



IV CONGRESSO LUSÓFONO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO

Rita Menezes
Neuza Ribeiro

MARKETING RELACIONAL ASSENTE NO MARKETING INTERNO: A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE COACHING DO LÍDER NAS RESPOSTAS DOS COLABORADORES

PALAVRAS-CHAVE

Marketing Relacional, Liderança, Coaching, Colaboradores

RESUMO

O líder *coach* é um potenciador, alguém verdadeiramente importante na dinâmica das equipas. Por se ter dado conta de uma relativa escassez de dados empíricos relativos à eficácia do Coaching, foi realizado um estudo quantitativo com base nas perceções que 80 colaboradores de diferentes organizações tinham dos seus líderes e das suas próprias atitudes e comportamentos. Os resultados indicaram que as Competências de Coaching do líder explicam 45 % do empenhamento afetivo, 5 % da criatividade e 21 % da orientação para o cliente do colaborador. Sugere-se, então, que as competências de Coaching do líder são determinantes e a sua atuação é preponderante no Marketing Interno, na conquista do cliente interno, ao produzir efeitos do interior para o exterior da organização.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as preocupações das organizações estão cada vez mais centradas nos clientes; reconhece-se que estes estão cada vez mais informados, mais exigentes e com mais poder, mas também são capazes de reconhecer a qualidade, de manifestar preferências e de afirmar a sua lealdade. Por conseguinte, as organizações reorganizam-se e procuram dentro de si o ímpeto adequado ao mercado onde atuam, concentram as forças internas e projetam para o exterior a imagem que lhes assegurará o maior número de conquistas. Isto porque as estratégias de Marketing mais consistentes e ponderadas são pensadas visando a gestão dos relacionamentos. Acima de tudo, porque os clientes internos (as pessoas da organização, ou seja, os pilares da estrutura) são fundamentais na articulação, nunca podem ser desprezados (Morais, 2015) e são chamados a intervir na linha da frente do crescimento organizacional assente no Marketing.

O Marketing Relacional, com princípios assentes nas relações entre pessoas, afigura-se como a abordagem de eleição para aumentar o valor criado para o cliente e o lucro da organização. Considerando que começa dentro de cada organização, com as pessoas – o seu ativo mais valioso (Cunha e Rego, 2009) –, é fulcral ter consciência de que os colaboradores leais são a chave da fidelização de clientes (Marques, 2012), mas a fidelização dos colaboradores é o primeiro passo de uma estratégia de Marketing Relacional (Conceição, 2012). É nos mercados internos, ou seja, junto de todas as pessoas da organização que vão afetar direta ou indiretamente as relações com os clientes, que começa o Marketing.

É na criação de relações entre a gestão e os colaboradores que o líder tem um papel crucial. O líder pode personificar os preceitos do Marketing Relacional, ao promover a comunicação bidirecional dirigida e personalizada, bem como ao compreender necessidades e motivações dos seus “clientes”. Por este motivo, a questão da liderança é encarada como um elemento essencial no estudo das organizações, sendo considerada o ingrediente mais importante no sucesso de uma organização (May-Chium et al, 2015). É importante perceber em que medida consegue o líder conquistar e fidelizar o cliente interno, uma vez que ele é responsável por decisões-chave e pela conversão de recursos essenciais em produtos e serviços preciosos, criando e transmitindo valor aos diferentes *stakeholders* (Pradhan e Pradhan, 2015).

Na procura de intenções comportamentais favoráveis dos colaboradores, as competências do líder são determinantes. Este estudo, com foco no indivíduo, investiga a manifestação de determinadas competências do líder e consequente influência nas respostas dos colaboradores. Estas competências do líder estão relacionadas com o seu estilo de liderança, mais concretamente com o estilo de liderança Coaching. Na valorização do indivíduo, no reconhecimento do potencial criador de cada um e no poder decisor conferido pela mentalidade adequada, o líder *coach* é determinante na manifestação de empenhamento afetivo, de criatividade e de orientação para o cliente do colaborador.

2. PRINCIPAIS CONSTRUCTOS DO MODELO

2.1 Coaching

É possível definir o Coaching como uma forma de intervenção através de feedback sistemático concebida para melhorar as competências profissionais, a consciência interpessoal e a eficácia pessoal (Núñez-Cacho et al, 2015). Este método de gestão moderno que está ligado à cultura organizacional (Kolodziejczak, 2015) é descrito como um processo que ajuda “uma pessoa a desenvolver as competências de modo a saber fazer bem quatro coisas: conhecer bem os seus pontos fortes, ter consciência das debilidades, saber capitalizar as forças e compensar as debilidades” (Cunha e Rego, 2009:33-34).

O Coaching é uma intervenção que gera resultados positivos (Correia, 2012). Ao procurar corrigir problemas de desempenho relacionados com o trabalho e melhorar as competências e as capacidades do *coachee* para se focar no desenvolvimento da carreira (Núñez-Cacho et al, 2015), o processo de Coaching cria um espaço seguro para as pessoas refletirem sobre o seu processo de pensamento, com o *coach* (o facilitador) a apoiar o *coachee* (o beneficiário) para que este defina e concretize melhor os objetivos do que se estivesse sozinho (Rego et al, 2007a); é uma ferramenta que ajuda a refletir e a tomar consciência, por tornar o pensamento mais aberto a novas perspetivas e, conseqüentemente, a encontrar e estruturar soluções (Cabeceiro, 2013).

