



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***Marketing Relacional assente no Marketing Interno:
a Influência das Competências de Coaching do Líder
nas Respostas dos Colaboradores***

Rita Margarida da Silva Lima de Oliveira Menezes

Leiria, março de 2016



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***Marketing Relacional assente no Marketing Interno:
a Influência das Competências de Coaching do Líder
nas Respostas dos Colaboradores***

Rita Margarida da Silva Lima de Oliveira Menezes

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Ribeiro, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2016

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

À Joana

Ao João

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Estou grata...

... a quem me mostrou e continua a mostrar todo o potencial do Coaching.

... aos líderes que, altruisticamente, participaram neste estudo.

... à minha orientadora, Professora Doutora Neuza Ribeiro, pela disponibilidade, pela confiança em mim depositada e pela partilha de ideias.

... à Professora Doutora Alcina Gaspar, à Professora Doutora Alzira Marques e à Professora Doutora Cátia Crespo pelos conselhos e sugestões de tratamento dos dados.

... ao meu Marco, pela paciência, pelo companheirismo e por acreditar sempre na qualidade e no valor do meu trabalho.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Liderar é muito mais do que ocupar um cargo. A liderança é a manifestação de uma determinada conduta perante os outros, uma conduta que leva a querer seguir o líder. Liderar diz respeito a definir direções, assegurar ações e cumprir objetivos ao mesmo tempo que se influencia e inspira o compromisso dos outros para se concretizar. Ainda que este conceito seja relativamente consensual, líderes há muitos e formas de liderar também.

O estilo de liderança Coaching é um estilo que permite criar um elevado grau de empenhamento, confiança e inspiração nos seus seguidores, o que conduz a um desempenho que supera as expectativas. O líder *coach* é um potenciador, alguém verdadeiramente importante na dinâmica das equipas.

Todavia, por se encontrar uma relativa escassez de dados empíricos relativos à eficácia desta abordagem, afigurou-se pertinente perceber em que medida o líder *coach* tem um papel determinante na manifestação de determinadas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores, nomeadamente empenhamento afetivo, criatividade e orientação para o cliente.

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.

Deste estudo é possível inferir que as Competências de Coaching do líder são determinantes para as respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores, apresentando resultados positivos. A atuação do líder é preponderante no Marketing Interno, na conquista do cliente interno; como tal, assumindo que a estratégia de Marketing Relacional é construída do interior para o exterior da organização, a liderança Coaching poderá trazer benefícios.

Palavras-chave: Marketing Relacional, Liderança, Coaching, Empenhamento Afetivo, Criatividade, Orientação para o Cliente

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Leadership is much more than performing a role. In fact, leaders act in such a way that other people end up following their orders; this skill embodies decision-making, taking action, and meeting objectives while influencing or guaranteeing the commitment of others in achieving precisely this. Even though this definition is relatively widespread and accepted, there are many types of leaders and leadership.

The Coaching Leadership Style creates high levels of commitment, trust, and inspiration in its followers, whose commitment exceeds expectations. A leader who is also a *coach* is a facilitator and a key element in team dynamics.

Due to the lack of empirical data on the effectiveness of this approach, it proved relevant to examine to what extent a leader as *coach* has a decisive role in creating specific attitudinal and behavioural responses in their collaborators, specifically affective commitment, creativity and customer orientation.

A quantitative study was carried out based on the perceptions of 80 collaborators from different organisations on their leaders and their own attitudes and behaviour. The results indicated that the Coaching Leadership Style accounted for 45% of affective commitment, 5% of creativity, and 21% of customer orientation.

We can thus infer how adopting a Coaching Leadership Style is decisive for positively affecting the creation of attitudinal and behavioural responses in one's collaborators. The leader's performance is vital in Internal Marketing to win over internal clients. Therefore, if we assume that Relationship Marketing strategies in an organisation are outward-facing, then Coaching skills in a leader may very well be advantageous.

Keywords: Relationship Marketing, Leadership, Coaching, Affective Commitment, Creativity, Customer Orientation

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Fig. 3.1 – Modelo conceptual aplicado nesta investigação	41
Fig. 4.1 – Histograma dos resíduos da variável dependente Empenhamento Afetivo	56
Fig. 4.2 – Histograma dos resíduos da variável dependente Criatividade	56
Fig. 4.3 – Histograma dos resíduos da variável dependente Orientação para o Cliente ..	57
Fig. 4.4 – <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados do Empenhamento Afetivo	57
Fig. 4.5 – <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados da Criatividade	57
Fig. 4.6 – <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados da Orientação para o Cliente	58

Lista de tabelas

Tabela 3.1 – Composição das variáveis latentes	44
Tabela 3.2 – Resultados da Análise Fatorial das escalas e <i>Alpha</i> de Cronbach	49
Tabela 4.1 – Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson	55
Tabela 4.2 – Resultados da Regressão Linear	59

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XI
ÍNDICE	XIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento	2
1.2. Objetivo e objeto de estudo	4
1.3. Relevância da investigação	5
1.4. Estrutura da dissertação	6
2. REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1. Coaching	9
2.1.1. Pressupostos e abrangência do Coaching	11
2.1.2. Perspetiva histórica do Coaching	13
2.1.3. Efeitos do Coaching	14
2.2. Liderança	17
2.2.1. Componentes e âmbito da Liderança	18
2.2.2. Efeitos da Liderança	20
2.2.3. O líder com atitude <i>coach</i>	21
2.3. Empenhamento Afetivo	24
2.3.1. Efeitos do Empenhamento Afetivo	26
2.4. Criatividade	27
2.4.1. Esfera de ação da Criatividade	29
2.4.2. Efeitos da Criatividade	31

2.5.	Orientação para o Cliente	32
2.5.1.	Pressupostos da Orientação para o Cliente	33
2.5.2.	Efeitos da Orientação para o Cliente	34
2.6.	Síntese	36
3.	METODOLOGIA	37
3.1.	Objetivos e Hipóteses de Investigação	37
3.2.	Método de Recolha da Informação, População e Amostra	41
3.3.	Estruturação do Questionário e Caracterização da Amostra	42
3.4.	Operacionalização das Variáveis	44
3.5.	Aperfeiçoamento das Escalas	46
3.5.1.	Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala	47
3.5.2.	Estudo da consistência interna das escalas (<i>Alpha</i> de Cronbach) e da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial)	47
3.6.	Síntese	51
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
4.1.	Análise univariada dos dados	53
4.2.	Análise multivariada dos dados	55
4.3.	Discussão dos resultados	60
4.3.1.	O líder <i>coach</i> enquanto determinante do Empenhamento Afetivo	62
4.3.2.	O líder <i>coach</i> enquanto determinante da Criatividade	63
4.3.3.	O líder <i>coach</i> enquanto determinante da Orientação para o Cliente	65
4.4.	Síntese	66
5.	CONCLUSÃO	67
5.1.	Síntese dos resultados	67
5.2.	Principais contributos da investigação	70
5.3.	Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	72
5.4.	Recomendações estratégicas	75
	BIBLIOGRAFIA	79
	ANEXOS	87

1. Introdução

“Existem cinco factores para prever a vitória. O vencedor será aquele que sabe quando deve ou não lutar; quem sabe usar forças militares apropriadas tanto em superioridade como em inferioridade; aquele que sabe manter o seu exército unido, partilhando os mesmo valores e objectivos comuns; aquele que está preparado para atacar um inimigo quando este ainda está desprevenido; e aquele que tem um general sábio e experiente, cujo soberano não interfere. Estes são os cinco elementos para conjecturar o triunfo.”

Sun Tzu, *A Arte da Guerra*

O líder que vence, o líder que conjectura triunfos alinhados com os seus princípios, o líder que encontra a sintonia nas suas práticas diárias é aquele que sabe quando e como arriscar, progredir; é aquele que conhece as suas pessoas, as une e reúne; é aquele que sabe quando e como lidar com as forças externas; é sábio e experiente, é assertivo, versátil e criativo, orientado e focado, empenhado e emocionalmente inteligente.

Este líder vencedor conhece bem o seu campo de batalha e está na organização ao serviço dos outros, com e para os outros. Este líder vencedor também conhece a potencialidade do Coaching e faz uso desta ferramenta, desta atitude nas suas interações com as pessoas.

Se atualmente as preocupações das organizações estão cada vez mais centradas nos clientes, reconhecendo 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, é natural que as organizações se reorganizem e procurem dentro de si o ímpeto adequado ao mercado onde atuam, que concentrem as forças internas e projetem 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, 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 projeto de investigação aqui apresentado insere-se no âmbito do Mestrado em Marketing Relacional do Instituto Politécnico de Leiria e estuda a influência das competências de Coaching dos líderes nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores. Em seguida, é feito o enquadramento geral da investigação, apresenta-se o objetivo e o objeto de estudo, bem como o tipo de estudo; posteriormente, dá-se conta da relevância da investigação e é explicada a estrutura da dissertação.

1.1. Enquadramento

A cada vez maior dificuldade de prever comportamentos dos clientes, inseridos num contexto de mercado cada vez mais fragmentado para o qual contribui a globalização da concorrência, leva as organizações a reequacionar as suas abordagens estratégicas. Percebendo-se rapidamente que a vantagem competitiva é de quem melhor cativar e fidelizar o cliente, as práticas de Marketing orientam-se hoje para o estreitamento das relações com clientes e potenciais clientes. 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.

Marques (2012) refere que o Marketing Relacional tem que ver com estabelecer, manter e desenvolver relações com os clientes, cumprindo os objetivos de todas as partes envolvidas. Samiee et al (2015) definem o Marketing Relacional como a procura de associações atenciosas e de continuidade, que são essenciais e integrantes no prosseguimento de atividades empresariais. Para Gummesson (2002), Marketing Relacional é o resultado de novas estruturas e processos organizacionais, onde fornecedores e clientes interagem numa rede com concorrência, intermediários e outros, espelhando assim outros eventos do mundo empresarial e da sociedade.

Onde começa, então, o Marketing Relacional? Dentro de cada organização, com as pessoas – o seu ativo mais valioso (Cunha e Rego, 2009). Gummesson (2002) considera que o Marketing Relacional é caracterizado por 30 relações; ao nível das nano relações, o autor propõe que o Marketing Interno envolve as relações com o ‘mercado dos colaboradores’. Esta relação é considerada basilar e proporciona apoio indireto e necessário às relações com os clientes externos.

É fulcral perceber 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. A orientação para o Marketing Interno tem um impacto significativo no empenho organizacional e no desempenho dos colaboradores nas indústrias orientadas para o cliente (Lee et al, 2015) e também na satisfação do cliente (Conduit et al, 2014). Nesta medida, o objetivo do Marketing Interno no Marketing Relacional é criar relações entre a gestão e os colaboradores e, conseqüentemente, melhor exercício das funções; o Marketing externo depende do sucesso do Marketing interno (Gummesson, 2002).

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).

Ao assumir-se que o líder é um dos principais responsáveis pela lealdade do cliente interno, e lembrando que a "lealdade emocional do cliente é alcançada quando a empresa, consistentemente fornece valor superior ao cliente, superando e diferenciando-se dos seus concorrentes" (Marques, 2012:68), é importante perceber em que medida consegue o líder conquistar e fidelizar o cliente interno. A liderança é uma das forças impulsionadoras mais significativas que consegue melhorar radicalmente o desempenho organizacional e ditar o seu destino, uma vez que os líderes são responsáveis 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). A *gravitas* do líder, a par com o seu nível de presença, o seu carisma, a sua capacidade de comunicar, é determinante na forma como se relaciona com os seus colaboradores, na forma como manifesta e transmite princípios, ideias e valores.

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 conseqüente 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. O Coaching é um processo catalisador – potencia a mudança, seja ela pessoal ou organizacional. 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.

A liderança Coaching, um exemplo de liderança transformacional, cria um elevado grau de empenhamento, confiança e inspiração nos seus seguidores, o que conduz a um desempenho que supera as expectativas (Pradhan e Pradhan, 2015). A liderança é também um dos mais influentes preditores do comportamento criativo dos colaboradores (Gu et al, 2015) e os líderes das organizações deverão atuar como modelo para estimular a criatividade do colaborador, com base em valores como partilha de conhecimento e confiança (Ma et al, 2013). A orientação para o cliente é a compreensão que a organização tem das necessidades do cliente para que esta consiga adotar respostas que o satisfaçam, proporcionando-lhe sempre um valor superior (Marques, 2012; May-Chium et al, 2015) e também aqui as competências do líder serão essenciais para motivar e capacitar o colaborador.

1.2. Objetivo e objeto de estudo

Este estudo dá enfoque aos líderes com competências de Coaching (aos líderes *coaches*), ao papel que cada um terá na formação das outras pessoas e às reações que catalisam dentro da organização. Mediante a identificação das ligações entre Coaching, objetivos organizacionais e competências de liderança, é possível assegurar o êxito do processo (Cabeceiro, 2013) e, nesta perspetiva, o Coaching pode ser utilizado para assegurar uma liderança sustentável (Núñez-Cacho et al, 2015). Não se procurou uma tentativa de quantificar eventos reais no ambiente de trabalho, mas sim destacar as perceções do ambiente de trabalho por parte dos colaboradores e as relações entre essas perceções e a forma como manifestam empenhamento afetivo, criatividade e orientação para o cliente. Foram estudadas as perceções dos colaboradores por se acreditar que são um melhor reflexo da efetiva orientação organizacional do que as perceções dos líderes, que poderiam reportar uma atitude estratégica equilibrada mais desejável (Conduit et al, 2014).

O objetivo desta investigação é, assim, estudar a influência das competências de Coaching do líder nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores (empenhamento afetivo, criatividade e orientação para o cliente). O objeto de estudo são

os líderes de organizações que atuam em diferentes graus da escala hierárquica da organização; o objeto é estudado através das percepções dos colaboradores que com esses líderes têm um relacionamento direto.

1.3. Relevância da investigação

Está provado que as organizações conseguem obter um desempenho superior através da seleção dos líderes e dos colaboradores adequados para levar a cabo a missão e a visão da organização (May-Chium et al, 2015). Todavia, após a seleção adequada, é essencial avaliar as necessidades da organização tendo em vista adequar metodologias, disponibilizar formação, recorrer a processos de reestruturação e outros para que as pessoas se mantenham alinhadas com a visão, respeitando os valores organizacionais e pessoais. Isto revelar-se-á ainda mais premente quando, por exemplo, houver falhas na seleção, como forma de as colmatar, quando novos desafios se apresentarem à organização ou quando fatores externos exercerem uma forte influência.

Nestes cenários, e em muitos outros, o líder é chamado a intervir. O seu comportamento é crucial para a organização, é exemplar pela forma como comunica. E a sua comunicação, verbal e não-verbal, pode ser positivamente reforçada pelo Coaching, que será um dos seus grandes aliados.

Uma vez que o processo de Coaching assenta na melhoria do desempenho, do desenvolvimento e da aprendizagem do *coachee* – ou, transpondo para a realidade organizacional, do colaborador –, o líder de uma equipa, ao manter uma atitude *coach*, consegue estabelecer a proximidade com os seus colaboradores, incentivando-os para que se consigam gerar resultados positivos que beneficiam tanto eles próprios como a organização. Estes resultados positivos são visíveis a todos os níveis, quer se pense na componente humana, quer se pense na gestão de clientes, em quotas de mercado, em termos financeiros ou em resultados operacionais. Este acaba por ser um processo cíclico: começa no líder, é transmitido ao colaborador que, por sua vez, dá *feedback* positivo ao líder, incentivando-o a dar continuidade ao seu percurso, e assim sucessivamente. É curioso verificar que também ocorre uma ação de ‘polinização’: quem sente os benefícios do Coaching quer progredir, atingir objetivos e metas e deseja que outros possam ter oportunidade de o fazer também.

Como pode, então, o líder obter bons resultados trabalhando da melhor forma com a sua equipe? E o que define um excelente líder com atitude *coach*? Seria possível afirmar que, de um modo geral, é a sua intuição que constitui o ponto de partida – e a coragem para a seguir. Mas o Coaching é muito mais do que intuição. Nesta investigação é possível encontrar respostas para estas questões.

Ainda que o Coaching tenha vindo a receber cada vez mais atenção dos investigadores (Correia, 2012), há poucos estudos que observam o impacto do Coaching nas empresas (Gray et al, 2011) e, conseqüentemente, existirá uma lacuna na apresentação de dados empíricos sobre Coaching, sua aplicabilidade, seus efeitos e suas conseqüências nas organizações em geral. Esta investigação contribui também para aprofundar conhecimentos sobre Coaching estreitando a ligação entre o Coaching, o Marketing Interno e o Marketing Relacional.

Afigura-se fundamental elaborar estudos que permitam perceber o relacionamento entre Coaching, liderança e resultados operacionais nas organizações, para que se possa retirar conclusões, generalizá-las e apresentar propostas e planos de intervenção (McLean et al, 2005; Correia, 2012; Mackie, 2015).

1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo (Introdução) é apresentada a investigação, é indicado o tema de dissertação realizada no âmbito do mestrado em Marketing Relacional, justificando a pertinência do mesmo com a sua contextualização. São também apresentados o objetivo, o objeto de estudo, o modelo conceptual e o tipo de estudo. A relevância da investigação também é aqui equacionada.

O segundo capítulo (Revisão da Literatura) contextualiza o estudo no plano teórico, através de um amplo levantamento de fontes fidedignas. O intuito é demonstrar a extensão da discussão da temática na literatura pertinente, expondo os principais conceitos e as relações entre eles.

É no terceiro capítulo (Metodologia) que são apresentadas e justificadas as opções metodológicas, nomeadamente o método científico utilizado, o objetivo do estudo, as hipóteses de investigação, a definição da amostra, os procedimentos técnicos da recolha de dados, as medidas utilizadas e a composição final das mesmas.

No capítulo quatro (Discussão de Resultados) apresentam-se os resultados do estudo empírico. São feitas a análise univariada e a análise multivariada dos dados que os comparam e confrontam para confirmar ou rejeitar as hipóteses de investigação e são discutidos os resultados obtidos após as análises, remetendo ainda para a revisão da literatura.

A finalizar, o quinto capítulo (Conclusão) começa com uma síntese dos resultados e são referidos os principais contributos da investigação, enumeradas as limitações do estudo e indicadas sugestões para futuras investigações. Conclui com recomendações estratégicas para as organizações.

2. Revisão da Literatura

Nesta revisão da literatura utilizam-se as palavras-chave Coaching, liderança, empenhamento afetivo, criatividade e orientação para o cliente. Ao pesquisar-se a ligação entre as competências de Coaching do líder e as respostas atitudinais e comportamentais do colaborador, verifica-se que há pouco trabalho desenvolvido, muito embora os especialistas na área tenham vindo a corroborar esta ligação em blogues, artigos de opinião, artigos académicos e comunicações; é também por este motivo que se considera esta investigação pertinente.

Não obstante as lacunas encontradas, este estudo parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis, apoiados pelas conclusões de investigadores nas áreas em questão. Começa por ser apresentado o Coaching nas suas diferentes dimensões e abordagens; em seguida, é caracterizada a Liderança e procura-se estreitar a relação do líder com o Coaching mediante a atitude *coach*. Os constructos Empenhamento Afetivo, Criatividade e Orientação para o Cliente são também apresentados de uma forma relevante para este estudo.

2.1. Coaching

O êxito de uma organização depende da capacidade da gestão para utilizar métodos que permitam tirar partido dos recursos gerados pelo capital humano (Kolodziejczak, 2015). Se, por um lado, à medida que a exigência aumenta, os gestores têm de gerir pessoas sem terem necessariamente um conhecimento profundo daquilo que elas fazem (da especificidade da função), por outro lado, a autoconsciência e a consciência do outro promovem a criação de um ambiente e de uma cultura organizacionais onde o desenvolvimento e a aprendizagem são encarados como positivos. Aliás, são as organizações que dão mais ênfase ao crescimento que têm maior probabilidade de atrair e manter consigo os colaboradores mais talentosos. Nesta medida, não é por acaso que se considera que o investimento em capital humano é, atualmente, o mais lucrativo e também o mais seguro, visto que o seu valor só poderá aumentar, com gestores e

colaboradores a constituir a vantagem de uma organização face às outras (Cajnko et al, 2014).

