar a motivação dos colaboradores e implementar ações a nível da organização do trabalho, no desempenho, na realização/poder e no envolvimento.

A nível da organização do trabalho, o estudo evidencia que a remuneração é um aspeto sensível para o colaborador, apresentando o valor médio mais baixo a nível de satisfação, seguido pela participação dos colaboradores na tomada de decisão. Ambos os itens necessitam de uma análise por parte do gestor e uma intervenção adequada, na implementação de um sistema de recompensas e no envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões, com impacto positivo na eficácia e eficiência.

Na dimensão desempenho, os dados apresentados sugerem que o colaborador se sente motivado com avaliações periódicas, necessita desse *feedback* regular para analisar o seu progresso e implementar melhorias, contribuindo para o aumento da sua performance. O gestor deve estabelecer objetivos e metas para serem atingidos, implementar um sistema de avaliação e efetuar reuniões de avaliação e *feedback* regulares. Sugerimos reuniões semestrais.

A dimensão realização/poder, evidencia a importância da perspetiva de carreira na motivação dos colaboradores, o gestor deve promover o desenvolvimento de competências e valorizar a atribuição de várias tarefas, autonomia e *feedback* constante ao colaborador, permitindo uma aprendizagem constante e o seu desenvolvimento. Isso contribuiu para a criação de ideias inovadoras e para o sucesso da organização. O gestor deve fomentar a formação, aumentar as responsabilidades individuais e partilha de resultados, incutindo sentimentos de realização, poder e afiliação.

A dimensão envolvimento apresenta o valor médio mais baixo nos resultados, indicando que há margem para se melhorar o envolvimento emocional com a organização. O trabalho com

maior empenho pode ser alcançado através da implementação de formas de remuneração alternativas.

As medidas assinaladas para as cinco dimensões irão permitir uma redução da rotatividade, um aumento do envolvimento por parte do colaborador com a organização, uma redução de custos a nível de formação, um aumento da especialização dos recursos humanos e um atendimento de qualidade aos clientes, criando a sua fidelização. Promover o envolvimento do colaborador na empresa, conhecendo os objetivos e cultura da empresa e tornando-os seus.

Conclusão, limitações e estudos futuros

Neste capítulo final, será efetuada uma reflexão sobre os resultados obtidos no estudo, as suas limitações e sugestões para estudos futuros. O objetivo principal consistiu em analisar a importância da liderança transformacional e o seu impacto na motivação dos colaboradores em centros de *fitness.* O estudo destaca a importância do líder no envolvimento dos colaboradores, evidenciando a relevância de considerara o bem-estar dos colaboradores como parte integrante da organização, proporcionando um bom clima organizacional.

Foi realizada uma breve caracterização do setor do *fitness,* destacando os seus benefícios para a saúde física e mental, bem como uma análise dos números a nível mundial, nos EUA, na Europa e, mais aprofundada, em Portugal. Os indicadores estudados indicam que a organização do trabalho, o desempenho, a realização/poder e o envolvimento têm um impacto positivo ma motivação dos colaboradores. No entanto, os resultados da investigação apresentam algumas limitações a considerar.

A primeira limitação prende-se com os resultados da amostra, que são apenas de um país europeu. A realidade dos restantes países poderá ser diferente a nível legal, comportamental e de motivação relativamente aos colaboradores de *fitness.* Sugere-se a aplicação do estudo em outros países europeus.

A segunda limitação é que a escala não ter sido validada em Portugal no contexto do *fitness.* Sugere-se a construção e validação de uma escala multifatorial de motivação especifica para a área do *fitness.*

A terceira limitação está relacionada com o número reduzido de estudos na área do *fitness,* não sendo viável a comparação de resultados. Sugere-se a realização de mais estudos na área indicada e, mais especificamente, sobre liderança e motivação dos colaboradores.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se analisar as categorias profissionais e a sua relação com a liderança e a motivação e, outra sugestão, qual o impacto que a dimensão dos centros de *fitness* tem na motivação dos colaboradores.

Referências bibliográficas

Alatawi, M. A. (2017). The myth of the additive effect of the transformational leadership model. *Contemporary Management Research, 13*(1), 19-30.

Alexandris, K., Zahariadis, P., Haralambos, T., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly, 4*(1), 36-52.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 199-218.

Beauchamp, M. R., Barling, J., Li, Z., Morton, K. L., Keith, S. E., & Zumbo, B. D. (2010). Developmentand psychometric properties of the transformational teaching questionnaire. *Journal of Health Psychology, 15*(8), 1123-34.