Os benefícios individuais que derivam do processo de Coaching traduzem-se em benefícios para as organizações porque têm um efeito no desempenho organizacional, no aumento das vendas e no aumento da produtividade (Núñez-Cacho et al, 2015). Num mundo onde se aplicam os princípios fundamentais do Coaching, observa-se uma maior satisfação com a vida profissional e pessoal; as pessoas utilizam os seus talentos e competências em grande medida

e as suas ações partem de modificações internas, ao invés de partirem de submissão à organização (Kolodziejczak, 2015). Existe uma relação positiva entre as melhorias do desempenho individual em resultado do Coaching e o desempenho organizacional (Núñez-Cacho et al, 2015).

2.2 Liderança

A liderança é considerada um dos pilares do Marketing (Ferreira et al, 2012) e é um processo de influência social, é um processo de persuasão de outras pessoas, é exercer autoridade, é conduzir e orientar (Cunha e Rego, 2009), logo a necessidade de desenvolver melhores líderes e liderança enquanto vantagem competitiva é amplamente compreendida hoje em dia (Reams e Reams, 2015).

O líder do Séc. XXI – isto é, o líder que orienta e é orientado, inova, experimenta e erra, aprende, sobrevive e cresce – é um líder autêntico, virtuoso, emocional, ético e unificador. Segundo Goleman (2015), o ponto forte dos líderes tem de ser a inteligência emocional; aliás, a inteligência emocional é condição sine qua non da liderança. Certo é que os líderes mais eficientes exibem um desempenho de ressonância, isto é, manifestam os quatro componentes da inteligência emocional: autoconsciência, autogestão, empatia e competência social (Goleman, 2015).

O líder tem capacidade para influenciar os subordinados através de um misto de comportamentos que alteram os valores dos subordinados, o que lhes permite atingir um desempenho excepcional no seu trabalho (May-Chium et al, 2015); de facto, é a utilização correta das capacidades do líder que influencia positivamente a satisfação dos colaboradores e o desempenho da organização (Cajnko et al, 2014).

O líder *coach* encoraja os colaboradores a estabelecer metas, tendo em conta os seus pontos fortes e fracos, e a colocar em prática planos para as atingirem; este líder é conhecido por delegar tarefas, estimular os seus colaboradores e uma forte capacidade para lidar com falhas a curto prazo (Goleman, 2015). Este líder é aquele cuja lógica de liderança se baseia em valores e cuja abordagem incide sobre os comportamentos (Cunha e Rego, 2009). Será de esperar que os líderes que participam em processos de Coaching se tornem mais eficientes e eficazes nas suas funções de liderança (Núñez-Cacho et al, 2015).

2.3 Empenhamento Afetivo

O empenhamento afetivo consiste na ligação emocional de um colaborador a uma organização. Consoante o grau do envolvimento emocional, um colaborador identifica-se com a visão e a missão da organização e envolve-se com a mesma (Rego et al, 2010; Vitória, 2010; Demirtas e Akdogan, 2015; Pradhan e Pradhan, 2015), em consequência da aceitação dos valores organizacionais e da vontade de continuar a trabalhar na organização (Demirtas e Akdogan, 2015).

Ainda que o empenhamento afetivo seja um resultado manifestado no interior das organizações, é importante para o bem-estar motivacional dos colaboradores, nomeadamente dos que estão na linha da frente do contacto com os clientes (Simintiras et al, 2012) e

desenvolve-se quando um colaborador reconhece o valor da sua organização, se envolve e se identifica com ela (Ribeiro e Rego, 2010).

O empenhamento do colaborador e a decisão de permanecer numa organização são mais orientados por uma ligação emocional com o líder e com organização do que pelo raciocínio lógico (Pradhan e Pradhan, 2015), uma vez que a experimentação de emoções positivas (como a satisfação e a realização) pelos colaboradores influencia a forma como encaram a organização (Vitória, 2010). É conveniente às organizações desenvolver a liderança autêntica, estimular as emoções positivas e incentivar o empenhamento afetivo no líder e na organização, pois são variáveis que dão um contributo essencial para os resultados de uma organização (Vitória, 2010).

2.4 Criatividade

A criatividade é a produção de ideias ou soluções novas e úteis em qualquer domínio (Rego et al, 2007b; Amabile et al, 1996) e pode ser entendida também como a capacidade para realizar algo que é original, inesperado, apropriado a determinada tarefa e potencialmente útil (Sousa, 2009; Joo et al, 2012). Também é definida como a geração de ideias novas e potencialmente valiosas relativamente a novos produtos, serviços, métodos de fabrico e processos administrativos (Zhou e George, 2001). Por outras palavras, uma ideia exhibe criatividade na medida em que for nova, útil e surpreendente (Simonton, 2012) e é capaz de melhorar e acrescentar valor aos produtos e aos serviços da organização (Sousa, 2009).

Ainda que a criatividade tenha sido desde sempre a alma de qualquer negócio (Amabile e Khaire, 2008), no ambiente empresarial que hoje prevalece, caracterizado por flexibilidade, diferenciação e rapidez de resposta, o potencial criativo dos colaboradores é garante do sucesso de uma organização (Sousa, 2009), permitindo em simultâneo uma resposta de forma mais eficaz à resolução de problemas e aos desafios e solicitações dos clientes (Cunha e Rego, 2009).

Numa economia baseada em conhecimento, a criatividade tornou-se uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentada para as organizações (Joo et al, 2012). A criatividade contribui, assim, para a renovação, para a sobrevivência e para o crescimento das organizações no ambiente empresarial turbulento e competitivo que se vive hoje em dia (Zhou e George, 2001) e constitui um recurso essencial para as organizações (Rego et al, 2007b; Sousa, 2009).