Com as pessoas no centro (da organização, dos negócios, da sociedade) e com a cada vez maior tendência para as considerar a grande mais-valia, é lógica esta aposta no capital intelectual e nos colaboradores. Contudo, para ser uma aposta segura, urge construir conhecimento com base na experiência e na individualidade de cada um, criando bases para uma evolução ponderada e pautada pela consciência crítica. É aqui que tem lugar o Coaching enquanto potenciador de desenvolvimento, uma disciplina com grande poder na qual as organizações investem de diferentes formas.

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).

O Coaching parte da premissa capacitadora de que uma pessoa tem dentro de si os recursos de que precisa, mas poderá beneficiar de assistência externa para aceder aos mesmos; ou seja, o Coaching oferece uma forma de libertar todo o potencial latente de uma pessoa (McDermott e Jago, 2005). Para o Coaching acontecer não é preciso aprender nenhum processo, pois este já é conhecido; para o Coaching acontecer, é preciso apenas desaprender os hábitos que interferem com o processo e deixar acontecer (Gallwey, 1986), é preciso descondicionar para transformar.

2.1.1. Pressupostos e abrangência do Coaching

O Coaching, uma prática antiga que visa desenvolver a pessoa numa perspetiva de futuro (Cunha e Rego, 2009), é hoje considerado um catalisador de negócios fundamental por desbloquear o potencial de uma organização. Para que este potencial seja desbloqueado, a organização tem de facilitar a execução de processos e identificar as necessidades dos seus colaboradores (Núñez-Cacho et al, 2015).

Tem-se verificado uma utilização abusiva do termo 'Coaching', em parte devido à constante evolução, modificação e desenvolvimento deste método (Kolodziejczak, 2015). Na sua essência, o Coaching oferece um modelo para autoavaliação, autodesenvolvimento e autocontrolo (McDermott e Jago, 2005). Assim sendo, os processos de Coaching caracterizam-se por uma cooperação ativa e espontânea de ambos os intervenientes, cooperação essa que surge num contexto de compromisso com a produção de resultados úteis para o cumprimento dos objetivos do *coachee* (Correia, 2012).

O Coaching difere de outros tipos de ajuda, mas cada um deles traz diferentes benefícios e a sua aplicação deverá ser feita consoante a situação. O aconselhamento ou a terapia são indicados quando existem problemas com o passado, sentimentos de dor ou conflitos interpessoais; a formação é útil quando se pretende desenvolver uma competência em particular; a mentoria dá resposta à necessidade de orientação constante por parte de alguém especialista em determinado tema (McDermott e Jago, 2005). É pertinente, então, distinguir o *coach* dos outros profissionais; o *coach* assiste, desafia e encoraja; o *coach* não direciona, não ensina nem aconselha (McDermott e Jago, 2005).

Consideram-se três diferentes categorias de Coaching: Coaching Executivo (*Executive Coaching*), Coaching de Empresas (*Business Coaching*) e Coaching pessoal ou de vida (*Life Coaching*) (Rego et al, 2007a; João, 2011). O Coaching executivo destina-se àqueles que, sendo já excecionais numa ou mais áreas da sua vida, querem mais, inclusive algum apoio para melhorar o seu desempenho individual; ajuda os gestores a ter clareza de pensamento, a alterar crenças limitadoras, a ser mais produtivos e criativos, a despoletar o talento e o potencial das suas equipas e a melhorar os resultados para si e para os seus clientes; ajuda as pessoas a ser mais eficazes (McDermott e Jago, 2005). É praticado individualmente e os temas abordados costumam estar relacionados com relações profissionais, perfil de liderança e valores organizacionais (João, 2011). O Coaching de empresas está ligado às questões

intrínsecas da organização e ao trabalho com e para equipas; inclusive, este tem sido o processo de Coaching mais solicitado em Portugal, geralmente em situações que envolvem dois cargos diferentes na interação (Cabeceiro, 2013). O Coaching pessoal diz respeito a objetivos pessoais, a viver a vida sem esquecer aquilo que é importante para cada um e aborda temas como parentalidade, relacionamentos, realização pessoal, valores, autoestima, *stress*, entre outros (McDermott e Jago, 2005; João, 2011). Poderá ser difícil distinguir e até estabelecer claramente as fronteiras de cada uma destas abordagens, visto que até em ambientes empresariais competitivos, como os das PME's, se recorre ao Coaching como uma solução de intervenção pessoal e terapêutica ao invés de ferramenta na construção de competências orientadas para o negócio (Gray et al, 2011).

Seja em que categoria for, as relações entre *coach* e *coachee* baseiam-se em autenticidade, parceria, confiança e responsabilidade (Kolodziejczak, 2015). O sucesso do processo pode ser influenciado por factores como o tipo de relação pessoal entre ambos, a harmonia, a ligação e a afinidade entre eles (Núñez-Cacho et al, 2015). Também têm influência a integridade, racionalidade, altruísmo e compromisso/empenho de cada um dos intervenientes. O *coach* não tem de ser uma autoridade nem ter experiência na área de atividade do *coachee*; na verdade, ter experiência na mesma área poderá até constituir um obstáculo (João, 2011). Ao *coach* são pedidas as seguintes competências: escuta ativa, saber colocar questões abertas, hábil uso da paráfrase, reflexão, feedback, ajuste ao tom e ao ritmo discursivo do *coachee*, silêncio, intuição, entre outras (João, 2011; Kolodziejczak, 2015). A International Coach Federation (ICF) considera que as competências essenciais profissionais são: A – estabelecer as bases; B – cocriar o relacionamento; C – comunicar de forma eficaz; D – facilitar a aprendizagem e os resultados (McDermott e Jago, 2005). A International School of Professional Coaching (ISPC) desenvolve estas competências apresentadas pela ICF e propõe: Presença Absoluta, Certeza Inspirada, Conexão Integral e Criação Espontânea.

A função do *coach* é refletir, como se de um espelho se tratasse, as ações do *coachee* e ajudá-lo a retirá-las do contexto para que se tornem capacidades (funções) autónomas que o *coachee* consegue utilizar instrumentalmente em situações específicas (Kolodziejczak, 2015). Para despoletar a ação-reação, o *coach* recorre a questões poderosas e provocadoras; estas questões constituem um dos alicerces do Coaching de qualidade quando são colocadas numa sequência lógica para delinear opções e desbloquear novas soluções (ver exemplos de questões em João, 2012).

O processo de Coaching assenta numa estrutura que se designa por modelo de Coaching, sendo o modelo GROW (proposto por Whitmore na década de 80 do séc. XX) o mais conhecido (Kolodziejczak, 2015). Este modelo, cujo acrónimo significa *Goals, Reality, Opinions* e *Will*, é conhecido por ser bem-sucedido tanto na resolução de problemas como na definição de objetivos. A ISPC apresenta um modelo alternativo que também gera resultados positivos no processo introspetivo do *coachee* e na procura de respostas: Foco, Consciencialização, Responsabilização e Compromisso.

Pensando na intervenção do Coaching na realidade organizacional, pode dizer-se que o objetivo do Coaching é desenvolver o potencial organizacional através dos seus colaboradores e respetivas equipas, mediante a aplicação de princípios estabelecidos e técnicas específicas (Kolodziejczak, 2015). Através do processo de Coaching, as organizações procuram desenvolver competências profissionais para atingir objetivos que foram previamente estabelecidos e também fortalecer os *coachees* para assegurar que fazem as mudanças adequadas durante o processo para garantir o sucesso do mesmo (Núñez-Cacho et al, 2015).

2.1.2. Perspetiva histórica do Coaching

A essência do Coaching remete para o método socrático desenvolvido na Grécia antiga (McDermott e Jago, 2005; Kolodziejczak, 2015). O filósofo Sócrates é hoje considerado o primeiro promotor da abordagem do Coaching, uma vez que o seu pensamento assentava na premissa de que o mestre não ensinava nada a ninguém – apenas orientava o pensamento dos seus discípulos; o que importava era conduzir o aluno num processo de reflexão e descoberta, recorrendo a perguntas e desafios para desenvolver os seus conhecimentos.

O termo ‘coach’ é de origem húngara, do termo *kócsi*, designação de um carro com suspensão de aço puxado por cavalos desenvolvido no séc. XV numa cidade chamada Kócs. Desde o séc. XVI que o termo tem sido utilizado em outros países, como na Inglaterra, referindo-se ao transporte de algo ou alguém de um lugar para outro (Correia, 2012).

Embora nos anos 30 do séc. XX o termo ‘coaching’ tenha começado a ser utilizado nas organizações para descrever práticas que ajudam os profissionais a promover a sua produtividade (Correia, 2012), a verdade é que nos últimos 70 anos a filosofia do

Coaching foi transportada do desporto para a gestão (McLean et al, 2005). Afinal, se os grandes treinadores conseguiram inspirar o elevado desempenho das suas equipas e fomentar a liderança, talvez houvesse lições a aprender com eles e competências que pudessem ser trabalhadas na realidade empresarial (McDermott e Jago, 2005). Gallwey (1986) apresentou uma reavaliação radical daquilo que realmente resultava para melhorar o desempenho e salientou a importância do ser interior (a mente). O autor afirmou que o jogo tem lugar na mente do jogador e é este jogo interior que é jogado para superar todos os hábitos mentais que inibem a excelência do desempenho. Neste 'jogo' tem lugar um diálogo interno, entre o Ser 1 e o Ser 2: o Ser 1 tem uma visão negativa do desempenho, é um sabotador; o Ser 2 representa o potencial de cada indivíduo com todas as suas capacidades (Gallwey, 1986; Correia, 2012).

Na década de 90 do séc. XX, o Coaching emergiu como uma forma de descrição de um conjunto específico de atividades de gestão no seio de uma organização. Whitmore (1995), ex-discípulo de Gallwey, foi um dos que primeiro percebeu a relevância desta abordagem para fazer face aos desafios constantemente colocados no mundo empresarial. Desde então, esta metodologia tem sido profusamente utilizada em todo o tipo de organizações.

2.1.3. Efeitos do Coaching

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). O Coaching tornou-se uma grande indústria e o desenvolvimento da liderança é uma parte significativa disto (Reams e Reams, 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). Os processos de Coaching conferem aos indivíduos vários atributos que são convertidos em capital valioso para as empresas, fazendo com que seja mais difícil a concorrência imitar ou copiá-las, o que torna a vantagem competitiva criada mais sustentável (Núñez-Cacho et al, 2015).

Em termos organizacionais, o Coaching apresenta vantagens para todos: ao *coachee* assegura a sua empregabilidade, à organização assegura vantagens competitivas e resultados (Cunha e Rego, 2009). Existe uma relação positiva entre as melhorias do desempenho individual em resultado do Coaching e o desempenho organizacional (Núñez-Cacho et al, 2015). Considerando que uma organização é tão boa quanto as pessoas que atrai, desenvolve e retém e que o Coaching permite reter e desenvolver os melhores talentos (Rego et al, 2007a), se uma organização decide não investir nos seus colaboradores, há uma forte probabilidade de perder a sua vantagem competitiva, visto que os potenciais colaboradores começam a procurar noutro lado o que não encontram ali e os colaboradores desmotivados abandonam-na. Está comprovado que o Coaching gera maior satisfação com a carreira na organização e a perceção de um efeito positivo na vida do *coachee*, a par com desenvolvimento de competências, aumento da confiança e melhoria da motivação (Núñez-Cacho et al, 2015). Há também indicadores que apontam que quem participou em processo(s) de Coaching foi capaz de definir objetivos mais específicos, solicitou mais ideias e, aos olhos dos seus pares, melhorou as suas competências (Mackie, 2015). A implementação do Coaching numa organização pode ocorrer de forma modesta e gradual, visto que pode começar por pequenos passos e depois alastrar-se como um vírus, 'infetando' todas as pessoas (Kolodziejczak, 2015).

É compreensível que também sejam apontados alguns entraves, inconvenientes e problemas ao processo de Coaching. Rego et al (2007a) referem, por exemplo, a existência de alguma indisponibilidade para as sessões, o elevado custo do Coaching, a associação errónea de mau desempenho à necessidade do Coaching, a dificuldade de adotar os comportamentos identificados como solução, a dificuldade de encontrar *coaches* competentes, a ausência de ligação entre o Coaching e o desempenho organizacional, entre outros. Não obstante os desafios que encontra, a implementação do Coaching nas organizações contribui para: desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores; construção de relacionamentos agradáveis; construção de carreiras; gestão dos negócios; planeamento do desenvolvimento; definição de objetivos estratégicos, construção de valores; satisfação do colaborador no local de trabalho; e pode ainda ser considerada uma forma possível de sair de uma crise económica (Cajnko et al, 2014). Uma abordagem de Coaching liberta uma pessoa da tirania de pensar que tem de saber tudo e ter resposta para tudo; aumenta a influência da pessoa; confere à pessoa ferramentas para que descubra o que é mais importante; encoraja a autoconfiança; permite pensar em soluções a longo prazo; liberta o poder da mudança incremental, promove a curiosidade e encoraja a procura daquilo que verdadeiramente importa (McDermott e Jago, 2005). É nesta medida que se afirma que o Coaching e o

mentoring trazem dividendos para as organizações, tanto em termos de desempenho como em termos de satisfação com o trabalho e diminuição da rotação de colaboradores, e funcionam bem devido à natureza da relação que se estabelece (acima de tudo, com muita empatia) (Goleman, 2014).

Em condições favoráveis, o Coaching pode abrir portas à transformação de uma cultura tradicional numa cultura inovadora, sendo esta mudança possível porque o Coaching proporciona mudanças no comportamento das pessoas e estimula a sua criatividade, ao apresentarem planos e tomarem medidas (Kolodziejczak, 2015). Um programa de intervenção de Coaching, ao permitir identificar e implementar ações intencionais que visam a mudança, torna as pessoas mais conscientes dos seus processos de pensamento e permite-lhes selecionar estratégias para desenvolver uma comunicação eficaz (Cerni et al, 2010).

O Coaching influencia tanto o desempenho individual como os indicadores de desempenho organizacional, ajuda as empresas a melhorar a sua posição competitiva e pode ajudar a criar uma posição de vantagem relativamente à concorrência (Núñez-Cacho et al, 2015). Num contexto produtivo, orientado para os resultados, os benefícios são evidentes. Foram desenvolvidos estudos que avaliaram o ROI (*Return on Investment*) do Coaching com base em resultados variáveis que partiram na noção de transformação sentida pelo *coachee*; por exemplo, o estudo Manchester Review, em 2001, visou 100 executivos e identificou um ROI do Coaching de 545 % (Correia, 2012). João (2011) informa ainda que, tendo em consideração que o cálculo do ROI é a base de uma forte estratégia de marketing, um programa de Coaching terá um impacto de 15 a 33 % no crescimento do negócio, constituindo este um argumento inegável a favor do rácio custo-benefício positivo do Coaching.

O Coaching pode ser fundamental na criação de organizações positivas, se exercido de forma competente e responsável (Rego et al, 2007a). Mas estarão todas as organizações recetivas ao Coaching? A organização perfeita para a aplicação do Coaching é a organização inteligente, com capacidade de aprendizagem, onde tanto o conhecimento como a mudança são geridos de forma eficiente e eficaz, sabendo que o espaço e a atmosfera do Coaching diferem de organização para organização e produzem diferentes efeitos (Kolodziejczak, 2015).

Por exemplo, numa organização com uma cultura hierárquica, com uma estrutura muito marcada, a implementação de um programa de Coaching pode encontrar diversas barreiras e formas de resistência; numa cultura adhocrática, onde a mudança é precedida de inovação e o gestor é um visionário, o Coaching encontra o terreno perfeito para se

desenvolver; numa cultura de mercado, o espaço de utilização do Coaching é variável, podendo ser útil em alguns momentos (por exemplo, sempre que houver necessidade de mudança), mas também sendo 'ameaçado' pelos gestores orientados pelos efeitos imediatos dos seus subordinados; na cultura de clã, onde o gestor desempenha um papel crucial enquanto mentor, ainda que aparentemente o processo de Coaching possa ser bem acolhido, importa ressaltar obstáculos que poderão advir da atitude da gestão (Kolodziejczak, 2015). Em suma, a 'disponibilidade' do líder é determinante na implementação de um processo de Coaching e, conseqüentemente, na manifestação da sua própria atitude *coach*.

Criar uma cultura de Coaching numa organização será a melhor forma de criar a mudança de comportamentos por forma a sustentar as metas empresariais; na verdade, o investimento numa cultura de Coaching bem estruturada, relevante e contextualmente útil pode ter um grande impacto financeiro e estratégico em toda a organização. Existem três formas de a criar: com Coaching individual, desenvolvendo os líderes enquanto *coaches* e com Coaching de equipas.

2.2. Liderança

A liderança é considerada um dos pilares do Marketing (Ferreira et al, 2012), sendo também um dos temas clássicos nos estudos organizacionais e da gestão (Cunha e Rego, 2009). Consiste na "capacidade de implementar, monitorizar e controlar todos os processos de gestão através de ações de comando, persuasão, negociação, educação e capacitação contínua de todas as pessoas envolvidas" (Ferreira et al, 2012:47), pelo que, quanto maior for o nível de excelência no desempenho destas funções, mais uma organização se destaca da concorrência.

Liderança 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). De igual modo, a capacidade dos líderes para inspirar e capacitar foi identificada como crucial no nosso atual clima profissional, social e económico e surge em grande contraste com os líderes que se envolvem em práticas defensivas devido ao receio de ficarem fragilizados e ultrapassados (Watts e Corrie, 2013).

2.2.1. Componentes e âmbito da Liderança

Devido ao seu papel e à influência que poderão exercer, os líderes poderão servir de modelo para quem os segue, os acompanha ou com eles trabalha (Demirtas e Akdogan, 2015). Neste sentido, importa realçar a importância das suas competências para gerar efeitos positivos nas pessoas e nas organizações. O caráter essencial das competências de liderança será cada vez mais evidente quando de tratar da sobrevivência de uma organização num clima cada vez mais complexo, imprevisível e competitivo (Watts e Corrie, 2013). Cunha e Rego (2005) categorizam as competências de liderança num trio: técnicas (conhecimentos e capacidades para executar tarefas específicas), interpessoais (conhecimentos sobre o comportamento humano) e conceptuais (capacidade analítica e pensamento lógico).

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. Fusco et al (2015) consideram que a teoria da liderança da nossa época é a liderança autêntica e que esta comporta quatro componentes relacionadas entre si, mas distintas: consciência, processamento imparcial, comportamento e orientação relacional; para os mesmos autores, são evidentes os benefícios da liderança autêntica para a organização: melhoria do clima organizacional, da comunicação, da partilha de conhecimentos, da satisfação com o emprego, do desempenho e da produtividade. Ribeiro et al (2013) informam que o líder virtuoso (construtor privilegiado da virtuosidade organizacional) é aquele que apresenta determinadas qualidades (atributos e práticas) que são particularmente relevantes para a sua boa atuação, ou seja, sabedoria/discernimento, coragem, justiça, humanidade, temperança e transcendência; são estas qualidades que lhe conferem competências para lidar com a complexidade e com a heterogeneidade de um mundo globalizado, mas também podem atuar como fonte de mudança positiva na sociedade de um modo geral. Segundo Goleman (2014), 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, 2014). Na senda de Goleman, Rego et al (2007b) acrescentam que líderes que compreendem as suas próprias emoções têm maior probabilidade de estabelecer e manter

relacionamentos de apoio com os seus colaboradores. O líder ético é aquele que ouve os seus colaboradores e encoraja a expressão das suas opiniões e preocupações através de uma comunicação aberta com duas vias e esta forma ética de liderar tem um impacto significativo na promoção da melhoria das atitudes e dos comportamentos dos colaboradores no local de trabalho (Ma et al, 2013). Ao atenuar a possibilidade de as diretivas e informações oriundas de quadros superiores poderem ser percebidas/entendidas de forma diferente por diferentes grupos numa mesma organização, o líder demonstra a sua faceta de unificador (Amabile et al, 1996).