Beauchemin, J., Newman, R., Gomes, A., McGrath, P., & Sjoberg, T. (2022). Wellness promotion in the health and fitness industry: A qualitative inquiry of subject matter experts. *The International Journal of Health, Wellness and Society*.

Bergamini. C. W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas, 34*(4), 102-114.

Besen, G. R., Günther, W. M., Ribeiro, H., & Jacobi, P. R. (2017). Gestão da coleta seletiva e de organizações de catadores: Indicadores e índices de sustentabilidade. *Faculdade de Saúde Pública da Usp*.

Beveren, P., Dimas, I., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*.

Bucãta, G., Virca, I., & Popescu, F. (2022). Organisational commitment, motivation and job satisfaction. *Land Forces Academy Review, 27*(2), 154-162.

Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: Um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC, 4*(6), 1º Semestre.

Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psycholog, 14*(3), 389-405.

Colares, A. C., Castro, M. C., Neto, J. E., & Cunha, J. V. (2019). Motivação docente na pós-graduação stricto sensu: Uma análise a partir da teoria da autodeterminação. *R. Cont. Fin. – USP, 30*(81), 381-395.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior, 15*(5), 439–452.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78.

Eccheli, S. D. (2006). A motivação como prevenção da indisciplina. *Educar 32*, 199-213.

Enebeli, J. P. (2024). Information and communication technology (ICT), globalization and inpeneding challenges. *Global Journal of Pure and Applied Sciences, 30*(1) 45-55.

European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. (2022). *Annual Activity Report 2022 - Education, Youth, Sport and Culture. European Commission https://commission.europa.eu/publications/annual-activity-report-2022-education-youth-sport-and-culture_en.*

Ferreira, A. I., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma Escala MultiFactorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento organizacional e gestão, 12*(2), 187-198.

Finatti, R. R. (2020). Constituição de carreiras inexistentes, uma leitura a partir de Max Weber. *Revista on line de Política e Gestão Educacional, 24*(3), 45-60.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(3), 331-362.

Garger, J., Jacques, P. H., Vracheva, V. P., & Connolly, C. (2023). Components of transformational and transactional leadership: Predicting academic performance beyond and below expectations. *Journal of Behavioral and Applied Management, 23*(3), 155–166.

Gomes, A. R., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: Modelos conceptuais e contributos para o exercício. *Psicologia. USP, 18*(1), 23-39.

Health & Fitness Association. (2024). *Relatório Global HFA 2024.*
Obtido de https://pt.healthandfitness.org/publications/the-2024-hfa-global-report/

Health & Fitness Association. (2024). *U.S. Health & Fitness Consumer Report de 2024*. Obtido de https://www.healthandfitness.org/publications/the-2024-u-s-health-fitness-consumer-report/

Kleine, J., Köppen, J., Gurisch, C., & Maier, C. B. (2024). Transformational nurse leadership attributes in German hospitals pursuing organization wide change via Magnet or Pathway principles: Results from a qualitative study. *BMC Health Services Research, 24*, 440.

Klopotan, I., Buntak, K., & Drozdek, I. (2016). Employee loyalty: Differences between genders and the public and the private sector. *Interdisciplinary Description of Complex Systems,14*(3), 303-313.

Larsen, S. B., Cowley, C. J., Sajjath, S. M., Barrows, D., Yang Y, Carroll, T. S., & Fuchs, E. (2021). Establishment, maintenance, and recall of inflammatory memory. *Journal of Inflammatory Research, 18*(2), 45-60.

Lopes, C. C., Gomes, D. G., Fernandez, R. N., & Quintana, A. C. (2023). Teoria da autodeterminação: Um estudo da motivação dos estudantes do curso de ciências contábeis em relação ao hábito de leitura. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe), 20*(1), 101-120.

Marôco, J. (2014). Análise estatística com o SPSS Statistics (6ª ed.). *ReportNumber.*

Martinelli, S. d., & Bartholomeu, D. (2007). Escala de motivação académica: Uma mededda de motivação extrínseca e intrínseca. *Avaliação Psicológica, 6*(1), 21-31.

Martins, E. (2019). Regressão linear simples. *Revista de Ciência Elementar, 7*(3), 45.

McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review, 96*(4), 690–702.

Meye, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. SAGE Publications, Inc.