A criatividade do colaborador difere da inovação organizacional na medida em que a criatividade diz respeito à geração de ideias novas e úteis por parte de cada colaborador, ao passo que a inovação envolve a implementação bem-sucedida das ideias criativas por parte da organização, podendo, desta forma, afirmar-se que a criatividade dos colaboradores constitui, geralmente, um ponto de partida ou a sustentação da inovação nas organizações (Zhou e George, 2001; Machado, 2008; Sousa, 2009; Amabile et al, 1996).

2.5 Orientação para o Cliente

A orientação para o cliente é um meio fundamental para garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (Sousa e Coelho, 2013) e consiste no grau no qual uma organização e/ou os seus colaboradores concentram os seus esforços na compreensão e satisfação dos seus clientes (Chih et al, 2009).

Sabendo que a identificação precisa das preferências das outras pessoas é um conceito central no marketing e a sua implementação é crucial para a interação com o cliente (Homburg et al, 2009), revela-se essencial compreender as preferências e as necessidades dos clientes e criar valor para os mesmos para que as organizações se mantenham competitivas no mercado (May-Chium et al, 2015).

Os colaboradores que estão em contacto com os clientes constituem a primeira e única representação da organização aos olhos dos clientes (Verghese et al, 2015), logo os seus comportamentos influenciam as perceções da qualidade do serviço e da satisfação relativamente à organização (Sousa e Coelho, 2013). É possível, assim, afirmar que é crucial o papel desempenhado pelos colaboradores na tomada de decisões pelos clientes (Chih et al, 2009).

Influenciar as atitudes orientadas para o cliente dos colaboradores, ainda que não seja tão fácil influenciá-las como os comportamentos, permite a uma organização estabelecer essa mesma orientação de forma mais estável e contínua, ao invés de se focar apenas nos comportamentos. Como consequência, os líderes precisarão de investir menos tempo e energia na monitorização destes colaboradores porque haverá uma maior estabilidade (Stock e Hoyer, 2005).

3. HIPÓTESES

O comportamento do líder de uma organização é fulcral para o funcionamento da mesma, na medida em que dá o exemplo e comunica desta forma com os colaboradores. Sabendo que um dos maiores contributos de um líder será a forma como comunica ideias e influencia quem está perto dele, inspirar os colaboradores no sentido de concretizar objetivos comuns pode constituir um desafio. O Coaching, uma popular estratégia cuja filosofia assenta na qualidade da relação entre gestor e colaborador, tem sido estudado de forma fiável e válida no contexto organizacional, nomeadamente as dimensões subjacentes às competências de Coaching eficazes (McLean et al, 2005).

Considerou-se pertinente perceber a existência de uma relação entre as competências de Coaching do líder e determinados comportamentos e atitudes dos colaboradores; foi, então, formulada a seguinte questão de investigação:

Q: As competências de Coaching do líder influenciam as respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores?

3.1 Líder *coach* e Empenhamento Afetivo

Rego et al (2010) concluíram que as organizações e os líderes podem promover uma equipa mais feliz e com maior empenhamento afetivo, se encorajarem perceções positivas nos seus colaboradores relativamente à virtuosidade organizacional.

Sabendo que o positivismo manifestado e impulsionado pelo líder é essencial para o empenhamento afetivo, a associação desta atitude positiva à atitude *coach* – com o líder a revelar-se alguém que demonstra e preconiza a empatia, a comunicação aberta, a confiança, o apoio, o reconhecimento da individualidade de cada um, a honestidade, a confiabilidade, a autenticidade – afigura-se como uma excelente combinação não só para conseguir dar resposta aos desafios, mas também para ter a ousadia que fomenta o crescimento e o desenvolvimento.

Face ao exposto, é apresentada a seguinte hipótese de investigação:

H1: As competências de Coaching demonstradas pelo líder influenciam positivamente o empenhamento afetivo do colaborador.

3.2 Líder *coach* e Criatividade

Zhou e George (2001) sugerem que o contexto organizacional pode ser determinante nas perceções da expressão da criatividade e mostram que as variáveis contextuais afetam as escolhas individuais em relação à criatividade.

Tendo em conta que o Coaching é uma ferramenta que oferece uma forma de libertar todo o potencial latente de uma pessoa, ao permitir que delineie objetivos exequíveis, encontre dentro de si respostas e imagine percursos concretizáveis, o líder que abordar os seus colaboradores manifestando uma atitude *coach* abre caminho à individualidade de cada um que vai permitir explorar, reformular e criar vias que potenciam a descoberta de soluções, propulsionam a inovação e, conseqüentemente, estimulam e intensificam a evolução da pessoa, da equipa, da organização.

A partir daqui formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H2: As competências de Coaching demonstradas pelo líder influenciam positivamente a criatividade do colaborador.

3.3 Líder *coach* e Orientação para o Cliente

Homburg et al (2009) consideram que a identificação das necessidades do cliente constitui um dos alicerces do conceito de Marketing e tem grande importância para uma organização.

Com o líder *coach* a estimular a autonomia dos colaboradores, a impeli-los a pesquisar e testar diferentes abordagens ao cliente, a manifestar a aceitação de diferentes pontos de vista e a ajudar os colaboradores a serem bem-sucedidos, os colaboradores reconhecerão o empenho do seu líder. Inevitavelmente, haverá maior tendência para gerar resultados que se traduzem

num elevado desempenho demonstrado pelos colaboradores e numa maior proatividade face às relações com os clientes, nomeadamente, através do desejo de satisfação das necessidades destes.

Enuncia-se, assim, esta hipótese de investigação:

H3: As competências de Coaching demonstradas pelo líder influenciam positivamente a orientação para o cliente do colaborador.