Consciente ou inconscientemente, e sejam quais forem as suas atitudes e manifestações comportamentais, o líder exibe diferentes estilos de liderança. Na verdade, os líderes com melhores resultados não manifestam um único estilo de liderança: demonstram flexibilidade na utilização dos diferentes estilos, consoante a situação o exige, e quanto mais os souberem usar, melhor. Goleman (2014) apresenta seis estilos: o autoritário (que mobiliza as pessoas para que partilhem determinada visão), o afiliativo (que é especialista em criar laços emocionais e harmonia), o democrático (que apela à participação de todos para gerar consensos), o *pacesetting* (que não espera menos do que excelência no ritmo de trabalho que impõe), o Coaching (que desenvolve as pessoas a pensar no futuro) e o coercivo (que exige obediência imediata). É reconhecida a importância e a pertinência de todos os estilos em situações e contextos específicos, porém este estudo foca-se no estilo Coaching, aquele que acaba por ser menos utilizado.

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, 2014). Este líder é aquele cuja lógica de liderança se baseia em valores e cuja abordagem incide sobre os comportamentos (Cunha e Rego, 2009).

O maior obstáculo ao Coaching (e, conseqüentemente, ao estilo de liderança Coaching) é o tempo. Na verdade, as restrições temporais e as mudanças de atitude dos gestores podem justificar o motivo pelo qual o Coaching é muitas vezes negligenciado (McLean et al, 2005). Infelizmente, muitos líderes afirmam que não têm disponibilidade para ensinar, contribuir para o crescimento das pessoas e esperar pelos resultados (Goleman, 2014), isto porque, algumas vezes, são as próprias organizações que estão demasiado focadas nos resultados finais e não cedem espaço à aprendizagem por tentativa-erro (Cabeceiro, 2013). Por outro lado, a disponibilidade dos colaboradores também pode constituir um entrave. Este estilo é mais eficaz quando os colaboradores se

mostram receptivos, quando pretendem melhorar as suas competências e quando querem ser liderados (Goleman, 2014). Com toda a certeza, os líderes que abdicam deste estilo de liderança prescindem de uma poderosa ferramenta de trabalho com impacto positivo comprovado no clima organizacional e no desempenho – muito embora este estilo não apregoe os resultados finais que produz, estes, efetivamente, são produzidos (Goleman, 2014).

2.2.2. Efeitos da Liderança

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). Para que uma organização conte com o apoio dos seus colaboradores para cumprir os objetivos pretendidos, é fundamental que os líderes inspirem os colaboradores para que estes aprendam e evoluam, que os motivem para atingir objectivos maiores, que providenciem/disponibilizem apoio emocional e os orientem, que compreendam as suas necessidades e contribuam para o desenvolvimento das suas competências e melhorem os seus talentos (May-Chium et al, 2015).

Quer a reciprocidade da relação seja ou não o derradeiro objetivo do líder, este procura inspirar a conduta do seu colaborador para cumprir a missão e os valores da organização, mas isto só é possível se seguidores desse líder contribuírem para tal (May-Chium et al, 2015). Por exemplo, os colaboradores podem criar uma relação de troca com o seu supervisor imediato para receberem informações relacionadas com o trabalho e feedback sobre o desempenho (Chow et al, 2015); por outras palavras, podem desenvolver uma relação de troca social com o seu supervisor para daí obter benefícios. De um modo geral, os colaboradores costumam perceber a ‘obrigação’ de retribuir as relações profissionais de elevada qualidade: não só executam melhor o seu trabalho, mas também vão além daquilo que seria expectável para a função. Assim, os líderes tendem a oferecer um forte apoio aos colaboradores e, em troca, os colaboradores estão motivados para desempenhar as suas funções fazendo mais do que está estipulado ou é exigido e estão preparados para aceitar mais tarefas (May-Chium et al, 2015).

A Teoria da Troca Social (com os principais teóricos Blau, Thibault e Kelly) expõe a mudança social e a estabilidade como um processo de trocas negociadas entre as partes, informando que as relações humanas são criadas mediante o recurso a uma subjetiva análise custo-benefício e à comparação de alternativas; as pessoas tendem a criar uma expectativa geral de algum retorno futuro após terem dado algum contributo ou prestado algum serviço a outra parte. Esta teoria constitui uma base teórica que explica diferentes situações no mundo da gestão e dá o seu contributo para o estudo das relações organização-*stakeholders* e do Marketing Relacional. Sugere ainda que os indivíduos aprendem ao focar a sua atenção em exemplos e também ao presenciar nos comportamentos dos outros aquilo que é premiado e aquilo que é punido ou que ações atraem ou não atraem as atenções (Demirtas e Akdogan, 2015).

Segundo Ribeiro (2009), o liderado dá conta de que a relação com o líder constitui um tipo de troca social que assenta numa base de confiança, boa vontade e obrigação mútua, uma lealdade por benefícios. Como as pessoas reagem, atitudinal e comportamentalmente, ao modo como são tratadas (Cunha e Rego, 2009) e atuam de acordo com as expectativas (Ribeiro et al, 2013), é seguro afirmar que, consoante a sua atuação, os líderes têm um papel preponderante no bem-estar dos colaboradores e no modo como se empenham na vida organizacional (Cunha e Rego, 2009) e, assim, a atuação do topo influencia todos os colaboradores de uma organização e gera um efeito dominó sobre toda a organização (Ribeiro et al, 2013). Aqui também a neurobiologia tem um papel relevante, nomeadamente no que diz respeito à função dos neurónios-espelho: imitar ou espelhar o que outro ser faz. Quando se detetam as emoções de outra pessoa, os neurónios-espelho tendem a reproduzi-las e isto é particularmente importante para as organizações, uma vez que as emoções e ações dos líderes levam os colaboradores a manifestar sentimentos e a espelhar essas mesmas ações (Goleman, 2014).

2.2.3. O líder com atitude *coach*

Viver no espírito do Coaching é cultivar uma consciência contínua que tem tanto de sensibilidade como de inovação, que reconhece a frustração e a inadaptação como sinais de uma possível mudança e que celebra a clarividência, a alegria do envolvimento e o poder do humor (McDermott e Jago, 2005).

A sustentabilidade das iniciativas de Coaching assenta fortemente nos gestores que desenvolvem pessoas ajudando-as a pensar como podem melhorar o seu trabalho. O papel do gestor enquanto *coach* está relacionado com uma nova forma de encarar a relação entre o gestor e o colaborador (McLean et al, 2005). O líder *coach* é um potenciador dos outros e o Coaching é uma forma de conseguir desenvolvimento pessoal e liderança autêntica (Fusco et al, 2015). Assim se encontra o líder que reflete sobre e sintetiza a sua própria experiência.

O Coaching de gestão é tido como uma função importante dos gestores tendo em vista o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores, conduzindo a uma melhoria do desempenho organizacional. Não é por acaso que o Coaching, outrora exclusivo dos executivos, está a ser alargado a todos os níveis da organização para fins de desenvolvimento. Uma organização tem de procurar maximizar os benefícios e minimizar os custos, pelo que a seleção dos participantes em programas de Coaching é fundamental (Núñez-Cacho et al, 2015). Quando se ajuda alguém a funcionar de forma mais integrada, ajuda-se alguém a sentir-se melhor, a pensar com maior clareza e a agir de forma mais autêntica (McDermott e Jago, 2005).

Uma vez que o Coaching diz respeito a um conjunto de comportamentos assentes em valores como autodesenvolvimento, respeito e autonomia, a lógica na qual se baseia corresponde à do líder autenticamente transformacional; este líder é aquele que se pauta por um estilo de liderança conducente a elevados desempenho dos colaboradores e a grandes transformações das organizações (Cunha e Rego, 2009).

O líder *coach* “coloca-se ao serviço do colaborador para que ele possa descortinar as suas opções, desenvolver o seu potencial e traçar os caminhos mais propícios ao seu desenvolvimento, contribuindo assim para o desempenho da equipa e da organização” (Cunha e Rego, 2009:244); também é aquele que vê o potencial dos seus colaboradores, vê aquilo em que se poderão tornar, ajuda a pessoa a encontrar soluções que conduzam na direção certa e fomenta a responsabilidade social dos seus colaboradores e da organização (Cajnko et al, 2014); e é aquele que ajuda as pessoas a aprender, ensina onde obter respostas, inspira confiança (Cunha e Rego, 2009)

Existem indícios significativos que associam a perceção da mudança de comportamento do líder a um maior envolvimento e um esforço voluntário dos seus seguidores (Mackie, 2015), logo 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). A mudança é percebida de forma diferente consoante o nível

onde se está dentro de uma organização, sendo aqueles que ocupam lugares mais acima na organização os particularmente mais sensíveis à mudança (Mackie, 2015).

O líder *coach* poderá fazer uma utilização informal do Coaching, recorrendo às suas competências sem que o processo que tem lugar tenha necessariamente de ser rotulado de Coaching (McDermott e Jago, 2005). Aliás, não raras vezes os líderes usam Coaching e não têm consciência disso: “grandes líderes ao tentarem desenvolver o potencial da sua equipa, acreditam que esforçando-se e desafiando-se diariamente, conseguem alcançar os seus objetivos, utilizando o Coaching sem saber” (Cabeceiro, 2013). Considerando que o Coaching é um comportamento chave para a liderança, “[o]s líderes que fazem Coaching são essenciais para a saúde de qualquer organização. Os bons líderes são *coaches* naturais” (Rego et al, 2007a:93), as suas competências poderão ter sido desenvolvidas de forma natural (McDermott e Jago, 2005). Mas estas também se podem e devem treinar. Mesmo quem tem uma certa propensão para exercer a função de *coach* pode aprender a melhorar a prática (Rego et al, 2007a), nomeadamente através de formação sistemática aprofundada e acompanhamento constante (McLean et al, 2005).

Assim, o líder *coach* será alguém que, não sendo necessariamente um *coach* profissional, usa as competências de Coaching para ajudar os seus colaboradores no seu desenvolvimento, sendo recomendável que já tenha ele próprio passado por um processo de Coaching para reconhecer as vantagens do mesmo (Rego et al, 2007a). Sabendo que o Coaching individual dos colaboradores foi destacado como uma técnica importante para influenciar as suas atitudes (Stock e Hoyer, 2005) e que o superior hierárquico é o *coach* natural de uma pessoa por conhecer bem as suas atitudes e áreas a melhorar (Rego et al, 2007a), o líder de uma equipa pode recorrer ao Coaching motivacional para aumentar o nível de esforço da sua equipa, ao Coaching consultivo para melhorar as estratégias de desempenho e ao Coaching educacional para aumentar o conhecimento e as competências (Rego et al, 2007a). A liderança baseia-se numa relação “adulto-adulto”: este líder ajuda os outros a traçar o seu caminho de autodesenvolvimento, fomenta o seu desenvolvimento; cada um descobre a melhor forma de expressar e manifestar os seus talentos (Cunha e Rego, 2009).

Aprender a ser *coach* é como aprender a gerir a sua própria vida: não tem de ser perfeito, apenas tem de fazer a melhor gestão possível, com compromisso, integridade, humildade e algum humor (McDermott e Jago, 2005).

2.3. Empenhamento Afetivo

Organizações em todo o mundo deparam-se com a importância de ter pessoas satisfeitas, empenhadas e cooperantes, uma vez que o ambiente de uma organização afeta significativamente as atitudes face ao trabalho e os resultados de desempenho; por exemplo, as atitudes das pessoas são mais positivas numa organização que cria atmosferas de trabalho menos stressantes e mais agradáveis (Simintiras et al, 2012).

A satisfação e a cooperação são fruto do compromisso da pessoa para com a organização, ou seja, do empenhamento organizacional, um constructo que comporta três dimensões: a afetiva (ligada ao querer), a normativa (ligada à obrigação e ao dever) e a instrumental (ligada à necessidade e aos custos) (Cunha e Rego, 2009; Demirtas e Akdogan, 2015). Ainda que as três dimensões sejam importantes, a dimensão afetiva é a que tem sido mais profusamente estudada (em termos de antecedentes e consequências) (Rego et al, 2010; Simintiras et al, 2012) e é a forma mais relevante para a identificação organizacional (Demirtas e Akdogan, 2015).

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). Aliás, o empenhamento afetivo conduz a uma menor intenção de abandonar a organização, a uma menor rotatividade, à redução do absentismo, a comportamentos mais orientados para o cliente e a um melhor desempenho das funções (até indo além daquilo que é esperado de si) (Rego et al, 2010).

Na congruência entre os valores e crenças de cada pessoa e os da organização, com destaque para a força relativa da identificação individual e para o envolvimento com determinada organização (Simintiras et al, 2012), uma pessoa manifesta sentimentos de pertença relativamente à sua organização, mas também orgulho, compreensão e empatia pelos objetivos e valores organizacionais (Solis e Monroe, 2015). Por conseguinte, o empenhamento afetivo atende ao sentimento de pertença e de ligação à organização, mantendo uma relação estreita com características pessoais, comportamentos de liderança e estruturas organizacionais (Demirtas e Akdogan, 2015).

São três os previsores do empenhamento organizacional (e consequentemente do afetivo): as características da organização, as características do indivíduo e as experiências profissionais (Simintiras et al, 2012). Sendo o empenhamento afetivo o fator que atua como moderador do relacionamento entre a política organizacional e o desempenho organizacional (Solís e Monroy, 2015), existem variáveis que condicionam e são condicionadas pelo empenhamento afetivo, pela estrutura e pelo ambiente organizacional, nomeadamente as características da função, o interesse do trabalho, a segurança do emprego, as oportunidades de progressão, o apoio organizacional e de supervisão e o tratamento justo (Demirtas e Akdogan, 2015). Nesta medida, o ambiente organizacional desempenha também um papel importante no desenvolvimento de atitudes positivas face à organização (Simintiras et al, 2012).

As pessoas afetivamente empenhadas tendem a fazer melhor o seu trabalho e a ser mais produtivas (Rego et al, 2010), conferindo valor ao produto de uma organização e cedendo mais do seu tempo e talento, ao passo que pessoas menos empenhadas são mais difíceis de motivar (com o dinheiro a ser o seu principal ou único interesse) e poderão não dar tanto acompanhamento aos clientes (Simintiras et al, 2012).

Perceções da virtuosidade organizacional predizem o empenhamento afetivo, tanto diretamente como através do papel mediador do bem-estar afetivo (Rego et al, 2010), sabendo que, quando os colaboradores manifestam um afeto positivo pelo seu trabalho, é provável que este também se traduza em afeto pela organização (Simintiras et al, 2012). Certo é que o empenhamento afetivo precisa de uma liderança inspiradora, de uma visão cativante e de um envolvimento sincero dos colaboradores para transformar uma organização numa entidade social plena de significado (Pradhan e Pradhan, 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).

Sugerem-se vários antecedentes que poderão conduzir a um maior ou menor empenhamento afetivo, entre eles as variáveis demográficas, o centro de exercício do controlo, o apoio organizacional, a liderança transformacional, a ambiguidade das funções, o conflito das funções, variáveis relacionadas com a competência e justiça organizacional, passando também pelo envolvimento com o trabalho, pelos efeitos

positivos e negativos do mesmo e por vários aspetos da satisfação com o trabalho (Rego et al, 2010).

2.3.1. Efeitos do Empenhamento Afetivo

As pessoas empenhadas representam uma fonte de diferenciação e uma vantagem competitiva para a organização (Simintiras et al, 2012). O empenhamento afetivo manifesta uma relação significativa com os resultados organizacionais (Solís e Monroy, 2015) e uma associação positiva ao desempenho contextual dos colaboradores (Simintiras et al, 2012; Pradhan e Pradhan, 2015). As pessoas com uma forte ligação afetiva com a organização são aquelas que dão um maior contributo para o desempenho da mesma (Cunha e Rego, 2009).

Para melhorarem o seu desempenho, as organizações têm de conseguir desenvolver o empenhamento afetivo dos seus colaboradores (Rego et al, 2010). Alguém que esteja verdadeiramente empenhado em cumprir os objetivos da organização envida todos os esforços para os atingir e manifesta comportamentos prosociais voluntários (como a cooperação e a partilha) (Pradhan e Pradhan, 2015). Verifica-se que uma pessoa com uma ligação emocional à organização e que tenha manifestado a sua lealdade para com esta fará esforços adicionais para atingir os objetivos organizacionais (Pradhan e Pradhan, 2015). Na perspetiva oposta, um nível reduzido de apreço pelo trabalho conduz a um nível reduzido de empenhamento afetivo (Simintiras et al, 2012) e um elevado nível de rotatividade não contribui para o empenhamento afetivo (Solís e Monroy, 2015). Assim sendo, os impactos potencialmente positivos da felicidade das pessoas no trabalho e empenhamento afetivo no seu desempenho sugerem que a promoção de um clima organizacional virtuoso pode ter um impacto positivo na produtividade (Rego et al, 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). Um motivo válido para uma pessoa manter a sua ligação à organização e a esforçar-se mais do que lhe seria pedido prende-se com uma liderança transformacional do supervisor imediato (Pradhan e Pradhan, 2015).

Revela-se cada vez mais pertinente, no momento da contratação, selecionar pessoas com o empenhamento afetivo adequado, aquele que resulta diretamente dos antecedentes pessoais. Por exemplo, nos casos em que o empenhamento afetivo também resulte das competências de vendas e do apreço pela função, os gestores devem esforçar-se para contratar pessoas que gostem de vender, assim como devem melhorar as competências de vendas das pessoas que sejam já suas colaboradoras (Simintiras et al, 2012). De acrescentar ainda que, se o empenhamento afetivo organizacional fica fortalecido com a efetivação, os gestores poderão ser encorajados a aplicar medidas que assegurem que as pessoas se mantêm mais tempo na organização (Simintiras et al, 2012).

De igual modo, também as organizações devem prestar mais atenção ao momento de selecionar e promover os seus gestores assegurando um clima ético (Demirtas e Akdogan, 2015) e também os gestores devem ser incentivados a incluir a comunicação e a interação nos seus valores de gestão para atenuar as percepções negativas que possam advir das predisposições individuais (Demirtas e Akdogan, 2015). Nesta ordem de ideias, 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

Vive-se uma era na qual é dado ênfase à necessidade de mudança, criatividade e inovação nas organizações, particularmente à iniciativa dos colaboradores nos esforços de mudança organizacional (Zhou e George, 2001). A globalização, a crescente competição a que as organizações estão atualmente sujeitas e as constantes mudanças sociais fazem com que a criatividade e o desenvolvimento criativo tenham cada vez maior importância (Machado, 2008).

A cada vez maior necessidade de cultivar a personalidade única de uma marca, de um produto, de um serviço fez com que a necessidade de pensamento criativo transitasse da esfera das artes para o domínio dos negócios. 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), assumindo-se a criatividade como algo essencial para o empreendedorismo que cria novos negócios e sustenta as melhores empresas quando estas se posicionam à escala global (Amabile e Khair, 2008), permitindo em simultâneo uma resposta de forma mais eficaz à resolução de problemas e aos desafios e solicitações dos clientes (Cunha e Rego, 2009).

Na verdade, 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), muito embora existam organizações que operam em modo de sobrevivência e não têm capacidade para investir em produtividade, o que deixa pouco espaço para a criatividade (Chapman-Clarke, 2015).

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 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).

