



O Impacto das Competências de *Coaching* dos Líderes na Felicidade e Intenção de *Turnover* dos colaboradores

Mestrado em Gestão

Soraia Margarida Lourenço Romão

Leiria, Março de 2021



O Impacto das Competências de *Coaching* dos Líderes na Felicidade e Intenção de *Turnover* dos colaboradores

Mestrado em Gestão

Soraia Margarida Lourenço Romão

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

Leiria, Março de 2021

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2020/2021, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Para os meus pais, pela ajuda e pelo apoio ao longo deste capítulo da minha vida.

Obrigado por me ensinarem a ser persistente.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado consistiu num desafio pessoal que conta com importantes apoios e incentivos e, sem os quais, não se teria tornado realidade. Desta forma, agradeço a todos aqueles que me fizeram acreditar na minha capacidade e que me motivaram a alcançar este objetivo.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais que sempre me apoiaram, incentivaram e compreenderam a necessidade de perseguir este novo capítulo da minha vida.

Quero agradecer ao meu namorado João Carreira que, incondicionalmente, me motivou nos momentos mais difíceis, pela sua disponibilidade e compreensão na necessidade em alcançar este objetivo e, sobretudo, pela paciência que demonstrou nos períodos mais atribulados deste percurso.

À minha amiga Fátima Vieira que em todo o momento me deu forças e ajudou a tornar este percurso mais animado.

Um grande agradecimento à minha orientadora nesta dissertação, a Professora Doutora Neuza Ribeiro, pela paciência, pela disponibilidade, pela simpatia, pela confiança e pela partilha de conhecimentos e documentos. Um grande obrigado por ter aceite este desafio.

Agradeço à Professora Doutora Lúcia Febra que, como coordenadora de mestrado, sempre se mostrou disponível para responder a questões relacionadas com o mesmo.

Também quero agradecer ao Instituto Politécnico de Leiria que, mais uma vez, deu-me a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e expandir outros na sua comunidade estudantil.

E, por último, um muito obrigado a todos aqueles que responderam anonimamente ao questionário, sem eles o desenvolvimento deste estudo não teria sido possível.

Um profundo obrigado a todos vocês!

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

O *Coaching* é uma prática de desenvolvimento pessoal e profissional que é considerada, na cultura organizacional, como promotor de bem-estar.

Nesse sentido, o presente estudo tem como principal objetivo investigar o impacto das Competências de *Coaching* dos Líderes (CCL) na Felicidade dos colaboradores e nas suas Intenções de *Turnover* (IT). Mais concretamente, o estudo pretende compreender a relação entre: (a) as CCL e a Felicidade dos colaboradores; (b) as CCL e a IT; (c) a Felicidade e as IT dos colaboradores; e (d) a Felicidade como mediadora da relação entre as CCL e a IT dos colaboradores.

A amostra do estudo foi recolhida através de um inquérito por questionário, divulgado exclusivamente *online* e em plataformas de redes profissionais e sociais, sendo posteriormente analisada no *software* estatístico IBM SPSS *Statistics*, versão 27. Neste estudo participaram 271 indivíduos pertencentes a diversas organizações e que laboram com os seus líderes há pelo menos seis meses.

Os resultados confirmam a existência de relações entre as variáveis em estudo, nomeadamente: 1) As CCL relacionam-se positivamente com a Felicidade dos colaboradores, sugerindo que face a líderes com competências de *coach*, a felicidade dos colaboradores tende a aumentar; 2) A Felicidade dos colaboradores relaciona-se negativamente com a IT, sugerindo que face aos elevados níveis de felicidade dos colaboradores, as suas intenções de abandonar as organizações diminuem; 3) As CCL relacionam-se negativamente com a IT, sugerindo que face a líderes com competências de *coach*, as intenções dos colaboradores em abandonar as organizações diminuem; e, 4) A relação entre as CCL e a IT é mediada pela Felicidade, sugerindo que face à existência de líderes com competências de *coach* nas organizações, a felicidade dos colaboradores aumenta e, por sua vez, as intenções dos colaboradores em abandonar as organizações diminuem.

O *Coaching* como prática emergente torna-se numa ferramenta de mudança para as organizações, nas quais o líder com competências de *coach* promove a melhoria do desempenho e a maximização do potencial dos colaboradores, o que gera Felicidade e evita a IT.

Palavras-chave: *Coaching*, Líderes *Coach*, Felicidade no trabalho, Intenção de *Turnover*.

Abstract

Coaching is a practice of personal and professional development that is considered, in the organizational culture, as a promoter of well-being.

In this sense, the present study has as main objective to investigate the impact of Leaders Coaching Skills on the Happiness of employees and their Turnover Intentions. More specifically, the study aims to understand the relationship between: (a) the Coaching Skills of Leaders and the Happiness of employees; (b) the Coaching Skills of Leaders and Turnover Intentions; (c) Employee Happiness and Turnover Intentions; and (d) Happiness as a mediator of the relationship between the Coaching Competencies of Leaders and the Turnover Intentions of employees.

The study sample was collected through a questionnaire survey, published exclusively online and on professional and social networking platforms, and subsequently analysed with statistical software IBM SPSS Statistics, version 27. In this study the sample comprises 271 individuals, working for a minimum of six months, with different associations and their leaders.

The results confirm the existence of relationships between the variables under study, namely: 1) The Coaching Skills of Leaders are positively related to the Happiness of employees, suggesting that in the face of leaders with Coaching skills, happiness of employees tends to increase; 2) Employee Happiness is negatively related to the Turnover Intention, suggesting that in view of the employees happiness levels, their intentions to leave associations decrease; 3) Leaders Coaching Competencies are negatively related to the Turnover Intention, suggesting that in the face of leaders with Coaching skills, employees intentions to abandon associations decrease; and, 4) The relationship between the Coaching Competencies of Leaders and the Turnover Intention is mediated by Happiness, suggesting that given the existence of leaders with coach skills in organizations, the happiness of employees increases and, in turn, the intentions of employees in abandoning organizations decreases.

Coaching as an emerging practice becomes a tool for change for organizations, in which the leader with coach skills promotes improved performance and maximizes the potential of employees, which generates Happiness and avoids the Turnover Intent.

Keywords: Coaching, Coach Leaders, Happiness at work, Turnover Intentions.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	v
Agradecimentos	vii
Resumo	ix
Abstract	xi
Lista de Figuras	xv
Lista de Tabelas	xvii
Lista de Siglas e Acrónimos	xix
1. Introdução	1
1.1. Objetivos do Estudo	3
1.2. Relevância da Investigação	3
1.3. Estrutura da Dissertação	4
2. Revisão de Literatura.....	5
2.1. Coaching	5
2.1.1. Contextualização e Pressupostos do <i>Coaching</i>	5
2.1.2. Fronteiras de <i>Coaching</i>	9
2.1.3. Tipologias de <i>Coaching</i>	10
2.1.3.1. <i>Coaching</i> Organizacional (CO).....	10
2.1.4. LC	12
2.1.4.1. CCL	14
2.2. Felicidade.....	15
2.2.1. Contextualização	15
2.2.2. Conceito.....	16
2.2.3. Abordagens da Felicidade	16
2.2.4. Felicidade no Trabalho	18
2.2.5. Felicidade e LC.....	21
2.3. IT.....	23
2.3.1. Contextualização	23
2.3.2. Conceito.....	24
2.3.3. Categorias e Fatores de IT	24
2.3.4. IT e LC	27
2.3.5. CCL, Felicidade e IT	28

3. Metodologia.....	31
3.1. Objetivo e Hipóteses de Investigação	31
3.2. Métodos e Procedimentos para Recolha da Informação	32
3.2.1. Estrutura do Questionário.....	33
3.3. Instrumentos de Medida.....	34
3.4. Caracterização da Amostra.....	36
3.5. Aperfeiçoamento das Escalas	38
3.5.1. Análise Preliminar: Correlação de Cada Item com a Totalidade das Escalas.	39
3.5.2. Análise da Consistência Interna das Escalas.....	40
3.5.3. AFE	40
3.6. Síntese.....	43
4. Análise e Discussão de Resultados	45
4.1. Análise Descritiva e Correlações.....	45
4.2. Análise do Modelo de Investigação.....	47
4.2.1. Relações Existentes entre as Variáveis do Estudo	47
4.2.1.1. Relação entre as CCL e a Felicidade.....	47
4.2.1.2. Relação entre a Felicidade e a IT	48
4.2.1.3. Relação entre as CCL e a IT	49
4.2.1.4. Relação entre as CCL e a IT mediada pela Felicidade	49
4.3. Discussão de Resultados.....	51
5. Conclusão	53
5.1. Principais Contributos da Investigação	56
5.2. Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras Investigações.....	56
Bibliografia	59
Glossário.....	73
Anexos	75
Anexo A – Questionário.....	76
Anexo B – Cálculo da Média das Variáveis	79
Anexo C – Análise da Normalidade dos Resíduos das Variáveis.....	80
Anexo D – Análise da Homocedasticidade das Variáveis	81

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo <i>GROW</i> desenvolvido por John Whitmore (2004).....	6
Figura 2 - Pressupostos do <i>Coaching</i> por Gallwey (2011), Krausz (2011) e Whitmore (2002).....	8
Figura 3 - Os cinco diferentes tipos de <i>Coaching</i> por Arrivé & Frings-Jton (2004).	10
Figura 4 - As três etapas do CO por Correa (2008).	12
Figura 5 – Competências para a atuação do LC por Perez (2018).....	14
Figura 6 - Os 5 C's da estrutura da Felicidade no trabalho por Pryce-Jones (2010).	19
Figura 7 – Trabalho/Tarefas com características relacionadas com a Felicidade por Hackman & Oldham (1975), Morgeson & Humphrey (2006) e Warr (2011).	20
Figura 8 - Caracterização dos motivos de IT dos colaboradores nas organizações por Maertz & Griffeth (2004).	26
Figura 9 - Modelo Conceptual da investigação.	32
Figura 11 - Histograma de resíduos da variável dependente Felicidade e da variável independente CCL.	80
Figura 12 - Histograma da variável dependente IT e da variável independente Felicidade.	80
Figura 13 - Histograma da variável dependente IT e da variável independente CCL.	80
Figura 14 - <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados da variável dependente Felicidade e da variável independente CCL.	81
Figura 15 - <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados da variável dependente IT e da variável independente Felicidade.	81
Figura 16 - <i>Scatterplot</i> dos resíduos estandardizados da variável dependente IT e da variável independente CCL.	81

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Escalas utilizadas para a medição das variáveis do estudo.....	34
Tabela 2 - Escala de avaliação de <i>Likert</i> de 7 pontos.	34
Tabela 3 - Composição das competências de <i>Coaching</i> , segundo McLean et al. (2005).	35
Tabela 4 - Escala de avaliação de <i>Likert</i> de 5 pontos.	35
Tabela 5 - Composição da variável Felicidade, segundo Daniels (2000).	36
Tabela 6 - Composição da variável IT por Abid & Butt (2017).	36
Tabela 7 - Distribuição da amostra por Género.	37
Tabela 8 - Distribuição da amostra por Faixa Etária.	37
Tabela 9 - Distribuição da amostra por Habilitações Académicas.	37
Tabela 10 - Distribuição da amostra por antiguidade do participante na equipa do líder.	38
Tabela 11 - Distribuição da amostra antiguidade do participante na empresa.	38
Tabela 12 - Classificação da Consistência Interna por Marôco (2006).	40
Tabela 13 - Síntese dos valores de AC da amostra do estudo.	40
Tabela 14 - Classificação da AFE por Kirch et al. (2017).	41
Tabela 15 - Síntese dos valores de KMO da amostra do estudo.	41
Tabela 16 - Resultados da AFE do estudo.	43
Tabela 17 – Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre variáveis e Consistências Internas do estudo.	46
Tabela 18 - Resultado da Regressão Linear Simples X = CCL e Y = Felicidade.	48
Tabela 19 - Resultado da Regressão Linear Simples X = Felicidade e Y = IT.	48
Tabela 20 - Resultado da Regressão Linear Simples X = CCL e Y = IT.	49
Tabela 21 – Mediação da Felicidade entre as CCL e a IT.	50
Tabela 22 – Efeito indireto da mediação da variável Felicidade nas variáveis CCL e IT.	50

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Siglas e Acrónimos

AC	<i>Alpha de Cronbach</i>
ACP	Análise das Componentes Principais
AFE	Análise Fatorial Exploratória
CCL	Competências de <i>Coaching</i> dos Líderes
CCP	Coefficiente de Correlação de <i>Pearson</i>
CCS	Coefficiente de Correlação de <i>Spearman</i>
CO	<i>Coaching</i> Organizacional
DOI	Dicionário de <i>Oxford</i> Inglês
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
<i>GROW</i>	<i>Goals, Reality, Opinions e Will</i>
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i>
IT	Intenção de <i>Turnover</i>
ITI	Intenção de <i>Turnover</i> Involuntário
ITV	Intenção de <i>Turnover</i> Voluntário
LC	Líder(es) <i>Coach</i>
<i>TO GROW ME</i>	<i>Topics, Goals, Reality, Opinios, Will, Monitoring e Evaluation</i>
VEF	Visão Eudemónica de Felicidade
VHF	Visão Hedónica de Felicidade

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

O *Coaching*, apesar de ser um assunto com pouco destaque nas empresas nacionais, é uma prática que tem vindo a ganhar relevo e visibilidade nas organizações.

A prática do *Coaching* revelou também ser uma estratégia vital para melhorar o desempenho organizacional (Beattie et al., 2014). Com base numa aprendizagem e desenvolvimento pessoal, o *Coaching*, desafia e acompanha o colaborador, de forma que este compreenda os seus desejos e necessidades (Perez, 2018). Desta forma, os colaboradores desenvolvem atitudes mais proativas e identificam-se com os valores e missão das organizações.

A criação de relações entre colaboradores e líderes tornam-se fundamentais para criar pessoas eficazes e empresas de sucesso (Abbasi & Hollman, 2000). O líder precisa de acompanhar a forma individual do colaborador e perceber as suas diferenças e semelhanças com a organização, para assim ajudar a proporcionar o seu desenvolvimento.

Um líder com competências de *coach* cria o ambiente de trabalho seguro no qual o colaborador pode confiar (Riddle & Ting, 2006) e, ajuda a melhorar a performance laboral, desenvolve a autoconsciência do colaborador e aumenta a satisfação dos colaboradores com o trabalho, o líder e a empresa (Kalkavan & Katrinli, 2014).

O Líder *Coach* (LC) não só partilha os seus conhecimentos com os colaboradores, como também proporciona *feedback*, reconhece o trabalho efetuado e aconselha e responde atenciosamente (Ali et al., 2020). Esta forma de liderança é vista como uma ferramenta organizacional que é usada para motivar, satisfazer e promover comportamentos inovadores.

Aliado à presença de um LC está também o fator da satisfação laboral. A satisfação dos colaboradores é avaliada através do nível de equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional assim, um colaborador satisfeito é um colaborador feliz e que providencia à organização uma maior e melhor produção, venda e satisfação de clientes (Kumar & Mathimaran, 2017). A satisfação do colaborador é, cada vez mais, importante para o bem-estar laboral e, por sua vez, para o seu comprometimento com a organização.

Em suma, as organizações precisam de colaboradores dispostos a aprenderem e desenvolverem a visão e missão das mesmas. A melhor forma de o conseguirem é que os

colaboradores experienciem positivismo e satisfação nas organizações (Walsh, 2018), só assim serão melhores profissionais no local de trabalho.

Esta constatação encaminhou a pesquisa para a Felicidade, pois é um termo muito usado em diferentes contextos (Chekola, 2007). A nível laboral, a Felicidade ajuda os colaboradores a desempenharem o seu trabalho, o que impulsiona a empresa (Al Suwaidi, 2019). Desta forma, um colaborador feliz identifica-se, sobretudo, pela sua obtenção de boas experiências e pela existência de integridade, confiança e compaixão laboral (Al Suwaidi, 2019; Pryce-Jones, 2010).

O fundamental é o conciliar da vida pessoal com a profissional. Os colaboradores precisam de sentir que os seus interesses importam, que a empresa compreende as suas situações e que, mesmo assim, quer investir no seu treino e desenvolvimento. O colaborador percebe e reflete sobre as boas intenções da empresa e cria um sentimento forte de pertença organizacional (Siew, 2017). Por outro lado, a inexistência de compreensão e acompanhamento ao colaborador cria nele o efeito oposto, a insatisfação laboral, que provoca a desmotivação e a falta de confiança e que, por sua vez, contribui para a IT.

A IT, por parte dos colaboradores, é derivada da baixa satisfação laboral e baixo bem-estar psicológico. Para as empresas, o *turnover* de colaboradores é dispendioso em todos os níveis da organização (Al-Khrabsheh et al., 2018), uma vez que afeta negativamente a produtividade e a qualidade do produto e serviço prestado, além de prejudicar gravemente o progresso da empresa na obtenção de objetivos e metas pré-planeadas.

A IT dos colaboradores é também um fator relacionado com o tipo de líder, pois é ele quem desempenha o papel preponderante nos comportamentos dos colaboradores (Lee et al., 2019). Um líder que pretenda satisfazer e reter colaboradores nas organizações deve ter por base competências de *Coaching* (Stelter, 2007).

O LC aproveita o potencial da organização (Harper, 2012). Ele entende que o futuro depende das pessoas e da sensibilidade e efeito da cultura organizacional. Um LC detalha e sistematiza a estratégia para criar uma fórmula “perfeita” para uma organização e colaboradores satisfeitos e comprometidos (Butt et al., 2020; Harper, 2012).

Contudo, será que efetivamente as CCL influenciam a Felicidade e IT dos colaboradores? Neste sentido é desenvolvida a presente investigação que, com base na análise ao inquérito

por questionário, são verificados os efeitos das CCL na Felicidade dos colaboradores e na IT destes.

As considerações anteriores têm o propósito de aprofundar a temática e ajudam a formular a seguinte questão de investigação:

As CCL fomentam a Felicidade e evitam a IT dos colaboradores nas organizações?

1.1. Objetivos do Estudo

A presente dissertação é escrita no âmbito do Mestrado em Gestão, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Leiria para obtenção do grau de Mestre. O principal objetivo deste estudo é compreender o *Coaching* e como as CCL influenciam a Felicidade e a IT dos colaboradores, como a Felicidade e a IT se relacionam entre si, e, como a relação entre as CCL e a IT é mediada pela Felicidade.

1.2. Relevância da Investigação

A inspiração do tema desta investigação foi devido ao interesse pessoal na necessidade de compreensão das competências dos líderes nas organizações e, o que as mesmas proporcionam e/ou afetam os colaboradores.

Decorrente da experiência pessoal, a oportunidade deste estudo surge para refletir, firmar e expandir ideias e conhecimentos na temática ligada ao bem-estar laboral. Numa organização, mais que tudo, são as pessoas a fonte de criação e desenvolvimento de conhecimentos.

Quando um líder conhece, quer a nível pessoal, quer a nível profissional, os seus colaboradores está a criar uma empatia favorável entre uns e outros. Este estudo analisa a criação dessas ligações e como podem ou não proporcionar resultados satisfatórios, tanto para o colaborador como para a organização.

Nesse sentido é pertinente abordar o tema das competências dos líderes, analisar o *Coaching* como prática para melhoria dessas competências e, como o acompanhamento aos colaboradores sustenta a satisfação laboral e evita o turnover.

As relações entre o líder e o colaborador nem sempre são exercidas da melhor forma, é sobretudo essencial que exista compreensão, confiança e integridade. Esta preocupação é cada vez mais comum para o bem-estar laboral, mas também para o sucesso organizacional.