3.4 Modelo conceptual

Considera-se a variável independente deste estudo as Competências de Coaching do líder. As variáveis dependentes são: o empenhamento afetivo do colaborador; a criatividade do colaborador; e a orientação para o cliente do colaborador.

É no modelo aplicado que reside a inovação deste estudo, uma vez que se procura encontrar uma relação direta entre as competências de Coaching do líder e determinadas respostas dos colaboradores. Com base nas hipóteses formuladas, este é o modelo de investigação:

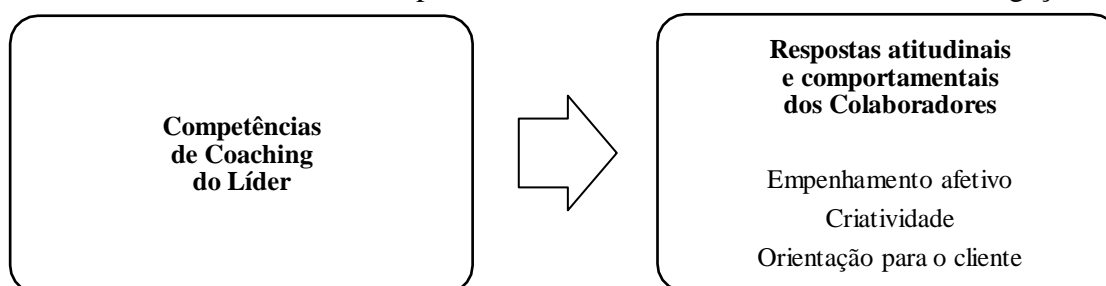


Figura 1 – Modelo conceptual aplicado nesta investigação

4. METODOLOGIA

4.1 Procedimentos e Participantes

Este é um estudo empírico e através dele procura-se verificar se o líder com atitude *coach* influencia as respostas atitudinais e comportamentais dos seus colaboradores, pelo que se recorre ao método dedutivo. É igualmente um estudo quantitativo; as fontes de dados utilizadas são primárias e consistem em dados quantitativos descritivos que se obtiveram através de questionários; optou-se pela sua administração presencialmente porque se pretendia motivar o inquirido a cooperar, a envolver-se no estudo e a dar respostas honestas e precisas (Malhotra, 2010). Trata-se de um estudo de natureza transversal e a técnica de amostragem utilizada foi a não aleatória por conveniência.

Quanto à população alvo do estudo, ainda que a unidade elementar (isto é, o objeto de estudo) seja os líderes de organizações (empresas/instituições) da região de Leiria, a unidade de análise consiste em colaboradores do *front office* (que têm contacto direto com

público/cliente) dessas organizações; a percepção dos colaboradores é de extrema importância, visto que são eles que permitem perceber o êxito do Coaching e constituem, assim, uma variável fundamental.

A amostra consiste em 80 colaboradores (embora este número valide o estudo, não permite a generalização e isso é considerado uma limitação do mesmo). Quanto à composição da amostra, constata-se que dos 80 inquiridos 51,2 % são do sexo masculino; as idades estão compreendidas entre os 21 anos e os 62 anos, sendo que a grande maioria (70 %) tem entre 26 e 45 anos de idade e a idade média do inquirido é 36,5 anos de idade. Mais de metade dos inquiridos (58,9 %) possui formação superior. Relativamente à organização, 73,8 % dos inquiridos pertencem a uma organização privada e a média de anos de ligação à organização é 9,2.

4.2 Medidas

A variável independente Competências de Coaching do Líder foi medida por uma escala baseada na investigação de McLean et al (2005). A variável dependente Empenhamento Afetivo foi medida por uma escala baseada na investigação de Rego et al (2010). A variável dependente Criatividade foi medida por uma escala baseada na investigação de Zhou e George (2001). A variável dependente Orientação para o Cliente foi medida por uma escala baseada na investigação de Homburg et al (2009).

Após a introdução dos dados do questionário, foi necessário proceder ao aperfeiçoamento das escalas com vista a averiguar a fiabilidade da consistência interna, a dimensionalidade e a fiabilidade, tendo subjacente as propriedades das escalas e das variáveis latentes. Desta forma, foi realizado um estudo de análise de correlação de cada item com os restantes itens da escala; caso algum item apresentasse uma correlação inferior a 0,25, seria retirado da escala para prevenir a distorção da análise fatorial feita *a posteriori*; foram abandonados dois itens que não estavam a contribuir para a medida de valor.

Relativamente à consistência interna das escalas, verificou-se que as quatro variáveis utilizadas apresentam Alphas de Cronbach que variam entre 0,92 e 0,95, o que traduz uma muito boa consistência interna das medidas aqui utilizadas (sendo muito boa acima de 0,9).

Posteriormente, analisou-se a dimensionalidade das variáveis recorrendo à análise fatorial. Os componentes principais foram determinados para representar corretamente os dados, através do critério de medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), um teste estatístico utilizado para analisar a hipótese de as variáveis não estarem correlacionadas na população. Os valores de KMO obtidos foram superiores a 0,850, o que mostra que há uma boa correlação entre as variáveis (entre 0,8 e 0,9 considera-se que a análise fatorial é boa). O Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, mostrando que há correlação entre algumas variáveis. Perante estes resultados, a análise fatorial pode ser considerada apropriada e prosseguiu-se com a mesma. A análise fatorial que se efetuou neste estudo recorreu ao método de Análise dos Componentes Principais (ACP). O intuito desta análise é reduzir a complexidade da interpretação dos dados e verificar a proporção da variância total das variáveis que são explicadas pelos fatores comuns, que deve ser, pelo menos, de 60 %. A variância total explicada neste estudo é de 72,3 %. Nesta análise fatorial, o procedimento *varimax* foi o método de rotação utilizado. São considerados significativos os

loadings (F) iguais ou superiores a 0,5 (Pestana e Gageiro, 2008). Todos os itens apresentam comunalidades (h^2) superiores a 0,5.