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) e ambas são necessárias para a organização (Sousa, 2009). É de ressaltar que os “criativos” de uma organização não são apenas aqueles que desempenham tarefas ditas importantes (como os cientistas, investigadores, artistas), mas sim variadas pessoas em diferentes áreas de trabalho (Sousa, 2009).

A ideia criativa é, então, um componente essencial daquilo que significamos/representamos com o 'processo criativo' (que gera a ideia), a 'pessoa criativa' (que produz a ideia) e o 'produto criativo' (que contém a ideia) (Simonton, 2012).

2.4.1. Esfera de ação da Criatividade

Toda a inovação começa com ideias criativas (Amabile et al, 1996) e a sua extensão acompanha o desenvolvimento da cultura criativa da organização. O clima organizacional estabelece as condições internas na organização para desempenhos e comportamentos criativos, influenciando e sendo influenciado pela capacidade crítica dos colaboradores e pela percepção destes face à organização. Nesta medida, a criatividade deve ser fomentada, criando-se condições e um ambiente de trabalho que seja favorável aos contributos criativos (Sousa, 2009).

A criatividade tem vindo a ser – e continuará a ser – indispensável para as organizações enquanto recurso económico, uma vez que estas, para continuarem a prosperar num mercado competitivo, têm de libertar o potencial criativo dos seus colaboradores: as suas ideias criativas contribuem para a inovação, para a mudança e para a sobrevivência organizacional (Joo et al, 2012).

A criatividade costuma envolver a combinação de objetos ou eventos previamente não relacionados de formas não convencionais e úteis e exige um esforço motivacional e cognitivo significativo para lidar com os problemas de forma persistente quando se enfrentam obstáculos (Zhou e George, 2001).

Amabile et al (1996) apresentam um conjunto de condições que estimulam a criatividade por oposição a escalas que constituem um obstáculo à criatividade. Para os autores, as condições são: encorajamento da criatividade (geração e desenvolvimento de novas ideias), liberdade/autonomia (na conduta profissional do dia-a-dia com a sensação de controlo do seu próprio trabalho), recursos (quanto mais recursos atribuídos a um projeto, maiores são os níveis de criatividade), pressões (pressões extremas podem minar a criatividade, mas um certo grau de pressão pode ter uma influência positiva), impedimentos organizacionais à criatividade (estrutura de gestão formal).

Uma vez que a criatividade está positivamente associada ao enfoque da atenção e negativamente associada ao sentimento de incerteza (Mueller et al, 2011), é essencial

que a organização não descure a sua responsabilidade no fomento de um ambiente propício à partilha saudável de ideias. O significado psicológico dos eventos ambientais influencia em grande medida o comportamento criativo (Amabile et al, 1996) e, pela sua potencial ambiguidade, a criatividade é considerada por muitos impossível de gerir (demasiado evasiva e intangível para se poder caracterizar) (Amabile e Khaire, 2008).

O ambiente social mais próximo pode influenciar tanto o nível como a frequência de comportamento criativo do colaborador e pode até dificultar e desencorajar a sugestão de ideias novas e úteis (Amabile et al, 1996; González-Gómez e Richter, 2014). A gestão dos processos criativos constitui um desafio e a interação com o contexto social dita a forma como a criatividade é codificada, interpretada e assimilada. Neste sentido, os ambientes que sustentam e encorajam a criatividade, mostrando que ela é desejável, podem orientar os esforços e os recursos dos colaboradores para a criação de ideias novas e úteis (González-Gómez e Richter, 2014).

Todavia, não é um ambiente estimulante por si só que alimenta a criatividade humana: factores intrínsecos (como a motivação) são essenciais para despoletar rasgos de criatividade, seja esta incremental ou radical (González-Gómez e Richter, 2014). Como princípio de motivação intrínseco para a criatividade, Amabile et al (1996) sugerem que as pessoas são mais criativas quando estão intrinsecamente motivadas pelo interesse, pelo desfrute, pela satisfação e pelo desafio do que pelo trabalho em si. Isto é essencial para a criatividade porque uma pessoa intrinsecamente motivada tende a ser curiosa e orientada para a aprendizagem, cognitivamente flexível, está disposta a correr riscos e é persistente quando enfrenta obstáculos, desafios e oportunidades (Rego et al, 2007b).

A capacidade para criar algo a “partir do nada” é uma capacidade inerente ao ser humano; este poderá ser considerado uma máquina criativa que não consegue ‘não criar’. Contudo, há pessoas consistentemente mais criativas do que outras e os seus resultados criativos podem diferir ao longo do tempo (Sousa, 2009). O colaborador que participa ativamente no processo criativo e apresenta novas combinações e variações é, acima de tudo, alguém que vive em sociedade que não se pode dissociar, tal como Sousa (2009) ressalva “[d]a influência dos factores sociais, culturais e históricos na produção criativa e na avaliação do trabalho criativo”.

2.4.2. Efeitos da Criatividade

Ser criativo conduz a um melhor desempenho, tanto individual como organizacional. Joo et al (2012) verificaram que os colaboradores revelavam um maior nível de criatividade de equipa quando percebiam maiores níveis de cultura de aprendizagem, feedback que promove o desenvolvimento e coesão da equipa.

Espera-se que as abordagens de uma organização (face a oportunidades e desafios) sejam mais criativas do que as expressas pela concorrência (Rego et al, 2007b).

É sabido que a criatividade envolve a indicação de novas ideias e novas formas de fazer as coisas e comporta determinados riscos porque as novas ideias podem ou não proporcionar os resultados positivos que se pretende, conflitos, dificuldades e dilemas éticos (Ma et al, 2013). E é certo que a criatividade implica também um afastamento do *status quo*, das abordagens tradicionais e dos comportamentos habituais dos membros da organização que estão incorporados nos sistemas e nas práticas organizacionais, comportando assim algum risco, caso falhem (Zhou e George, 2001).

No entanto, sabendo que a criatividade é o motor da descoberta científica, a força motriz essencial para a mudança positiva e está associada à inteligência, à sabedoria e à bondade moral (Mueller et al, 2011) e tendo em consideração que o objetivo da criatividade é resolver problemas, criar novos produtos e serviços, tirar partido de oportunidades de negócio e melhorar a eficácia das organizações (Rego et al, 2007b), pode considerar-se que uma organização que promova um ambiente empresarial criativo se coloca numa posição mais vantajosa para angariar clientes, compreender as suas necessidades, oferecer soluções *win-win* e fidelizá-los.

A gestão tem um papel fundamental no processo criativo e um líder eficaz é importante para estimular a criatividade dos colaboradores (Amabile e Khaire, 2008; Ma et al, 2013), pois a sua primeira prioridade é envolver as pessoas certas, no momento certo, para o grau certo de trabalho criativo (Amabile e Khaire, 2008). Também recai sobre o líder a responsabilidade de criar uma cultura organizacional harmoniosa e colaborativa que facilite a entreatajuda da equipa, a confiança interpessoal e a inovação criativa (Joo et al, 2012) e de aumentar a diversidade ao procurar no exterior da organização fontes de criatividade (Amabile e Khaire, 2008).

2.5. Orientação para o Cliente

A necessidade de um cada vez maior conhecimento do cliente devido à sua complexidade veio alterar a forma como as organizações criam, mantêm e melhoram relações fortes com os clientes para assegurar a sua lealdade. As organizações sentirão a necessidade de modificar a sua estratégia para conseguirem vantagem face à concorrência na relação com os clientes e com o mercado, sendo relevante considerar uma abordagem integrada e ao nível de toda a organização que oriente as atividades para proporcionar satisfação ao cliente e estabelecer essas relações mutuamente benéficas (Saxe e Weitz, 1982). Nesta medida, é conveniente que os colaboradores tenham uma perceção exata de cada cliente. 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).

A orientação para o cliente é uma dimensão da orientação para o mercado (Pekovic e Rolland, 2012; May-Chium et al, 2015). Uma organização orientada para o mercado procura identificar e satisfazer as necessidades dos clientes antes que a concorrência o faça, sendo a orientação para a concorrência (uma outra dimensão da orientação para o mercado) a compreensão das forças, fraquezas e capacidades tanto da atual como da futura concorrência (May-Chium et al, 2015). Na orientação para o mercado, a componente da orientação para o cliente melhora a satisfação dos colaboradores e dos clientes, aumenta a produtividade e a qualidade do serviço da organização, o que conduz a um melhor desempenho global; a orientação para o cliente é assim vista como um constituinte fundamental da orientação estratégica de uma organização (May-Chium et al, 2015).

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).

Ao considerar-se que a orientação para o cliente é uma tendência dos colaboradores para fazer face às necessidades dos seus clientes (Chih et al, 2009;

Sousa e Coelho, 2013) e ao assumir-se que se pode definir pelos comportamentos dos colaboradores orientados para a satisfação adequada dessas necessidades (Stock e Hoyer, 2005), depreende-se que os colaboradores orientados para o cliente, ao prestarem serviços significativos e ao adaptarem a sua comunicação aos interesses dos clientes, contribuem para o aumento da satisfação do cliente e para o desenvolvimento de uma relação cliente-organização positiva (Sousa e Coelho, 2013).

2.5.1. Pressupostos da Orientação para o Cliente

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).

É fundamental que os colaboradores (principalmente os que têm maior proximidade com os clientes) estejam ativamente envolvidos na criação de valor para o cliente e que o compreendam (Liao e Subramony, 2008), algo que é conseguido através da geração de conhecimentos (Homburg et al, 2009). Esta procura ativa do conhecimento não será expectável de todos os colaboradores; por um lado, existem as características de personalidade de cada um que determinam uma maior ou menor predisposição para o contacto com o outro; por outro lado, aqueles que ocupam cargos mais próximos dos clientes tendem a manifestar maior orientação para o cliente (Liao e Subramony, 2008).

Existe um interesse cada vez maior em determinar os fatores que podem conduzir a um aumento da orientação para o cliente entre os colaboradores nas organizações (Verghese et al, 2015), mas não se pode descurar o facto de as características e os valores individuais do colaborador e os aspectos relacionais colaborador-cliente influenciarem o grau de orientação para o cliente por parte do colaborador (Homburg et al, 2009; Sousa e Coelho, 2013).

Se, por um lado, se espera que os colaboradores repliquem o apoio afetivo organizacional ao assumirem comportamentos que promovem a satisfação do cliente

(Chow et al, 2015), por outro lado a organização também deve estar atenta à predisposição do colaborador para estar ao serviço dos clientes, isto é, uma melhor compreensão da forma como os valores pessoais se relacionam com comportamentos do serviço ao cliente ajuda a gestão a contratar e a dar formação às pessoas certas para determinada função (Sousa e Coelho, 2013).

Assim, a orientação para o cliente poderá ser utilizada como um critério de seleção de colaboradores, pois será conveniente selecionar candidatos tendo em conta o seu grau de orientação para o cliente e as suas capacidades empáticas (Homburg et al, 2009) alinhados com a estratégia da organização (Sousa e Coelho, 2013). Estudos sugerem que os colaboradores poderão ser selecionados tendo em consideração a sua orientação para o cliente (Stock e Hoyer, 2005), mas note-se que esta seleção inicial não influenciará o desempenho do colaborador se no clima organizacional não houver uma predisposição para a orientação para o cliente (Grizzle et al, 2009). É de ressaltar que, quando potenciais colaboradores manifestam atitudes mais neutras ou fracas, estas podem ser desenvolvidas através de Coaching, formação e programas de incentivos, o que permite mostrar a estas pessoas por que razão a orientação para o cliente é importante para elas, para a organização e para o cliente (Stock e Hoyer, 2005).

2.5.2. Efeitos da Orientação para o Cliente

Vários fatores podem influenciar a orientação para o cliente. A inteligência emocional, enquanto mecanismo adaptativo, explica a razão pela qual alguns colaboradores em contacto com os clientes podem reagir de forma mais favorável à orientação para o cliente do que outros (Chih et al, 2009). Assume-se que as atitudes orientadas para o cliente (mais enraizadas e inerentes à personalidade de cada um e mais difíceis de influenciar) estão na origem dos comportamentos orientados para o cliente (mais influenciados pelo contexto) que, por sua vez, têm impacto na satisfação do cliente (Stock e Hoyer, 2005). É certo que a empatia do colaborador facilita a perceção com precisão das necessidades do cliente (Homburg et al, 2009), mas também é importante reter que o fator stress no trabalho afeta negativamente a orientação para o cliente (Chih et al, 2009). O fator tempo também é preponderante, visto que quanto maior for a duração do relacionamento colaborador-cliente, maior é o conhecimento das necessidades do cliente (Homburg et al, 2009).

Existe uma ligação positiva entre a orientação para o mercado (e, conseqüentemente, orientação para o cliente) e o desempenho organizacional (May-Chium et al, 2015). Os comportamentos orientados para o cliente estão positivamente relacionados com a rentabilidade da organização, proporcionando um aumento das vendas sem um aumento concomitante dos custos (Grizzle et al, 2009). As organizações que visam criar uma vantagem competitiva duradoura devem proporcionar um valor ainda maior aos seus clientes (Pkovic e Roland, 2012). Neste sentido, a orientação para o cliente é reconhecida como um elemento fundamental para o sucesso de uma organização (Verghese et al, 2015) pela importância que tem ao gerar lucro a longo prazo (Chih et al, 2009), por melhorar significativamente o desempenho organizacional medido a partir desse mesmo lucro e do excedente bruto de exploração por assalariado (Pkovic e Roland, 2012) e também por os colaboradores orientados para o cliente serem os que revelam o maior nível de satisfação com o trabalho (Sousa e Coelho, 2013).

Chih et al (2009) defendem que será benéfico para as organizações desenvolverem programas que melhorem o comportamento de orientação para o cliente. Dar formação aos colaboradores no sentido de melhorar as suas competências e o comportamento da interação com o cliente melhora o relacionamento positivo com o cliente (Homburg et al, 2009) e as organizações podem iniciar programas e procedimentos para disponibilizar a formação necessária em (e conseqüente monitorização de) comportamentos fundamentais para o seu desenvolvimento (Verghese et al, 2015). Estas atividades de formação, a motivação e a manifestação de apoio emocional são cruciais para que a interação com os clientes seja eficaz (Chow et al, 2015), ou seja, a orientação para o cliente parte de atividades de marketing interno. As organizações devem ainda prestar mais atenção à comunicação com os colaboradores quando desenvolvem estratégias e objetivos de marketing para que eles compreendam o seu papel e a importância que têm na implementação das estratégias a fim de concretizar os objetivos da organização (Sousa e Coelho, 2013).

É essencial que as organizações que procuram desenvolver um enfoque estratégico coerente sobre os clientes não descurem o recrutamento e seleção de líderes orientados para o cliente, que lhes deem a devida formação sobre o desenvolvimento desta mesma orientação junto dos colaboradores e que recompensem estes líderes pelos comportamentos e pelas escolhas estratégicas que demonstrem a ênfase nos clientes (Liao e Subramony, 2008).

A orientação para o cliente numa organização depende do grau de orientação para o cliente que a gestão de topo exerce nessa mesma organização (Verghese et al, 2015).

Apesar de haver pouca investigação relativamente ao impacto da liderança e da orientação para o mercado no desempenho (May-Chium et al, 2015) e aos comportamentos manifestados pelos colaboradores (Chow et al, 2015), há indícios que sugerem que os líderes desempenham um papel fundamental ao influenciarem as atitudes dos colaboradores face aos clientes, sendo estes níveis proporcionais (Liao e Subramony, 2008). 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).

2.6. Síntese

No sentido de auxiliar a definição das hipóteses de investigação, efetuou-se uma revisão da literatura. Existe uma profusão de estudos com particular enfoque em cada uma das variáveis individualmente, mas pouco se tem estudado sobre a relação entre o perfil do líder e a resposta do colaborador, particularmente quando se remete para a tríade Coaching – Liderança – Resposta. Também a temática das competências de *Coaching* dos líderes tem sido alvo de muita atenção, mas pouco tratada cientificamente.

Considera-se pertinente confirmar a relação Coaching – Liderança – Resposta e entender que ações geram determinadas respostas do colaborador, reconhecendo as competências de Coaching essenciais para a estratégia de Marketing interno, tendo, obviamente, repercussões na estratégia de Marketing global.

Para se confirmar estas expectativas, prossegue-se com um estudo empírico, não sem antes serem apresentadas as bases metodológicas.

3. Metodologia

Neste capítulo é apresentada e justificada a metodologia do estudo, são colocadas hipóteses de investigação deduzidas a partir do quadro conceptual da investigação, é feita a apresentação do objeto de estudo a par com a caracterização da amostra, é apresentado o questionário aplicado e são descritas as medidas utilizadas para cada variável a par com a composição final das mesmas, após o estudo da sua consistência e validade.

3.1. Objetivos e Hipóteses de Investigação

É a partir da revisão da literatura que se deduzem as hipóteses de investigação. São sustentadas teoricamente as hipóteses que procuram estabelecer uma relação entre as atitudes do líder e as consequentes respostas atitudinais e comportamentais do colaborador.

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).

Por terem identificado uma escassez de escalas de Coaching válidas e fiáveis concebidas para o ambiente empresarial, McLean et al (2005) criaram um instrumento de análise que passou por três etapas distintas de validação; concluíram que são quatro as dimensões propostas que se revelam indicadores coerentes das competências de Coaching nas organizações; o coeficiente *Alpha* para a escala global foi 0,84. Os resultados obtidos pelos investigadores a partir de uma análise fatorial confirmatória sugerem que a sua estrutura final constitui um modelo de medição razoável para avaliar

as competências de Coaching nas organizações; foram apurados 20 itens com 7 pontos como aqueles que mais adequadamente refletem quatro constructos do Coaching, incidindo sobre comunicação aberta, abordagem de equipa, valorização das pessoas e aceitação da ambiguidade.

Tendo a proposta de Medição das Competências de Coaching nas Organizações destes autores como ponto de partida, 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?

As pessoas, pedra basilar das organizações, manifestam diferentes atitudes e comportamentos. É precisamente a individualidade de cada um que dita a dissemelhança de ações/reações e, conseqüentemente, as relações com a organização, com os líderes, com os subordinados, com os pares, com os clientes, com os fornecedores e com os *stakeholders* em geral. Será assim expectável que o elemento unificador – e porventura apaziguador, orientador ou impulsionador – numa organização seja o líder.

Considerando que o ambiente organizacional hoje em dia exige flexibilidade, inovação e rapidez de ação (Sousa, 2009), tendo em mente a inteligência emocional enquanto mecanismo de adaptação importante para ajudar os indivíduos a interagir com o seu ambiente (Chih et al, 2009) e não esquecendo a importância do sentimento de pertença, torna-se clara a relevância do papel exercido pelo líder no sentido de agregar diferentes entidades na consecução de uma missão comum.

Todo o ser humano é potencialmente criativo. Os colaboradores podem recorrer à criatividade como expressão da sua voz, mas para que tal aconteça precisam de ter a percepção de que o desempenho criativo tem potencial de eficácia, sugerindo isto que o contexto organizacional pode ser um factor determinante nestas percepções (Zhou e George, 2001). Nesta medida, afigura-se crucial que sejam criadas condições (físicas e/ou psicológicas) para que a criatividade (e conseqüente inovação) seja valorizada, desejada e assimilada no seio da organização; também aqui deverá o líder ser exemplar, estando a liderança ética positivamente relacionada com a criatividade do colaborador (Ma et al, 2013).

Uma vez que o desempenho organizacional sofre o impacto de várias componentes da orientação para o mercado (May-Chium et al, 2015), entre elas a orientação para o cliente, e sabendo que o estabelecimento de estratégias de retenção dos clientes é fundamental no Marketing Relacional (Belanche et al, 2013), a orientação para o cliente,

visando a sua satisfação e lealdade, revela-se uma diretriz que deverá pautar a estrutura organizacional, com o líder a demonstrar também este enfoque e a possibilitar que todos os colaboradores manifestem proativamente esta orientação.