1.3. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, nomeadamente, a Introdução, a Revisão de Literatura, a Metodologia, a Análise e Discussão de Resultados e a Conclusão.

No primeiro capítulo, designado por Introdução, será contextualizado o tema, explicado os objetivos de estudo, informado sobre a pertinência da investigação e indicado a estrutura.

No segundo capítulo, na Revisão de Literatura, aprofundam-se os conhecimentos da investigação sobre os conceitos do estudo, como o *Coaching*, as CCL, a Felicidade e a IT. E também são apresentadas as hipóteses formuladas para a investigação.

O terceiro capítulo, intitulado de Metodologia, demonstra o estudo efetuado às variáveis, nomeadamente qual o tipo de instrumento utilizado para recolha de dados, quais as escalas utilizadas para avaliação e medição, como se caracteriza a amostra e é também efetuado uma análise fatorial para verificar a dimensionalidade das variáveis.

Por conseguinte, o quarto capítulo, a Análise e Discussão de Resultados, apresenta a informação acerca dos resultados obtidos do estudo empírico. É feita a análise dos dados e, consecutivamente, são confrontados para confirmação ou rejeição das hipóteses de investigação.

No quinto e último capítulo, na Conclusão, apresenta-se a súmula dos resultados. Nesta parte são também apresentados os principais contributos da investigação, as limitações do estudo e são expostas algumas recomendações para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

Este estudo pretende investigar o efeito das CCL nos colaboradores. A contextualização do *Coaching* é fundamental para compreender como os colaboradores são afetados no seu desempenho laboral. A Felicidade no local de trabalho é, neste estudo, um fator que ajuda a diferenciar o bom ambiente nas organizações. Os colaboradores que desenvolvem relações com os seus LC criam satisfação profissional e pessoal e, neste sentido, ajudam a promover uma cultura organizacional positiva o que, por sua vez, evita a IT.

O *Coaching*, apesar de ainda ser uma prática em desenvolvimento em Portugal, é utilizado e considerado uma promoção do bem-estar na cultura organizacional. Na bibliografia nacional, a prática do *Coaching* é encarada como uma forma de desenvolvimento pessoal e profissional, esta metodologia está cada vez mais presente em artigos científicos e académicos e em revistas, jornais e/ou sites de interesse profissional.

A pertinência do estudo das CCL nas organizações, a Felicidade e IT dos colaboradores são os grandes pilares do conteúdo e informação divulgada nesta investigação.

2.1. *Coaching*

2.1.1. Contextualização e Pressupostos do *Coaching*

As práticas do *Coaching* e os seus princípios remontam à Grécia Antiga, onde Sócrates estimulava o diálogo com os seus discípulos, através da formulação de perguntas e desenvolvimento de ideias (Krausz, 2011). Era sobretudo o estudo do Homem, como ele pensa e como se move, que Sócrates desenvolvia com os seus discípulos, com o intuito de aprender e compreender a forma mais digna de viver.

“Sócrates disse que não há ensino, mas apenas aprendizagem. E com essa simplicidade é descrita hoje o que é a metodologia de coaching. Sócrates ajudou outros a aprender fazendo perguntas ao seu interlocutor e deixá-lo encontrar a resposta por si mesmo.”

(Hernández, 2003, p. 21).

O *Coaching*, derivado de *coach*, tem origem numa pequena vila húngara. Os viajantes deslocavam-se entre regiões, utilizando carruagens cobertas para sua proteção, denominadas

de *koczi*. Atualmente, a palavra inglesa é associada a viagens de carro e/ou carruagem e a técnicos, treinadores e tutores que auxiliam os seus discentes (Milaré & Yoshida, 2009).

A aplicação do *Coaching* ganhou relevo na esfera empresarial, sobretudo na época contemporânea. Krausz (2011) explica que a prática era informal e esporádica, as pessoas mais experientes e confiáveis se relacionavam umas com outras, na procura de opiniões sobre negócios, família e outras dificuldades. Com o aparecimento das tecnologias de informação, de comunicação e de coordenação o uso do *Coaching* teve um crescimento acentuado devido, sobretudo, à necessidade de obtenção de boas condições de trabalho.

Segundo Whitmore (2002) o *Coaching* é uma forma de maximizar o potencial do indivíduo. A construção da consciência e da responsabilidade na pessoa ajuda a criar uma forma sustentada e verdadeira de valores pessoais, fazendo-o chegar mais longe e viver melhor.

O *Coaching* foi desenvolvido por Graham Alexander, no ano de 1980, através de um modelo que John Whitmore apadrinhou em 2004. O Modelo *GROW* (*Goals, Reality, Opinions e Will*), conforme Figura 1, é conhecido por desenvolver competências e expandir o modo de estimular o *coachee* (Kołodziejczak, 2015).

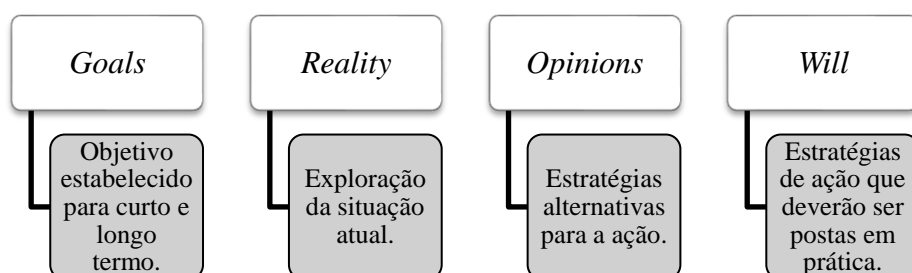


Figura 1 - Modelo *GROW* desenvolvido por John Whitmore (2004).

Fonte: Kołodziejczak (2015); Elaboração Própria.

João (2018) afirma que o modelo de John Withmore é também designado por *TO GROW ME*. Às fases Metas (*Goals*), Realidade (*Reality*), Opiniões (*Opinions*) e Vontade (*Will*) foram adicionadas o Tópico (*To*), o Monitoramento (*Monitoring*) e a Avaliação (*Evaluation*), uma vez que, com o passar dos anos, ajudaram a estabelecer uma melhoria contínua e a assegurar o *feedback*. Tendo por base várias competências de *Coaching*, este modelo pretende ajudar o indivíduo a aprofundar a sua autoconsciência e a responsabilidade pelas ações a tomar para atingir metas.

De acordo com Peterson & Hicks (1995, p. 78) o *Coaching* é um processo de “equipar pessoas com as ferramentas, conhecimentos e oportunidades que precisam para se

desenvolverem e tornarem mais eficazes”. Hudson (1999) indica também que o interesse e o uso do *Coaching* são um meio para aumentar o desempenho e elaborar um sistema de perspectiva de trabalho. O *Coaching* atua assim como um apoio ao colaborador, de forma que este supere as suas dificuldades e obtenha resultados positivos para a equipa de trabalho.

O *Coaching*, segundo Kampa-Kolesch (2001) citado por Utrilla (2015), é uma forma de intervenção sistemática de *feedback* que pretende melhorar as habilidades profissionais, consciência interpessoal e eficácia do indivíduo. Da mesma forma, Downey (2003, p. 26) indica que o *Coaching* é “a arte de facilitar o desempenho, a aprendizagem e o desenvolvimento do outro”.

O crescimento do indivíduo, tanto a nível pessoal como profissional, é efetuado através do desenvolvimento das suas competências, a criação de valores e a tomada de responsabilidade e consciência pelos seus objetivos e/ou metas. O método de *Coaching* cria um patamar no qual, a relação entre o *coach*, responsável pelo aperfeiçoamento das habilidades, e o *coachee*, aquele que aprende do primeiro, existe para melhorar a realização, a eficácia e o processo de aprendizagem (Stevens, 2005).

A prática do *Coaching*, como forma específica de conversas entre o *coach* e o *coachee*, é, segundo Stelter (2007), um processo relacionado com o interesse da pessoa em foco. O diálogo estimulado deve preparar o *coachee* para uma visão real dos acontecimentos, colocando em ênfase situações relacionadas, nas quais o *coach* age como um facilitador, ajudando no conhecimento das fraquezas e possíveis problemáticas do primeiro.

O *Coaching* é definido por Gallwey (2011) como a arte de criar um bom ambiente, no qual a comunicação e a forma de agir, facilitam o processo de atingir os objetivos pretendidos. Kołodziejczak (2015) reafirma assim o *Coaching* como o tratamento honesto, verdadeiro e responsável dos indivíduos, fornecendo o treinamento, *feedback* e explicações plausíveis das decisões tomadas.

“o coaching aparece, como forma de ajudar o indivíduo a estruturar os seus pensamentos, a criar planos de acção e a aumentar o seu potencial para atingir os seus objetivos e metas. (...) É uma ferramenta que não só promove a reflexão como também desafia a linha habitual de pensamento do indivíduo, de forma a desbloquear convicções que de certo modo limitam as suas potencialidades. (...) encoraja o indivíduo a definir metas, a criar opções, a

ultrapassar problemas e a transformar crenças limitadoras em atitudes positivas que (...) o levará a um resultado eficaz para a resolução dos seus dilemas e conflitos.”

(João, 2018, p. 23:24).

Mais recentemente, o *Coaching* é definido por Grant & Gerrard (2020) como uma relação colaborativa entre o *coach* e o indivíduo e que é orientada para facilitar a mudança individual, por forma a alcançar objetivos.

Whitmore (2002) acredita que o processo de ensino depende sobretudo da consciencialização e da responsabilidade. Com a mesma perspetiva, Gallwey (2011) e Krausz (2011) consideram a confiança e o comprometimento fulcrais para o pressuposto de *Coaching*, conforme Figura 2.

Consciência	<ul style="list-style-type: none">•A habilidade do <i>coachee</i> em determinar o relevante no entendimento de sistemas e dinâmicas de relacionamento entre pessoas e coisas.•É saber ver, ouvir e perceber de forma clara as informações dos factos.
Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none">•Os indivíduos aceitam e assumem os seus pensamentos como ações que aumentam o seu <i>engagement</i> e o seu desempenho.
Confiança	<ul style="list-style-type: none">•O <i>coach</i> efetua perguntas adequadas e estimulantes que ajudam a produzir resultados mais satisfatórios.•Os erros são encarados como oportunidades de aprendizagem e as metas são definidas como desafiantes para melhorar cada indivíduo.
Compromisso	<ul style="list-style-type: none">•O querer é o primeiro passo para o desempenho de algo. Toda a experiência do fazer é definida como uma aprendizagem.

Figura 2 - Pressupostos do *Coaching* por Gallwey (2011), Krausz (2011) e Whitmore (2002).

Fonte: Gallwey (2011); Krausz (2011); Whitmore (2002); Elaboração Própria.

Os pressupostos do *Coaching* apoiam o indivíduo na criação de elementos fundamentais para atingir objetivos e/ou metas. O *Coaching* ajuda a melhorar o desempenho individual, através do acompanhamento constante e orientação por parte do *coach*, melhorando resultados e comportamentos do *coachee* (Câmara et al., 2010).

Para o autor Grant (2020) o *coach*, além de ajudar o *coachee* a conseguir objetivos e/ou metas, tem também o papel de explorar os valores pessoais do indivíduo, esclarecer as suas intenções, conseguir ajudá-lo nas suas aspirações e, auxiliar no traçar de caminhos que fomentem a transformação pessoal.

2.1.2. Fronteiras de *Coaching*

O *Coaching* pode ser confundido com diversas práticas de desenvolvimento, sendo elas muitas vezes, origem de tipos de intervenção distintas. Alguns autores afirmam que o *Coaching* se aproxima de conceitos como: consultoria, psicoterapia, *mentoring* e formação.

A consultoria requer um conhecimento alargado de uma dada matéria. O autor Berman (2006) enuncia esta abordagem como uma forma de desenvolver e melhorar competências, para o sucesso a nível profissional. O consultor que atua como um instrutor e/ou conselheiro ajuda o indivíduo a planear as suas tarefas e a criar um pensamento estratégico, com passos fundamentais, por forma a melhorar o seu desempenho.

A psicoterapia atua na parte mais pessoal do indivíduo, chamado de paciente, de uma forma mais longa e profunda. Barosa-Pereira (2006) indica que os assuntos abordados na consulta são de ordem psíquica e intervém principalmente em acontecimentos da vida passada. O objetivo desta intervenção é ajudar o paciente a resolver emoções negativas, sofrimentos e medos através da exploração de problemas e atitudes.

MacLennan (2017) explica que o *mentoring* nada mais é que uma relação entre um indivíduo, designado de *mentee*, e o seu mentor, aquele que fornece ajuda. Nesta relação o mentor é como um professor que tenta ajudar o seu aluno, tanto nas suas dúvidas como nos seus conflitos, através do ensino sobre a organização/departamento, o desempenho de tarefas e a aprendizagem da cultura organizacional.

Por sua vez, a formação existe para a aquisição de conhecimentos. João (2018) interpreta a formação como uma competência interpessoal, que tende a ser pontual e específica a uma dada matéria. O formador, aquele que tem em si diversos e elevados conhecimentos numa determinada matéria, ensina o indivíduo por forma a elucidá-lo de quais os passos tomar em casos específicos.

2.1.3. Tipologias de *Coaching*

As tipologias de *Coaching* têm crescido ao longo dos anos. Inicialmente sendo destinado somente a atletas e desportistas, o *Coaching* Desportivo, e, mais recentemente, destinado para a vida pessoal de qualquer indivíduo, o *Life Coaching* (Mulec & Roth, 2005).

As diferenças entre as tipologias de *Coaching* são devido ao tipo de prestação de serviço, ao tipo de profissional, aos diferentes tipos de indivíduos que o solicitam e aos diferentes tipos de intervenção necessários. Arrivé & Frings-Jton (2004) identificam essas diferenças em cinco tipos de *Coaching*, conforme a Figura 3.

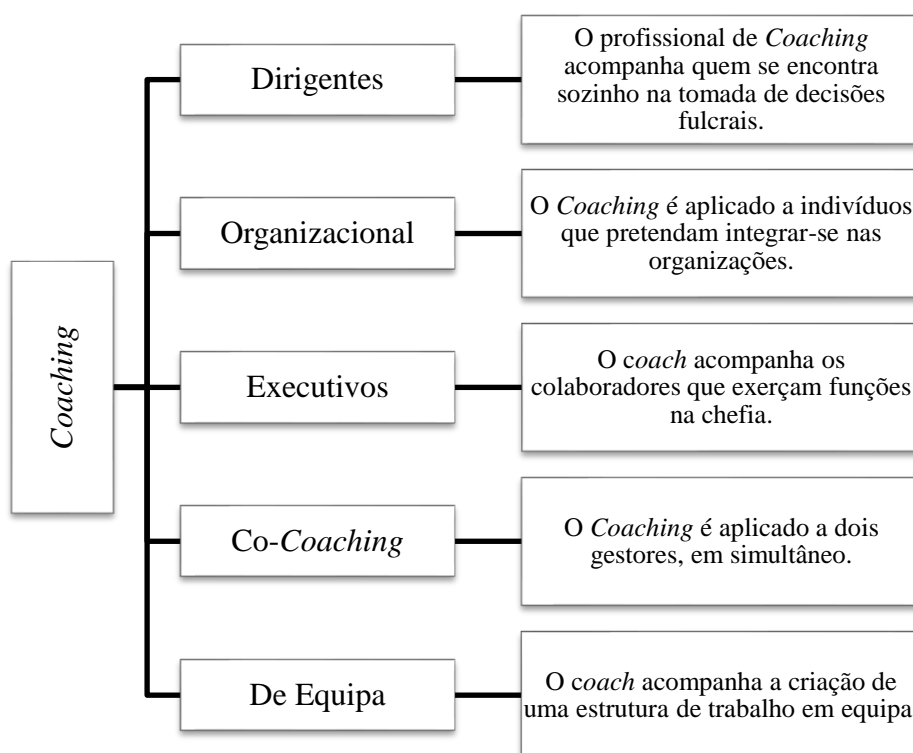


Figura 3 - Os cinco diferentes tipos de *Coaching* por Arrivé & Frings-Jton (2004).

Fonte: Arrivé & Frings-Jton (2004); Elaboração Própria.

O *Coaching* é utilizado em vários contextos e, muitas vezes, não é ligado ao mundo laboral (Cox, 2014). Contudo, este estudo pretende examinar o *Coaching* nas organizações e como os líderes aplicam esta prática, no seu dia a dia, de modo a promover o bem-estar laboral dos colaboradores.

2.1.3.1. *Coaching* Organizacional (CO)

Com o desenvolvimento do mercado de trabalho e da tecnologia, o uso do *Coaching* como forma de valorização do capital humano surge nas organizações para compreender e

reconhecer o potencial dos colaboradores, garantindo a obtenção de melhores resultados (Lange, 2014).

Muñoz & Díaz (2014) afirmam que o *Coaching* transmite às organizações altas competências, através da evolução das aprendizagens dos colaboradores. A eficiência atingida nos processos da organização resulta da construção de um clima e condições laborais favoráveis. O CO não só tem efeitos positivos significativos em resultados individuais, mas também tem efeitos bastante positivos em resultados organizacionais (Unnu, 2020).

O CO é assim definido por Flaherty (1999) como um meio de trabalhar com pessoas, tornando-as mais competentes e realizadas, de modo a contribuir para a organização. Este tipo de *Coaching* “procura identificar as falhas e os obstáculos para a eficiência organizacional, diligenciando o pensamento e o planeamento estratégico, com o propósito de aumentar a produtividade e a quota de mercado das organizações” (Zeus & Skiffinton, 2000 citado por Faustino, 2017, p. 32).

Desta forma, o CO pretende desenvolver o colaborador individual e as equipas de trabalho para, por sua vez, desenvolverem uma organização em potencial. Segundo Kolodziejczak (2015) este processo é efetuado através da criação de uma relação entre o *coach* e o *coachee* com bases na autenticidade, na parceria, na verdade e na responsabilidade de ambas as partes.

A partir dessa relação, os *coachees* desempenham um trabalho eficiente através do fomento do seu potencial para a concretização de metas e conclusão de objetivos, de tal forma que os níveis de produtividade requeridos nas organizações são alcançados (Useche, 2004).

Para o autor Correa (2008) o CO é subdividido em três etapas, conforme Figura 4, e que em todas elas a ajuda do *coach* é essencial para proporcionar uma orientação efetiva.

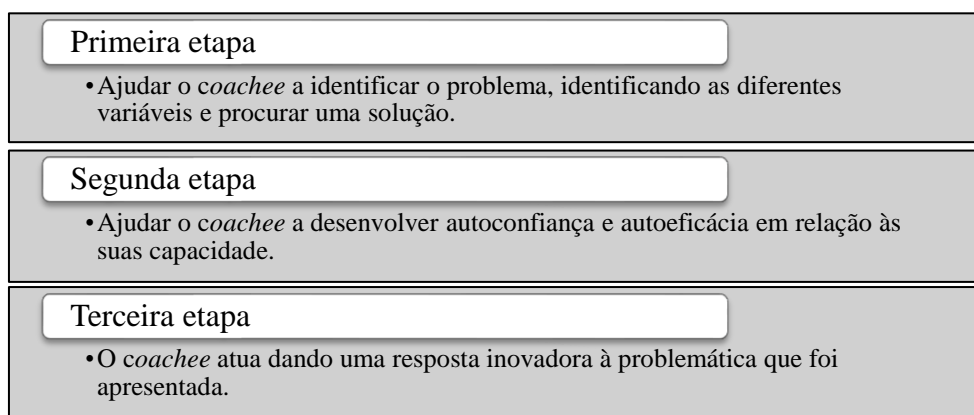


Figura 4 - As três etapas do CO por Correa (2008).

Fonte: Correa (2008); Elaboração Própria.