A tabela seguinte apresenta os resultados da Análise Fatorial das escalas e *Alpha* de Cronbach, com o método dos componentes principais como método de extração dos fatores e o método *varimax* como método de rotação dos fatores.

<i>Item</i>	<i>Descrição</i>	h^2	F1	F2	F3	F4
1.9	Quando lhe é pedido que fale sobre as suas experiências profissionais, fá-lo de boa vontade.	0,736	0,841			
1.8	Ao desenvolver relacionamentos, partilha abertamente os seus valores pessoais.	0,737	0,833			
1.15	No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros.	0,783	0,819			
1.6	Em situações de trabalho difíceis, mostra abertura e sinceridade com a sua opinião.	0,688	0,782			
1.12	Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações junto das outras pessoas.	0,691	0,777			
1.7	Ao conversar com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.	0,791	0,768			
1.5	Quando lhe é pedido que partilhe sentimento, sente-se à vontade para o fazer.	0,660	0,754			
1.14	Nas discussões com outros, centra-se nas necessidades de cada pessoa.	0,613	0,753			
1.2	No local de trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas.	0,701	0,738			
1.3	Quando dinamiza reuniões, concede algum espaço para a criação de relacionamentos.	0,678	0,729			
1.4	Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções.	0,636	0,703			
2.1	Orgulho-me de dizer aos outros que faço parte desta organização.	0,843		0,833		
2.2	Sinto um grande afeto por esta organização.	0,901		0,746		
2.3	Sinto que “faço parte da família” que é esta organização.	0,842		0,744		
2.13	Frequentemente, tenho ideias novas e inovadoras.	0,800			0,888	
2.5	Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.	0,716			0,834	
2.16	Sugiro novas formas de executar tarefas laborais.	0,682			0,821	
2.15	Frequentemente, tenho uma abordagem inovadora aos problemas.	0,688			0,815	
2.6	Procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos ou serviços.	0,668			0,802	
2.14	Apresento soluções criativas para os problemas.	0,677			0,790	
2.12	Desenvolvo planos e planificações adequados para a implementação de novas ideias.	0,650			0,789	
2.7	Sugiro novas formas de aumentar a qualidade.	0,671			0,784	
2.8	Sou uma boa fonte de ideias criativas.	0,644			0,779	
2.4	Sugiro novas formas de atingir objetivos.	0,569			0,721	
2.20	Recomendo produtos ou serviços que melhor se adequam à resolução de problemas.	0,817				0,855
2.18	Tenho os melhores interesses do cliente em mente.	0,752				0,846
2.17	Procuro perceber quais são as necessidades do cliente.	0,788				0,829
2.21	Procuro descobrir que produtos e serviços serão mais úteis para os clientes.	0,762				0,827

2.19	Assumo uma abordagem que visa a resolução de problemas ao vender produtos ou serviços aos clientes.	0,772				0,824
N.º de itens			11	3	10	5
Alpha de Cronbach			0,95	0,92	0,94	0,92
Variância Explicada (= 72,3 %)						
KMO = 0,857						
Teste da esfericidade de Bartlett = 2054,081 p= 0,0000						

Tabela 1 – Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alpha de Cronbach

5. RESULTADOS

5.1 Análise Univariada dos Dados

Neste estudo constata-se que, em termos médios, os colaboradores percebem fortes Competências de Coaching no líder (média=5,16). É também de notar que os colaboradores manifestam um grande empenhamento afetivo (média=5,46) e muito acentuada orientação para o cliente (média=6,03), mas exibem uma criatividade mediana (média=3,61). O desvio padrão das variáveis deste estudo é baixo em duas variáveis, Criatividade (0,70) e Orientação para o Cliente (0,86), ultrapassando a unidade nas variáveis Competências de Coaching (1,07) e Empenhamento Afetivo (1,31).

Os coeficientes de correlação de Pearson são, na sua maioria, baixos ou moderados, pois apresentam uma associação linear baixa ($0,20 < r < 0,39$) ou uma associação linear moderada ($0,40 < r < 0,69$); apenas 2 das correlações entre as variáveis do estudo são estatisticamente significativas ao nível de 1 %. Deste modo, verifica-se que a variável Competências de Coaching está correlacionada de forma significativa e positiva com as variáveis Empenhamento Afetivo (valor do r de Pearson=0,678), Criatividade (valor do r de Pearson=0,241) e Orientação para o Cliente (valor do r de Pearson=0,468).

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
1 Formação em Coaching			1	0,187	0,173	-0,068	0,221*
2 Competências de Coaching	5,16	1,07	0,187	1	0,678**	0,241*	0,468**
3 Empenhamento Afetivo	5,46	1,31	0,173	0,678**	1	0,198	0,426**
4 Criatividade	3,61	0,70	0,068	0,241*	0,198	1	0,206
5 Orientação para o Cliente	6,03	0,86	0,221*	0,468**	0,426**	0,206	1

**Coeficiente de correlação significativa ao nível de 1 % (2-tailed)
*Coeficiente de correlação significativa ao nível de 5 % (2-tailed)

Tabela 2 – Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson

5.2 Análise Multivariada dos Dados

Recorreu-se aos modelos de regressão linear para efetuar a análise multivariada dos dados. No que diz respeito à avaliação global dos modelos de regressão linear, verifica-se que o modelo de regressão linear do Empenhamento Afetivo apresenta um valor de F de 66,497 significativo ao nível de 0,00. Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo estimado apresentado é adequado para medir a relação entre a variável independente Competências de Coaching e a variável dependente Empenhamento Afetivo. O modelo apresenta um R² ajustado de 0,45, o que indica que 45 % da variância da variável dependente Empenhamento Afetivo é explicada pelo modelo.