Assim, o objetivo geral desta investigação é:

Estudar a influência das competências de Coaching do líder nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores (empenhamento afetivo, criatividade e orientação para o cliente).

Uma vez que as organizações e os líderes são capazes de promover estados mais felizes e de maior empenhamento afetivo junto dos colaboradores ao encorajarem percepções positivas (de forma genuína e sustentável) (Rego et al, 2010) e que o envolvimento com o trabalho é tanto maior quanto os colaboradores o considerarem uma parte fundamental das suas vidas (Chih et al, 2009), tudo aponta para que as competências de Coaching do líder contribuam para uma maior ligação do colaborador à organização.

Rego et al (2010) apresentaram um estudo empírico validado que mediu as percepções da virtuosidade organizacional e partiram de uma escala de 15 itens com 6 pontos proposta inicialmente por Cameron et al; para medir o empenhamento afetivo, o estudo utilizou três itens de sete pontos. O estudo concluiu que as organizações e os líderes podem promover uma equipa mais feliz e com maior empenhamento afetivo, se encorajarem percepções 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.

Zhou e George (2001) apresentaram um estudo que se focou na criatividade ao nível de cada colaborador individual; os investigadores sugerem que o contexto organizacional pode ser determinante nas percepções da expressão da criatividade e mostram que as variáveis contextuais afetam as escolhas individuais em relação à criatividade;

desenvolveram uma escala de 13 itens com 5 pontos para medir a criatividade (3 adaptados do estudo de Scott e Bruce, 10 desenvolvidos para este estudo).

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 delinear 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.

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. No seu estudo, recolheram dados a três níveis (clientes, colaboradores e gestores) para perceberem em que medida a orientação para o cliente dos colaboradores tinha um efeito significativo na atuação dos colaboradores e, conseqüentemente, na organização; o questionário apresentado aos colaboradores partiu da escala de Ryan et al e consistiu em 5 itens com 7 pontos.

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.

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 a testar no capítulo seguinte:

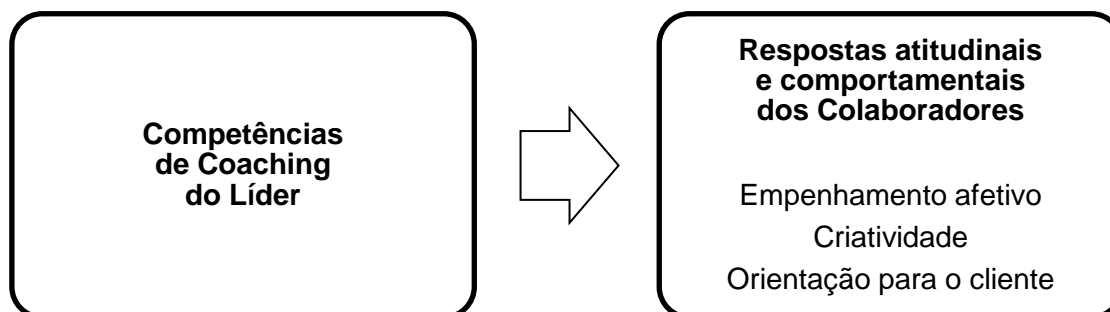


Figura 3.1 – Modelo conceitual aplicado nesta investigação

3.2. Método de Recolha da Informação, População e Amostra

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. Na revisão de literatura encontram-se indícios que sugerem a relação entre as variáveis em estudo, o que sustenta a escolha do método científico dedutivo. É também um estudo conclusivo, pois, ao testar hipóteses específicas e ao analisar relações (entre o líder com atitude *coach* e as respostas dos colaboradores), visa ser utilizado para sustentar a tomada de decisões.

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 pelo estudo quantitativo por este permitir recolher informações fiáveis e concretas e por as respostas aos questionários serem obtidas de forma relativamente rápida. Foi preparado um questionário para os colaboradores. Foi apresentada também uma questão aos líderes (cuja finalidade era meramente contextual) para se indagar se haveria algum tipo de relação entre as competências de Coaching dos líderes e a formação em Coaching que eventualmente tivessem; embora não fosse colocada como hipótese de investigação neste estudo, considera-se que, em estudos futuros, será pertinente aferir a existência desta relação.

Trata-se de um estudo de natureza transversal (visto que a recolha dos dados teve lugar num único instante e permite obter um recorte momentâneo do fenómeno investigado) e observacional (pois a recolha de dados, através de questionários, teve lugar sem influenciar os eventos). O método do questionário foi pessoal: os dados foram recolhidos presencialmente pela investigadora em cada uma das organizações onde se encontravam os líderes que acederam a ser avaliados pelos seus colaboradores. A recolha teve lugar entre fevereiro e abril de 2015.

A técnica de amostragem utilizada foi a não aleatória por conveniência: os inquiridos escolhidos estavam facilmente disponíveis (Hill e Hill, 2005). Após convite da investigadora, alguns líderes demonstraram interesse nesta investigação e dispuseram-se a ser avaliados pelos seus colaboradores.

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 perceção dos colaboradores é de extrema importância, visto que são eles que permitem perceber o êxito do Coaching e constituem, assim, uma variável fundamental (Goldsmith, 2012).

As informações necessárias à realização deste estudo são claramente definidas, o método de recolha de dados é estruturado (questionário passado a colaboradores para aferir a perceção que têm dos seus líderes; o método de questionário é presencial), a amostra consiste em 80 colaboradores (embora este número valide o estudo, não permite a generalização e isso é considerado uma limitação do mesmo) e será feita uma análise quantitativa dos dados, estatística (em resultado da qual serão recomendadas ações).

3.3. Estruturação do Questionário e Caracterização da Amostra

Os dados primários foram recolhidos através de um questionário, uma técnica estruturada de recolha de dados que permite assegurar a comparabilidade dos dados, aumentar a velocidade e exatidão de registo e facilitar o processamento dos dados (Malhotra, 2010). 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). A investigadora deslocou-se à organização no dia e hora

indicados pelo líder; após uma breve troca de impressões sobre o estudo com o líder, os colaboradores designados pelo líder para responder tiveram oportunidade de o fazer nesse momento; ressalva-se que a maior parte dos colaboradores não tinha conhecimento prévio de que a sua participação iria ser pedida; o líder manteve-se afastado dos colaboradores enquanto estes respondiam ao questionário. Na maior parte dos casos, todo o universo de colaboradores em contacto direto com o líder respondeu ao questionário. A investigadora pediu a cada líder que este contacto direto com os inquiridos existisse há, pelo menos, seis meses (a propósito deste período mínimo de seis meses, ver o estudo de Rego et al, 2010).

O questionário inclui uma nota introdutória, onde se identifica a investigadora, a orientadora e a natureza do estudo. Nesta nota também se inclui a duração prevista do preenchimento, ressalva-se que não existem respostas certas nem erradas e que estas são completamente anónimas e confidenciais, destinadas apenas a tratamento estatístico.

O questionário foi elaborado partindo de uma tradução cuidada e adequada ao público-alvo, com uma escolha ponderada das palavras; houve ainda cuidado com os aspetos gráficos da apresentação do questionário. Para corrigir eventuais erros de construção, foi feito um pré-teste com o questionário junto de uma pequena amostra de 3 colaboradores de uma organização. Não se verificou a necessidade de efetuar quaisquer ajustes ao questionário. É apresentado no Anexo 1.

O questionário está estruturado em duas partes e é pedido ao inquirido que numa pense no seu líder e noutra pense em si: são 20 as questões orientadas para o líder e 21 as questões orientadas para o colaborador. Os dados relativos às variáveis demográficas – género, idade, antiguidade na organização, tipo de organização e habilitações literárias – são pedidos no final do questionário; estes foram analisados recorrendo a uma escala nominal (género, habilitações literárias e tipo de organização) e de rácio (idade e antiguidade na organização).

Assim, o presente estudo teve por base 80 respostas válidas ao questionário. 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.

No Anexo 2 encontra-se um quadro resumo das características sociodemográficas da amostra inquirida.

3.4. Operacionalização das Variáveis

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).

Na Tabela 3.1, é apresentada a composição das variáveis latentes desta investigação com as respetivas fontes.

Variável	Item
Competências de Coaching do Líder	Pensando no meu líder...
	Encara o conflito como construtivo.
	No local de trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas.
	Quando dinamiza reuniões, concede algum espaço para a criação de relacionamentos.
	Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções.
	Quando lhe é pedido que partilhe sentimentos, sente-se à vontade para o fazer.
	Em situações de trabalho difíceis, mostra abertura e sinceridade com a sua opinião.
	Ao conversar com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.
	Ao desenvolver relacionamentos, partilha abertamente os seus valores pessoais.
	Quando lhe é pedido que fale sobre as suas experiências profissionais, fá-lo de boa vontade.
	Quando trabalha com outros, coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.
	De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.
	Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações

	<p>junto das outras pessoas.</p> <p>Na tomada de decisões, dá ênfase aos sentimentos preterindo a lógica.</p> <p>Nas discussões com outros, centra-se nas necessidades de cada pessoa.</p> <p>No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros.</p> <p>Quando uma decisão tem de ser tomada, prefere consultar outras pessoas.</p> <p>Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo.</p> <p>Quando outros tomam decisões que afetam a carreira deles, dá ênfase à adoção de riscos.</p> <p>Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, opta por tarefas de equipa.</p> <p>Considera que o conflito no local de trabalho é entusiasmante.</p> <p>Fonte: McLean et al, 2005</p>
Empenhamento Afetivo	<p>Pensando em mim...</p> <p>Orgulho-me de dizer aos outros que faço parte desta organização.</p> <p>Sinto um grande afeto por esta organização.</p> <p>Sinto que “faço parte da família” que é esta organização.</p> <p>Fonte: Rego et al, 2010</p>
Criatividade	<p>Pensando em mim...</p> <p>Sugiro novas formas de atingir objetivos.</p> <p>Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.</p> <p>Procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos ou serviços.</p> <p>Sugiro novas formas de aumentar a qualidade.</p> <p>Sou uma boa fonte de ideias criativas.</p> <p>Não tenho medo de correr riscos.</p> <p>Promovo e defendo ideias junto dos outros.</p> <p>Exibo criatividade no trabalho, quando tenho oportunidade para o fazer.</p> <p>Desenvolvo planos e planificações adequados para a implementação de novas ideias.</p> <p>Frequentemente, tenho ideias novas e inovadoras.</p> <p>Apresento soluções criativas para os problemas.</p> <p>Frequentemente, tenho uma abordagem inovadora aos problemas.</p> <p>Sugiro novas formas de executar tarefas laborais.</p> <p>Fonte: Zhou e George, 2001</p>
Orientação para o Cliente	<p>Pensando em mim...</p> <p>Procuro perceber quais são as necessidades do cliente.</p>

Tenho os melhores interesses do cliente em mente.

Assumo uma abordagem que visa a resolução de problemas ao vender produtos ou serviços aos clientes.

Recomendo produtos ou serviços que melhor se adequam à resolução de problemas.

Procuo descobrir que produtos e serviços serão mais úteis para os clientes.

Fonte: Homburg et al, 2009

Tabela 3.1 – Composição das variáveis latentes

Quanto às técnicas de escalas do questionário, utiliza-se uma escala não comparável contínua Likert. Na escala Likert, o inquirido manifesta o seu grau de concordância com cada uma das afirmações que é apresentada; é uma escala muito utilizada para medir atitudes e, embora exija muito tempo, é fácil de construir, administrar e compreender. A maior vantagem desta escala é a possibilidade de se graduar numericamente a resposta do inquirido, o que facilita a análise dos dados (Malhotra, 2010). Trabalha-se com escalas Likert de 5 e de 7 pontos porque os estudos base utilizaram estas escalas.

O tratamento dos dados recolhidos por meio de questionário foi feito com IBM SPSS Statistics (v.19) para se proceder a uma análise prévia dos mesmos e identificar eventuais erros. Para além disto, este *software* específico para análise estatística dá suporte à elaboração de índices e cálculos estatísticos, apresentados sob a forma de tabelas, quadros e gráficos. Todos os questionários foram considerados válidos. Por conseguinte, a presente investigação teve por base 80 respostas de colaboradores (referentes a 15 líderes).

3.5. Aperfeiçoamento das Escalas

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.

Foi também verificada a existência de valores em falta (*missing values*). Segundo Hair et al (2006), é possível imputar as médias para os valores em falta, pelo que foi

utilizado o método de imputação, atribuindo-se o valor médio dos restantes itens ao valor em falta.

No Anexo 3 são apresentados os resultados obtidos para as diferentes análises.

3.5.1. Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala

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*. Após a análise dos resultados, numa das escalas, Competências de Coaching, constatou-se a existência de itens com baixos valores de correlação com os restantes itens da escala da variável que pretendem medir (1.13 - Na tomada de decisões, dá ênfase aos sentimentos preterindo a lógica; e 1.20 - Considera que o conflito no local de trabalho é entusiasmante), pelo que se depreendeu que não estavam a contribuir para a medida de valor e foram, por isso, abandonados. Nas restantes três escalas (Empenhamento Afetivo, Criatividade, Orientação para o Cliente), todos os itens apresentaram uma correlação com a totalidade da escala superior a 0,25, pelo que se mantiveram todos os itens.

3.5.2. Estudo da consistência interna das escalas (*Alpha* de Cronbach) e da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial)

A análise da consistência interna da escala serve para avaliar a confiabilidade dos itens utilizados na medição do aspeto da variável que se propõem medir (Malhotra, 2010). Efetivamente, uma escala tem validade quando os itens ou medidas que a compõem conseguem medir de forma exata a variável subjacente. O *Alpha* de Cronbach é a média de todos os coeficientes que resultam das diferentes formas de dividir os itens da escala

(Malhotra, 2010). O valor do *Alpha* de Cronbach pode variar entre 0 e 1, sendo que valores abaixo de 0,6 indicam uma confiabilidade de consistência interna insatisfatória (Hair et al, 2006; Malhotra, 2010). Neste estudo, 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 (através da análise das correlações entre itens, verifica-se se um conjunto de itens mede apenas uma variável latente e não duas ou mais, ou seja, se a variável é unidimensional). Isto é, a análise fatorial estuda os interrelacionamentos entre as variáveis para encontrar um conjunto de fatores (em menor número do que o conjunto de variáveis originais) que exprima o que as variáveis originais partilham em comum, simplifica a análise dos dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Os fatores que resultam desta análise permitem a maximização do seu poder de explicação do conjunto inteiro de variáveis (Hair et al, 2006).

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), um método que tem por finalidade analisar os dados utilizados com vista à sua redução, à eliminação de sobreposições e à escolha das formas mais representativas de dados. Segundo Pestana e Gageiro (2008), esta análise é um método estatístico multivariado que possibilita a transformação de um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si noutro conjunto com um menor número de variáveis não correlacionadas, que são designadas por componentes principais. 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 %.

Os coeficientes (*factor loadings*) que definem cada uma das novas variáveis são selecionados de um modo que permita que as variáveis derivadas (componentes

principais) expliquem a variação máxima dos dados originais e não estejam correlacionadas entre si. O *software* SPSS permite vários métodos de rotação das variáveis, dos quais poderá resultar a identificação de diferentes fatores. 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 (sugere-se que sejam iguais ou superiores a 0,5); os itens 1.18 (Quando outros tomam decisões que afetam a carreira deles, dá ênfase à adoção de riscos.) e 2.9 (Não tenho medo de correr riscos.) não respeitavam este pressuposto, pelo que foram retirados. Os coeficientes são todos bastante positivos e bons (superiores a 0,5). Verificou-se que todas as variáveis são unidimensionais, ou seja, medem apenas uma dimensão porque só têm um valor próprio maior do que um. Foi implementada a técnica de eliminação dos itens com menor *factor loadings* nas variáveis Competências de Coaching e Criatividade até que a validade discriminante estivesse dentro dos parâmetros requeridos. Desta forma, na escala Competências de Coaching, foram eliminados os itens 1.1 (Encara o conflito como construtivo.), 1.10 (Quando trabalha com outros, coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.), 1.11 (De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.), 1.16 (Quando uma decisão tem de ser tomada, prefere consultar outras pessoas.), 1.17 (Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo.) e 1.19 (Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, opta por tarefas de equipa.) porque apresentaram *cross loadings* elevados, enquanto na escala Criatividade foram eliminados os itens 2.10 (Promovo e defendo ideias junto dos outros.) e 2.11 (Exibo criatividade no trabalho, quando tenho oportunidade para o fazer.) por apresentarem *cross loadings* elevados.

A tabela seguinte (Tabela 3.2) 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.

Item	Descrição	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 sentimentos, 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
<i>Alpha</i> de Cronbach			0,95	0,92	0,94	0,92
Variância Explicada ($\Sigma = 72,3\%$)						
KMO = 0,857						
Teste da esfericidade de Bartlett = 2054,081 p= 0,0000						

Tabela 3.2 – Resultados da Análise Fatorial das escalas e *Alpha* de Cronbach

3.6. Síntese

Apresentou-se o objetivo geral do estudo, as hipóteses a testar e a metodologia adotada. Também se definiu e caracterizou a amostra e foram apresentadas as medidas das variáveis utilizadas neste estudo, as quais se basearam em escalas retiradas da literatura, com as respetivas adaptações. Após a recolha e o tratamento dos dados, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas utilizadas por intermédio da verificação da sua consistência interna e da sua validade. Finalmente, procedeu-se à análise da dimensionalidade das escalas, através da análise fatorial.

Tudo parece indicar que o modelo de medida global se ajusta perfeitamente aos dados, sendo os indicadores considerados medidas adequadas e fiáveis para medir as respetivas variáveis latentes. Partiu-se de 41 itens e, com os procedimentos de purificação de escalas, através da análise de fiabilidade, validade e consistência, os mesmos foram reduzidos para 29 itens.

Existem agora condições para proceder ao cálculo das novas variáveis, que correspondem à média dos itens que as compõem. Esses resultados serão apresentados no capítulo 4.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Após a análise da fiabilidade, da validade e da consistência das escalas utilizadas, com a finalidade de as aperfeiçoar, apresentam-se agora os resultados estatísticos do estudo empírico efetuado; pretende-se verificar se a variável independente Competências de Coaching do líder influencia positivamente as respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores.

Neste sentido, são testadas as hipóteses definidas no capítulo anterior através de uma análise univariada dos dados em termos de médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação, confirmando a correlação entre todas as variáveis através do coeficiente de correlação de Pearson. Posteriormente, são apresentados os resultados da análise multivariada com base em modelos de regressão linear múltipla. No final, procede-se a análise e reflexão crítica dos resultados para que se obtenham conclusões válidas e úteis para este estudo.

4.1. Análise univariada dos dados

Neste estudo constata-se que, em termos médios, os colaboradores percecionam 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). Sabe-se que quanto menos dispersos estiverem os valores de determinada variável relativamente à média, menor será o desvio padrão e vice-versa (Pestana e Gageiro, 2008). 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).

Em seguida, foram analisadas as correlações entre as variáveis através do coeficiente de correlação de Pearson. O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas (Pestana e Gageiro, 2008). Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) significa que não há relação

linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita mas inversa, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis.

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).

Embora não esteja contemplada como hipótese de investigação neste estudo e, como tal, não fazendo parte do âmbito específico desta investigação, tal como sugerido pela literatura e pela prática de Coaching, os coeficientes de correlação de Pearson obtidos sugerem que existe uma correlação positiva entre a Formação em Coaching do líder e a variável Competências de Coaching (valor do r de Pearson=0,187) e entre a Formação em Coaching do líder e o Empenhamento Afetivo dos colaboradores (valor do r de Pearson=0,173); também se verifica uma correlação positiva e significativa ao nível de 5 % entre a variável Formação em Coaching e a variável Orientação para o Cliente (valor do r de Pearson=0,221). Estas hipóteses serão merecedoras de um estudo mais aprofundado.

A Tabela 4.1 apresenta os valores médios, o desvio padrão e os coeficientes de correlação de Pearson para cada variável.