Miragaia, D. A., & Constantino, M. S. (2019). Topics and research trends of health clubs management: Will innovation be part of the fitness industry research interests? *International Journal of Sport Management and Marketing, 19*(1/2), 1-20.

Moura, R. G., Barbosa, M. V., & Lopes, P. d. (2020). As teorias de Maslow e Hezberg Aplicadas em uma Fudição no mnicípio de Barra do Piraí como ferramenta de desenvolvimentolvimento organizacional. *Revista Valore, 15*(2), 101-115.

Neves, L., & Coimbra, J. (2018). Validation study in the educational context of the Portuguese version of the Multidimensional Work Motivation Scale. *Paidéia (Ribeirão Preto), 28*(2), 1-10.

Oliveira, L. M., Bezerra, C. N., Galdino, V. D., Queiroz, M. M., Rodrigues, R. M., Lima, A. E., . . . Silva, J. S. (2020). A motivação como diferencial competitivo na visão dos colaboradores: Um estudo em uma empresa do segmento de vestuário. *Brazilian Journal of Development, 6*(5), 27850-27857.

World Health Organization. (2013). World Health Report 2013. Obtido de https://www.who.int/publications/i/item/world-health-report-2013

Pedragosa, V. (2012). Satisfação e fidelização em ginásios e health clubs: Estudo das expetativas, das emoções e da qualidade (Tese de Doutoramento). *Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.*

Pedragosa, V. (2021). An overview of fitness in Portugal: Business Models, attraction and building members' loyalty. *Emerald Publishing Limited,* 25-31.

Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2021). *Barómetro do fitness em Portugal 2020.* Lisboa: Edições: AGAP.

Pedragosa, V., & Ferreira A. (2024). Barómetro do fitness em Portugal 2023. *Lisboa: Edições: AGAP - Portugal Activo.*

Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing, 5*(4), 450-464.

Pereira, A., Silva, L. d., & Durão, M. (2024). Motivação e satisfação no trabalho: Teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *Revista Cientifica Multidisciplinar, 10*(1), *100-110.*

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). Análise de dados para ciencias sociais: A complementariedade de SPSS (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Rechziegel, W., & Vanalle, R. M. (2000). Novas práticas de recursos humanos e a competitividade. *UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba*.

Rego, A., Rodrigues, M., & Araújo, B. (2017). Motivação para o trabalho em enfermeiros após transição do modelo de gestão hospitalar. *Servir, 59*(5-6), 76–86.

Ribeiro, F., Correia, A., & Pedragosa, V. (2022). Representações do corpo na captação e retenção de clientes no fitness. *Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa*.

Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: Fatores Precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento, 26*, 105-131.

Ruffatto, J., Pauli, J., & Ferrão, A. R. (2016). Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte, 16*(1), 29-44.

Rukmana, D., Prasetyo, G., Ginting, Y., Payu, D., Wibisono, A., & Sofyandi, H. (2022). The effect of compensation and work motivation on employee loyalty at Harbour BrightShoes. *Technium Social Sciences Journal, 32*, 548-557.

Sampaio, J. d. (2009). O Maslow desconhecido: Uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração - RAUSP, 44*(1), 5-16.

Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology, 12*. 1-12.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakke, A. B. (2001). The measurement of engagement and buornout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92.

Silva, V., Uller, V., Santos, J., & Rezende F. (2017). Análise da motivação de pessoas: Um estudo baseado em princípios da hierarquia de necessidades de Maslow. Revista Foco, 10(2), 148.

Silva, A. C., Bezerra, A. C., Guimarães, G. A., & Saldanha, L. d. (2021). Aplicação da pirâmide de Maslow: Análise motivacional dos funcionários da unidade de pronto atendimento (UPA) do munícipio de Marituba no estado do Pará. *Brazilian Journal of Development, 7*(6), 59874-59893.

Sobral, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *RAE-Revista de Administração de Empresas, 59*(6), 444-456.

Tomaz, V., & Cardim, S. (2023). Manager versus leader: An impact on international internships. *EduSer, 15*(1), 1-12.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 14*(1), 1-16.

Warburton, D. E., Nicol, C. W., & Bredin, S. S. (2006). Health benefits of physical activity: The evidence. *Journal of Applied Physiology, 45*(2), 109-116.

Wyse, R. d. (2018). Motivação: Teorias motivacionais do comportamento humano. *Revista de Ciências Gerenciais*, *22*(36), 134.