Relativamente ao modelo de regressão linear da Criatividade, este apresenta um valor de F de 4,823 significativo ao nível de 0,03, logo também é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável independente Competências de Coaching e a variável dependente Criatividade. O R² ajustado é de 0,05, indicando que 5 % da variância da variável dependente Criatividade é explicada pelo modelo.

Quanto ao modelo de regressão linear da Orientação para o cliente, o valor de F é de 21,876 significativo ao nível de 0,00, pelo que também é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável independente Competências de Coaching e a variável dependente Orientação para o Cliente. Aqui o R² ajustado é de 0,21 e indica que 21 % da variância da variável dependente Orientação para o Cliente é explicada pelo modelo.

A Tabela 3 apresenta os resultados da regressão linear do Empenhamento Afetivo, da Criatividade e da Orientação para o Cliente.

	Variáveis Dependentes											
	Empenhamento Afetivo				Criatividade				Orientação para o Cliente			
	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Signif.	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Signif.	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Signif.
Const.	1,144	0,541	2,117	0,037								
Comp. de Coaching	0,837	0,103	8,155	0,000								
Const.					2,790	0,384	7,272	0,000				
Comp. de Coaching					0,160	0,073	2,196	0,031				
Const.									4,075	0,427	9,550	0,000
Comp. de Coaching									0,379	0,081	4,677	0,000
	R ² = 0,460 R ² ajustado= 0,453 F= 66,497 Sig= 0,000 Durbin-Watson= 1,816				R ² = 0,058 R ² ajustado= 0,046 F= 4,823 Sig= 0,031 Durbin-Watson= 2,063				R ² = 0,219 R ² ajustado= 0,209 F= 21,876 Sig= 0,00 Durbin-Watson= 1,805			

Tabela 3 – Resultados da Regressão Linear

A totalidade das hipóteses previstas em relação à influência das Competências de Coaching do líder foi confirmada; ou seja, quanto mais o líder exibir Competências de Coaching, maior é a tendência para os colaboradores manifestarem atitudes e comportamentos positivos relativamente ao empenhamento afetivo, à criatividade e à orientação para o cliente.

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os resultados obtidos indicam que as competências de Coaching que o líder revela têm uma influência positiva nas atitudes e comportamentos daqueles que têm contacto direto com ele no seio da organização. Por este motivo, considera-se que esta investigação contribui para alicerçar o Coaching nas organizações enquanto ferramenta essencial no estabelecimento de uma cultura organizacional saudável com consequentes resultados positivos para essa mesma organização e respetivos *stakeholders*.

Não obstante a pertinência e atualidade dos resultados, não se encontraram estudos cujas conclusões fossem consistentes com os resultados aqui obtidos, visto que a relação Coaching – Liderança – Respostas dos Colaboradores ainda não se encontra profusamente estudada.

Segundo McLean et al (2005), o líder *coach* é particularmente importante na dinâmica de equipas auto-orientadas que necessitam de apoio e capacitação do seu superior, ao invés de controlo, e a finalidade do Coaching passa por ajudar os colaboradores a melhorar áreas específicas da sua atuação ou a alargar competências.

Tendo em consideração que alguns dos benefícios do Coaching numa organização se traduzem em maior produtividade, melhores resultados, promoções mais rápidas, apoio e confiança para correr riscos, ideias para melhorar e apoio no desenvolvimento de competências específicas (como a comunicação, a capacidade de delegação, a gestão de conflitos, a construção de espírito de equipa e a capacidade persuasiva), confirmando que o Coaching aumenta substancialmente a eficácia das ligações entre o autodesenvolvimento, o desenvolvimento da gestão e a eficácia organizacional (Wales, 2012), sabendo que o líder *coach* exerce um Coaching de desempenho, que procura melhorar o desempenho de cada um para, em última instância, melhorar a eficácia e a produtividade (Rego et al, 2007a) e sem esquecer que o líder que pratica um estilo transformacional (onde se poderá enquadrar a atitude *coach*) tem a capacidade para motivar e influenciar os subordinados ao inspirá-los (May-Chium et al, 2015), depreende-se que o líder que manifesta comportamentos de Coaching exerce um efeito benéfico sobre a organização de um modo geral e sobre os colaboradores em particular.

Se o líder *coach* que encoraja o colaborador, faz um reforço positivo e critica menos consegue que este manifeste maior satisfação com o trabalho e maior autoestima (McLean et al, 2005), será de esperar que o colaborador liderado por um *coach* demonstre mais satisfação, apego e espírito de sacrifício relativamente à organização – os colaboradores que têm um maior sentimento de pertença estão mais dispostos a partilhar conhecimentos e experiências, aprender novas competências, dar sugestões, fazer comentários e prestar mais atenção com vista à melhoria da qualidade e da produtividade.