O autor Perez et al. (2018) indica que os processos de *Coaching* nas organizações existem para fazer face às problemáticas, de modo a conseguir o desejado. O *coach* torna-se assim o dirigente desta tarefa e, o *coachee* a pessoa que será ajudada a superar a problemática existente.

Grant (2020) afirma que cada vez mais as organizações investem em líderes com competências de *coach*, uma vez que a comunicação entre *coach* e *coachee*, elaborada através de técnicas emocionais, cognitivas e comportamentais, ajuda a melhorar o funcionamento da organização.

2.1.4. LC

Nos últimos anos o *Coaching*, como forma de liderança, tem crescido tanto a nível teórico como a nível prático. Esta abordagem de gestão nas organizações ajuda os colaboradores a melhorarem o seu desempenho, a conseguirem melhores e eficazes resultados, a maximizarem o seu potencial e a criarem uma situação de bem-estar laboral (Zhao & Liu, 2020; Zuberbuhler et al., 2021).

O aumento significativo de popularidade do *Coaching*, segundo Hawkins (2008), facilitou a diferenciação do valor das empresas, sobretudo, pela forma como os colaboradores eram incentivados e como eles incentivavam os consumidores à compra de produtos. Estas habilidades refletem o relacionamento entre os líderes e as suas equipas, que conduzem ao entendimento da inteligência emocional. Este fator é visto como vital para a compreensão, a motivação e a inspiração laboral.

“O principal problema que os futuros líderes enfrentam é (...) desbloquear o enorme potencial humano, ganhando o apoio emocional das pessoas (...) os líderes do futuro terão que ser mais competentes, mais articulados, mais criativos, mais inspiradores e mais confiáveis se querem ganhar os corações e mentes de seus seguidores”.

(Hooper & Potter, 1997 citado por Hawkins, 2008, p. 3)

O líder tem o papel estratégico de transmitir os princípios e valores da organização de modo a adaptar e integrar os colaboradores (Valar et al., 2020). O estilo de liderança praticado pelo líder afeta não só o desempenho dos colaboradores nas atividades, mas também pode promover a desmotivação destes e prejudicar a *performance* da empresa. Os autores Valar et al. (2020, p. 52) acreditam que “uma das formas de desenvolver líderes é investir em *Coaching*, capacitando os líderes para que atuem como LC”.

O’Shaughnessy (2001) explica que a existência de um LC numa organização é como um processo de desbloquear o potencial da carreira profissional do colaborador e potenciar a organização. O LC desafia os colaboradores a maximizarem os seus talentos e a alcançarem objetivos individuais, o que reverte a favor de um ambiente competitivo e positivo no local de trabalho (Cox et al., 2014; Dello Russo et al., (2017); Lee et al., 2019).

Os autores Riddle & Ting (2006) identificam o LC como o responsável pelo molde das características tanto comportamentais como profissionais dos colaboradores. Este processo, segundo Kołodziejczak (2015), é efetuado através do tratamento adequado dos colaboradores, no proporcionar treino nas matérias pretendidas, na prestação de esclarecimentos sobre motivos e razões de decisões a tomar, e no fornecer *feedback* das ações realizadas. Desta forma, o *Coaching* como estilo de liderança permite reduzir o espaço hierárquico entre o líder e o colaborador (Zuberbuhler et al., 2021).

Para os autores Fillery-Travis & Lane (2020) a principal razão para o fracasso do LC é a falta de motivação e a incapacidade de criação de condições adequadas para os colaboradores prosperarem. Wasylshyn (2003) afirma que as características chave do LC são a capacidade de criação de fortes conexões com o colaborador, o profissionalismo e o uso de valores e metodologias claramente comunicadas.

O autor Wilson (2010) citado por Kołodziejczak (2015) acredita que este tipo de *Coaching* é visto como uma conversa especial que requer habilidades como a escuta ativa, a elaboração

de perguntas abertas, o uso da paráfrase, a reflexão, o *feedback* e a adequação do tom e ritmo da fala ao *coachee*. O *coach* deve ser o observador imparcial, (Perez et al., 2018), que cria empatia com o *coachee* e, que redirecione as ideias e pensamentos para objetivos compartilhados com a organização.

Os LC e os seus *coaches* entendem que o propósito do treino contínuo é a transformação da organização e, que esta mudança transporta diversidade na força de trabalho e no consumidor final (Harper, 2012).

2.1.4.1. CCL

As competências, segundo Drucker (1999) citado por Lange (2014), agregam bases em conhecimentos, habilidades e atitudes de execução de atividades, por um qualquer indivíduo ou grupamento humano, que permitam alcançar graus superiores no desempenho de funções.

O LC, segundo Faustino (2017, p.19), “deve desenvolver competências que o capacitem para o processo de *Coaching*, com expressiva ênfase nas competências pessoais e relacionais”. Os autores Hamlin, Ellinger & Beattie (2006) afirmam não ser necessário qualquer tipo de certificação, contudo é sugerida a participação em programas de formação desenhados à medida.

Perez (2018) enuncia competências específicas para a atuação de um LC, como por exemplo: a escuta ativa, o respeito pelo outro, ter uma expressão corporal adequada, sentir empatia e guiar adequadamente o *coachee*, conforme Figura 5. Segundo o autor, estes conhecimentos visam compreender o que sente o colaborador, averiguar as problemáticas existentes e guiá-lo para a meta pretendida.

Competências para a atuação do LC	Escuta ativa - Não interromper o <i>coachee</i> , dar tempo para que se expresse e não julgar ou criticar pela forma como pensa.
	Respeito pelo outro - Garantir que o <i>coachee</i> se sinta cómodo, que tem apoio na resolução da problemática e que a sessão é privada.
	Expressão corporal adequada - O <i>coach</i> deve ter uma postura na qual transpareça boas sensações, como por exemplo: olhar nos olhos do <i>coachee</i> , não cruzar os braços...
	Empatia - Deve existir uma conexão entre as partes para que o <i>coachee</i> se sinta compreendido.
	Aconselhamento adequado - O <i>coach</i> não deve indicar ao <i>coachee</i> o que fazer, mas sim guiá-lo para que descubra o que deve fazer.

Figura 5 – Competências para a atuação do LC por Perez (2018).

Fonte: Perez (2018); Elaboração Própria.

Para além das competências anteriormente mencionadas, João (2018) e Wilson (2010) concordam que o saber questionar e o *feedback* são também essenciais. Desta forma, o intuito do uso de perguntas ajuda a desafiar o *coachee* a avançar nas suas problemáticas, a estimular o seu pensamento, a levá-lo à reflexão e à sua autodescoberta. Por sua vez, o *feedback* leva o *coachee* a refletir sobre o seu desenvolvimento e a atuar no sentido de contínua melhoria.

A existência de um LC numa organização confere efeitos positivos (Kalkavan & Katrinli, 2014). Segundo Williams & Offley (2005) citado por Leonard-Cross (2010) este tipo de *Coaching* proporciona um bom trabalho em equipa, qualidade na comunicação, satisfação do colaborador no local de trabalho, flexibilidade e bom desempenho e planeamento laboral.

2.2.Felicidade

2.2.1. Contextualização

O entendimento e procura pela Felicidade começou na era de Sócrates e Aristóteles. Os autores Ryff & Singer (2008, p. 15) explicam que, há mais de dois mil anos, as perguntas “Como devemos viver?” e “Qual o maior bem possível alcançável pela ação humana?” eram já efetuadas para tentar compreender a fórmula da vida.

O filósofo Sócrates constatou que a Felicidade era um desejo natural do ser humano (McMahon, 2006) e que era obtida através do esforço do próprio indivíduo (Somnath, 2018, citado por Bernardino, 2020). O mesmo defendia que a Felicidade podia ser obtida através da harmonização dos desejos para pacificar a mente.

Na mesma época, Warr (2011) indica que a Felicidade era vista pela religião Budista como o senso de significado pessoal e paz interior. O autor explica que o Budismo comporta Felicidade através do treino do “ser” pela ênfase da tolerância, pela compaixão e pela harmonia.

Para Aristóteles, considerado o primeiro filósofo com mais dedicação ao tema, a Felicidade passa pela conquista da autorrealização, pela preocupação com o outro, pela prosperidade externa e pela saúde, mas também pela justiça, pelas virtudes intelectuais e amizades (Ryff & Singer, 2008).

O estudo da Felicidade, ao longo dos anos, indagou filósofos e psicólogos para diferentes perspetivas e conceitos, todavia, o bem-estar subjetivo é o predominante (Al Suwaidi, 2019).

2.2.2. Conceito

A Felicidade é vista por Veenhoven (1991) como a satisfação do indivíduo com a vida. A pessoa toma atitudes e julga-as, avaliando a sua qualidade em graus de apreço pela vida que tem e pela estabilidade que nela encontra.

Os autores Seligman & Csikszentmihalyi (2000) utilizam a abordagem da psicologia positiva como ferramenta de análise para a Felicidade, assim como o bem-estar, o contentamento e o otimismo. A nível individual, os autores assinalam características positivas: a capacidade de amor e vocação; a coragem; a habilidade interpessoal; a perseverança; o perdão; a originalidade; o talento e a sabedoria. A nível de grupo, a Felicidade engloba as virtudes cívicas, as instituições que promovem cidadania, a responsabilidade, a caridade, o altruísmo, o civismo, a moderação, a tolerância e a ética de trabalho.

“Ser feliz” é uma expressão comum de bem-estar psicológico. Segundo o autor Chekola (2007), a Felicidade é como uma referência central à vida que agrega grandes conceitos e termos. Como tal deve ser vista como um todo, tanto nos sentimentos da pessoa, como nas atitudes praticadas e nos estados de humor.

“Felicidade é uma sensação de bem-estar, alegria ou prazer. (...) a felicidade é como a avaliação universal da satisfação de vida de um indivíduo. (...) Prazer, significado e envolvimento são as principais formas pelas quais as pessoas podem procurar a felicidade.”

(Rasheed et al., 2020, p. 99).

Muitos filósofos e investigadores sociais têm definido a Felicidade de várias maneiras (Diener et al., 2008). A maior diferença existe, segundo Ryff & Singer (2008), entre a Visão Eudemónica de Felicidade (VEF), que envolve fazer o que é virtuoso e moralmente verdadeiro para o indivíduo, e, a Visão Hedónica de Felicidade (VHF), como sentimentos agradáveis e julgamentos favoráveis.

2.2.3. Abordagens da Felicidade

A Felicidade, segundo Al Suwaidi (2019, p. 1462), é um conceito que tem interessado muitos filósofos ao longo dos séculos. Para o autor, o termo é definido através do Dicionário de *Oxford* Inglês (DOI) como “um estado de espírito ou sentimento que compreende contentamento, satisfação, prazer e alegria”.

Al Suwaidi (2019, p. 1462:1463) expõe a satisfação e o bem-estar como sinónimos frequentemente usados para falar de Felicidade. A satisfação, definida pelo DOI como “a sensação de prazer que surge quando se tem as coisas que deseja ou que precisa”, e o bem-estar, definido pelo mesmo como “o estado de estar confortável, saudável ou feliz”, formam a Felicidade com componentes afetivos e processos que envolvem avaliações pessoais da qualidade de vida.

Tanto os autores Al Suwaidi (2019) como Ryff & Singer (2008) concordam que a Felicidade comporta dois tipos de visões: a VEF, que abarca a satisfação, e a VHF, que compreende o bem-estar.

Os autores explicam que a VEF foi gerada pela perspectiva aristotélica e tem como importância o significado da vida, a realização, o potencial e a virtude. Porém, foi a VHF que teve maior impulso na perspectiva moderna. Esta segunda visão afirma-se pela procura de experiências e sentimentos de prazer, por forma a evitar a dor ou experiências negativas.

Os autores Diener, Kesebir & Lucas (2008) e Fisher (2010) articulam a abordagem hedónica como exemplo de bem-estar subjetivo, no qual as pessoas avaliam a sua qualidade de vida. Geralmente, o bem-estar subjetivo conduz a dois componentes correlacionados, sendo eles: o julgamento de satisfação com a vida, como os relacionamentos, a saúde, o trabalho e o lazer, e o equilíbrio e preponderância de sentimentos positivos.

Com o surgimento da psicologia positiva e das diferentes abordagens, a Felicidade produziu enormes conhecimentos em mecanismos e processos para tornar as pessoas mais felizes (Rodriguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013). Segundo o autor Pryce-Jones (2010), a Felicidade interage com a produtividade e a motivação da pessoa, de forma consistente e progressiva, o que também conduz ao seu sucesso na carreira profissional.

Na vida laboral, os autores Rodriguez-Muñoz & Sanz-Vergel (2013) indicam a existência de fenómenos positivos como: comprometimento, bem-estar, satisfação no trabalho e experiências positivas. Hackman & Oldham (1975) citados por Kalkavan & Katrini (2014) associam tais fenómenos à existência de um LC, que acompanha a evolução do colaborador. Assim, os autores definem a Felicidade através da satisfação dos colaboradores em realizar tarefas.

2.2.4. Felicidade no Trabalho

A Felicidade, segundo a autora Fisher (2010), em forma de alegria, é fundamental para a tipologia “básica” humana. No local de trabalho a Felicidade é originada pelos atributos da organização, pela cultura e práticas de recursos humanos. A autora exprime também, pelas palavras do Instituto Great Place to Work, que as pessoas estão felizes quando “confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho no que fazem e apreciam as pessoas com quem trabalham” (394).

Warr (2011, p. 8) define o trabalho pelo DOI como “o que uma pessoa tem de fazer, ocupação, empregabilidade, negócio, tarefas, funções” e a “ação que envolve esforço ou esforço direcionado para um fim definitivo, especialmente como um meio de ganhar o sustento, trabalho”. O conceito, para o autor, vai além da satisfação na atividade praticada, pois a tarefa pode ser árdua, aborrecida e persistente além do ponto de prazer.

O trabalho, prazeroso ou não, tem grande relevo no quotidiano das pessoas, uma vez que muitas delas passam a maioria do seu tempo no local de trabalho. Os autores De Neve & Ward (2017) acreditam que é necessário compreender o papel do colaborador e o seu local de trabalho.

A autora Fisher (2010) menciona Lawler (1992), Huselid (1995) e Pfeffer (1998) para explicar as práticas de um bom local de trabalho. O fundamental é redesenhar o método laboral, através de planos estruturais, que permitam a execução de trabalhos por equipas autónomas, a oferta de segurança no emprego, o investimento em treino, a partilha de informações e poderes e a premiação do desempenho laboral.

Estas práticas têm como objetivo melhorar a motivação e a qualidade laboral, assim como a redução de *turnover* e a contribuição para um melhor desempenho financeiro da organização. Os autores acreditam que as práticas aumentam o comprometimento e a satisfação, e medeiam os efeitos sobre a Felicidade do colaborador.

Para o autor Al Suwaidi (2019) as práticas laborais podem até acrescentar equilíbrio de vida, crescimento e desenvolvimento do colaborador e o envolvimento e comprometimento organizacional, assim como o bem-estar laboral.

Diener (2008) e Seligman (2000) afirmam que colaboradores com elevados graus de Felicidade têm maior rendimento laboral, melhor desempenho e melhores relações sociais. Os colaboradores mais felizes, de acordo com os autores Al Suwaidi (2019) e Pryce-Jones

(2010) caracterizam-se com atributos fundamentais como o orgulho, a confiança, o reconhecimento, a integridade e a compaixão.

Nesse sentido, Pryce-Jones (2010) estrutura a Felicidade no trabalho em cinco fatores denominados de “5 C’s”, como: a contribuição; a convicção; a cultura; o comprometimento; e, a confiança, conforme Figura 6.

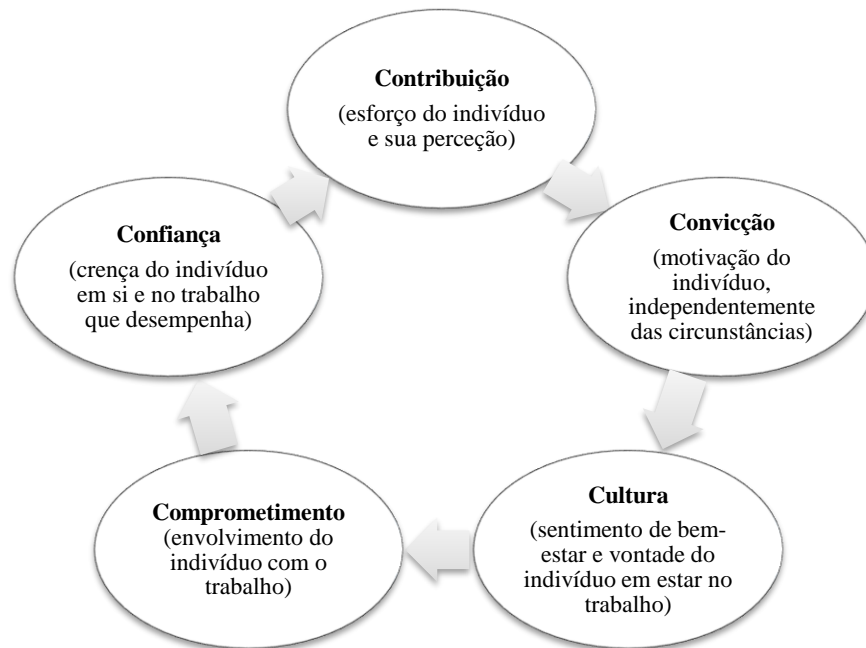


Figura 6 - Os 5 C's da estrutura da Felicidade no trabalho por Pryce-Jones (2010).

Fonte: Pryce-Jones (2010); Elaboração Própria.

Segundo Fisher (2010), a Felicidade laboral aumenta com a oportunidade de os colaboradores satisfazerem três necessidades “básicas” humanas: a competência, a autonomia e as relações. Com a concretização destas necessidades evidenciam-se aspetos afetivos, cognitivos e instrumentais para um clima organizacional consistente e forte.

Para Carre et al. (2003) um bom clima organizacional está fortemente relacionado com a Felicidade, na forma de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. O autor Parker et al. (2003) indica que a função, o cargo, o líder, o grupo de trabalho e a organização são fatores inevitavelmente comprometidos com a satisfação laboral.

Hackman & Oldham (1975) acreditam que existem tarefas com características relacionadas com a satisfação dos colaboradores. Os autores Morgeson & Humphrey (2006) expandem a visão dos anteriores para tarefas de trabalho que incluem fatores sociais, motivacionais e de contexto laboral. Por sua vez, o autor Warr (2011) associa as tipologias

anteriores a características laborais satisfatórias que incluem a supervisão, a remuneração e questões relacionadas com a carreira, conforme Figura 7.