Xavier, R. C., & Filho, J. R. (2022). Redução da dicotomia entre o modelo de liderança prescrito e real. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)*, *22*(3), 120-135.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, *4*(1), 81–102.

Anexos

Anexo 1: Questionário do Estilo de Liderança Transformacional e o Impacto na Motivação dos Colaboradores em Centros de *Fitness.*



Liderança Transformacional e
Motivação dos Colaboradores em Centros de Fitness

* Obrigatório

Questionário

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

Caro Colaborador,

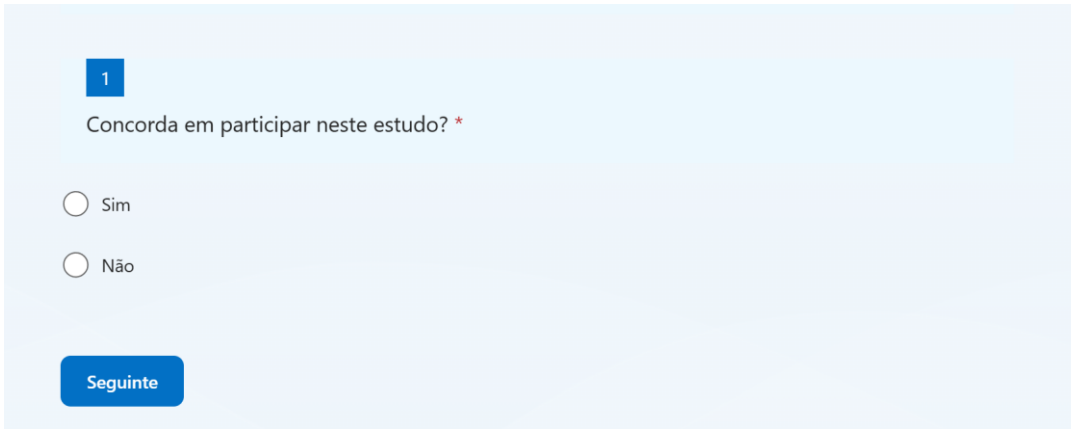
Este questionário foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), e com o objetivo da realização da Dissertação: Estilo de Liderança Transformacional e o Impacto na Motivação dos Colaboradores, em centros de fitness.

O estudo que irá ser realizado tem como objetivo identificar o Impacto da Liderança Transformacional na Motivação dos Colaboradores, em centros de fitness.

A sua colaboração, no preenchimento deste questionário, é indispensável para a realização deste estudo, sendo a mesma voluntária e confidencial.

O questionário está dividido em 3 seções, o tempo de resposta não irá ser superior a 7 minutos.

Agradecemos a sua disponibilidade e colaboração!



1

Concorda em participar neste estudo? *

Sim

Não

Seguinte

2

Por favor, indique o seu género:
*

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino
- ◯ Outro

Esta pergunta é obrigatória.

3

Indique a sua faixa etária: *

- ◯ 17 anos ou menos
- ◯ 18 a 29 anos
- ◯ 30 a 39 anos
- ◯ 40 a 49 anos
- ◯ 50 a 59 anos
- ◯ 60 anos ou mais

Esta pergunta é obrigatória.

4

Qual o seu nível de escolaridade?
*

- ◯ Ensino básico completo (9º ano) ou menos
- ◯ Ensino Secundário completo (12º ano)
- ◯ Licenciatura
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutoramento

Esta pergunta é obrigatória.

5

Selecione à quanto tempo se encontra no seu centro de fitness: *

- ◯ Até 1 ano
- ◯ 2 a 5 anos
- ◯ 6 a 10 anos
- ◯ 11 a 15 anos
- ◯ 16 a 20 anos
- ◯ 20 ou mais anos

Esta pergunta é obrigatória.

6

Qual a situação laboral em que se encontra: *

- ◯ Prestador de serviços
- ◯ Contrato a termo
- ◯ Contrato sem termo

7

Qual o cargo que ocupa: *

- ◯ Administrador
- ◯ Diretor Geral
- ◯ Diretor Técnico
- ◯ Coordenador
- ◯ TEF - Técnico de exercício e saúde
- ◯ Rececionista
- ◯ Comercial
- ◯ Outro

8

Em que escalão de rendimento se encontra: *

- ◯ Até 500€
- ◯ Entre 501 e 1000€
- ◯ Entre 1001 e 1500€
- ◯ Entre 1501 e 2000€
- ◯ Entre 2001 e 2500€
- ◯ Mais de 2500€