Uma vez que os líderes têm efeitos diretos na criatividade dos colaboradores (Sousa, 2009), é essencial que fomentem a criatividade destes através da interação com eles e através da criação de um ambiente de trabalho que sustente a criatividade (Rego et al, 2007b). Poderá ser o líder a fomentar e criar contextos que facilitem a criatividade, nomeadamente através de sessões de brainstorming (que visam a expressão de pensamentos criativos) e ferramentas de criatividade dirigida (que estimulam a geração desses pensamentos criativos) (Cunha e Rego, 2009). Por outro lado, o feedback que promove o desenvolvimento e um clima de equipa confiável devem ser assegurados para encorajar a criatividade da equipa (Joo et al, 2012). Joo et al (2012) sugeriram uma associação positiva entre o feedback que promove o

desenvolvimento e a criatividade da equipa e, nesta medida, a liderança que usa Coaching conduz à criatividade nas equipas.

O líder *coach*, com as suas atitudes, leva os colaboradores a procurar o melhor para o cliente: a forma de comunicação habitual na organização passa a ser transversal também no contacto com os clientes; ao enfatizar-se a abordagem de equipa e a valorização das pessoas (tão importante dentro da organização como fora dela, por exemplo, na conquista e fidelização dos clientes), estas passam a ser prioritárias; e a aceitação da ambiguidade permite lidar melhor com as oscilações entre rejeições e momentos de euforia.

7. PRINCIPAIS CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO

A nível teórico, através deste estudo compreende-se melhor a importância do Coaching nas organizações, nomeadamente pela forma como líderes e liderados se relacionam, através da percepção de como as ações/reações de uns influenciam as respostas de outros (reciprocidade das relações, explicada pela Teoria da Troca Social) e mediante a avaliação das repercussões de uma cultura de Coaching dentro e fora da organização.

Sabe-se que as competências de Coaching do líder têm uma influência positiva nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores, nomeadamente no que concerne o empenhamento afetivo, a criatividade e a orientação para o cliente.

A nível prático, esta investigação contribui para que líderes e gestores (e até colaboradores) tenham uma visão renovada das suas próprias atitudes. Ao melhor compreenderem a forma como atuam (as repercussões dos seus atos) e ao tomarem conhecimento de diferentes estilos de liderança e consequentes efeitos nas pessoas e nas organizações, podem tomar decisões informadas relativamente às pessoas que mostram e querem ser, orientando os seus colaboradores para a excelência e para a superação.

Alguns dos maiores contributos do líder são, sem dúvida, a forma como comunica ideias, o modo como influencia aqueles que o rodeiam e a demonstração dos comportamentos que defende e espera receber. Essenciais para se afirmar a atitude *coach* – atitude que, nunca é demais referir, acaba por ser transversal na vida do líder, não se limitando à esfera profissional – são a escuta ativa, a gestão eficaz do silêncio, a capacidade de colocar as questões certas e a consciencialização. O Coaching, para além de destacar os aspetos mais positivos da sua personalidade, permitirá ao líder aproximar-se dos colaboradores e extrair o melhor deles.

8. LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS

É importante dar conta de alguns pontos menos fortes deste estudo, ainda que não lhe retirem validade nem desconsiderem a sua pertinência.

- A dimensão da amostra. Uma amostra com uma dimensão de 80 inquiridos é uma base relativamente modesta para que a partir da mesma se possam extrapolar generalizações.
- O método de amostragem. A amostragem por conveniência, mesmo sendo considerada rápida, barata e fácil, acarreta um aspeto menos positivo: não se poderá extrapolar com

confiança para o Universo os resultados e as conclusões, pois não se tem a certeza da representatividade da amostra no Universo (Hill e Hill, 2005).

- A limitação geográfica. Os inquiridos que fizeram parte da amostra estavam localizados na região de Leiria (litoral centro de Portugal), pelo que a amplitude geográfica dos resultados é limitada.

- O instrumento de recolha de dados foi o questionário. Sendo um instrumento sujeito à limitação da subjetividade, as informações obtidas podem ter sido tendenciosas porque as respostas aos itens são baseadas nas percepções dos colaboradores inquiridos.

- A natureza transversal do estudo. A natureza do estudo também é limitadora porque os dados foram obtidos num único e determinado momento.

- Inexistência de estudos semelhantes. O facto de, na revisão bibliográfica, não se terem encontrado estudos que relacionem as competências de Coaching do líder com as respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores dificulta a corroboração dos resultados obtidos.

- Recusa na colaboração. Muitos líderes recusaram o convite para participar neste estudo, sabendo que vários motivos poderão estar na origem da não participação.

Por se reconhecer que a investigação na área do Coaching está a dar os seus primeiros passos e por se perceber que há ainda um longo e cativante caminho a percorrer na via investigativa, as conclusões retiradas dos resultados aqui obtidos convidam a futuras discussões sobre aspetos marcantes para que se perceba a dinâmica da tríade Coaching – Líder – Colaborador.

- Cultura organizacional e Coaching. Será conveniente e altamente produtivo perceber se a cultura organizacional acolhe o Coaching, se as competências de Coaching do líder influenciam e/ou são influenciadas pela cultura organizacional, identificando em que medida a organização acolhe ou repudia determinados comportamentos, se promove um clima organizacional definido e delimitado ou se circunscreve a esfera de ação das pessoas que a constituem.

- Cultura organizacional e percepções dos colaboradores. Com efeito, faz sentido uma análise das diferentes características organizacionais que influenciam o desempenho dos líderes e dos colaboradores e podem contribuir para um melhor desempenho individual e organizacional.

- Relação entre as variáveis dependentes. Os resultados dos Coeficientes de Correlação de Pearson obtidos neste estudo mostram que as variáveis dependentes estão relacionadas entre si e, numa breve revisão da literatura, percebe-se que estas relações já foram e estão a ser objeto de estudo.

- Formação em Coaching e Competências de Coaching. Parece também pertinente e altamente proveitoso estabelecer a ligação entre a formação em Coaching e as competências de Coaching.