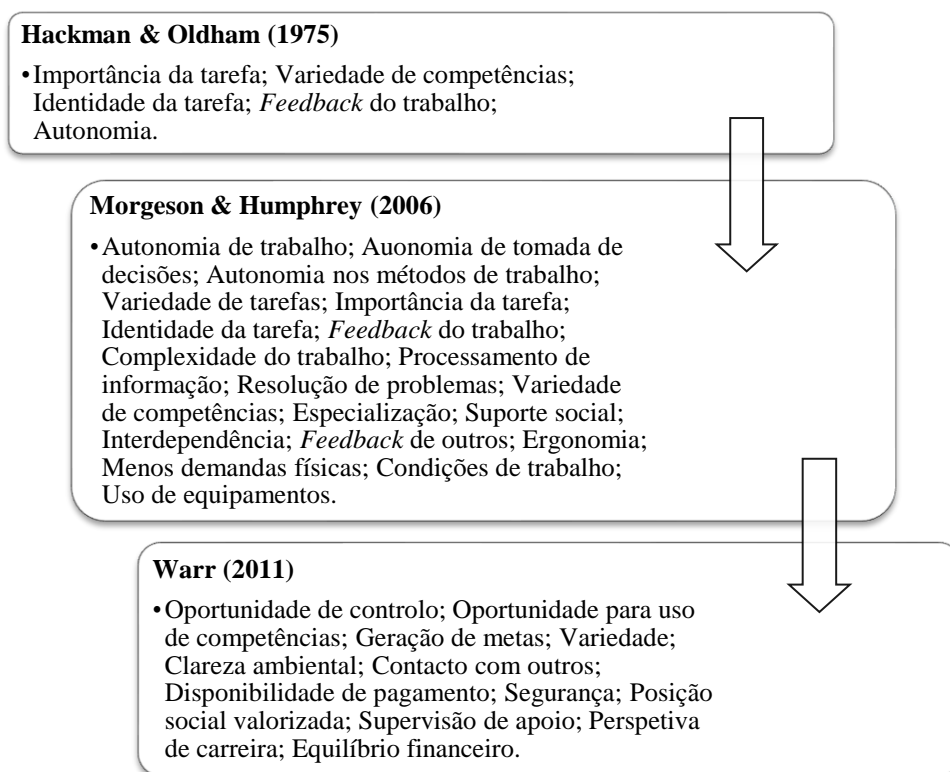


Figura 7 – Trabalho/Tarefas com características relacionadas com a Felicidade por Hackman & Oldham (1975), Morgeson & Humphrey (2006) e Warr (2011).

Fonte: Hackman & Oldham (1975); Morgeson & Humphrey (2006); Warr (2011); Elaboração Própria.

Warr (2011) afirma ainda que o seu modelo compreende a infelicidade e a Felicidade no local de trabalho, pois ambas derivam da valorização laboral e da compreensão do bem-estar do colaborador. Para o autor, a infelicidade surge quando o colaborador está num estado negativo, isto é, quando sente tensão, ansiedade e até depressão. Por sua vez, a Felicidade é manifestada no colaborador quando este sente afeição, bem-estar e reconhecimento.

As satisfações das necessidades anteriormente mencionadas podem também caracterizar um colaborador como *insider* ou *outsider* das organizações (Zhao & Liu, 2020). O colaborador *insider* gera atitudes, emoções e comportamentos com avaliações positivas, o próprio compreende e aceita o seu trabalho com responsabilidade e persistência e motiva-se a desempenhar funções de forma satisfatória. Caso o colaborador não compreenda o seu trabalho ou perca o interesse no projeto terá um desempenho pobre e será considerado um *outsider* (Salas-Vallina et al., 2020).

A Felicidade no trabalho é também um importante ingrediente para melhorar a produtividade das organizações (Butt et al., 2020). Os colaboradores satisfeitos trabalham mais e tentam ser mais produtivos, uma vez que sentem motivação e confiança necessárias para o desempenho laboral o que, por sua vez, aumenta o nível de envolvimento e comprometimento.

Pryce-Jones (2010) afirma que a Felicidade laboral acarreta benefícios como a promoção de carreira, o aumento salarial, a entreajuda, a geração de mais e melhores ideias, a obtenção e concretização de objetivos, uma melhor interação entre colegas e líderes, o recebimento de *feedback*, a melhor aprendizagem e a melhoria da saúde do colaborador.

Estar satisfeito com o trabalho está relacionado com a avaliação da vida, segundo os autores De Neve & Ward (2017), se o colaborador se sentir ativamente envolvido com o trabalho irá gerar uma forte relação de afeto positivo. Um bom ambiente de trabalho, para o autor Al Suwaidi (2019), motiva os colaboradores a trabalharem mais dedicadamente para atingir as suas metas, o que também ajuda na detenção de objetivos claros para a organização.

A satisfação laboral inclui o colaborador, o ambiente e o tipo de condições de trabalho existentes. Pryce-Jones (2010) indica que também requer mais que isso, requer a pessoa certa no local de trabalho certo, a reconstituição do local de trabalho e a reestruturação. Desta forma, é criada uma relação de comprometimento entre o colaborador e a organização, o que evita a IT.

A Felicidade no trabalho é também evidenciada pela estabilidade do colaborador (Fisher (2010). A existência de fatores pessoais e ambientais como: a remuneração, a oportunidade de promoção, o controlo e supervisão, os níveis de suporte e autonomia, a justiça, a ajuda do líder e outras recompensas laborais relacionam-se com o desejo de comprometimento laboral, com o humor positivo, com a satisfação laboral e com a diminuição de *turnover* dos colaboradores (Al Suwaidi, 2019).

2.2.5. Felicidade e LC

O tipo de liderança é um ingrediente essencial para o sucesso de uma organização (Pinto & Kharbanda, 1996; Zhao & Liu, 2020). Os autores De Neve & Ward (2017) afirmam que o líder desempenha um papel determinante no bem-estar subjetivo do colaborador e, por sua vez, contribui para o bem-estar da organização.

Williams & Offley (2005) citados por Leonard-Cross (2010) indicam que os benefícios do uso do *Coaching* nas organizações têm impactos positivos nos trabalhos em equipa, na qualidade, nas comunicações, na satisfação laboral, no desempenho e no planeamento de carreiras. Os autores sugerem às organizações a procura de uma “cultura de *Coaching*” com líderes que adotem o método e as ferramentas para o desenvolvimento da organização a escalas maiores e para a contribuição na satisfação laboral do colaborador.

Segundo os autores Katzenbach & Smith (1993) citados por Zwikael & Unger-Aviram (2010) uma das tarefas mais importantes do líder é gerir equipas e/ou colaboradores. Para Pinto & Kharbanda (1996) a chave de toda a organização é o líder com competências *coach*, pois é a pessoa que desenvolve processos para coordenar os colaboradores e os motivar.

O autor Hernández (2003) indica que compreender as necessidades humanas é essencial para satisfazê-las. E que o LC deve familiarizar-se com o modo de ser dos seus colaboradores, o modo de atuar, de pensar e perceber quais as suas inquietações e preocupações e quais os seus sonhos e aspirações.

Nesse sentido, o LC deve ter competências específicas como a escuta ativa, o respeito pelo outro, a compreensão e dar o *feedback* necessário ao colaborador, para que este se sinta satisfeito na organização. Os autores Ali et al. (2020), Lee et al. (2019) e Perez (2018) concordam que um LC ajuda os colaboradores a se sentirem mais valorizados nas organizações, mais felizes e mais comprometidos com a organização.

A autora Vitória (2010) explica que colaboradores que interajam com o líder estão expostos a situações de influência tanto em sentimentos, como em atitudes e comportamentos. O LC, segundo a autora, ajuda a criar uma relação sólida e significativa entre o colaborador, e a sua Felicidade, e a organização.

Pesquisas sobre o desempenho dos líderes, segundo Al Suwaidi (2019), demonstram uma relação direta com a Felicidade do colaborador e consequentemente com o local de trabalho. Os comportamentos positivos dos líderes comportam emoções positivas aos colaboradores, bem-estar subjetivo e comportamentos de cidadania organizacional.

Os autores Zhao & Liu (2020) consideram este estilo de liderança como uma vantagem para criar um ambiente laboral cooperativo e de suporte e que, por sua vez, ajuda a cultivar atitudes de afeto e foco.

Neste sentido é importante verificar a seguinte hipótese:

H1: As CCL relacionam-se positivamente com a Felicidade dos colaboradores.

2.3.IT

2.3.1. Contextualização

A pesquisa sobre a ideia de *turnover* de colaboradores nas organizações foi, segundo os autores Lee et al. (2017), amplamente estudada e aplicada pelos estudiosos James March, Herbert Simon e Harold Guetzhaw, em 1958.

Segundo os autores, os planos de *turnover* de March, Simon e Guetzhaw contribuíram para mudanças extraordinárias no mundo. Os estudiosos anunciaram a primeira teoria formal de *turnover* através da promulgação de decisões subjacentes dos colaboradores em relação à sua participação nas organizações.

O conceito de IT tem sido muitas vezes confundido com fenômenos semelhantes como a desistência, o despedimento e o *turnover*. Os autores Shaw et al. (1998) indicam que fenômenos diferentes devem ser tratados de forma diferente, isto é, numa organização com altos níveis de desistência, independentemente dos motivos de saída, os colaboradores acham mais interessante e até preferem abandonar a organização. Enquanto, numa organização com altos níveis de despedimento são os empregadores que, depois de efetuadas contratações incorretas, remedeiam com rescisões. As distinções dos sinónimos devem ter em conta as etiologias de cada um e as suas próprias diferenças.

O fenómeno de *turnover* tornou-se, por consequente, num dos principais tópicos de pesquisa na área de Recursos Humanos e de Comportamento Organizacional, uma vez que as organizações confirmaram que as questões de *turnover* de colaboradores aumentavam os custos das empresas e produziam um efeito negativo na produtividade organizacional (Al-Khrabsheh et al., 2018; Xiong & Wen, 2020).

Kumar & Mathimaran (2017) afirmam que o equilíbrio entre o trabalho e o estilo de vida das pessoas é um fator importante para o comprometimento de um colaborador com a organização. A incoexistência de ambos os fatores resultam na perceção de desejo de mudança de organização que, ao longo dos anos, foi entendida como insatisfação laboral (Labrague, 2020; Lee et al., 2017).

2.3.2. Conceito

Os termos IT e *turnover* são bastante semelhantes para os autores Joo & Park (2010), que afirmam que a IT é um elemento-chave para a moldagem do comportamento de *turnover* dos colaboradores. A baixa satisfação laboral e baixo bem-estar psicológico dos colaboradores são, para os autores, um fator preditor de *turnover*.

“a intenção de turnover reflete (o subjetivo) a probabilidade de um indivíduo mudar de trabalho num determinado período de tempo. Em oposição ao turnover dos colaboradores, as intenções de turnover não são definitivas.”

(Sousa-Poza & Henneberger, 2004, p. 113).

Ao longo do tempo o fenómeno de *turnover* tomou diferentes significados. Para o autor Price (1977) citado por Ongori (2007) o termo é definido por um rácio, em que a proporção de colaboradores da organização que abandonam a empresa num dado período é dividido pelo número médio de colaboradores ativos, nesse mesmo período. A fórmula era frequentemente analisada pelos gestores para proceder com a contratação de novos colaboradores.

Ongori (2007) explica que o método anterior foi adotado por Woods (1995) como um “ciclo de substituição”, no qual o preenchimento de uma vaga deixada por um colaborador, quer de forma involuntária ou voluntária, deve ser associado a um processo de contratação. Tal processo conduziu à definição de *turnover*, por Abbasi & Hollman (2000), como a rotação dos trabalhadores no mercado laboral entre empresas, empregos e ocupações, assim sendo a diferença entre estar empregado e desempregado.

O método de Woods passou a ser fortemente considerado na análise das relações dos colaboradores com as organizações. Os autores Al-Khrabsheh et al. (2018) e Rasheed et al. (2020) indicam que a IT por parte dos colaboradores tem ganho bastante relevo e, que o termo se define através da probabilidade de o colaborador deliberar a sua saída da organização, de forma permanente e num futuro próximo.

2.3.3. Categorias e Fatores de IT

Os investigadores Al-khrabsheh, Abo-Murad & Bourini (2018), Ongori (2007) e Shaw et al. (1998) e afirmam que existem duas categorias distintas de IT, classificadas como involuntárias e voluntárias dos colaboradores.

A Intenção de *Turnover* Involuntário (ITI) é uma decisão que compete às organizações. Shaw et al. (1998) afirma que a decisão do empregador em rescindir o contrato deve-se sobretudo ao mau desempenho e más ações tomadas pelo colaborador e/ou decisão, por parte do empregador, de reestruturar os cargos na empresa.

Para o autor McElroy et al. (2001) os efeitos de ITI podem desenvolver proporções tanto pequenas quanto grandes. Caso o nível de rescisão de contratos se verifique como elevado, as organizações podem até proceder a alterações no desempenho organizacional, através da substituição dos colaboradores por pessoas com melhores desempenhos organizacionais.

Por sua vez, a Intenção de *Turnover* Voluntária (ITV) é decidida pelo próprio colaborador. O autor Shaw et al. (1998) indica que a intenção de sair da empresa é, sobretudo, devido a novas e melhores propostas de trabalho e/ou insatisfação no local de trabalho. Ongori (2007) explica que a ITV representa uma despesa e um gasto no investimento em capital humano, pois o processo de substituição consequente implica múltiplos custos para as organizações.

Os autores Al-khrabsheh et al. (2018) classificam as ITV como funcionais e disfuncionais e, explicam que cada uma delas afeta a organização em graus distintos. A ITV do tipo funcional pode não ser prejudicial se o colaborador a sair tenha maus desempenhos e/ou for facilmente substituível. Contudo, se o colaborador mais propício a efetuar *turnover* for dos mais inteligentes, experientes e talentosos existe uma ITV disfuncional. A perda dos atributos e conhecimentos valiosos do colaborador resulta no prejuízo da empresa, pois os graus de eficiência e inovação das organizações diminuem.

Os colaboradores são como a “espinha dorsal” das organizações, precisam de ser motivados e mantidos a todo o custo, por forma a maximizar a organização tornando-a mais produtiva e com grande qualidade para o cliente (Ongori, 2007).

As IT dos colaboradores estão relacionadas, segundo os autores Tett & Meyer (1993), com a satisfação no trabalho, com o comprometimento e com a relação existente entre ambas. Para os autores Maertz & Griffeth (2004) existem oito motivos que conduzem os colaboradores à IT: forças afetivas, calculadoras, contratuais, comportamentais, alternativas, normativas, morais e constituintes, conforme Figura 8.

Caracterização dos motivos de IT dos
colaboradores nas organizações

Forças Afetivas - Tendência motivacional do colaborador em procurar prazer e evitar dor. Se o colaborador sentir bem-estar aborda temas laborais, caso sinta negatividade terá desconforto psicológico, o que leva à eventual saída da organização.

Forças Calculadoras - O colaborador efetua avaliações cognitivas de si mesmo nas perspectivas futuras da organização, caso não se reveja nas metas gera IT.

Forças Contratuais - O colaborador cria a percepção de um contrato psicológico com a organização, na qual sente "dívida" e obrigação de "reembolsar" a empresa.

Forças Comportamentais - Consiste na avaliação dos custos psicológicos da saída do colaborador da organização.

Forças Alternativas - Crença e confiança do colaborador nas suas capacidades em desempenhar melhor trabalho e conseguir melhor cargo.

Forças Normativas - Percepção do colaborador sobre o que a família e amigos pensam da organização.

Forças Morais - Ética e valores dos colaboradores em relação a comportamentos de *turnover*.

Forças Constituintes - Relações existentes com outros colaboradores na organização, se existir apego entre o colaborador e grupos da organização os níveis de IT são menores.

Figura 8 - Caracterização dos motivos de IT dos colaboradores nas organizações por Maertz & Griffeth (2004).

Fonte: Maertz & Griffeth (2004); Elaboração Própria.

Por sua vez, a autora Belete (2018) explica que as variáveis demográficas, como por exemplo: a idade; o estado civil; a experiência profissional; o estilo de liderança; o comprometimento; a cultura; a justiça e o clima organizacional; a promoção de oportunidades de carreira; a remuneração; o stress organizacional; e, a satisfação no trabalho são os principais fatores que ajudam o colaborador a tomar a sua decisão de *turnover*.

Rego et al. (2011) afirmam que a satisfação do colaborador numa organização proporciona um aumento do nível de desempenho e produtividade. A autora Vitória (2010) explica também que um colaborador que não é valorizado pelas suas competências, nem ajudado nas suas dificuldades, nem acompanhado na melhoria das suas *hard* e *soft skills* implica a sua perda e, por sua vez, uma diminuição na eficiência da organização.

As organizações, segundo Rego et al. (2011), devem mostrar interesse e preocupação com os seus colaboradores para criar ligações emocionais. Desta forma, os colaboradores sentem valorização e Felicidade no local de trabalho, o que proporciona a concretização de objetivos, reconhecimento e comprometimento.

Face ao exposto é importante verificar a seguinte hipótese:

H2: A Felicidade dos colaboradores relaciona-se negativamente com a IT.

2.3.4. IT e LC

O apoio organizacional é importante para criar laços, compromissos e sentimentos de responsabilidade nos colaboradores (Ali et al., 2018). Quando existe ajuda por parte das organizações os colaboradores tornam-se mais leais e confiantes em cumprir objetivos.

Os autores Kim (2014) e Messmer (2000) citado por Kumar & Mathimaran (2017) assinalam o investimento no treino dos colaboradores como principal fator para as retenções nas organizações. Uma organização que invista no treino e desenvolvimento dos funcionários estará a garantir um retorno em forma de produtividade, eficiência e inovação laboral.

Ali et al. (2020) e Hamlin et al. (2006) concordam que as práticas de *Coaching* são essenciais para facilitar essa aprendizagem e desenvolvimento. O estudo empírico de Cabrera et al. (2006) citado por Ali et al. (2020) revela que os comportamentos dos colaboradores são afetados pela orientação do líder. Quando os colaboradores sentem o apoio do seu líder tornam-se mais comprometidos com a organização e buscam a melhoria e inovação laboral.

O comprometimento organizacional está fortemente relacionado com a decisão do colaborador em continuar ou abandonar a organização. Meyer & Allen (1997) e Simões (2020) defendem que o comprometimento do colaborador com a organização é orientado por fatores de atitude e comportamento. Os autores explicam que o comprometimento de atitude foca no pensamento dos colaboradores sobre a relação com a organização, tendo em conta os valores e os objetivos pessoais em contraponto com os organizacionais. Por sua vez, o comprometimento comportamental foca nos processos nos quais o colaborador cria laços com a organização e como lida com a mesma.

Para Clive Woodward, citado pelo autor João (2018, p. 31), “Na maioria dos casos, as pessoas não deixam as empresas. Deixam as chefias.”.

A análise ao estilo de liderança, para Mullins (2017), deve ser o primeiro passo para identificar a IT, uma vez que é a forma como o líder se relaciona com os colaboradores que explica o comprometimento existente entre o colaborador e a organização.

Existem estilos de liderança que ajudam a criar fortes ligações entre o líder e o colaborador (Siew, 2017). Os autores Puni, Agyemang & Asamoah (2016) citados por Belete (2018) apontam que funcionários sob líderes autocráticos são mais propensos a IT, pois o líder dá mais ênfase à produção do que às pessoas. Por outro lado, num estilo de liderança

democrática a tendência a pensar em IT é menor, pois a abordagem efetuada ajuda a aproximar o líder do colaborador.

Nessa perspectiva, os autores Ali et al. (2020), Kim (2014) e Lee et al. (2019) concordam que líderes com competências de *coach* têm maior influência positiva nas atitudes dos colaboradores. Um líder com atitudes de escuta ativa, compreensão e que dê *feedback* do desempenho laboral ajuda os colaboradores a se sentirem mais valorizados, satisfeitos e comprometidos com a organização a longo prazo.

O LC é popularizado como forma de motivar, desenvolver e reter colaboradores nas organizações (Park et al., 2008). Cada vez mais é reconhecida a necessidade de uma abordagem de liderança diferente e o *Coaching* é eficaz nesse sentido, uma vez que aumenta o afeto entre a organização e o colaborador.

Os autores Abbasi & Hollman (2000) afirmam que a natureza e a forma de trabalhar está cada vez mais em alteração e as organizações devem adaptar-se a novos tempos. Os trabalhadores de hoje querem fazer e compreender o trabalho e, querem reconhecimento pelo que fazem de relevante para a empresa. Os colaboradores são pessoas que têm necessidades de envolvimento e poder naquilo que fazem, querem sentir que a organização é feita do seu esforço e que têm responsabilidades e capacidades para fazer melhor. Os colaboradores das organizações querem uma oportunidade justa de demonstrar os seus talentos.