	Desvio						
	Média	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 4.1 – Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson

4.2. Análise multivariada dos dados

Este estudo analisa o impacto de uma variável independente, Competências de Coaching do líder, (X's) nas repostas atitudinais e comportamentais (Y) dos colaboradores de uma organização, mais concretamente empenhamento afetivo, criatividade e orientação para o cliente. As informações que se pretendem extrair vão permitir às organizações desenvolver estratégias de marketing interno direcionadas de forma precisa, atuando sobre os fatores que influenciam tanto o comportamento do líder como, direta ou indiretamente, as respostas dos colaboradores para que as ações fluam no sentido da consecução da missão da organização, visando, em última instância, a fidelização do cliente.

Dado o tipo de relações que se pretende investigar, recorre-se aos modelos de regressão linear para efetuar a análise multivariada dos dados. O modelo de regressão linear é um modelo estatístico utilizado para prever o comportamento de uma variável dependente (endógena, explicada ou Y) a partir de uma ou mais variáveis independentes (exógenas, explicativas ou X's). Quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a previsão (Pestana e Gageiro, 2008).

De acordo com Malhotra (2009), estes modelos podem ser utilizados para determinar se as variáveis independentes explicam uma variação significativa na variável dependente, ou seja, se existe relação entre elas; determinar a intensidade da relação entre as variáveis do estudo; determinar a equação matemática que relaciona as variáveis independentes e dependentes; e prever os valores da variável dependente.

A utilização dos modelos de regressão linear requer a verificação de vários pressupostos ou hipóteses (Pestana e Gageiro, 2008). Foram validados os seguintes pressupostos subjacentes à aplicação dos modelos de regressão linear: normalidade dos resíduos, homoscedasticidade e não autocorrelação dos resíduos.

No caso da normalidade dos resíduos (analisada através de um histograma dos resíduos), no gráfico de frequências verificou-se que não há desvios consideráveis em relação à curva normal, pelo que se conclui que a distribuição dos resíduos é normal (Figuras 4.1, 4.2 e 4.3).

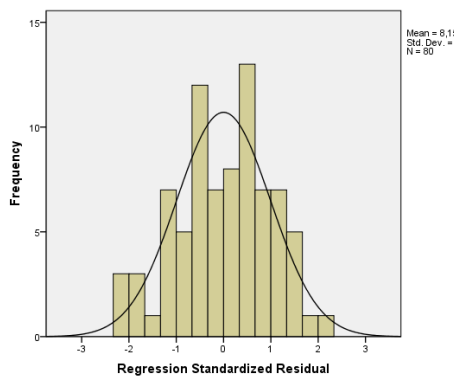


Figura 4.1 – Histograma dos resíduos da variável dependente Empenhamento Afetivo

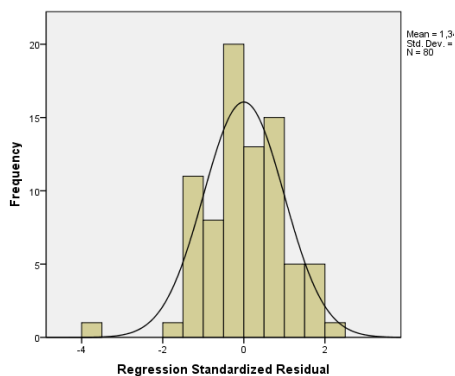


Figura 4.2 – Histograma dos resíduos da variável dependente Criatividade

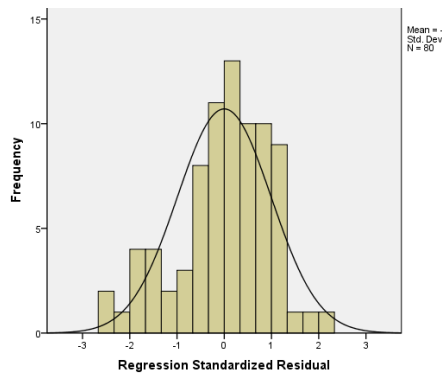


Figura 4.3 – Histograma dos resíduos da variável dependente Orientação para o Cliente

A homoscedasticidade (ou variância constante dos resíduos) é observada através das relações entre os resíduos estudantizados ($Y=Sresid$) e os resíduos estandardizados ($X=Zpred$). O padrão não aleatório indica que a variância do termo de erro não é constante, pois a amplitude revela constância relativamente ao eixo horizontal zero (Figuras 4.4, 4.5 e 4.6).

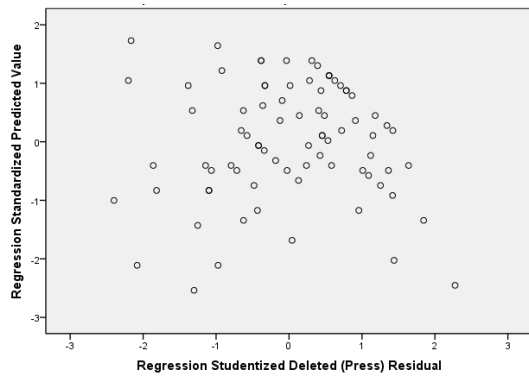


Figura 4.4 – Scatterplot dos resíduos estandardizados do Empenhamento Afetivo

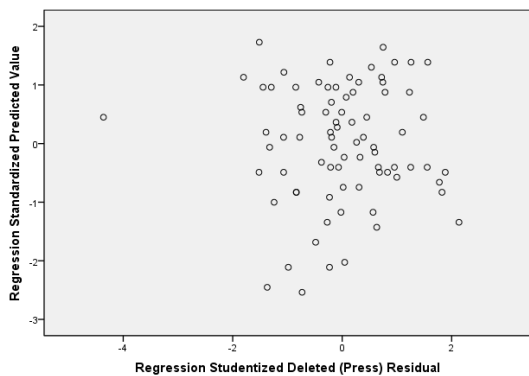


Figura 4.5 – Scatterplot dos resíduos estandardizados da Criatividade

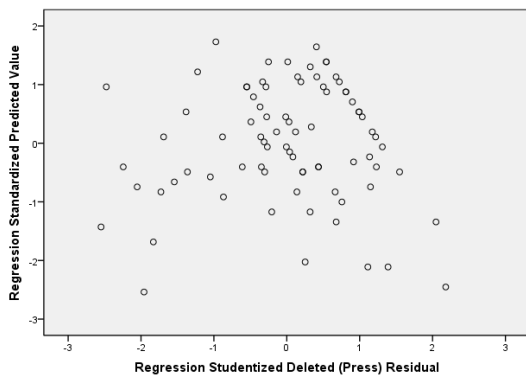


Figura 4.6 – *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da Orientação para o Cliente

Na hipótese da não autocorrelação dos resíduos (através do teste Durbin-Watson), valores próximos de 2 indicam que não existe autocorrelação dos resíduos, valores situados perto de 0 revelam que existe uma correlação positiva e valores próximos de 4 mostram que existe uma autocorrelação negativa (Pestana e Gageiro, 2008). Neste estudo, os valores do teste Durbin-Watson são de 1,82 no modelo de regressão no qual a variável dependente é o Empenhamento Afetivo, 2,06 no modelo de regressão no qual a variável dependente é a Criatividade e 1,81 no modelo de regressão no qual a variável dependente é a Orientação para o Cliente, pelo que se conclui pela não autocorrelação dos resíduos nos três modelos.

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 R^2 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 R^2 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 R^2 ajustado é de 0,21 e indica que 21 % da variância da variável dependente Orientação para o Cliente é explicada pelo modelo.

A Tabela 4.2 apresenta os resultados da regressão linear do Empenhamento Afetivo, da Criatividade e da Orientação para o Cliente.

	Variáveis Dependentes												Resultados
	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									H1 suportada
Comp. de Coaching	0,837	0,103	8,155	0,000									
Const.					2,790	0,384	7,272	0,000					H2 suportada
Comp. de Coaching					0,160	0,073	2,196	0,031					
Const.									4,075	0,427	9,550	0,000	H3 suportada
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 4.2 – Resultados da Regressão Linear

Foram expostas as medidas de avaliação global do modelo estimado e passa-se agora à análise da significância estatística das variáveis em estudo para confirmar ou não as hipóteses formuladas nesta investigação. Uma hipótese é suportada se o respetivo coeficiente for significativo e se apresentar o sinal previsto (positivo).

A H1 previa um efeito positivo das Competências de Coaching do Líder nas respostas atitudinais e comportamentais do colaborador relativamente ao Empenhamento Afetivo. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável Competências de Coaching apresenta um coeficiente positivo ($b=0,84$) significativo ao nível de 0 % ($p=0,00$), confirmando que, quanto maiores forem as Competências de Coaching do líder, maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem empenhamento afetivo.

Quanto à H2, previa-se um efeito positivo das Competências de Coaching do Líder nas respostas atitudinais e comportamentais do colaborador relativamente à Criatividade. Esta hipótese também é suportada, pois a variável Competências de Coaching apresenta um coeficiente positivo ($b=0,16$) significativo ao nível de 3 % ($p=0,03$), confirmando que, quanto maiores forem as Competências de Coaching do líder, maior será a probabilidade de os colaboradores exibirem criatividade.

Relativamente à H3, esta previa um efeito positivo das Competências de Coaching do Líder nas respostas atitudinais e comportamentais do colaborador relativamente à Orientação para o Cliente. A hipótese é igualmente suportada, visto que a variável Competências de Coaching apresenta um coeficiente positivo ($b=0,38$) significativo ao nível de 0 % ($p=0,00$), confirmando que, quanto maiores forem as Competências de Coaching do líder, maior será a probabilidade de os colaboradores demonstrarem orientação para o cliente.

Resumindo, 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.

4.3. Discussão dos resultados

O objetivo foi estudar a influência das competências de Coaching do líder nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores. Mais concretamente, o intuito foi analisar o impacto das competências de Coaching manifestadas pelo líder na manifestação de determinadas atitudes e comportamentos por parte dos colaboradores da organização, nomeadamente empenhamento afetivo, criatividade e orientação para o cliente.

Tal como era esperado, 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. Comprovando esta lacuna, McLean et al (2005) referem que é importante e necessária a elaboração de estudos que examinem o relacionamento entre as competências de Coaching, o estilo de liderança e outras variáveis. Também Mackie (2015) dá conta de um número limitado de estudos sobre os impactos do Coaching de liderança, informando que os seus resultados são inconsistentes e apresentam diferentes inferências, o que dificulta a generalização das conclusões sobre a eficácia.

Todavia, encontram-se investigações que permitem corroborar indiretamente as hipóteses aqui apresentadas, investigações essas enquadradas tanto na área do Desporto como na área do Marketing e da Gestão. Partindo de estudos que comprovam a existência de um relacionamento positivo entre Coaching e Liderança ou de estudos que apresentam relações causa-efeito entre Liderança e Respostas dos colaboradores, é possível inferir que o líder com atitude *coach* influencia positivamente as respostas dos colaboradores.

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.

4.3.1. O líder *coach* enquanto determinante do Empenhamento Afetivo

Verificou-se que 45 % da variância da variável dependente Empenhamento Afetivo por parte dos colaboradores é explicada pelas competências de Coaching do líder; por outras palavras, o relacionamento estabelecido entre o líder e o colaborador influencia cerca de metade das atitudes e comportamentos que o segundo demonstra em termos de empenhamento afetivo.

O líder afeta o compromisso organizacional dos seus seguidores. Os valores dos líderes são muito importantes pela influência que têm no ambiente de trabalho, sendo que o seu papel e o seu comportamento ético desempenham um papel fundamental na criação de um enquadramento moral para as pessoas de uma organização (Demirtas e Akdogan, 2015). Aliás, são os líderes que atuam de modo transformacional, isto é, atuando pelo exemplo, estimulando e individualizando cada pessoa, que mais conduzem ao empenhamento afetivo dos colaboradores (Cunha e Rego, 2009).

As organizações e os líderes podem promover pessoas mais afetivamente empenhadas e mais felizes, se encorajarem, de uma forma autêntica e sustentável, percepções positivas nos seus colaboradores (Rego et al, 2010). O líder autêntico é aquele que é verdadeiro consigo próprio, é consciente, orienta-se por um conjunto de valores ou elevados padrões morais, é honesto, é íntegro e tem ações justas e equilibradas (Lloyd-Walker e Walker, 2011). As percepções de liderança autêntica têm uma influência positiva no empenhamento afetivo no líder e na organização, com os seguidores destes líderes a manifestar estados afetivos positivos (Vitória, 2010).

Importa destacar também um comportamento de liderança ética como um dos muitos fatores que podem influenciar as atitudes e as ligações dos membros de uma organização, ao promover o empenhamento afetivo organizacional (Demirtas e Akdogan, 2015). Alguns dos fatores que mais induzem a ligação psicológica das pessoas às organizações são a justiça, a liderança transformacional, o apoio das chefias e o apoio da organização (Cunha e Rego, 2009). A liderança transformacional tem uma influência positiva significativa no empenhamento afetivo organizacional de uma

pessoa e no seu desempenho contextual. (Pradhan e Pradhan, 2015), visto que as atitudes dos gestores relativamente a cada função são mais importantes do que os sistemas estabelecidos (Demirtas e Akdogan, 2015).

É também a partir destes resultados que se pode deduzir o seguinte: quanto mais o líder manifesta valorização das pessoas e mostra ter uma abordagem de equipa, mais o colaborador se sente acolhido e integrado; quanto mais o líder manifesta comunicação aberta, mais o colaborador se sente à vontade para expor os seus pontos de vista; quanto mais o líder revela aceitação da ambiguidade, mais o colaborador se sente confiante.

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.

4.3.2. O líder *coach* enquanto determinante da Criatividade

Ao perceber-se, com este estudo, que 5 % da variância da variável dependente Criatividade é explicada pelas competências de Coaching do líder, reconhece-se que o estilo de liderança tem uma influência positiva nas exibições de criatividade do colaborador. Há igualmente outros fatores que a influenciam, como a cultura organizacional, os recursos e competências, a estrutura e os sistemas de uma organização (Sousa, 2009).

Ainda que vários fatores, nomeadamente organizacionais, facilitem ou inibam a criatividade, a liderança é um dos cruciais (Rego et al, 2007b). Só um líder criativo consegue reconhecer a criatividade dos seus colaboradores e a trata como o capital mais importante (Sousa, 2009). Rego et al (2007b) sugerem que as organizações e os seus líderes têm poder para influenciar os seus colaboradores e levá-los a cumprir objetivos específicos, o que confirma a importância do líder.

Uma vez que não se gere criatividade, gere-se para a criatividade (Amabile e Khaire, 2008), os líderes conseguem estimular a criatividade dos colaboradores ao proporcionarem a estrutura laboral, energia positiva e recursos, dando forma às condições psicológicas e cultivando trocas relacionais de elevada qualidade que levarão os colaboradores a exibir criatividade (Ma et al, 2013). Neste sentido, Rego et al (2007b) sugerem que líderes emocionalmente inteligentes comportam-se de uma forma que estimula a criatividade das suas equipas e este capital psicológico positivo pode ter um impacto positivo na criatividade dos colaboradores (Machado, 2008) (ver o estudo de Ribeiro et al, 2013, sobre liderança autêntica e sua influência na criatividade dos colaboradores).

A liderança ética está positivamente relacionada com a criatividade do colaborador através de dois mecanismos: motivação e cognição (Ma et al, 2013). Motivar as pessoas quando elas se encontram no seu melhor é particularmente importante no trabalho criativo, visto que é pouco provável que um colaborador pouco inspirado para resolver um problema encontre uma solução (Amabile e Khaire, 2008). De acordo com Sousa (2009), o criativo passa por situações de tensão, conflito e debates e é nestes momentos que o líder se revela um elemento fulcral, visto que “pode minimizar as situações desagradáveis e promover a criação e implementação de ideias novas e criativas”. É pertinente acrescentar que um benefício importante da liderança ética é proporcionar aos colaboradores um maior compromisso com a partilha do seu conhecimento com os seus colegas, sabendo que a partilha de conhecimento interno e externo está relacionada com um aumento da criatividade do colaborador (Ma et al, 2013). Ao ver que a sua opinião é valorizada, o colaborador sente-se impelido a dar mais e melhores contributos – e o líder *coach* tem aqui um papel crucial.

O líder que procura aumentar a inovação sabe que ele próprio não é a única fonte de ideias, facilita a colaboração, reforça a diversidade, mapeia as etapas da criatividade e cuida das suas diferentes necessidades, aceita a inevitabilidade e a utilidade da falha e motiva criando desafios intelectuais. (Amabile e Khaire, 2008).

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.

4.3.3. O líder *coach* enquanto determinante da Orientação para o Cliente

Relativamente à orientação para o cliente, confirmou-se neste estudo que 21 % da variância desta variável dependente encontra explicação no comportamento do líder. Aproximadamente $\frac{1}{4}$ das manifestações de orientação para o cliente tem uma relação direta com as ações do líder; como tal, é imprescindível um líder eficaz para orientar e conduzir a organização tendo em vista um desempenho organizacional superior (May-Chium et al, 2015). A eficácia do líder traduz-se na relação que estabelece com os colaboradores e nos proveitos mútuos que daí advêm. Esta relação pode ser explicada pela Teoria da Troca Social, uma teoria que conceptualiza as relações sociais em termos de processos de troca: as ligações mútuas emergem na interação social (Blau, 1964). Segundo esta teoria, os comportamentos dos colaboradores podem ser motivados pela troca líder-membro e pela orientação para o marketing interno (Chow et al, 2015). Visto que, ao observarem um líder orientado para o cliente, os colaboradores podem 'aprender' atitudes e comportamentos orientados (Sousa e Coelho, 2013), um ambiente de trabalho coesivo pode motivar os colaboradores a cooperarem mais uns com os outros, o que conduzirá à descoberta de métodos inovadores para abordar de forma eficaz os desafios colocados pelos clientes (Verghese et al, 2015).

Uma vez que, como Chow et al (2015) sugerem, o comportamento organizacional dos colaboradores é definido pela qualidade das trocas entre um supervisor e seu subordinado e que a orientação para o marketing interno é tida como a uma forma essencial para estimular a orientação para o cliente, os líderes podem influenciar a orientação para o cliente dos seus colaboradores através do seu estilo de liderança (Stock e Hoyer, 2005; Sousa e Coelho, 2013).

Depreende-se, então, que 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.

4.4. Síntese

Neste capítulo foram apresentados os resultados estatísticos do estudo.

Primeiramente, procedeu-se à análise univariada através da análise das médias, do desvio padrão e dos coeficientes de correlação. Posteriormente, apresentaram-se os resultados da análise de regressão linear múltipla.

Foram testadas as hipóteses do estudo, tendo-se verificado que a totalidade das hipóteses previstas encontrou suporte nos resultados estatísticos.

Finalmente, teve lugar a análise crítica dos resultados apresentados e, para tal, recorreu-se à literatura e/ou à análise explicativa dos mesmos no contexto das organizações. Foram corroboradas as hipóteses de investigação apresentadas no capítulo anterior.

5. Conclusão

“Victories in the inner game may provide no additions to the trophy case, but they bring valuable rewards which are permanent and which contribute significantly to one’s success thereafter, off the court as well as on.”

[As vitórias no jogo interior em pouco ou nada aumentam o palmarés, mas permitem obter resultados valiosos que são permanentes e contribuem de forma significativa para o sucesso tanto dentro como fora do campo.]

Timothy Gallwey, *The Inner Game of Tennis*

Neste capítulo é apresentada uma síntese dos resultados obtidos na investigação relativamente à influência das competências de Coaching do líder nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores. Partindo desta síntese apresentam-se recomendações estratégicas orientadas para a gestão do marketing interno das organizações para que, numa abordagem de Marketing Relacional, queiram desenvolver relações positivas com os seus clientes internos: os colaboradores. Dá-se conta ainda dos principais contributos desta investigação. Por fim, são alegadas as limitações do estudo e sugeridos percursos para futuras investigações relacionadas com o tema.