9

Qual a dimensão do seu centro de fitness: *

- ◯ Micro-pequena empresa (<10 colaboradores)
- ◯ Pequena empresa (entre 11 e 49 colaboradores)
- ◯ Média empresa (entre 50 e 249 colaboradores)
- ◯ Grande empresa (>250 colaboradores)

10

Selecione à quanto tempo se encontra a trabalhar na função atual: *

- ◯ Até 1 ano
- ◯ Entre 2 a 7 anos
- ◯ Entre 8 a 13 anos
- ◯ Entre 14 a 19 anos
- ◯ Mais de 20 anos

11

Selecione à quanto tempo reporta ao seu superior hierárquico avaliado: *

- ◯ Até 1 ano
- ◯ Entre 2 a 7 anos
- ◯ Entre 8 a 13 anos
- ◯ Entre 14 a 19 anos
- ◯ Mais de 20 anos

12

Qual o modelo de negócio do seu centro de fitness? *

- ◯ Health Club
- ◯ Boutique de Fitness
- ◯ Ginásio para Mulheres
- ◯ Box de Crosstraining
- ◯ Estúdio de Treino Personalizado (PT, yoga, dança, etc)

Seguinte

Liderança Transformacional e Motivação dos Colaboradores em Centros de Fitness

* Obrigatório

Por favor, indique qual o seu grau de concordância com as seguintes frases, selecionando a resposta que mais se adequa aos comportamentos do seu líder (chefe).

No caso de ocupar um cargo de líder (chefe), selecione qual o seu grau de concordância com as seguintes frases,

A pontuação de cada resposta será de 1 a 7 sendo que 1 significa "discordo fortemente" e 7 "concordo fortemente".

13

Comunica uma visão clara e positiva do futuro. *

1	2	3	4	5	6	7

14

Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento *

1	2	3	4	5	6	7

15

Encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores. *

1	2	3	4	5	6	7

16

Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa. *

1	2	3	4	5	6	7

17

Estimula os membros a pensarem nos problemas de formas diferentes e questiona as ideias feitas. *

1	2	3	4	5	6	7

18

É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende. *

1	2	3	4	5	6	7

19

Incute orgulho e respeito nos outros e inspira os colaboradores por ser altamente competente. *

1	2	3	4	5	6	7

Anterior Seguinte

Por favor, indique qual o seu grau de concordância com as seguintes frases, selecionando a resposta que melhor indica a sua motivação no trabalho.

A pontuação de cada resposta será de 1 a 7 sendo que 1 significa "discordo fortemente" e 7 "concordo fortemente".

20

Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias. *

1	2	3	4	5	6	7

21

Considero que as avaliações periódicas me motivam. *

1	2	3	4	5	6	7

22

Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho. *

1	2	3	4	5	6	7

23

Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação. *

1	2	3	4	5	6	7

24

Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização. *

1	2	3	4	5	6	7

25

Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente. *

1	2	3	4	5	6	7

26

Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade. *

1	2	3	4	5	6	7

27

Considero o meu trabalho monótono. *

1	2	3	4	5	6	7

28

Sinto-me satisfeito com a minha remuneração. *

1	2	3	4	5	6	7

29

No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade. *

1	2	3	4	5	6	7

30

Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho. *

1	2	3	4	5	6	7

31

Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização. *

1	2	3	4	5	6	7

32

O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional. *

1	2	3	4	5	6	7

33

Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas. *

1	2	3	4	5	6	7

34

Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função. *

1	2	3	4	5	6	7

35

Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar. *

1	2	3	4	5	6	7

36

Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão. *

1	2	3	4	5	6	7

37

Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas. *

1	2	3	4	5	6	7

38

Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional. *

1	2	3	4	5	6	7

38

Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional. *

1	2	3	4	5	6	7

39

Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções. *

1	2	3	4	5	6	7

40

Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas. *

1	2	3	4	5	6	7

41

Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções. *

1	2	3	4	5	6	7

42

Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização. *

1	2	3	4	5	6	7

43

Identifico-me com a função que desempenho. *

1	2	3	4	5	6	7

44

A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais. *

1	2	3	4	5	6	7

45

Existe competitividade no meu grupo de trabalho. *

1	2	3	4	5	6	7

46

Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior. *

1	2	3	4	5	6	7

47

Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa. *

1	2	3	4	5	6	7

Anterior Submeter