No seguimento desta abordagem é importante verificar a seguinte hipótese:

H3: As CCL relacionam-se negativamente com a IT.

2.3.5. CCL, Felicidade e IT

As CCL nas organizações tornaram-se em ferramentas imensamente relevantes para o desenvolvimento de recursos e melhoria de atitudes e comportamentos dos colaboradores (Ali et al., 2018). As competências de comunicação, *feedback* e acompanhamento do LC ajudam no desempenho dos colaboradores e facilitam o sucesso organizacional (Joo & Park, 2010; McLean et al., 2005).

Segundo Colquitt et al. (2007), os colaboradores que são acompanhados por LC sentem a responsabilidade e o dever em desempenhar atitudes positivas, o que beneficia as organizações. Nesse sentido é criada uma relação, entre o colaborador e a organização, de bem-estar, comprometimento e motivação.

A relação entre o colaborador e o seu local de trabalho pode também ser traduzida num estado de espírito positivo e estável que compreende a competência, a autonomia e as boas relações, o que conduz à Felicidade laboral (Fisher, 2010; Xiong & Wen, 2020).

A Felicidade no local de trabalho é um importante ingrediente para o bem-estar do colaborador e para a melhoria da produtividade nas organizações (Butt et al., 2020; Pryce-Jones, 2010). Segundo Fisher (2010), um colaborador feliz tem melhor desempenho nas suas tarefas, é mais eficaz e produtivo e, está mais comprometido com o seu trabalho.

Os autores Lee et al. (2019) e Tett & Meyer (1993) afirmam que o comprometimento de um colaborador com a organização é sobretudo devido à sua satisfação positiva, tal efeito tem influência na intenção e/ou decisão do colaborador em abandonar a organização. Desta forma, “se um colaborador estiver profundamente comprometido com o seu trabalho, então é improvável que ele abandone a organização” (Ali et al., 2018, p. 261).

Contudo, a intenção de abandonar a organização pode ser ponderada se existirem baixas relações com o tipo de trabalho, baixo nível de relação com os líderes e insatisfação laboral (Xiong & Wen, 2020). A IT existe frequentemente quando o colaborador não se sente valorizado ou quando não obtém apoio no seu desempenho (Vitória, 2010). O autor Park et al. (2008) indica que tal intenção pode ser evitada se a organização apostar num estilo de liderança diferente, como é o caso do *Coaching*.

Neste sentido, as CCL promovem a Felicidade nos colaboradores (Ali et al., 2020; Lee et al., 2019; Perez, 2018) que, por sua vez, proporciona a concretização de objetivos e melhoria do desempenho, o que evita a IT do colaborador (Fisher, 2010; Rego et al., 2011).

Tendo por base os argumentos supramencionados é possível assumir a seguinte hipótese:

H4: A relação entre as CCL e a IT é mediada pela Felicidade.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

3. Metodologia

No presente capítulo é apresentado o quadro conceptual e metodológico da investigação, para analisar a realidade da abordagem teórica efetuada anteriormente e verificar a veracidade das hipóteses de investigação formuladas.

O quadro conceptual tem o intuito de apresentar o objetivo de estudo e as hipóteses de investigação. Por sua vez, o quadro metodológico pretende informar sobre os procedimentos efetuados para recolha da informação necessária, observar e analisar os dados recolhidos, através da caracterização da amostra e da utilização do instrumento de análise de recolha de dados, e analisar as variáveis, verificando a consistência e validade das informações.

Este estudo pretende ajudar a elucidar e compreender conhecimentos anteriores através da análise da significância das variáveis em estudo.

3.1. Objetivo e Hipóteses de Investigação

Com este estudo pretende-se verificar quais as relações existentes entre as CCL, a Felicidade e a IT, mais concretamente pretende-se relacionar as variáveis indicadas num contexto laboral.

Desta forma é formulada a seguinte questão de investigação:

Q: As CCL fomentam a Felicidade e evitam a IT dos colaboradores nas organizações?

Para melhor compreensão desta questão serão avaliadas as hipóteses de investigação já mencionadas no capítulo anterior, como:

H1: As CCL relacionam-se positivamente com a Felicidade dos colaboradores.

H2: A Felicidade dos colaboradores relaciona-se negativamente com a IT.

H3: As CCL relacionam-se negativamente com a IT.

H4: A relação entre as CCL e a IT é mediada pela Felicidade.

Apresenta-se, então, o modelo conceptual, conforme Figura 9.

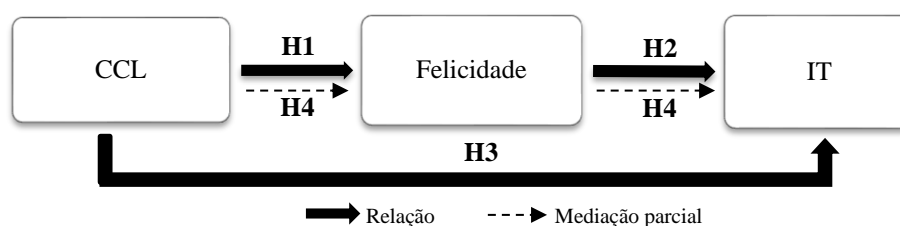


Figura 9 - Modelo Conceptual da investigação.

Fonte: Elaboração Própria.

3.2. Métodos e Procedimentos para Recolha da Informação

Para este estudo foi elaborado um inquérito por questionário, conforme Anexo A. Segundo Hox & Boeije (2005), o questionário é o método de recolha de dados primários que proporciona a obtenção de um grande conjunto de respostas individuais por cada participante. Para os autores, os dados primários são adquiridos para um problema específico e, desta forma, as variáveis independentes são mais facilmente manipuladas para a observação de efeitos nas variáveis dependentes.

Gelo et al. (2008) afirmam que este método de investigação é de natureza quantitativa e que a obtenção de dados por questionário é o mais indicado para verificar tanto a importância das variáveis como analisar os resultados obtidos.

O questionário foi elaborado eletronicamente através da introdução das questões na plataforma de inquéritos *online* do *Google Docs* e divulgado via *Internet* através das plataformas de redes sociais, como o *LinkedIn* e o *Facebook*, e da plataforma de comunicação interna do Instituto Politécnico de Leiria, com o objetivo de chegar a um conjunto de colaboradores ativos há mais de seis meses e de diversas empresas. Esta abrangência permitiu a recolha dos dados numa maior área geográfica e num determinado momento de tempo.

Na divulgação do questionário seguiu uma breve mensagem sobre a natureza, o intuito e o tema do estudo e, posteriormente, adicionado um *link* de acesso rápido. A natureza do estudo é transversal, pois a recolha dos dados teve lugar entre Setembro e Novembro de 2020.

Este estudo recolheu um total de 275 questionários, contudo quatro indivíduos não aceitaram participar e conta assim com 4 *missing values*. Desta forma, a amostra é composta por 271 participantes válidos.

A técnica de amostragem utilizada foi por acessibilidade ou por conveniência que, segundo Marotti et al. (2008), é um método no qual o investigador seleciona os elementos a que tem acesso e os admite para representar o estudo.

Desta forma, a investigação que se pretende desenvolver é do tipo exploratória, uma vez que se pretende procurar maior conhecimento sobre o tema, aprimorar ideias e descobrir intuições. E do tipo descritiva, pois visa determinar a natureza das variáveis e identificar a existência de relações entre as mesmas (Gil, 1991 citado por Fernandes & Gomes, 2003).

Para o tratamento e análise dos dados do estudo foi utilizado o *software* estatístico IBM SPSS *Statistics*, versão 27, uma vez que é o programa de eleição dos cientistas das ciências sociais e humanas (Marôco, 2018).

3.2.1. Estrutura do Questionário

Primeiramente, o questionário apresenta uma nota introdutória, na qual se identifica a natureza e objetivos do estudo e se informa do anonimato e confidencialidade do mesmo. Mais se informa sobre a inexistência de respostas certas e/ou erradas, que o mesmo se destina meramente para tratamento estatístico e do tempo previsto para preenchimento do questionário.

A resposta ao questionário padece de consentimento por parte do participante, no qual informa que compreende e aceita colaborar livremente e de espontânea vontade no estudo.

Essencialmente, o questionário é dividido em quatro partes e, em cada uma delas, foi efetuada a devida tradução para o público-alvo e elaboradas as escalas, com base em investigações, que permitem avaliar e medir as variáveis em estudo. Por forma a evitar eventuais erros de construção do questionário, o mesmo, foi previamente enviado e testado por três colaboradores ativos. Após *feedback* procedeu-se às alterações indicadas e, posteriormente, à divulgação do questionário.

A primeira parte do questionário chama a atenção do colaborador para que “Pense no seu líder” e como ele se tem comportado, o que permite avaliar a variável CCL, através de vinte alíneas de resposta.

A segunda parte do questionário entende o grupo de questões que avalia a variável Felicidade dos colaboradores nas organizações. Com quinze alíneas de resposta pretende-se que o

colaborador “Pense em si” e nos seus sentimentos e emoções, nos últimos seis meses no local de trabalho.

Na terceira parte do questionário solicita-se ao colaborador que responda a três alíneas de resposta e, que nelas “Pense na sua situação laboral” e, na possibilidade de abandonar o local de trabalho. Esta parte irá permitir analisar a variável IT do estudo.

Para terminar o questionário é necessário que o participante responda a dados relativos a si próprio. Esta quarta e última parte do questionário solicita ao colaborador informações sociodemográficas para melhor caracterizar o estudo.

3.3. Instrumentos de Medida

Para testar a veracidade das hipóteses anteriores é necessário identificar as variáveis independentes e dependentes do questionário e apresentar os instrumentos de medida utilizados, conforme Tabela 1. Tais medidas foram previamente validadas na literatura e as questões colocadas são de resposta fechada e classificadas por grau de concordância.

Tabela 1 - Escalas utilizadas para a medição das variáveis do estudo.

Variáveis do estudo		Escalas utilizadas	Investigadores
Independente	CCL	<i>Likert</i> de 7 pontos	McLean et al. (2005)
Dependente/ Independente/ Mediadora	Felicidade	<i>Likert</i> de 5 pontos	Daniels (2000)
Dependente	IT		Abid & Butt (2017)

Fonte: Elaboração Própria.

A variável CCL foi previamente analisada pelos autores McLean et al. (2005), utilizando uma escala de *Likert* de sete pontos, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Escala de avaliação de *Likert* de 7 pontos.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: McLean et al. (2005); Elaboração Própria.

Segundo os autores foi efetuada uma análise fatorial que resultou em quatro dimensões de competências de *Coaching*, sendo elas: a comunicação aberta; a abordagem em equipa; a

valorização das pessoas; e, a aceitação da ambiguidade. As quatro dimensões compõem vinte itens, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Composição das competências de *Coaching*, segundo McLean et al. (2005).

Variável	Item
CCL	Pense no seu líder
	CCL1 - Quando lhe é pedido que partilhe sentimentos, sente-se à vontade para o fazer.
	CCL2 - Em situações difíceis de trabalhos, revela abertura e franqueza na sua opinião.
	CCL3 - Quando conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.
	CCL4 - Ao desenvolver relacionamentos, partilha os seus sentimentos abertamente.
	CCL5 - Quando o questionam acerca das suas experiências profissionais, partilha voluntariamente.
	CCL6 - Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, escolhe tarefas de equipa.
	CCL7 - De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.
	CCL8 - Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo.
	CCL9 - Quando uma decisão tem de ser tomada, prefere consultar outras pessoas.
	CCL10 - Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações junto das outras pessoas.
	CCL11 - Na tomada de decisões, sobrepõe os sentimentos à lógica.
	CCL12 - Nas discussões com outros, centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.
	CCL13 - Quando dinamiza reuniões de trabalho, permite que haja tempo para a construção de relacionamento.
	CCL14 - No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros.
	CCL15 - No trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas.
	CCL16 - Considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.
	CCL17 - Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, ele enfatiza a tomada de riscos.
	CCL18 - Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções.
	CCL19 - Encara o conflito como construtivo.
CCL20 - Quando trabalha com outros, coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.	

Fonte: McLean et al. (2005); Elaboração Própria.

Por sua vez, as variáveis Felicidade e IT utilizam a escala de cinco pontos de *Likert*, a qual foi previamente validada por Daniels (2000) e Abid & Butt (2017), respetivamente, conforme Tabelas 4, 5 e 6.

Tabela 4 - Escala de avaliação de *Likert* de 5 pontos.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5

Fonte: Abid & Butt (2017); Daniels (2000); Elaboração Própria.

Tabela 5 - Composição da variável Felicidade, segundo Daniels (2000).

Variável	Item
Felicidade	Pense em si
	F1 - Incomodado(a).
	F2 - Cheio(a) de energia.
	F3 - Motivado(a).
	F4 - Ativo(a).
	F5 - Feliz.
	F6 - Agressivo(a).
	F7 - Entusiasmado(a).
	F8 – Tenso(a).
	F9 - Otimista.
	F10 – Deprimido(a)/Abatido(a).
	F11 – Alerta.
	F12 – Preocupado(a).
	F13 – Bem-disposto(a).
	F14 – Irritado(a).
F15 – Ansioso(a)/Inquieto(a).	

Fonte: Daniels (2000); Elaboração Própria.

Tabela 6 - Composição da variável IT por Abid & Butt (2017).

Variável	Item
IT	Pense na sua situação laboral
	IT1 - Eu pretendo sair do meu atual emprego durante os próximos 12 meses.
	IT2 - Eu espero poder demitir-me durante os próximos 12 meses.
	IT3 - Eu espero despedir-me da minha organização atual nos próximos 12 meses.

Fonte: Abid & Butt (2017); Elaboração Própria.

Para caracterizar os participantes no questionário foram também incluídas questões de cariz sociodemográfico como o género, a idade, as habilitações literárias, o tempo de colaboração com o líder e a antiguidade na empresa.

3.4. Caracterização da Amostra

A amostra final deste estudo é composta por 271 colaboradores ativos. Dos quais 169 participantes são do género feminino, que em percentagem equivale a cerca de 62,4%, e 102 participantes são do género masculino, que equivale a cerca de 37,6% da amostra. É assim

possível verificar que a amostra é maioritariamente constituída por participantes do género feminino, conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Distribuição da amostra por Género.

Género dos participantes		
Categoria	Frequência (Nº participantes)	Percentagem (%)
Feminino	169	62.4
Masculino	102	37.6

Fonte: Elaboração Própria.

No que diz respeito à faixa etária da amostra, a maioria com 54,2% é representada pelos mais jovens, com idades compreendidas entre os 22 e os 38 anos. Existe também uma forte presença de participantes com idades compreendidas entre os 39 e 54 anos, representando 38,7% da amostra, conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Distribuição da amostra por Faixa Etária.

Faixa Etária dos participantes		
Intervalos	Frequência (Nº participantes)	Percentagem (%)
Até 21 anos	7	2.6
Entre 22 anos e 38 anos	147	54.2
Entre 39 e 54 anos	105	38.7
Mais de 55 anos	12	4.4

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente às habilitações académicas é possível verificar que 208 dos participantes têm formação no Ensino Superior e representam a maioria da amostra com 76,8%, conforme Tabela 9.

Tabela 9 - Distribuição da amostra por Habilitações Académicas.

Habilitações Académicas dos participantes		
Categoria	Frequência (Nº participantes)	Percentagem (%)
Ensino Básico	24	8.9
Ensino Secundário	19	7.0
Curso Técnico Superior Profissional	20	7.4
Ensino Superior	208	76.8

Fonte: Elaboração Própria.

No que diz respeito ao tempo no qual o participante faz parte da equipa do líder, 126 das respostas indicam que é entre 1 e 4 anos e representa 46,5% da amostra. Além disso, verifica-se que 59 dos participantes colaboram com o seu líder entre 5 e 10 anos, o que representa 21,8% da amostra, conforme Tabela 10.

Tabela 10 - Distribuição da amostra por antiguidade do participante na equipa do líder.

Antiguidade do colaborador na equipa do líder		
Categoria	Frequência (Nº participantes)	Percentagem (%)
Menos de 1 ano	50	18.5
Entre 1 e 4 anos	126	46.5
Entre 5 e 10 anos	59	21.8
Mais de 10 anos	36	13.3

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente à antiguidade do participante na empresa, 107 participantes laboram entre 1 e 4 anos, o que representa 39,5% da amostra, e, 61 dos participantes laboram há mais de 10 anos na empresa, representando 22,5%, conforme Tabela 11.

Tabela 11 - Distribuição da amostra antiguidade do participante na empresa.

Antiguidade do colaborador na empresa		
Categoria	Frequência (Nº participantes)	Percentagem (%)
Menos de 1 ano	45	16.6
Entre 1 ano e 4 anos	107	39.5
Entre 5 e 10 anos	58	21.4
Mais de 10 anos	61	22.5

Fonte: Elaboração Própria.

Em conclusão, e de uma forma generalizada é possível constatar que a amostra deste estudo é maioritariamente constituída por participantes do género feminino, entre os 22 e os 38 anos, com formação ao nível do Ensino Superior. Em termos profissionais esta amostra indica que os participantes laboram com os seus líderes no espaço de tempo entre 1 e 4 anos, o que se evidencia pela faixa etária predominante, assim como a antiguidade nas empresas é também entre 1 e 4 anos.

3.5. Aperfeiçoamento das Escalas

Os dados recolhidos através do questionário foram exportados para o *software* IBM SPSS *Statistics* e analisados, por forma a construir uma base de dados para apuramento da dimensionalidade, da consistência, da fiabilidade e da validade das variáveis em estudo.

Nesse sentido recorreu-se ao aperfeiçoamento das escalas através da utilização do coeficiente de *Alpha* de *Cronbach* (AC) e da Análise Fatorial Exploratória (AFE).

Segundo o autor Virla (2010), o cálculo do AC permite verificar a confiabilidade vinculada à consistência interna e calcular a correlação existente entre cada item das variáveis. Por sua vez, Damásio (2012) afirma que a AFE é um conjunto de técnicas que tem por objetivo encontrar a estrutura subjacente da matriz dos dados, por forma a determinar o número e a natureza dos itens que melhor representam as variáveis. Isto é, a AFE permite modificar o conjunto inicial de itens das variáveis por forma a eliminar as que apresentam baixas relações estatísticas.

3.5.1. Análise Preliminar: Correlação de Cada Item com a Totalidade das Escalas

Por forma a evitar baixas correlações entre os itens das variáveis foi necessário efetuar uma análise preliminar, ou seja, analisar cada variável através do Coeficiente de Correlação de *Pearson* (CCP). Esta medida, segundo os investigadores Paranhos et al. (2014), associa as variáveis quantitativas linearmente, o que permite medir a direção da correlação (existência de valores negativos ou positivos) e a força das variáveis (aproximação ao valor mais forte, isto é, de -1 ou +1). Assim, todos os itens com valores absolutos inferiores a 0,25 foram considerados como correlações baixas e retirados da escala para prevenir distorções.

Após análise observou-se que alguns itens apresentavam baixas correlações. Relativamente à variável CCL detetou-se os seguintes itens de baixo valor: 1.5. – Quando o questionam acerca das suas experiências profissionais, partilha voluntariamente.; 1.10. – Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações junto das outras pessoas.; 1.11. – Na tomada de decisões, sobrepõe os sentimentos à lógica.; 1.16. – Considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.; 1.17. – Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, ele enfatiza a tomada de riscos.; 1.19. – Encara o conflito como construtivo; e, 1.20. – Quando trabalha com outros, coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis. Uma vez que não estavam a contribuir para o estudo os itens anteriores foram extraídos.