5.1. Síntese dos resultados

As organizações, tal como as pessoas que a constituem, encaram realidades e enfrentam desafios com uma complexidade tal que tornam impossível a apresentação de uma fórmula única para os abordar e muito menos a sugestão de uma solução ideal e perfeita. No entanto, o Coaching, seja ele encarado como ferramenta, estratégia ou filosofia, não se afigurando como ‘remédio para todos os males’ nem solução única, proporciona abordagens profícuas com claras vantagens para os intervenientes. Neste estudo apresenta-se uma das valências do Coaching – o Coaching de liderança – e procura-se

mostrar o seu alcance no seio da organização, bem como o seu contributo para uma estratégia de Marketing Relacional.

Se dois constructos centrais para o Marketing Relacional são a confiança e o compromisso (Samiee et al, 2015), se as competências essenciais de um excelente *coach* passam pela cocriação de relacionamentos, pela criação espontânea (de objetivos) e pela presença absoluta (foco no *coachee*) e se as competências de Coaching do líder influenciam positivamente as respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores (tal como este estudo demonstrou), poder-se-á inferir que o líder com atitude *coach* desempenha um papel crucial na estratégia de Marketing Relacional, nomeadamente na consolidação do Marketing interno visando a criação e manutenção de relações.

As pessoas são o centro de vantagem competitiva das empresas (Cunha e Rego, 2009), logo o Marketing interno afeta o compromisso organizacional; por exemplo, através de formação e bons canais de comunicação, os colaboradores podem melhorar de forma eficaz o empenho organizacional, a dedicação à organização ao longo do tempo e a disponibilidade para ficarem ligados à mesma (Lee et al, 2015). É nesta medida que se considera que o Marketing interno é o ponto de partida para o sucesso do Marketing externo em todas as suas valências (diferentes estratégias de Marketing).

Assumindo que a mudança mais eficaz é aquela que é gerada de dentro para fora, este estudo dá enfoque às atitudes e aos comportamentos das pessoas dentro de uma organização, à forma como se relacionam e às repercussões dessas relações no contacto com os *stakeholders* externos, nomeadamente clientes. O carácter inovador reside no facto de ser analisado o desempenho do líder à luz das competências de Coaching e consequente reação dos seus colaboradores. Tendo por base uma amostra de 80 colaboradores (e 15 líderes como unidade de análise), pese embora a impossibilidade de extrapolar os resultados com elevado grau de confiança devido à sua reduzida dimensão, os resultados indicam que as competências de Coaching do líder têm uma influência positiva nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores de uma organização e prevê-se que se estenda a um elevado número de organizações e relações profissionais.

Esta influência positiva pode encontrar justificação na Teoria da Troca Social, uma vez que a troca de recursos é uma forma fundamental de interação entre as pessoas que participam no processo de Coaching porque esperam que os benefícios que obtêm do processo ultrapassem os custos diretos (Núñez-Cacho et al, 2015). Por outras palavras, as pessoas retribuem na medida em que recebem algo que lhes interessa, agrada, estimula ou satisfaz.

O líder *coach* recorre às valências do Coaching para fomentar o empenho dos colaboradores, orientar o seu desempenho para a obtenção de resultados, estimular a sua autonomia e motivá-los, explorar o pensamento criativo, desenvolver a equipa, delegar tarefas, determinar oportunidades de desenvolvimento, explorar o mercado e reconhecer as competências dos outros. Logo, o líder *coach* é aquele que manifesta capacidade para comunicar de forma aberta, privilegia uma abordagem de equipa, valoriza as pessoas e aceita a ambiguidade inerente às relações humanas – ou seja, exhibe comportamentos de Coaching.

Neste estudo são corroboradas as três hipóteses de investigação levantadas a partir da revisão bibliográfica: as competências de Coaching do líder influenciam positivamente o empenhamento afetivo do colaborador; as competências de Coaching do líder influenciam positivamente a criatividade do colaborador; e as competências de Coaching do líder influenciam positivamente a orientação para o cliente do colaborador.

Os resultados obtidos evidenciaram que as competências de Coaching do líder têm grande influência no empenhamento afetivo do colaborador, justificando 45 % do mesmo. As ligações afetivas dos colaboradores à organização, essenciais na promoção do desempenho individual e organizacional, são construídas com base nas perceções de virtuosidade (Ribeiro et al, 2013), na observação dos líderes e dos pares, no acolhimento sentido, na empatia gerada mutuamente, entre outros. As organizações e os líderes são capazes de estimular e acolher colaboradores mais felizes e com uma ligação afetiva mais forte, se encorajarem (de uma forma autêntica e sustentável) perceções positivas nos colaboradores face à virtuosidade organizacional (Rego et al, 2010). O líder *coach* revelar-se-á preponderante na forma como valoriza as pessoas e reconhece a importância da equipa.

A criatividade do colaborador é despoletada, entre outros fatores, pelas competências de Coaching do líder, conforme os resultados deste estudo indicam. É essencial que as organizações encarem a criatividade com mais seriedade e aceitem que a criação de novo(s) valor(se) é a base da concorrência (Bono, 2007). Se se tiver em consideração que, tal como Mueller et al (2011) sugerem, as pessoas têm dificuldade em ver aceites as suas ideias criativas, particularmente quando opções mais práticas e não originais estão prontamente disponíveis, mas que, de acordo com Machado (2008), a criatividade tem um papel muito importante nas organizações, é imprescindível que se criem condições para estimular a criatividade e, conseqüentemente, abrir portas à inovação. Caberá também ao líder *coach*, pela confiança depositada no colaborador, por acreditar no seu potencial e, acima de tudo, por aceitar a ambiguidade das relações e das situações, ser determinante na concessão de liberdade criativa e espaço para o erro.

Também se confirmou que as competências de Coaching do líder respondem por uma parte significativa do comportamento de orientação para o cliente manifestado pelo colaborador. Sendo a identificação das necessidades do cliente pedra angular no Marketing (e tendo em consideração as mais recentes abordagens ao Marketing – entre elas, Marketing Digital, Marketing de Convergência, Comunicação Integrada de Marketing e outras) o estilo de liderança adequado, as escolhas estratégicas e a atribuição de recursos revelam-se essenciais quando o objetivo é o acompanhamento do cliente para dar resposta àquilo que ele procura (Conduit et al, 2014). O líder *coach*, pela forma como estabelece uma comunicação aberta com os colaboradores, exemplificará a relação que se pretende ter com os clientes externos: confiança na base de relações duradouras, fiéis.

5.2. 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 perceção 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. Nesta medida, o líder de uma equipa que manifestamente se assume como alguém com uma atitude *coach* recorre às valências do Coaching para:

- Fomentar o empenho dos colaboradores (através da criação de bases de trabalho que promovem o empenho dos colaboradores, da gestão da diversidade e da criação de uma ligação com os colaboradores), conducente a uma maior ligação afetiva à organização;
- Orientar o desempenho para a obtenção de resultados (através do feedback construtivo, da definição de planos de desempenho com objetivos SMART e das avaliações de desempenho eficazes) e, inevitavelmente, visando a orientação para o mercado e para o cliente;
- Evitar ações que criem a dependência dos colaboradores e estimulem a iniciativa;
- Explorar ferramentas que desafiem os colaboradores a pensar por si;
- Recorrer a outros colaboradores para desenvolver a equipa (“plantando” sementes nos locais certos);
- Motiviar os colaboradores (por exemplo, recorrendo a estratégias práticas que permitam recompensar os comportamentos adequados, reconhecendo as diferenças entre os colaboradores ou fazendo coincidir as necessidades empresariais com as necessidades individuais);
- Delegar tarefas (determinando o quê e a quem delegar e ultrapassando a resistência dos colaboradores);
- Determinar as áreas que precisam de ser melhoradas (mantendo os colaboradores envolvidos na sua aprendizagem);
- Explorar o mercado em constante mutação (preparando os colaboradores para a autogestão das suas carreiras);
- Ensinar os colaboradores a criar oportunidades (estimulando a criatividade e fomentando a inovação e o empreendedorismo);
- Reconhecer que competências próprias fortalecer e que comportamentos evitar para que os seus objetivos de desenvolvimento da equipa se concretizem e conseguir bons resultados com a mesma.

Não é demais referir a importância do investimento em contratação de serviços ou implementação de programas de Coaching. Percebendo-se o grande potencial do Coaching para a melhoria das relações, sugere-se que poderá ficar agora mais bem fundamentada a criação de políticas e estratégias que envolvam o Coaching, visando o crescimento interno – interorganizacional (no seio da estrutura organizacional, aludindo a procedimentos internos) e intraorganizacional (respeitante a cada colaborador individualmente).

Com este estudo pretende-se ainda colmatar a falta de informações e de conhecimento dos aspetos inerentes ao Coaching, lacuna para a qual, segundo Correia (2012) também contribuía a escassez de investigação sobre o processo de Coaching em si.

5.3. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Pela honestidade que pauta esta investigação, 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. Uma maior amostra poderia ter permitido abordagens diferentes e uma investigação mais aprofundada da influência das competências de Coaching do líder nas respostas atitudinais/comportamentais dos colaboradores.

- 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, pelo que a amplitude geográfica dos resultados é limitada; seria interessante um estudo em outras regiões com forte implantação empresarial, nomeadamente Grande Lisboa e Grande Porto.

- O instrumento de recolha de dados foi o questionário. O questionário é um instrumento que está 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 validação do questionário original. Os autores do questionário que avalia as Competências de Coaching (McLean et al, 2005), questionário que serviu de base para a definição da variável independente, consideram que o seu instrumento carece de maior validação junto de populações maiores e mais diversificadas.

- A natureza transversal do estudo. A natureza do estudo também é limitadora porque os dados foram obtidos num único e determinado momento. Seria interessante analisar o impacto do Coaching nas Competências do líder e, conseqüentemente, o efeito de uma liderança Coaching na organização ao longo de um determinado período, recorrendo para tal a uma análise longitudinal, abordagem valorizada por Correia (2012), na medida em que o conhecimento dos benefícios dos processos de Coaching também carece de um acompanhamento longitudinal dos mesmos.

- 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. É certo que um número cada vez maior de PME's está a utilizar o Coaching, mas pouco se sabe sobre o impacto do Coaching neste sector (Gray et al, 2011).

- Recusa na colaboração. Muitos líderes recusaram o convite para participar neste estudo. Vários motivos poderão estar na origem da não participação: falta de disponibilidade, desconhecimento do tema, insegurança relativamente ao seu *modus operandi*, não aceitação do facto de a avaliação ser feita pelos colaboradores mediante as percepções destes.

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

peças que a constituem. Também se afigura adequado alargar o espectro a organizações com culturas diferenciadas, de PMEs a multinacionais.

- 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 (Varghese et al, 2015); desta forma, será possível criar uma ligação entre a cultura organizacional e as percepções dos colaboradores, por exemplo. Na verdade, as organizações estão a prestar cada vez mais atenção ao aumento das atitudes organizacionais positivas, procurando um bom clima organizacional e criando plataformas de aprendizagem, tudo numa perspetiva holística (Gountas e Gountas, 2009).

- 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. A variável Empenho Afetivo está correlacionada de forma significativa e positiva com a variável Orientação para o cliente (valor do r de Pearson=0,426). Por exemplo, Ifie (2014) mostra que a orientação para o cliente tem efeitos sobre o empenho organizacional, estabelecendo que um forte empenho organizacional é proporcional à orientação para o cliente manifestada pelos colaboradores. Também a variável Criatividade apresenta uma correlação positiva com a variável Orientação para o Cliente (valor do r de Pearson=0,206). Poderá ser estabelecida mais aprofundadamente esta relação, lembrando que Andzulis e Gabler (2012) relacionam o desempenho criativo com comportamentos adaptativos e orientação para o cliente, particularmente na adequação de abordagens e soluções para dar resposta às necessidades do cliente. Também a Criatividade exibe uma correlação positiva com a variável Empenho Afetivo (valor do r de Pearson=0,198) e esta associação merece um estudo aprofundado dando continuidade ao estudo de Samad (2006), que mostrou que existe uma relação positiva e significativa entre o clima organizacional criativo e o empenho afetivo, afirmando que o clima organizacional criativo tem efeito na aprendizagem da organização.

- 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. Os resultados dos Coeficientes de Correlação de Pearson obtidos sugerem uma ligação positiva potencialmente significativa (valor do r de Pearson=0,187), mas esta teria de ser confirmada com uma amostra maior e num estudo de natureza longitudinal, passando por programas de intervenção de Coaching com avaliações pré e pós-intervenção. Tendo em conta que as competências de Coaching

podem ser desenvolvidas através de formação (McLean et al, 2005) e que muitos dos gestores envolvidos em programas de Coaching o fazem não só para avaliar a sua eficácia (tendo em vista a expansão da sua aplicação ao nível organizacional), mas também para melhorar as suas próprias competências de Coaching (Grey et al, 2011), a correlação entre as Competências de Coaching do líder e a sua formação em Coaching parece ser altamente provável. A necessidade de formação nesta área realça a importância de um estudo longitudinal que permita formar e acompanhar a evolução de um líder, incidindo na autoperceção e na perceção dos colaboradores e colegas atuando como elementos de avaliação das diferenças atitudinais e comportamentais, mas focando também as consequentes melhorias organizacionais, nomeadamente em termos de rentabilidade, retenção de clientes, ROI e outras.

- 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 (Saling, 2005).

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

5.4. Recomendações estratégicas

Segundo Rego et al (2007b), é crucial que as organizações alterem e melhorem as suas práticas, rotinas, produtos e serviços para dar resposta às alterações ambientais, aos desafios e às oportunidades. Dando continuidade a esta ideia de fortalecimento interno, também Cenduit et al (2014) aludem que as organizações que reconhecem a importância vital dos clientes internos e fomentam esta orientação na sua cultura beneficiam de processos organizacionais mais fortes e de um melhor desempenho.

O Coaching pode ser uma forma de alterar e melhorar práticas, rotinas e processos para melhor responder aos estímulos e tirar partido do que se afigura benéfico. Por este ser um estudo quantitativo, que tem como resultado recomendar uma ação, as recomendações feitas apontam no sentido de implementar e desenvolver o Coaching nas organizações.

O Coaching tem impacto, tanto nas pessoas como nas organizações. Este impacto traduz-se no aumento da produtividade, na melhoria da comunicação, no maior empenho dos colaboradores, no aumento da lealdade e na diminuição dos níveis de ansiedade e tensão. Há diferentes formas de o introduzir na organização, seja através do líder com atitude *coach* que influencia quem o rodeia, seja através de mecanismos mais formais de aprendizagem. Tendo em consideração que o Marketing Relacional passa pelo investimento em relações internas interativas (Gummesson, 2002), sem esquecer que “[a] formação e o desenvolvimento são essenciais para o desempenho dos indivíduos e a eficácia das organizações” (Ribeiro et al, 2013:169), é crucial que sejam adquiridos hábitos que promovam o crescimento e a superação, hábitos salutares que se constroem tanto em contexto de aprendizagem tradicional como no quotidiano organizacional, nas experiências profissionais e no relacionamento com os outros. As pessoas ‘constroem-se’ umas às outras.

A utilização do Coaching na gestão da organização pode gradualmente modelar ou modificar a cultura organizacional (Kolodziejczak, 2015), logo a procura por uma fundamentação no Coaching para construir os seus alicerces e a base para operacionalizar todas as variáveis preconiza uma organização que reconhece a mudança como positiva, que está disposta a alinhar os seus valores com os das pessoas que a constituem e que se fortalece para encarar as diferentes forças do mercado como um desafio constante, mas motivador e agregador; poderá até abrir-se portas à coopetição (tendo em vista a otimização de recursos), à criação de comunidades (autossegmentação), à redefinição de mobilidade e de acompanhamento. Ressalva-se que o período temporal associado à introdução deste novo paradigma organizacional será tanto maior quanto a extensão das mudanças necessárias, mas tal não deve ser desmotivador, uma vez que até as mais ínfimas melhorias no desempenho poderão estar associadas a benefícios económicos extremamente significativos (Smither et al, 2003).

Muito embora Portugal seja um país que tem instituída uma forte ‘distância de poder’ entre líderes e liderados (Rego et al, 2007a), de acordo com Correia (2012), nas organizações portuguesas existe um amplo espaço para divulgação, implementação e articulação de serviços de Coaching. Se forem relegadas para segundo plano as principais objeções ao Coaching nas organizações (morosidade e onerosidade dos processos, receio de perda de controlo) e se se der primazia aos benefícios evidenciados com este estudo (empenhamento afetivo, criatividade, orientação para o cliente e outros), as organizações têm em mãos a possibilidade de usufruir de um instrumento com grande potencial que lhes permite evoluir, fortalecer-se e criar relações. O Coaching é uma competência capaz de criar valor, o que conseqüentemente melhora as capacidades dos

recursos humanos, convertendo-os num ativo que é único e valioso para a organização e que é difícil a concorrência imitar (Núñez-Cacho et al, 2015).

Na conquista de mercados, na fidelização de clientes, no abandono do supérfluo e na manutenção de relações essenciais, são as pessoas que procuram e utilizam recursos e ferramentas (como o Coaching), advogando missões, visões e valores, para cumprir a satisfação das necessidades básicas: estar presente, satisfazer e ser satisfeito, encontrando soluções *win-win* – no fundo, obter um bom ROR (*Return on Relationships*), que é o resultado financeiro líquido a longo prazo gerado pelo estabelecimento e pela manutenção da rede de relações de uma organização (Gummesson, 2002).

Na busca da homeostasia organizacional, são as pessoas que procuram manter o equilíbrio das funções e da estrutura da organização, não obstante as variações a que estão sujeitas no meio ambiente onde se inserem. Esta homeostasia é alcançada (e em primeiro lugar) internamente.

Em última instância, almejam-se organizações (e a sociedade em geral) com níveis de otimismo mais elevados, pois o otimismo “aumenta os níveis de bem-estar, de motivação, de desempenho e de perseverança” (Ribeiro et al, 2013:98) de uma pessoa – e também aqui o Coaching se revelará verdadeiramente proveitoso.

Bibliografia

- Amabile, Teresa; Khaire, Mukti. 2008. *Creativity and the Role of the Leader*. Harvard Business Review.
- Amabile, Teresa; et al. 1996. "Assessing the Work Environment for Creativity". *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N.º 5, 1154-1184.
- Andzulis, James; Gabler, Colin. 2012. "A componential framework of salesperson creativity: antecedents & outcomes". *National Conference in Sales Management Proceedings*.
- Belanche, Daniel; et al. 2013. "The Role of Consumer Happiness in Relationship Marketing". *Journal of Relationship Marketing*, 12, 79– 94.
- Bono, Edward de. 2007. *How to have creative ideas*. London: Vermilion.
- Cabeceiro, Samanta. 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, Petra; et al. 2014. "Managerial Coaching Model and the Impact of its Activities on Employee Satisfaction and Company Performance". *Management*, 9 (4). 285-305.
- Cerni, Tom; et al. 2010. "Executive coaching can enhance transformational leadership". *International Coaching Psychology Review*, Vol. 5 N.º 1, 3/2010.
- Chapman-Clarke, Margaret. 2015. "Nine words to zero". *Coaching at Work*, Vol. 10, Edição 6, 48-49.
- Chih, Wen-Hai; et al. 2009. "Customer orientation behaviors of frontline employees: Moderating roles of Emotional Intelligence". *Computer Science and Information Technology - Spring Conference, 2009. IACSITSC '09*, 249-253. DOI: 10.1109/IACSIT-SC.2009.102.
- Chow, Cheris; et al. 2015. "Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation". *Tourism Management*. 48 (2015), 362-369.

Conceição, Joaquim. 2012. *Fundamentos e Evolução do Marketing Relacional*. Material de apoio utilizado na Unidade Curricular de Fundamentos e Evolução do Marketing Relacional.