- Efeitos do Coaching na liderança. A presente investigação merece ter continuidade; é essencial continuar a estudar empiricamente os efeitos do Coaching na mudança de comportamento positiva do líder.

- Outras respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores. Também se afigura pertinente estudar o impacto das competências de Coaching do líder noutro tipo de respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores, por exemplo, motivação, satisfação profissional, orientação para o mercado, comunicação, lealdade.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, T. & Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*. Vol. 86, N.º 10.
- Amabile, T., et al. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N.º 5, pp. 1154-1184.
- Cabeceiro, S. (2013). *Perceção do impacto do processo de Coaching na produtividade das empresas*. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas.
- Cajko, P., et al. (2014). Managerial Coaching Model and the Impact of its Activities on Employee Satisfaction and Company Performance. *Management*, Vol. 9 (4), pp. 285-305.
- Chih, W., et al. (2009). Customer orientation behaviors of frontline employees: Moderating roles of Emotional Intelligence. *Computer Science and Information Technology - Spring Conference, IACSITSC '09*, 249-253. DOI: 10.1109/IACSIT-SC.2009.102.
- Conceição, J. (2012). *Fundamentos e Evolução do Marketing Relacional*. Material de apoio utilizado na Unidade Curricular de Fundamentos e Evolução do Marketing Relacional.
- Correia, M. (2012). *The Coaching Process: Studies in the Portuguese Professional Context*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Ramo de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade de Évora.
- Cunha, M. & Rego, A. (2009) *Liderar. Os sete trabalhos do executivo para uma liderança eficaz*. 2ª Ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Demirtas, O. & Akdogan, A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, Vol. 130, pp. 59–67, DOI 10.1007/s10551-014-2196-6.
- Ferreira, B., et al. (2012): *Fundamentos do Marketing*. 2.ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo. Goleman, D. (2015). *Como ser um líder. A importância da inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates – Círculo de Leitores.
- Hill, M. & Hill, A. (2005) *Investigação por questionário*. 2.ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Homburg, C., et al. (2009). Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: the Role of Customer Need Knowledge. *Journal of Marketing*, Vol. 73, Edição 4, pp. 64-81. DOI: 10.1509/jmkg.73.4.64.
- Joo, B.; et al. (2012). Team Creativity: the effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion. *International Journal of Training and Development*, Vol. 16:2, Blackwell Publishing Ltd.
- Kolodziejczak, M. (2015). Coaching Across Organizational Culture. *2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism*, Procedia Economics and Finance, Vol. 23, pp. 329-334. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00491-8.

- Machado, F. (2008). *Capital Psicológico positivo e criatividade dos colaboradores: um estudo exploratório em organizações de I&DT*. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para obtenção do grau de Mestre.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Research. An Applied Orientation*. (6.^a Ed.) Essex: Prentice Hall.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- May-Chiun, L., et al. (2015). Examining the Effects of Leadership, Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance. *Engineering Economics*, Vol. 26, Edição 4, pp. 409-421. DOI: 10.5755/j01.ee.26.4.7656.
- McLean, G., et al. (2005). Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, N.º 2.
- Morais, P. (2015). Redes Sociais ou Como Mudou a Vida dos Consumidores e das Empresas. In Ferreira, P. & Oliveira, E. (coord.), *Marketing a Preto e Branco*, (pp. 91-104). Porto: Vida Económica.
- Núñez-Cacho, P., et al. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, Vol. 11, N.º 2, pp. 166-189.
- Pestana, H. & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais*. 5.^a Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pradhan, S. & Pradhan, R. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision*, Vol. 19(3), pp. 227–235. DOI: 10.1177/0972262915597089.
- Reams, J. & Reams, J. (2015). Awareness based technologies for leadership development: utilizing Immunity to Change Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 13, N.º 2, pp. 14-28.
- Rego, A., et al. (2007a). *Coaching para Executivos*. 2.^a Ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Rego, A., et al. (2007b). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16, N.º 3, Blackwell Publishing.
- Rego, A., et al. (2010). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, Vol. 64 (2011), pp. 524–532.
- Ribeiro, N. & Rego, A. (2010). Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Universidade do Minho, Portugal.
- Simintiras, A., et al. (2012). Individual and contextual influences on the affective commitment of retail salespeople. *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, N.º 11–12, 10/2012, pp. 1377–1398.
- Simonton, D. (2012). Taking the U.S. Patent Office Criteria Seriously: A Quantitative Three-Criterion Creativity Definition and Its Implications. *Creativity Research Journal*, Vol. 24:2-3, pp. 97-106, DOI: 10.1080/10400419.2012.676974.

Sousa, C. & Coelho, F. (2013). Exploring the relationship between individual values and the customer orientation of front-line employees. *Journal of Marketing Management*, Vol. 29, N.º 15–16, pp. 1653–1679, <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2013.798674>.

Sousa, M. (2009). *A liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores*. Dissertação para efeito de obtenção do grau de Doutor em Gestão, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Stock, R. & Hoyer, W. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33; N.º 536. DOI: 10.1177/0092070305276368.

Varghese, J., et al. (2015). Perceived Organizational Influences on Customer Orientation and Sales Performance - A Financial Services Industry Perspective. *Journal of Marketing & Management*, Vol. 6, Edição 2, pp. 11-21.

Vitória, A. (2010). *Liderança autêntica, emoções positivas, empenhamento – estudo empírico*. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Wales, S. (2012). Why coaching? *Journal of Change Management*, Vol. 3:3, pp. 275-282, DOI: 10.1080/714042542.

Zhou, J. & George, J. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 682–96.