Na variável Felicidade observou-se os seguintes itens com baixo valor: 1.1. – Incomodado(a); 1.4. – Ativo(a); 1.6. – Agressivo(a); 1.8. – Tenso(a); 1.10. – Deprimido(a)/Abatido(a); 1.11. – Alerta; 1.12. – Preocupado(a); 1.14. – Irritado(a); e, 1.15. – Ansioso(a)/Inquieto(a). Os quais foram também extraídos.

Os restantes itens das variáveis apresentam boas correlações, com valores superiores a 0,25, pelo que se mantiveram no estudo.

3.5.2. Análise da Consistência Interna das Escalas

O coeficiente de AC, segundo Marôco (2006), é uma das ferramentas de estatística mais importantes para a avaliação da confiabilidade e da consistência interna das variáveis. A fiabilidade dos dados está interligada com a consistência dos mesmos, uma vez que quando aplicada a ferramenta é possível observar maior ou menor certeza nas estimativas nos dados.

O autor explica que o coeficiente de AC é calculado a partir da correlação dos coeficientes que resultam das diferentes formas de dividir os itens da escala e, pode variar entre os valores 0 e 1, conforme Tabela 12.

Tabela 12 - Classificação da Consistência Interna por Marôco (2006).

AC	Consistência Interna
0.90 – 1	Muito Boa
0.70 – 0.89	Boa
0.60 – 0.69	Aceitável
0.50 – 0.59	Fraca
< 0.50	Inaceitável

Fonte: Marôco (2006); Elaboração Própria.

Os valores de AC deste estudo apresentam valores de qualidade muito boa, variando entre 0,90 e 0,99. A variável com mais baixo valor de consistência interna é as CCL com AC de 0,90, e, a variável que apresenta maior valor de consistência interna é a IT com AC de 0,99, conforme Tabela 13.

Tabela 13 - Síntese dos valores de AC da amostra do estudo.

Variáveis	Número de itens	AC do estudo
CCL	13	0.90
Felicidade	6	0.93
IT	3	0.99

Fonte: Elaboração Própria.

Conclui-se que os itens das respectivas variáveis têm uma relação bastante alta e com boa qualidade, o que proporciona o seguimento do estudo para uma AFE.

3.5.3. AFE

A técnica estatística de AFE, segundo Kirch et al. (2017), pretende aferir a dimensionalidade das variáveis através da redução da complexidade, da divisão do questionário em fatores e da identificação dos itens mais representativos da amostra.

O primeiro passo para a implementação desta técnica é verificar a validade das variáveis através do critério de avaliação mais prático e objetivo, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Os investigadores Kirch et al. (2017) explicam que o critério de KMO é conhecido por ser um índice de adequação da amostra e que, o mesmo, sugere a proporção da variância dos itens que explicam a adequação de uma variável latente. Desta forma, o KMO de uma variável pode variar entre os valores 0 e 1, conforme Tabela 14.

Tabela 14 - Classificação da AFE por Kirch et al. (2017).

Valores de KMO	Recomendações relativas à AFE
]0.90; 1[Excelente
]0.80; 0.89[Boa
]0.70; 0.79[Média
]0.60; 0.69[Medíocre
]0.50; 0.59[Mau, mas ainda aceitável
] ≤ 0.49[Inacreditável

Fonte: Kirch et al. (2017); Elaboração Própria.

Neste estudo verificou-se que os valores de KMO das variáveis variam entre 0,78 e 0,91, tendo a variável IT o valor mais baixo e a variável Felicidade o valor mais alto, conforme Tabela 15.

Tabela 15 - Síntese dos valores de KMO da amostra do estudo.

Variáveis	Número de itens	KMO do estudo
CCL	16	0.89
Felicidade	6	0.91
IT	3	0.78

Fonte: Elaboração Própria.

Na generalidade, os valores de KMO obtidos ostentam boas correlações e apresentam boas indicações para uma AFE de qualidade, o que permite continuar o estudo.

Os investigadores Ferreira & Hongyu (2018) explicam que a técnica de AFE utiliza dois principais métodos para calcular os itens: o método da Máxima Verossimilhança e o método dos Componentes Principais. No primeiro método são testadas as hipóteses e criados intervalos de confiança para verificar a normalidade multivariada dos dados. Por sua vez, no segundo método, a covariância dos itens é transformada linearmente. Isto é, as variáveis originais são analisadas e modificadas para que os valores menores das componentes não correlacionadas sejam eliminados.

Neste estudo recorreu-se à Análise das Componentes Principais (ACP), pois é uma “técnica da estatística multivariada que consiste em transformar um conjunto de variáveis originais em outro conjunto de variáveis de mesma dimensão denominadas de componentes principais (Varella, 2008, p. 3).

Desta forma, Marôco (2018) afirma que é necessário extrair todos os fatores cujos valores sejam inferiores a 0,50 da variância total. Tais valores são observáveis na tabela das comunalidades (h^2) do programa IBM SPSS *Statistics* e que, com a ajuda do método de rotação de fatores (*varimax*), é possível observar quais os fatores que deverão ser retirados da análise.

Nesse sentido foi retirado da variável CCL o item 1.2. – Em situações difíceis de trabalhos, revela abertura e franqueza na sua opinião. Após novo cálculo foi possível observar que ainda era possível efetuar alterações, por forma a obter melhores resultados.

Assim, os itens 1.3. – Quando conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.; 1.1 – Quando lhe é pedido que partilhe sentimentos, sente-se à vontade para o fazer.; 1.4. – Ao desenvolver relacionamentos, partilha os seus sentimentos abertamente.; 1.12. – Nas discussões com outros, centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.; e, 1.9. – Quando uma decisão tem de ser tomada, prefere consultar outras pessoas., foram também retirados consecutivamente análise após análise e, um a um, para melhoria dos resultados.

Findas as alterações necessárias procedeu-se ao recálculo do AC e do KMO da variável anterior. A variável CCL passou a ter um AC final de 0,88 e um KMO final de 0,86.

De um modo geral é possível concluir que as variáveis, apesar da extração de alguns itens, continuam a apresentar uma boa qualidade na consistência interna, o que se reflete nos bons resultados da AFE do estudo.

A boa qualidade da AFE pode ser também verificada através do teste de Esfericidade de *Bartlett*. Segundo Marôco (2018), o teste de *Bartlett* pode ser utilizado para verificar quando as correlações das variáveis originais são elevadas, de forma a estimar os fatores comuns da análise fatorial. Assim, no estudo, verificou-se que as variáveis se correlacionam, uma vez que o teste apresenta um *p-value* inferior a qualquer valor de AC.

Neste estudo evidencia-se também que todas as variáveis apresentam apenas uma dimensão, isto é, as variáveis são consideradas unidimensionais, conforme Tabela 16.

Tabela 16 - Resultados da AFE do estudo.

Item	Descrição	(h ²)	Fator 1	Fator 2	Fator 3
CCL6	Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, escolhe tarefas de equipa.	0.54	0.73		
CCL7	De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.	0.62	0.79		
CCL8	Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo.	0.51	0.71		
CCL13	Quando dinamiza reuniões de trabalho, permite que haja tempo para a construção de relacionamento.	0.61	0.78		
CCL14	No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros.	0.65	0.81		
CCL15	No trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas.	0.59	0.77		
CCL18	Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções.	0.52	0.72		
F2	Cheio(a) de energia.	0.71		0.84	
F3	Motivado(a).	0.81		0.90	
F5	Feliz.	0.78		0.89	
F7	Entusiasmado(a).	0.83		0.91	
F9	Otimista.	0.74		0.86	
F13	Bem-disposto(a).	0.51		0.72	
IT1	Eu pretendo sair do meu atual emprego durante os próximos 12 meses.	0.96			0.98
IT2	Eu espero poder demitir-me durante os próximos 12 meses.	0.97			0.99
IT3	Eu espero despedir-me da minha organização atual nos próximos 12 meses.	0.98			0.99
Número de itens			7	6	3
AC			0.88	0.93	0.99
Variância Total Explicada = 71.35%					
KMO = 0.89					
Teste de Esfericidade de Bartlett = 3786.96; gl = 120; p-value = 0.00					
Método de Extração: ACP;					
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser;					
Matriz de componente rotativa: Rotação convergida com 7 iterações.					

Fonte: Elaboração Própria.

3.6.Síntese

Em síntese, neste capítulo identificaram-se os objetivos do estudo, apresentaram-se as hipóteses a serem testadas e divulgou-se a metodologia adotada. Posteriormente à recolha de dados procedeu-se à apresentação das medidas das variáveis utilizadas e à caracterização da amostra.

Após uma análise preliminar aos dados efetuou-se o aperfeiçoamento das escalas através da análise à consistência interna e à sua validade (AC) e à dimensionalidade das escalas (AFE).

O estudo conta com a presença final de 16 itens que conseguem explicar 71,35% da variância total dos itens originais. Estes resultados ajudam a concluir que os dados são fiáveis e que é possível prosseguir com o estudo no seguinte capítulo.

4. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo pretende-se apresentar os resultados do estudo, com base no referencial teórico da Revisão de Literatura e nos dados recolhidos e previamente analisados na Metodologia.

A análise será efetuada através das médias, dos desvios padrão, dos coeficientes de correlação e das regressões lineares de todas as variáveis, com o objetivo de compreender as relações entre as variáveis do estudo, nomeadamente as CCL, a Felicidade e a IT.

Posteriormente procede-se à reflexão crítica dos resultados obtidos, por forma a obter conclusões válidas sobre o estudo.

4.1. Análise Descritiva e Correlações

Neste estudo pretende-se analisar as variáveis CCL, Felicidade e IT, por forma a identificar as médias e os desvios padrão e, conseqüentemente, avaliar as correlações existentes entre as variáveis.

A média proporciona um indicador que interpreta e representa um conjunto de dados. E consiste na soma de todos os valores da variável e, na divisão do número de observações envolvidos na soma (Cazorla, 2003), conforme Anexo B.

Desta forma observou-se que os participantes do estudo percecionam uma elevada CCL ($M = 4,85$, num total de 7), assim como elevada Felicidade ($M = 3,91$, num total de 5) e elevada IT ($M = 2,16$, num total de 3).

O cálculo da média é também fundamental para compreender o desvio padrão, cuja medida pretende determinar o grau de dispersão dos dados (Lunet et al., 2006), conforme Anexo B. No estudo, as variáveis CCL ($DP = 1,35$), Felicidade ($DP = 1,19$) e IT ($DP = 1,39$) apresentam baixos valores em relação à média, o que indica pouca dispersão dos dados.

Para analisar as correlações existentes entre as variáveis recorreu-se ao Coeficiente de Correlação de *Spearman* (CCS). Santos (2018) explica que o rô de *Spearman* é um método não paramétrico que calcula a correlação entre duas variáveis, medindo o grau e a direção das mesmas, utilizando relações tanto lineares como não lineares. Assim, os valores

analisados podem variar entre -1 e +1 e, quanto mais se aproximam destes extremos, maior será em média a associação entre variáveis.

No estudo observou-se que a variável CCL está correlacionada de forma positiva com a Felicidade ($\rho = 0,46$, com $p < 0,01$), indicando que líderes com competências de *coach* potencializam colaboradores mais felizes nas organizações. Por sua vez, a variável Felicidade está correlacionada de forma negativa com a IT ($\rho = -0,47$, com $p < 0,01$), implicando que colaboradores mais felizes têm menor intenção de abandonar as organizações. A variável CCL está correlacionada de forma negativa com a variável IT ($\rho = -0,16$, com $p = 0,01$), indicando que líderes com competências de *coach* potencializam menores intenções de colaboradores em abandonar as organizações. É também possível verificar que as relações existentes entre as variáveis do estudo são bastante significativas ($p < 0,01$), conforme Tabela 17.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, a idade dos participantes apresenta uma relação estatística positiva e significativa com as CCL ($\rho = 0,14$, com $p < 0,05$) e com a Felicidade ($\rho = 0,15$, com $p < 0,05$). E uma relação negativa e significativa com a IT ($\rho = -0,29$, com $p < 0,01$). Por sua vez, a antiguidade dos colaboradores nas organizações apresenta uma relação negativa e significativa com a IT ($\rho = -0,13$, com $p < 0,05$), conforme Tabela 17.

As restantes variáveis sociodemográficas não apresentam correlações estatisticamente significativas com nenhuma das variáveis da investigação, pelo que se excluem das análises posteriores.

Tabela 17 – Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre variáveis e Consistências Internas do estudo.

	M	DP	1	2	3	4	5	6
CCL	4.85	1.35	(0.90)	-				
Felicidade	3.91	1.19	0.46**	(0.93)	-			
IT	2.16	1.39	-0.16**	-0.47**	(0.99)	-		
Idade ^(a)	3.52	0.96	0.14*	0.15*	-0.29**	-		
Antiguidade na empresa ^(b)	2.50	1.02	-0.08	-0.11	-0.13*	0.49**	-	

** . A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades);

* . A correlação é significativa no nível 0.05 (2 extremidades);

(a) 1 – Até 21 anos; 2 – Entre 22 e 38 anos; 3 – Entre 39 e 54 anos; 4 – Mais de 55 anos;

(b) 1 – Menos de 1 ano; 2 – Entre 1 e 4 anos; 3 – Entre 5 e 10 anos; 4 – Mais de 10 anos;

Coefficientes de AC entre parêntesis.

Fonte: Elaboração Própria.

4.2. Análise do Modelo de Investigação

Neste estudo pretende-se também analisar as relações existentes entre as variáveis CCLT, Felicidade e IT através do modelo de regressão linear.

Rodrigues (2012) explica que o modelo de regressão linear é utilizado para estudar o comportamento entre as variáveis dependentes (Y) e as variáveis independentes (X), sendo que, quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a previsão. A autora explica que para validar este modelo é necessário primeiramente verificar alguns pressupostos, como: a normalidade dos resíduos, a homocedasticidade e a autocorrelação dos resíduos.

Desta forma, a normalidade de resíduos é verificada através do histograma de resíduos com a justaposição da curva normal, ou seja, quando o gráfico de resíduos segue a equação $Y = X$ e quando não existem desvios significantes. No estudo concluiu-se que as hipóteses obedecem ao pressuposto de normalidade de resíduos, uma vez que os desvios existentes não são consideráveis, conforme Anexo C.

A homocedasticidade de resíduos é verificada através do gráfico de dispersão *Scatterplot*, no qual se observam as relações entre os resíduos estudantizados ($Y = ZRESID$) e os resíduos estandardizados ($X = ZPRED$). No estudo concluiu-se que o pressuposto de homocedasticidade não é rejeitado, uma vez que os resíduos mantêm uma amplitude aproximadamente constante em relação ao eixo do zero (Pestana e Gageiro, 2005), conforme anexo D.

Por sua vez, a autocorrelação dos resíduos não é analisada, uma vez que os dados do estudo foram recolhidos num determinado momento de tempo e não de forma sequencial ao longo do tempo.

4.2.1. Relações Existentes entre as Variáveis do Estudo

4.2.1.1. Relação entre as CCL e a Felicidade

A primeira hipótese formulada na investigação deste estudo (H1) pressupunha confirmar o efeito positivo das CCL na Felicidade dos colaboradores.

Esta hipótese é suportada, uma vez que através da análise ao modelo de regressão linear simples é possível constatar que 26% da variação (R^2 Ajustado) na Felicidade é explicada pela variável CCL. O valor do método *Durbin-Watson* permite verificar que não existe autocorrelação entre resíduos ($DW = 1,99$), pois o valor encontra-se perto de 2. O teste F do

método ANOVA apresenta um valor significativo de 48,63 ao nível de zero, o que explica que o modelo estimado é adequado para medir a relação entre as variáveis. E observa-se que a variável CCL tem efeito positivo ($\beta = 0,51$) e estatisticamente significativo ($p = 0,00$) na variável Felicidade, conforme Tabela 18.

Tabela 18 - Resultado da Regressão Linear Simples X = CCL e Y = Felicidade.

	Variável dependente Felicidade								
	Resumo do modelo			ANOVA		Coeficientes			
	R ²	R ² Ajustado	Durbin-Watson	F	Sig.	β	Desvio padrão	t	Sig.
(Constant)	0.27	0.26	1.99	48.63	0.00	-	1.56	3.89	0.00
CCL						0.51	0.04	9.49	0.00
Idade						0.71	0.43	1.35	0.18

Fonte: Elaboração Própria.

Na análise optou-se por retirar a variável antiguidade na empresa, uma vez que há inexistência de correlação com as variáveis analisadas.

4.2.1.2. Relação entre a Felicidade e a IT

A segunda hipótese formulada na investigação deste estudo (H2) pressupunha confirmar o efeito negativo da Felicidade na IT dos colaboradores.

Esta hipótese é suportada, uma vez que através da análise ao modelo de regressão linear simples é possível constatar que 26% da variação (R² Ajustado) na IT é explicada pela variável Felicidade. O valor do método *Durbin-Watson* permite verificar que não existe autocorrelação entre resíduos ($DW = 1,80$), pois o valor encontra-se perto de 2. O teste F do método ANOVA apresenta um valor significativo de 32,45 ao nível de zero, o que explica que o modelo estimado é adequado para medir a relação entre as variáveis. E observa-se que a variável Felicidade tem efeito negativo ($\beta = -0,45$) e estatisticamente significativo ($p = 0,00$) na variável IT, conforme Tabela 19.

Tabela 19 - Resultado da Regressão Linear Simples X = Felicidade e Y = IT.

	Variável dependente IT								
	Resumo do modelo			ANOVA		Coeficientes			
	R ²	R ² Ajustado	Durbin-Watson	F	Sig.	β	Desvio padrão	t	Sig.
(Constant)	0.27	0.26	1.80	32.45	0.00	-	1.16	14.86	0.00
Felicidade						-0.45	0.04	-8.30	0.00
Idade						-0.18	0.41	-2.81	0.01
Antiguidade na empresa						-0.08	0.25	-1.31	0.19

Fonte: Elaboração Própria.

4.2.1.3. Relação entre as CCL e a IT

A terceira hipótese formulada na investigação deste estudo (H3) pressupunha confirmar o efeito negativo das CCL na IT dos colaboradores.

Esta hipótese é suportada, uma vez que através da análise ao modelo de regressão linear simples é possível constatar que 10% da variação (R^2 Ajustado) na IT é explicada pela variável CCL. O valor do método *Durbin-Watson* permite verificar que não existe autocorrelação entre resíduos ($DW = 1,83$), pois o valor encontra-se perto de 2. O teste F do método ANOVA apresenta um valor de 10,57 ao nível de zero, o que explica que o modelo estimado é adequado para medir a relação entre as variáveis. E observa-se que a variável CCL tem efeito negativo ($\beta = -0,17$) e estatisticamente significativo ($p = 0,00$) na variável IT, conforme Tabela 20.

Tabela 20 - Resultado da Regressão Linear Simples X = CCL e Y = IT.

	Variável dependente IT								
	Resumo do modelo			ANOVA		Coeficientes			
	R ²	R ² Ajustado	<i>Durbin-Watson</i>	F	Sig.	β	Desvio padrão	t	Sig.
(Constant)	0.11	0.10	1.83	10.57	0.00	-	1.42	9.85	0.00
CCL						-0.17	0.03	-2.91	0.00
Idade						-0.25	0.45	-3.65	0.00
Antiguidade na empresa						-0.01	0.27	-0.16	0.88

Fonte: Elaboração Própria.

4.2.1.4. Relação entre as CCL e a IT mediada pela Felicidade

Este estudo também analisa a presença da variável Felicidade como mediadora entre as variáveis independente CCL e dependente IT (H4).