Conduit, Jodie; et al. 2014. "Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation". *Journal of Marketing Management*, 30:13-14, 1320-1352, DOI: 10.1080/0267257X.2014.909513.

Correia, Mara. 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, Miguel; Rego, Arménio. 2009. *Liderar. Os sete trabalhos do executivo para uma liderança eficaz*. 2ª Ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Simonton, Dean. 2012. "Taking the U.S. Patent Office Criteria Seriously: A Quantitative Three-Criterion Creativity Definition and Its Implications". *Creativity Research Journal*, 24:2-3, 97-106, DOI: 10.1080/10400419.2012.676974.

Demirtas, Ozgur; Akdogan, Asuman. 2015. "The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment". *Journal of Business Ethics*, 130:59–67, DOI 10.1007/s10551-014-2196-6.

Ferreira, Bruno; et al. 2012. *Fundamentos do Marketing*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Fusco, Tony; et al. 2015. "Authentic Leaders are... Conscious, Competent, Confident, and Congruent: a Grounded Theory of Group Coaching and Authentic Leadership Development". *International Coaching Psychology Review*. Vol. 10, N.º 2 9/2015. 131-148.

Gallwey, Timothy. 1986. *The Inner Game of Tennis*. 2ª Ed. London: Pan Books.

Goleman, Daniel. 2015. *Como ser um líder. A importância da inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates – Círculo de Leitores.

González-Gómez, Helena; Richter, Andreas. 2014. "Turning Shame into Creativity: the Importance of Exposure to Creative Teams Environments". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 126(2015), 142-161.

Gountas, Sandra; Gountas, John. 2009. "The Employees' Perspective on Customer Orientation in the Real Estate Industry". ANZMAC 2009. <http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-318.pdf>.

- Gray, David; et al. 2011. "Coaching SME managers: business development or personal therapy? A mixed methods study". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, N.º 4, 2/2011, 863–882.
- Grizzle, Jerry; et al. 2009. "Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 9/2009, 1227-1242.
- Gu, Qinxuan; et al. 2015. "Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader–Member Exchange (LMX) in the Chinese Context". *Journal of Business Ethics* (2015) 126:513–529.
- Gummesson, Evert. 2002. *Total Relationship Marketing*. 2.^a Ed. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Hair, Joseph; et al. 2006. *Multivariate Data Analysis*. 6^a Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson PrenticeHall.
- Hill, Manuela; Hill, Andrew. 2005. *Investigação por questionário*. 2.^a Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Homburg, Christian; et al. 2009. "Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: the Role of Customer Need Knowledge". *Journal of Marketing*. 7/2009, Vol. 73, Edição 4, 64-81. DOI: 10.1509/jmkg.73.4.64.
- Ifie, Kemefasu. 2014. "Customer orientation of frontline employees and organizational commitment". *The Service Industries Journal*, 2014, Vol. 34, N.º 8, 699 – 714, <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2014.886197>.
- Joao, Maggie. 2011. *101 Perguntas sobre Coaching*. Carnaxide: SmartBook.
- João, Maggie. 2012. *Top Question*. Carnaxide: SmartBook.
- Joo, Baek-Kyoo (Brian); et al. 2012. "Team Creativity: the effects of perceived learning culture, developmental feedback and team cohesion". *International Journal of Training and Development*, 16:2, Blackwell Publishing Ltd.
- Kolodziejczak, Malgorzata. 2015. "Coaching Across Organizational Culture". *2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, Procedia Economics and Finance*, 23 (2015). 329-334. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00491-8.
- Lee, Wan-I; et al. 2015. "The relationship between internal marketing orientation, employee commitment, charismatic leadership and performance". *The International Journal Of Organizational Innovation*, 10/2015, Vol. 8, N.º 2, 67-78.

- Liao, Hui; Subramony, Mahesh. 2008. "Employee Customer Orientation in Manufacturing Organizations: Joint Influences of Customer Proximity and the Senior Leadership Team". *Journal of Applied Psychology*, 2008, Vol. 93, N.º 2, 317–328.
- Lloyd-Walker, Beverly; Walker, Derek. 2011. "Authentic leadership for 21st century project delivery". *International Journal of Project Management*, 29 (2011), 383–395.
- Ma, Yueru; et al. 2013. "Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators". *Social Behavior and Personality*, 2013, 41(9), 1409-1420 <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.9.1409>.
- Machado, Fernanda. 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.
- Mackie, Doug. 2015. "Who sees change after leadership coaching? An analysis of impact by rater level and self-other alignment on multi-source feedback" *International Coaching Psychology Review*, Vol. 10, N.º 2, 9/2015,118-130.
- Malhotra, Naresh. 2010. *Marketing Research. An Applied Orientation*. (6ª Ed.) Essex: Prentice Hall.
- Marques, Alzira. 2012. *Marketing Relacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- May-Chiun, Lo; et al. 2015. "Examining the Effects of Leadership, Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance." *Engineering Economics*. 2015, Vol. 26, Edição 4, 409-421. DOI: 10.5755/j01.ee.26.4.7656.
- McDermott, Ian; Jago, Wendy. 2005. *The Coaching Bible. The Essential Handbook*. London: Piaktus.
- McLean, Gary; et al. 2005. "Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill". *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, N.º. 2, verão 2005.
- Morais, Paulo. 2015. "A (r)evolução das redes sociais?" *In: Ferreira, Pedro; Oliveira, Elizabeth (coord.). Marketing a Preto e Branco*. Porto: Vida Económica.
- Mueller, Jennifer; et al. 2011. "The bias against creativity: Why people desire but reject creative ideas". <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/450/>.
- Núñez-Cacho, Pedro; et al. 2015. "The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case". *Intangible Capital*, Vol. 11, N.º 2 (2015), 166-189.

- Pekovic, Sanja; Rolland, Sylvie. 2012. "L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises; etude empirique des effets directs et modérateurs". *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 27, N.º 4/2012, 11-38.
- Pestana, Helena; Gageiro, João. 2008. *Análise de dados para ciências sociais*. 5ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pradhan, Sajeet; Pradhan, Rabindra. 2015. "An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance". *Vision*. 19(3) 227–235. DOI: 10.1177/0972262915597089.
- Reams, Jonathan; Reams, Juliane. 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, 8/2015, 14-28.
- Rego, Arménio; et al. 2007a. *Coaching para Executivos*. 2ª Ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Rego, Arménio; et al. 2007b. "Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study". *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16, N.º 3, 2007, Blackwell Publishing.
- Rego, Arménio; et al. 2010. "How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship". *Journal of Business Research*, 64 (2011) 524–532.
- Ribeiro, Neuza. 2009. *Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional*. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão Industrial.
- Ribeiro, Neuza; et al. 2013. *A Virtude nas Organizações. Fonte de Progresso e Sustentabilidade*. Lisboa: Sinais de Fogo.
- Ribeiro, Neuza; Rego, Arménio. 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.
- Samad, Sarminah. 2006. "The differential effects of creative organizational climate and organizational commitment on learning organization". *Journal of Business Management*, 2006; 2:24-8.

- Samiee, Saeed; et al. 2015. "International Relationship Marketing: Intellectual Foundations and Avenues for Further Research". *Journal of International Marketing*, Vol. 23, N.º 4, 2015, 1-21.
- Saxe, Robert; Weitz, Barton. 1982. "The SOCO Scale: a Measure of the Customer Orientation of Salespeople". *Journal of Marketing Research*. Vol. XIX (8/1982), 343-51.
- Simintiras, Antonis; 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, 1377–1398.
- Smither, James; et al. 2003. "Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study". *Personnel Psychology*, 56, 23-43.
- Solís, Edgar; Monroy, Verónica. 2015. "Between love and war: the effects of affective commitment in organizational politics and organizational performance". *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 19, N.º 2, 2015.
- Sousa, Carlos; Coelho, Filipe. 2013. "Exploring the relationship between individual values and the customer orientation of front-line employees". *Journal of Marketing Management*, 2013, Vol. 29, N.º 15–16, 1653–1679, <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2013.798674>.
- Sousa, Marlene. 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, Ruth; Hoyer, Wayne. 2005. "An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2005; 33; 536. DOI: 10.1177/0092070305276368.
- Tzu, Sun. 2014. *A Arte da Guerra – Clássico*. Tradução de Sun Yi. Lisboa: TopBooks.
- Varghese, Jose; et al. 2015. "Perceived Organizational Influences on Customer Orientation and Sales Performance - A Financial Services Industry Perspective". *Journal of Marketing & Management*. Nov. 2015, Vol. 6, Edição 2, 11-21.
- Vitória, Andreia. 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, Suzy. 2012. "Why coaching?". *Journal of Change Management*. 3:3, 275-282, DOI: 10.1080/714042542.

Watts, Mary; Corrie, Sarah. 2013. "Growing the 'I' and the 'We' in Transformational Leadership: The LEAD, LEARN & GROW Model". *The Coaching Psychologist*, Vol. 9, N.º 2, 12/2013.

Whitmore, John. 1995. *Coaching for Performance: a practical guide to growing your own skills*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Zhou, Jing; George, Jennifer. 2001. "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice". *Academy of Management Journal*, 44, 682–96.

Anexos

Anexo 1 – Questionário



Questionário

Sou Mestranda em Marketing Relacional da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e, sob a orientação da Professora Doutora Neuza Ribeiro, estou a realizar um estudo sobre a perceção das competências de Coaching dos líderes e sua influência em determinados aspetos da organização e da relação com os colaboradores.

Ficaria muito grata se pudesse colaborar comigo, concedendo **5 a 10 minutos** do seu tempo para responder a este questionário com total sinceridade. Note que **não há respostas certas nem erradas** e serão completamente **anónimas e confidenciais**, destinadas apenas a tratamento estatístico. Desde já agradeço a sua colaboração.

Rita Menezes

rimp@sapo.pt

I. Nesta primeira parte, gostaria que pensasse no seu **líder**. Por favor, indique se o seu líder adota os seguintes comportamentos. Através de um círculo (0) ou uma cruz (X) escolha a opção que considera mais adequada. Refira como o seu líder **realmente** se comporta e não como gostaria que se comportasse.

	1	2	3	4	5	6	7
Completamente falso 1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6 ... 7 Completamente verdadeiro							
Pensando no meu líder...							
Encara o conflito como construtivo.	1	2	3	4	5	6	7
No local de trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
Quando dinamiza reuniões, concede algum espaço para a criação de relacionamentos.	1	2	3	4	5	6	7
Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções.	1	2	3	4	5	6	7
Quando lhe é pedido que partilhe sentimentos, sente-se à vontade para o fazer.	1	2	3	4	5	6	7
Em situações de trabalho difíceis, mostra abertura e sinceridade com a sua opinião.	1	2	3	4	5	6	7
Ao conversar com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.	1	2	3	4	5	6	7
Ao desenvolver relacionamentos, partilha abertamente os seus valores pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
Quando lhe é pedido que fale sobre as suas experiências profissionais, fá-lo de boa vontade.	1	2	3	4	5	6	7
Quando trabalha com outros, coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.	1	2	3	4	5	6	7
De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações junto das outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
Na tomada de decisões, dá ênfase aos sentimentos preferindo a lógica.	1	2	3	4	5	6	7
Nas discussões com outros, centra-se nas necessidades de cada pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
Quando uma decisão tem de ser tomada, prefere consultar outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo.	1	2	3	4	5	6	7
Quando outros tomam decisões que afetam a carreira deles, dá ênfase à adoção de riscos.	1	2	3	4	5	6	7
Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, opta por tarefas de equipa.	1	2	3	4	5	6	7
Considera que o conflito no local de trabalho é entusiasmante.	1	2	3	4	5	6	7

II. Nesta segunda parte, gostaria que pensasse em si. Indique se adota os seguintes comportamentos. Através de um círculo (0) ou uma cruz (X) escolha a opção que se aplica melhor a si. Refira como **realmente** se comporta e não como gostaria de se comportar.

Não se aplica nada a mim 1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6 ... 7 Aplica-se a mim completamente							
Pensando em mim...							
Orgulho-me de dizer aos outros que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto um grande afeto por esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que "faço parte da família" que é esta organização.	1	2	3	4	5	6	7

Não me identifico nada 1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 Identifico-me totalmente					
Pensando em mim...					
Sugiro novas formas de atingir objetivos.	1	2	3	4	5
Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.	1	2	3	4	5
Procuo novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos ou serviços.	1	2	3	4	5
Sugiro novas formas de aumentar a qualidade.	1	2	3	4	5
Sou uma boa fonte de ideias criativas.	1	2	3	4	5
Não tenho medo de correr riscos.	1	2	3	4	5
Promovo e defendo ideias junto dos outros.	1	2	3	4	5
Exibo criatividade no trabalho, quando tenho oportunidade para o fazer.	1	2	3	4	5
Desenvolvo planos e planificações adequados para a implementação de novas ideias.	1	2	3	4	5
Frequentemente, tenho ideias novas e inovadoras.	1	2	3	4	5
Apresento soluções criativas para os problemas.	1	2	3	4	5
Frequentemente, tenho uma abordagem inovadora aos problemas.	1	2	3	4	5
Sugiro novas formas de executar tarefas laborais.	1	2	3	4	5

Discordo plenamente 1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6 ... 7 Concordo plenamente							
Pensando em mim...							
Procuo perceber quais são as necessidades do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho os melhores interesses do cliente em mente.	1	2	3	4	5	6	7
Assumo uma abordagem que visa a resolução de problemas ao vender produtos ou serviços aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Recomendo produtos ou serviços que melhor se adequam à resolução de problemas.	1	2	3	4	5	6	7
Procuo descobrir que produtos e serviços serão mais úteis para os clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Agradecia, agora, que me facultasse alguns elementos a seu respeito.

Sexo: *Feminino* *Masculino* Idade:

Há quanto tempo trabalha nesta organização?

A organização onde trabalha é... *Pública* *Privada*

Habilitações literárias

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo 2 – Caracterização da Amostra

Características Sociodemográficas	Percentagem da Amostra	
Género		
Feminino	39	48,8 %
Masculino	41	51,2 %
Idade		
18-25	11	13,8 %
26-35	24	30 %
36-45	32	40 %
46-55	11	13,8 %
55 +	2	2,4 %
Média	36,5	
Desvio Padrão	9,1	
Mínima	21	
Máxima	62	
Habilitações Literárias		
1.º ciclo do Ensino Básico	1	1,3 %
2.º ciclo do Ensino Básico	2	2,5 %
3.º ciclo do Ensino Básico	6	7,2 %
Ensino Secundário	24	30,1 %
Bacharelato/Licenciatura	35	43,8 %
Mestrado/Doutoramento	12	15,1 %
Tipo de Organização		
Pública	21	26,3 %
Privada	59	73,8 %
Antiguidade na Organização		
Média	9,2	
Desvio Padrão	7,4	
Mínima	1	
Máxima	39	

Anexo 3 – Aperfeiçoamento das Escalas

[resultados do software SPSS (v.19)]

Análise da Correlação de cada Item com os Restantes

Competências de Coaching

Item-Total Statistics				
	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha If Item Deleted
1.2_CC	51,900	113,990	,782	,944
1.3_CC	51,588	114,878	,756	,945
1.4_CC	51,438	114,857	,755	,945
1.5_CC	51,763	110,867	,766	,945
1.6_CC	51,375	114,009	,804	,944
1.7_CC	51,813	110,483	,831	,942
1.8_CC	51,575	112,830	,814	,943
1.9_CC	51,088	118,764	,713	,947
1.12_CC	51,200	114,922	,736	,946
1.14_CC	52,255	117,063	,696	,947
1.15_CC	51,413	112,144	,853	,942

Empenhamento Afetivo

Item-Total Statistics				
	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha If Item Deleted
2.1_EA	10,725	8,025	,841	,899
2.2_EA	10,913	7,271	,869	,869
2.3_EA	11,138	6,247	,849	,898

Criatividade

Item-Total Statistics				
	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha If Item Deleted
2.4_C	32,400	41,737	,678	,939
2.5_C	32,313	40,673	,803	,933
2.6_C	32,425	40,298	,756	,936
2.7_C	32,262	41,386	,753	,936
2.8_C	32,675	40,045	,741	,937
2.12_C	32,713	40,359	,738	,936
2.13_C	32,800	38,668	,854	,931
2.14_C	32,575	41,361	,742	,936
2.15_C	32,725	41,063	,773	,935
2.16_C	32,463	41,239	,775	,935

Orientação para o Cliente

Item-Total Statistics				
	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha If Item Deleted
2.17_OC	23,913	13,169	,807	,908
2.18_OC	24,100	12,724	,776	,910
2.19_OC	24,213	11,688	,800	,906
2.20_OC	24,200	11,554	,843	,897
2.21_OC	24,175	11,564	,802	,906

Análise da Consistência Interna da Escala (Alpha de Cronbach)

Competências de Coaching

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,950	11

Empenhamento Afetivo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	3

Criatividade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	10

Orientação para o Cliente

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	5

Estudo da Dimensionalidade das Variáveis (análise fatorial)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,857
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2054,081
	df	406
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,099	38,273	38,273	11,099	38,273	38,273	7,560	26,069	26,069
2	5,667	19,542	57,815	5,667	19,542	57,815	6,692	23,076	49,145
3	2,769	9,547	67,363	2,769	9,547	67,363	4,169	14,377	63,521
4	1,423	4,907	72,269	1,423	4,907	72,269	2,537	8,748	72,269
5	,897	3,092	75,361						
6	,809	2,790	78,151						

Communalities		
	Initial	Extraction
1.2_CC	1,00	,701
1.3_CC	1,00	,678
1.4_CC	1,00	,636
1.5_CC	1,00	,660
1.6_CC	1,00	,688
1.7_CC	1,00	,791
1.8_CC	1,00	,737
1.9_CC	1,00	,736
1.12_CC	1,00	,691
1.14_CC	1,00	,613
1.15_CC	1,00	,783
2.1_EA	1,00	,843
2.2_EA	1,00	,901
2.3_EA	1,00	,842
2.4_C	1,00	,569
2.5_C	1,00	,716
2.6_C	1,00	,668
2.7_C	1,00	,671
2.8_C	1,00	,644
2.12_C	1,00	,650
2.13_C	1,00	,800
2.14_C	1,00	,677
2.15_C	1,00	,688
2.16_C	1,00	,682
2.17_OC	1,00	,788
2.18_OC	1,00	,752
2.19_OC	1,00	,772
2.20_OC	1,00	,817
2.21_OC	1,00	,762
Extraction Method: Principal Component Analysis		

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
1.9_CC	,841	,114	-,013	-,126
1.8_CC	,833	,101	,088	,162
1.15_CC	,819	,060	,268	,194
1.12_CC	,777	,212	,208	,004
1.6_CC	,771	,113	,173	,227
1.5_CC	,764	,066	,253	,093
1.7_CC	,756	,164	,138	,416
1.14_CC	,753	,189	,012	,102
1.2_CC	,738	,050	,210	,331
1.3_CC	,729	,070	,298	,230
1.4_CC	,703	,038	,241	,288
2.13_C	,022	,888	,007	,105
2.5_C	,069	,834	,123	-,005
2.16_C	,057	,821	,065	,024
2.15_C	,035	,815	,123	,087
2.6_C	,153	,802	-,035	-,016
2.14_C	,002	,790	,206	-,103
2.12_C	,094	,789	-,035	,134
2.7_C	,201	,784	,119	-,031
2.8_C	,033	,779	,103	,161
2.4_C	,213	,721	-,064	-,005
2.20_OC	,153	,094	,855	,233
2.18_OC	,149	,018	,846	,120
2.17_OC	,305	,083	,829	-,003
2.21_OC	,190	,157	,827	,133
2.19_OC	,283	,106	,824	,047
2.2_EA	,349	,042	,290	,833
2.1_EA	,475	,120	,213	,746
2.3_EA	,521	,106	,078	,744
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 5 iterations.				