Marôco (2018) e Vieira (2009) afirmam que uma variável é considerada mediadora quando esta explica a relação entre a preditora (variável independente) e a critério (variável dependente). Para tal é necessário que se verifique: relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; efeito significativo da variável mediadora na variável dependente; e, através da adição da variável mediadora ao modelo a redução da importância da variável independente.

Através da observação à análise efetuada anteriormente é possível constatar que existe uma relação significativa entre a variável CCL e a variável Felicidade, tal como a variável

Felicidade tem efeito significativo na variável IT. Desta forma é necessário analisar a mediação da variável Felicidade na relação entre CCL e IT.

Os resultados obtidos na análise permitem verificar que existe um efeito de mediação total da Felicidade na relação entre CCL e IT ($\beta = -0,41$; $p = 0,00$). O efeito das CCL na IT deixa de ser significativo na presença da Felicidade ($\beta = 0,03$; $p = 0,35$), conforme Tabela 21.

Tabela 21 – Mediação da Felicidade entre as CCL e a IT.

		IT				
		R ²	R ² Ajustado	F	β	Sig.
Modelo 1	(Constant)	0.28	0.08	11.33	10.97	0.00
	Idade				-1.89	0.00
	Antiguidade na empresa				0.06	0.82
Modelo 2	(Constant)	0.33	0.11	10.57	13.97	0.91
	Idade				-1.65	0.01
	Antiguidade na empresa				-0.04	0.02
	CCL				-0.10	0.00
Modelo 3	(Constant)	0.52	0.27	24.87	14.04	0.00
	Idade				-1.17	0.01
	Antiguidade na empresa				-0.33	0.19
	CCL				0.03	0.35
	Felicidade				-0.41	0.00

Fonte: Elaboração Própria.

De modo a complementar a análise, e de forma a se aceder mais diretamente ao efeito indireto aqui estimado, recorreu-se ao teste de Sobel que, de acordo com Vieira (2009), permite verificar a significância aproximada para o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente, através da variável mediadora. A análise efetuada através do teste de Sobel comprovou que a Felicidade medeia as relações entre as CCL e a IT, uma vez que o valor é significativo ($z = -0,17$; $p = 0,00$), conforme Tabela 22.

Tabela 22 – Efeito indireto da mediação da variável Felicidade nas variáveis CCL e IT.

Efeito indireto nas variáveis CCL e IT				
	Efeito	SE	SE Inferior	SE Superior
Felicidade	-0.13	-0.02	-0.17	-0.09

Fonte: Elaboração Própria.

Em suma é possível comprovar que a Felicidade medeia de forma significativa a relação entre as CCL e a IT. Num contexto real, os líderes com competências de *coach* têm maior

propensão em aumentar a felicidade dos colaboradores, o que evita as intenções destes em abandonar as organizações.

4.3. Discussão de Resultados

De acordo com os autores Al Suwaidi (2019), Ali et al. (2019), De Neve & Ward (2017) e Lee et al. (2019), os líderes com competências de *coach* comportam emoções positivas aos colaboradores das organizações. O efeito positivo destas competências proporciona um ambiente laboral motivado, feliz e comprometido.

Desta forma e através da análise dos resultados anteriores procurou-se confirmar e validar a existência de relações entre as CCL nas organizações e a Felicidade e IT dos colaboradores.

Na primeira hipótese da investigação e, de acordo com os estudos de Al Suwaidi (2019), Ali et al. (2020), Salas-Vallina et al. (2020) e Zhao & Liu (2020), os líderes com competências de *coach* influenciam positivamente as atitudes dos colaboradores. As organizações que promovam CCL estão a ajudar os seus colaboradores a desenvolverem e melhorarem as suas capacidades, tal comportamento afeta positivamente a Felicidade dos colaboradores nas organizações.

A hipótese de investigação foi suportada, uma vez que existe uma relação positiva e significativa entre as CCL e a Felicidade. Isto é, a existência de líderes com competências de *coach* nas organizações potencia colaboradores mais felizes.

Na segunda hipótese da investigação e, de acordo com os estudos de Al Suwaidi (2019), Carre et al. (2003), Rego et al. (2011) e Tett & Meyer (1993), numa organização o ambiente de trabalho tem um papel importante no comprometimento do colaborador, como tal cabe às organizações criar um ambiente de satisfação entre o colaborador e o trabalho. Desta forma, um colaborador que seja feliz não tem intenções de abandonar a organização.

A hipótese de investigação foi suportada, uma vez que existe uma relação negativa e significativa entre a Felicidade e a IT dos colaboradores. Isto é, os colaboradores mais felizes têm menos intenção de abandonar as organizações.

Na terceira hipótese da investigação e, de acordo com os estudos de Ali et al. (2018), Hamlin et al. (2006), Kumar & Mathimaran (2017) e Park et al. (2008), a existência de líderes com competências de *coach* nas organizações potencia colaboradores mais comprometidos. Desta forma, um colaborador que seja acompanhado e motivado pelo seu líder é um

colaborador que sente motivação laboral, tal efeito evita a intenção em abandonar a organização.

A hipótese de investigação foi suportada, uma vez que existe uma relação negativa e significativa entre as CCL e a IT dos colaboradores nas organizações. Isto é, os líderes com competências de *coach* diminuem a intenção dos colaboradores em abandonar as organizações.

Na quarta hipótese da investigação e, de acordo com os estudos de Al Suwaidi (2019), Ali et al. (2018), Joo & Park (2010), Lee et al., (2019) e McLean et al. (2005), os líderes com competências de *coach* influenciam de forma positiva a felicidade dos colaboradores o que, por sua vez, influencia negativamente a intenção destes em abandonarem as organizações. A Felicidade atua neste sentido como um fator mediador entre as CCL nas organizações e a IT dos colaboradores.

Quanto a esta hipótese de investigação, da mediação da relação entre as CCL e a IT, e, conforme os resultados apresentados, foi encontrada uma mediação total. Isto é, os líderes com competências de *coach* proporcionam níveis elevados de felicidade o que, posteriormente, evita as intenções dos colaboradores em abandonarem as organizações.

5. Conclusão

O *Coaching* surge como um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências no qual, com o apoio do *coach*, se aperfeiçoa o indivíduo, tanto a nível pessoal como profissional, para a obtenção de objetivos e resultados planeados.

Nesta perspetiva as organizações tomam consciência da importância da prática do *Coaching* para a melhoria do desempenho dos colaboradores (Ali et al., 2020; Hamlin et al., 2006). A criação de relações entre os colaboradores e os líderes tornam-se fundamentais para criar pessoas eficazes e empresas de sucesso (Abbasi & Hollman, 2000).

O LC cria o ambiente de trabalho seguro no qual o colaborador pode confiar para melhorar a sua *performance* laboral, desenvolver a sua autoconsciência e aumentar a sua satisfação (Kalkavan & Katrinli, 2014; Riddle & Ting, 2006). Desta forma, o líder com competências de *coach* não só partilha conhecimentos, como proporciona *feedback*, reconhece o trabalho e aconselha o colaborador (Ali et al., 2020).

Os benefícios associados a este tipo de liderança estimulam os colaboradores de forma satisfatória, o que proporciona a Felicidade laboral (Leonard-Cross, 2010; Williams & Offley, 2005). A Felicidade tem relação direta com o desempenho dos líderes que comportam emoções positivas, bem-estar subjetivo e comportamentos de cidadania organizacional (Al Suwaidi, 2019).

Neste estudo, e em concordância com outros estudos empíricos conclui-se que as CCL nas organizações se relacionam de forma positiva com a Felicidade dos colaboradores.

A Felicidade impulsiona o colaborador a melhorar o seu desempenho, a obter boas experiências e a se comprometer com a empresa (Siew, 2017). O conciliar da vida pessoal com a vida profissional e o sentimento de compreensão e pertença é, para o colaborador, o ideal para continuar na organização. Por sua vez, a inexistência de acompanhamento e treino ao colaborador implica a insatisfação laboral, o que provoca desmotivação e falta de confiança (Rego et al., 2011; Vitória, 2010).

Um dos fatores que leva o colaborador a pensar em abandonar a organização é a baixa satisfação laboral. O colaborador tende a diminuir a sua eficiência se não se sentir valorizado

pelas suas competências, ajudado nas suas dificuldades e/ou até acompanhado na melhoria do seu desempenho (Vitória, 2010).

Desta forma e de acordo com o observado neste estudo conclui-se que a Felicidade dos colaboradores nas organizações relaciona-se de forma negativa com a IT.

A IT por parte dos colaboradores é dispendiosa a todos os níveis, uma vez que afeta negativamente a produtividade e a qualidade do serviço prestado pela organização (Al-Khrabsheh et al., 2018). Neste sentido, o investimento na prática do *Coaching* nas organizações coloca os líderes como um dos principais fatores de retenção de colaboradores (Stelter, 2007).

O LC desempenha um papel preponderante nos comportamentos dos colaboradores, uma vez que aproveita o potencial da organização e constrói uma estratégia para criar colaboradores satisfeitos e comprometidos (Harper, 2012).

O líder com competências de *coach* tem influência positiva nas atitudes dos colaboradores, pois ajuda-os através da escuta ativa, da compreensão e do proporcionar de *feedback* no desempenho laboral. Este tipo de liderança promove a valorização do indivíduo, a satisfação laboral e o comprometimento com a organização a longo prazo. (Ali et al., 2020; Kim, 2014; Lee et al., 2019).

É assim possível concluir que as CCL nas organizações se relacionam de forma negativa com a IT dos colaboradores.

O ideal da relação entre o colaborador, o líder e o local e trabalho é traduzido num estado de espírito positivo e estável que compreende a competência, as boas relações e a Felicidade laboral (Fisher, 2010; Xiong & Wen, 2020). Um colaborador feliz é mais produtivo e comprometido com a organização (Butt et al., 2020; Pryce-Jones, 2010).

Nesta perspetiva, a satisfação positiva e o comprometimento do colaborador têm efeito na sua decisão em continuar na organização (Ali et al., 2018; Lee et al., 2019; Tett & Meyer, 1993). Do mesmo modo que a existência de um líder com competências de *coach* nas organizações influencia as atitudes dos colaboradores e os impulsiona a desenvolver competências e a melhorar desempenhos, proporcionando valorização, satisfação e comprometimento com a organização (Ali et al., 2020; Kim, 2014).

As CCL nas organizações tornam-se assim essenciais para a promoção da Felicidade dos colaboradores, o que consequentemente evita o abandono organizacional por parte dos colaboradores (Ali et al., 2020; Fisher (2010); Lee et al., 2019; Perez, 2018; Rego et al., 2011).

Neste sentido e no âmbito da análise dos dados conclui-se que a relação entre as CCL e a IT é mediada pela Felicidade.

Desta forma corrobora-se as quatro hipóteses de investigação deste estudo: (1) As CCL relacionam-se positivamente com a Felicidade dos colaboradores; (2) A Felicidade dos colaboradores relaciona-se negativamente com a IT; (3) As CCL relacionam-se negativamente com a IT; e (4) A relação entre as CCL e a IT é mediada pela Felicidade.

Os resultados obtidos permitem evidenciar que as CCL predizem positivamente a Felicidade dos colaboradores nas organizações, uma vez que líderes com competências de *coach* promovem o desenvolvimento e melhoria de relações entre o colaborador e a organização.

Por sua vez, a Felicidade tem impacto negativo na IT dos colaboradores, na medida em que um ambiente de trabalho feliz promove o bem-estar laboral e diminui a intenção em abandonar a organização.

Também se evidenciou que as CCL predizem negativamente a IT dos colaboradores, isto é, a existências de líderes com competências de *coach* nas organizações potencia colaboradores mais comprometidos e motivados, o que evita a intenção de abandonar a organização.

Numa última perceção foi possível evidenciar que a Felicidade atua como fator mediador entre as CCL e a IT dos colaboradores, desta forma líderes com competências de *coach* promovem de forma positiva a Felicidade dos colaboradores o que, por sua vez, se traduz num efeito negativo de intenção do colaborador em abandonar as organizações.

Em conclusão, a questão de investigação deste estudo é confirmada na medida em que o desenvolvimento de CCL promove de forma positiva a Felicidade e evita a IT dos colaboradores nas organizações.

5.1. Principais Contributos da Investigação

O grande contributo desta investigação foi estudar um tema que não tem sido alvo de estudos empíricos, como as CCL e o seu impacto na Felicidade e IT dos colaboradores das organizações.

No contexto profissional é importante que os líderes apresentem competências que promovam o trabalho eficiente, o bem-estar laboral e a melhoria da saúde mental dos colaboradores. Tais competências passam sobretudo pela criação de boas relações com os colaboradores, através da comunicação e escuta ativa, do respeito e empatia e pelo *feedback* proporcionado, por forma a que o LC consiga compreender, ajudar e desenvolver o *coachee*.

Desta forma, este estudo permite demonstrar que líderes com competências de *coach* influenciam de forma positiva os colaboradores gerando Felicidade laboral e, por sua vez, evita a IT dos colaboradores.

Os resultados obtidos deste estudo procuram incentivar à mudança de atuais metodologias e procedimentos adotados na gestão de recursos humanos das organizações. Deste modo, torna-se importante implementar programas de *Coaching*, assim como: criar políticas e estratégias que envolvam a temática; perceber como melhorar o ambiente trabalho, para que os colaboradores se sintam valorizados e para que exista um ambiente onde reine a Felicidade; e, compreender questões associadas ao *turnover* por parte dos colaboradores, por forma a evitar a perda de membros fulcrais nas organizações.

Em suma, esta investigação contribui para que as organizações reconsiderem a sua forma de gestão e liderança, para que os líderes reflitam sobre a forma como as suas atitudes e comportamentos influenciam os colaboradores e, para que os colaboradores repensem nas suas intenções para com as empresas.

5.2. Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras Investigações

Uma das limitações deste estudo está associada à metodologia utilizada na recolha de dados pelo inquérito por questionário. Embora existam vantagens quanto à confidencialidade dos inquiridos e à maior perceção de anonimato, por ter sido divulgado via *internet*, existem potenciais problemas quanto à veracidade das respostas, uma vez que a tendência é responder conforme o socialmente desejável e não conforme a realidade.

A dificuldade em obter respostas ao inquérito por questionário é também um fator limitador deste estudo, uma vez que no período entre Setembro e Novembro de 2020, somente 271 respostas foram validadas. Esta quantidade de questionários válidos poderia ser mais significativa para generalizar a população, se a taxa de resposta fosse relativamente superior. Contudo devido à pandemia do SARS-Cov-2 a recolha de dados permaneceu condicionada.

Para colmatar as limitações deste estudo é necessário referir que o método de amostragem por conveniência utilizado, apesar de ser considerado rápido e fácil, não pode haver generalização para toda a população, uma vez que limita a certeza da representatividade da amostra.

De qualquer forma, os resultados obtidos neste estudo devem ser vistos como ponto de partida para futuras investigações, da mesma forma que as limitações apresentadas devem ser consideradas como pistas.

Será interessante investigar esta temática em setores de atividade específicos e até adicionar novas variáveis relacionadas com o contexto profissional, a exemplo: a motivação; o desempenho pessoal; e, a interação entre os líderes e os colaboradores das organizações.

Da mesma forma sugere-se assegurar que o erro pela variância do método comum não esteja presente nos resultados. A tipologia deste estudo não acautela a ocorrência de enviesamentos, contudo aconselha-se a adoção do método de dupla fonte para a recolha de dados ou a recolha ser efetuada em diversos momentos temporais.

Finalmente, em termos de conteúdo, será pertinente analisar mais aprofundadamente as competências de *Coaching*, por ser ainda uma temática com poucos estudos empíricos. Em relação às organizações será interessante integrar o *Coaching* nas diferentes práticas de gestão, de preferência e primeiramente na área de recursos humanos, a exemplo: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e carreiras profissionais.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Bibliografia

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342.
- Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L., & Ping, C. S. (2017). Workplace happiness, transformational leadership and affective commitment. *Advanced Science Letters*, 23(4), 2872-2875. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.7588>
- Abid, G., Ahmed, S., Qazi, T. F., & Sarwar, K. (2020). How managerial coaching enables thriving at work. A sequential mediation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(2), 132-160. <https://doi.org/10.7341/20201625>
- Al-khrabsheh, A. A., Abo-Murad, M., & Bourini, I. (2018). Effect of organisational factors on employee turnover intention: An empirical study of academic professionals at Jordanian government universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 164-177. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12847>
- Al Suwaidi, E. Y. (2019). An Evaluation on the Factors Influencing Happiness at Working Environment in UAE Government Entities: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management*, 7(3), 1460-1470. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.73100>
- Ali, M., Lodhi, S. A., Raza, B., & Ali, W. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(1), 253-282.
- Ali, M., Raza, B., Ali, W., & Imtaiz, N. (2020). Linking Managerial Coaching with Employees' Innovative Work Behaviors through Affective Supervisory Commitment: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 11-16. <https://doi.org/10.32479/irmm.9715>
- Andujar, M., Nijholt, A., & Gilbert, J. E. (2017). Designing a humorous workplace: improving and retaining employee's happiness. In *Advances in Affective and Pleasurable Design* (pp. 683-693). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41661-8_66
- Barosa-Pereira, M. A. R. (2006). *Coaching – Estudo sobre a prática dos Coaches em Portugal*. [Unpublished doctoral dissertation].

- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201. <https://doi.org/10.1177/1523422313520476>
- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(253), 2. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 1122-1142.
- Berman, W. H., & Bradt, G. (2006). Executive coaching and consulting: " Different strokes for different folks". *Professional psychology: research and practice*, 37(3), 244. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.37.3.223>
- Bernardino, R. I. F. (2020). *Bullying Laboral e a relação com o Burnout e a Intenção de Turnover: O efeito mediador da Felicidade* [Unpublished doctoral dissertation].
- Birchfield, R. (1997). The business of leadership. *Management*, 44(10), 20-21.
- Blanchard, K. H. (2007), *Leading at a higher level*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, Nova Jersey.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235.
- Butt, R. S., Wen, X., & Hussain, R. Y. (2020). Mediated Effect of Employee Job Satisfaction on Employees' Happiness at Work and Analysis of Motivational Factors: Evidence from Telecommunication Sector. *Asian Business Research Journal*, 5, 19-27. <https://doi.org/10.20448/journal.518.2020.5.19.27>
- Câmara, Pedro; Guerra, Paulo & Rodrigues, Joaquim (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- Campos, T. M., & Pinto, H. M. N. (2012). Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. *Revista Reuna*, 17(2), 15-26.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of applied psychology*, 88(4), 605. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Cazorla, I. M. (2003). Média aritmética: um conceito prosaico e complexo. *Anais do IX Seminário de Estatística Aplicada*.

- Chekola, M. (2007). Happiness, rationality, autonomy and the good life. *Journal of Happiness studies*, 8(1), 51-78. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9004-7>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 909. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Correa, L. J. L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de negocios*, (63), 127-144.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. A. (Eds.). (2014). *The complete handbook of coaching*. 2ª Ed. Sage. Londres.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2009). *Liderar: os sete trabalhos do executivo para uma liderança eficaz*. 2ª Ed. Publicações Dom Quixote. Alfragide.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 11(2), 213-228.
- Dello Russo, S., Miraglia, M., & Borgogni, L. (2017). Reducing organizational politics in performance appraisal: The role of coaching leaders for age-diverse employees. *Human Resource Management*, 56(5), 769–783. <https://doi.org/10.1002/hrm.21799>.
- Diener, E., Kesebir, P., & Lucas, R. (2008). Benefits of accounts of well-being—For societies and for psychological science. *Applied Psychology*, 57, 37-53. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00353.x>
- Downey, M. (2003, February). Effective coaching: Lessons from the coach's coach. London: Thomson.
- Floden, R. (1989). What teachers need to know about learning. In *Proceedings from an NCRTE Seminar for Policy Makers*. 24, 26.
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 275-285. <https://doi.org/10.1023/A:1019641700724>
- Eid, M., & Larsen, R. J. (Eds.). (2008). *The science of subjective well-being*. Guilford Press. Nova Iorque.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly*, 14(4), 435-458.
- Faustino, C. M. S. (2017). *A influência das competências de coaching do líder no empenhamento afetivo e desempenho dos colaboradores* [Unpublished doctoral dissertation].

- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279599>
- Fernandes, L. A., & Gomes, J. M. M. (2003). Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. *ConTexto*, 3(4), 1-23.
- Ferreira, A. A., & Hongyu, K. (2018). Análise fatorial exploratória aplicada no questionário do cadastro único. *Biodiversidade*, 17(1), 28-39.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a Estatística Usando o SPSS-5*. Penso Editora.
- Filipe, R. S. D. B. (2013). *O impacto da liderança autêntica no desempenho dos colaboradores—Estudo empírico* [Unpublished doctoral dissertation].
- Fillery-Travis, A., & Lane, D. A. (2020). Does coaching work or are we asking the wrong question?. *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader*, 47-63.
<https://doi.org/10.1002/9781119656913.ch3>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Flaherty, J. (2006). Coaching: Evoking excellence in others. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. (2ª Edição). Elsevier Butterworth-Heinemann. Estados Unidos da América.
- Gallwey, W. T. (2001). *The inner game of work: focus, learning, pleasure, and mobility in the workplace*. Random House Trade Paperbacks. Nova Iorque.
- Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. *Integrative psychological and behavioral science*, 42(3), 266-290. <https://doi.org/10.1007/s12124-008-9078-3>
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280.
<http://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Grant, A. M. (2020). An integrated model of goal-focused coaching: an evidence-based framework for teaching and practice. *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader*, 115-139. <https://doi.org/10.1002/9781119656913.ch7>
- Grant, A. M., & Gerrard, B. (2020). Comparing problem-focused, solution-focused and combined problem-focused/solution-focused coaching approach: Solution-focused coaching questions mitigate the negative impact of dysfunctional attitudes. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(1), 61–77. <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1599030>.

- Grigolo, S., Fioreze, A. C. D. C. L., Denardi, S., & Vacari, J. (2018). Implicações da análise univariada e multivariada na dissimilaridade de acessos de feijão comum. *Revista de Ciências Agroveterinárias*, 17(3), 351-360.
<http://doi.org/10.5965/223811711732018351>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*, 27(3), 39-53.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(99\)90020-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(99)90020-7)
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), 305-331.
<https://doi.org/10.1080/13678860600893524>
- Harper, S. (2012). The leader coach: A model of multi-style leadership. *Journal of practical consulting*, 4(1), 22-31.
- Hawkins, P. (2008). The coaching profession: Some of the key challenges. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 28-38.
<https://doi.org/10.1080/17521880701878174>
- Hernandez, F. A. (2003). Raíces históricas del coaching (três referencias antropológicas: Sócrates, Platón y Aristóteles. In MV Elorza (Coord.). *Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo-Fundamentos e práctica dei coaching* (p. 19-47). *Editorial Ariel*. Barcelona.
- Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2005). Data collection, primary versus secondary. In *Encyclopedia of Social Measurement*, 1. Elsevir Inc.
- Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. Jossey-Bass. São Francisco
- João, M. (2018, Março). *Coaching*. 1ª Edição, Lua de Papel. Alfragide.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
<https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical*

- Scholarship*. (pp. 206-221) Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Joo, B. K. B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*.
<https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Kampa, S., & White, R. P. (2002). *The effectiveness of executive coaching: What we know and what we still need to know*.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard business review*, 83(7), 162.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59–85.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21175>
- Kirch, J. L., Hongyu, K., de Lima Silva, F., & dos Santos Dias, C. T. (2017). Análise Fatorial para Avaliação dos Questionários de Satisfação do Curso de Estatística de uma Instituição Federal. *E&S Engineering and Science*, 6(1), 4-13.
<https://doi.org/10.18607/ES201764748>
- Krausz, R. R. (2011). *Coaching executivo: a conquista da liderança*. NBL Editora. São Paulo.
- Kołodziejczak, M. (2015). Coaching across organizational culture. *Procedia Economics and Finance*. 23, 329-334. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00491-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00491-8)
- Kumar, A. A., & Mathimaran, K. B. (2017). Employee Retention Strategies: An Empirical Research. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Labrague, L. J. (2020). Organisational and professional turnover intention among nurse managers: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1275-1285. <https://doi.org/10.1111/jonm.13079>
- Lange, A., & Karawejczyk, T. T. (2014). Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional. *Diálogo*. 25, 39-56.
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Junchao (Jason) Li, & Mitchell, T. R. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of management perspective*. 31(3), 201-221.

- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Leonard-Cross, E. (Março, 2010). Developmental coaching: Business benefit–fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 36-47.
- Lunet, N., Severo, M., & Barros, H. (2006). Desvio padrão ou erro padrão. *Arquivos de Medicina*, 20(1-2), 55-59.
- MacLennan, N. (2017). *Coaching and mentoring*. Taylor & Francis. New York.
- Maertz Jr, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of management*, 30(5), 667-683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>
- Maia, K. P., Silva, G. A. D., & Libânio, M. (2019). Aplicação de análise multivariada no estudo da frequência de amostragem e do número de estações de monitoramento de qualidade da água. *Engenharia Sanitaria e Ambiental*, 24(5), 1013-1025. <https://doi.org/10.1590/s1413-41522019175743>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª Ed). Lisboa: Report Number.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 65-90.
- Marotti, J., Galhardo, A. P. M., Furuyama, R. J., Pigozzo, M. N., Campos, T. D., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. *Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo*, 20(2), 186-194.
- May-Chiun, L., Mohamad, A. A., Ramayah, T., & Chai, W. Y. (2015). Examining the effects of leadership, market orientation and leader member exchange (LMX) on organisational performance. *Engineering Economics*, 26(4), 409-421. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.7656>
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32, 768-779. <http://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The leadership quarterly*, 13(5), 545-559. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1)

- McDermott, I., & Jago, W. (2012). *The coaching bible: The essential handbook*. Hachette. United Kingdom.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1294. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1294>
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1131>
- McMahon, D. M. (2006). *Happiness: A history*. Grove Press. Nova Iorque.
- McNeese-Smith, D. (1995). Job satisfaction, productivity, and organizational commitment: The result of leadership. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 25(9), 17-26.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace theory, research, and application*. United States of America. SAGE publications.
- Milaré, S. A., & Yoshida, E. M. P. (2009). Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. *Psicologia em Estudo*, 14(4), 717-727. <http://www.scielo.br/pdf/pe/v14n4/v14n4a12>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Mulec, K., & Roth, J. (2005). Action, reflection, and learning-coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams. *R&D Management*, 35(5), 483-491.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education. Londres.
- Muñoz Maya, C., & Díaz Villamizar, O. (2014). El Coaching y La Transformación Organizacional: Una Oportunidad Para Las Empresas y Los Coaches (Coaching and Organizational Transformation: An Opportunity for Companies and Coaches). *Suma de negocios*, 5(11), 62-69.
- O'Shaughnessy, S. (2001). Executive coaching: the route to business stardom. *Industrial and Commercial Training*, 194-197. <https://doi.org/10.1108/00197850110405018>

- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54.
- Paranhos, R., Figueiredo Filho, D. B., da Rocha, E. C., da Silva Júnior, J. A., Neves, J. A. B., & Santos, M. L. W. D. (2014). Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson: o retorno. *Leviathan* (São Paulo), (8), 66-95.
- Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. *Online submission*.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), 389-416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais, A complementaridade do SPSS* (4a ed). Lisboa. Edições Sílabo.
- Rasheed, M. I., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. S. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006>
- Perez, V., Uzcategui, Y., Del Canto, E. R. O., Da Rocha, V. A., & Martins, V. F. (2018). Coaching: una nueva perspectiva organizacional. *Revista Científica e-Locução*, 1(13), 24-24.
- Pinto, J. K., & Kharbanda, O. P. (1996). How to fail in project management (without really trying). *Business Horizons*, 39(4), 45-54.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision*, 19(3), 227-235. <http://doi.org/10.1177/0972262915597089>
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success* (1a Ed). Wiley-Blackwell. Reino Unido.
- Ratiu, L., David, O. A., & Baban, A. (2016). Developing managerial skills through coaching: Efficacy of a cognitive-behavioral coaching program. *Journal of rational-emotive & cognitive-behavior therapy*, 34(4), 244-266. <http://doi.org/10.1007/s10942-015-0225-8>

- Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2010). Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. *Actas Do VII Simpósio Nacional de Investigação Em Psicologia*, 2105-2119.
- Riddle, D., & Ting, S. (2006). Leader coaches: Principles and issues for in-house development. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 26(2), 13-18.
- Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Felicidad y bienestar en el trabajo: introducción al número especial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97. <https://doi.org/10.5093/tr2013a14>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13-39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Santos, A. N. V. D. (2018). *Coeficientes de Correlação como Métrica de Avaliação das Estratégias de Controle Inteligente FEL e MNFEL*. Universidade Federal do Maranhão, São Luís.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology*. 55 (1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.
- Siew, L. K. (2017). Analysis of the relationship between leadership styles and turnover intention within small medium enterprise in Malaysia. *Journal of Arts and Social Sciences*, 1(1), 1-11.

- Silva, J. P. B. C. D. (2017). *Modelos de Regressão Linear e Logística utilizando o software R* (Doctoral dissertation).
- Simões, L. M. A. (2020). *A relação entre liderança responsável e os comportamentos individuais no trabalho: o papel compromisso afetivo* (Doctoral dissertation)
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of economic issues*, 38(1), 113-137. <https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>
- Stelter, R. (2007). Coaching: A process of personal and social meaning making. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 191-201.
- Stevens, N. (2005). *Learn to coach: The skills you need to coach for personal and professional development*. How To Books Ltd. Oxford.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thamhain, H. J. (2004). Team leadership effectiveness in technology-based project environments. *Project Management Journal*, 35(4), 35-46. <https://doi.org/10.1177/875697280403500405>
- Unnu, N. A. A. (2020). Boosting Positivity and Performance: A Case Study of Organizational Coaching. In *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance* (pp. 34-54). IGI Global. Turquia. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0058-3.ch003>
- Useche, M. C. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 3(105), 125-132.
- Utrilla, P. N. C., Grande, F. A., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), 166-189. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.586>
- Valar, A., Valar, N. R., Bernardi, F. C., Biegelmeyer, U. H., Camargo, M. E., & das Neves, M. S. (2020). Coaching e Liderança no setor Bancário: Estudo em uma agência de um Banco Público. *Revista Destaques Acadêmicos*, 12(1), 46-61. <http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v12i1a2020.2310>

- Varella, C. A. A. (2008). *Análise de componentes principais. Seropédica*. [Unpublished doctoral dissertation].
- Veenhoven, R. (1991). Is happiness relative?. *Social indicators research*, 24(1), 1-34.
- Vehovar, V., Toepoel, V., & Steinmetz, S. (2016). Non-probability sampling. *The Sage handbook of survey methods*, 329-345. Sage. Nova Iorque.
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(1), 17-33.
- Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252.
- Vitória, A. T., & Rego, J. A. (2010). *Liderança autêntica, emoções positivas, empenhamento—estudo empírico* [Unpublished doctoral dissertation].
- Walsh, L. C., Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). Does happiness promote career success? Revisiting the evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 199-219. <https://doi.org/10.1177/1069072717751441>
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. Psychology Press. Nova Iorque.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance*. 3ª edição, Nicholas Brealey Publishing. Londres.
- Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(1), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8609>
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (Eds.). (2002). The nature of organizational leadership: *Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (Vol. 12). John Wiley & Sons. São Francisco.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2007). *The Complete Guide to Coaching at Work*. Australia: The McGraw-Hill Companies. Inc. Inglaterra.
- Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293-311. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280>
- Zuberbühler, M. J. P., Calcagni, C. C., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2021). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Current Psychology*, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01460-w>

Zwikael, O., & Unger-Aviram, E. (2010). HRM in project groups: The effect of project duration on team development effectiveness. *International Journal of Project Management*, 28(5), 413-421. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.005>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Glossário

Coach – Em inglês significa treinador, instrutor, profissional que ensina ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional.

Coachee – Em inglês significa cliente, aquele que procura o profissional *coach* para maximizar resultados pessoais, de carreira e profissionais através da metodologia *Coaching*.

Engagement – Em inglês significa comprometimento/compromisso, acordo formal, ajuste e/ou contrato.

Feedback – Em inglês significa reenvio à origem de informação sobre o resultado de um trabalho efetuado, retroação, retorno e/ou reação a algo, resposta, comentário, opinião e/ou crítica.

Great Place To Work – Em inglês significa ótimo local de/para trabalho. Também conhecido como o Instituto para reconhecimento dos melhores lugares para trabalhar.

GROW – Em inglês significa crescer e é um acrónimo de um modelo de *Coaching* que indica metas, realidade, opiniões e vontade.

Hard skills – Em inglês significa habilidades técnicas que podem ser avaliadas através de testes e objetivos ou apresentação de certificados de conclusões de cursos e/ou formações, por exemplo: tradução, contabilidade, matemática e operação de máquinas.

Insider – Em inglês significa alguém que faz parte do grupo, o que trabalha numa empresa ou organização e tem conhecimento e/ou influência especial.

Koczi – Em húngaro significa carruagem coberta.

Mentoring – Em inglês significa tutoria ou apadrinhamento, ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar pessoas menos experientes.

Mentee – Em inglês significa pupilo, aprendiz, pessoas que é ajudada por um mentor.

Missing values – Em inglês significa valores ausentes e/ou que não estão presentes.

Outsider – Em inglês significa aquele que não pertence a um determinado grupo. É o indivíduo que não tem assunto em conversas e é considerado como um estranho. É um indivíduo sem probabilidades de sucesso.

Performance – Em inglês significa resultado obtido em cada uma das exposições em público, conjunto de resultados, prestação e desempenho.

SARS-Cov-2 – Também designado por COVID-19 é um vírus relacionado à síndrome respiratória aguda grave. É uma doença infecciosa que causa dificuldades respiratórias, sintomas sistêmicos de dor muscular, dor de cabeça, febre e entre outros sintomas.

Soft skills – Em inglês significa habilidades comportamentais que são utilizadas nos relacionamentos interpessoais e que podem afetar positivamente os resultados, como por exemplo: comunicação, ética de trabalho, empatia e espírito de equipa.

TO GROW ME – Em inglês significa para me fazer crescer e é um acrónimo de um modelo de *Coaching* que indica tópico, metas, realidade, opiniões, vontade, monitoramento e avaliação.

Turnover – Em inglês significa o ato de virar, mudar e renovar, é um conceito muito usado em Recursos Humanos para designar a rotatividade do pessoal nas organizações, isto é, entrada e saídas de colaboradores num determinado tempo.

Anexos

Anexo A – Questionário



Questionário

MESTRADO EM GESTÃO

O meu nome é Soraia Romão e sou aluna do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Com a orientação da Professora Doutora Neuza Ribeiro pretendo desenvolver a minha Dissertação no âmbito das Competências de *Coaching* dos Líderes e sua relação com os colaboradores, bem como a felicidade e Intenção de *turnover* destes.

Agradeço a sua colaboração e respostas sinceras para este estudo. O questionário será confidencial e anónimo e os dados recolhidos meramente para tratamento estatístico. Não existem respostas certas e/ou erradas. O questionário demorará apenas alguns minutos (entre 5 e 7 minutos).

Consentimento Informado

Ao responder a este questionário está a garantir que leu e concordou com as informações indicadas anteriormente e, que aceita colaborar de livre e espontânea vontade neste estudo. Pode, no entanto, interromper o preenchimento do questionário a qualquer momento, se assim o desejar.

- Li e compreendi a informação.
 Não pretendo responder ao questionário.

Use a seguinte escala de sete pontos, colocando em cada afirmação, o algarismo que mais se adequa.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6	7

1. Pense no seu líder.

Indique, nas seguintes afirmações, em que medida o comportamento do seu Líder se aplica. Refira como ele se comporta, e não como gostaria que se comportasse.

- 1.1. Quando lhe é pedido que partilhe sentimentos, sente-se à vontade para o fazer.

- 1.2. Em situações difíceis de trabalhos, revela abertura e franqueza na sua opinião.
- 1.3. Quando conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.
- 1.4. Ao desenvolver relacionamentos, partilha os seus sentimentos abertamente.
- 1.5. Quando o questionam acerca das suas experiências profissionais, partilha voluntariamente.
- 1.6. Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, escolhe tarefas de equipa.
- 1.7. De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.
- 1.8. Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo.
- 1.9. Quando uma decisão tem de ser tomada, prefere consultar outras pessoas.
- 1.10. Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações junto das outras pessoas.
- 1.11. Na tomada de decisões, sobrepõe os sentimentos à lógica.
- 1.12. Nas discussões com outros, centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.
- 1.13. Quando dinamiza reuniões de trabalho, permite que haja tempo para a construção de relacionamento.
- 1.14. No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros.
- 1.15. No trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas.
- 1.16. Considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.
- 1.17. Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, ele enfatiza a tomada de riscos.
- 1.18. Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções.
- 1.19. Encara o conflito como construtivo.
- 1.20. Quando trabalha com outros, coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.

Use a seguinte escala de cinco pontos, colocando em cada afirmação, o algarismo que mais se adequa.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5

2. Pense em si.

Indique, nas seguintes alíneas, como se sente ao longo dos últimos seis meses na organização onde trabalha.

- 2.1. Incomodado(a).
- 2.2. Cheio(a) de energia.
- 2.3. Motivado(a).
- 2.4. Ativo(a).
- 2.5. Feliz.

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 2.6. Agressivo(a). | <input type="checkbox"/> |
| 2.7. Entusiasmado(a). | <input type="checkbox"/> |
| 2.8. Tenso(a). | <input type="checkbox"/> |
| 2.9. Otimista. | <input type="checkbox"/> |
| 2.10. Deprimido(a)/Abatido(a). | <input type="checkbox"/> |
| 2.11. Alerta. | <input type="checkbox"/> |
| 2.12. Preocupado(a). | <input type="checkbox"/> |
| 2.13. Bem-disposto(a). | <input type="checkbox"/> |
| 2.14. Irritado(a). | <input type="checkbox"/> |
| 2.15. Ansioso(a)/Inquieto(a). | <input type="checkbox"/> |

3. Pense na sua situação laboral.

Indique, nas seguintes afirmações, como se sente neste momento em relação à sua situação laboral.

- | | |
|--|--------------------------|
| 3.1. Eu pretendo sair do meu atual emprego durante os próximos 12 meses. | <input type="checkbox"/> |
| 3.2. Eu espero poder demitir-me durante os próximos 12 meses. | <input type="checkbox"/> |
| 3.3. Eu espero despedir-me da minha organização atual nos próximos 12 meses. | <input type="checkbox"/> |

Para terminar este estudo gostaria que referisse as seguintes informações:

1. Indique o seu género: F M

2. Em que intervalo se enquadra a sua idade?

Até 21 anos Entre 22 e 38 anos Entre 39 e 54 anos Mais de 55 anos

3. Quais as suas habilitações académicas?

Ensino primário Ensino Básico Ensino Secundário Ensino Superior
Curso Técnico Superior Profissional

4. Há quanto tempo faz parte da equipa do seu Líder?

Menos de 1 ano Entre 1 e 4 anos Entre 5 e 10 anos Mais de 10 anos

5. Há quanto tempo é colaborador da empresa?

Menos de 1 ano Entre 1 e 4 anos Entre 5 e 10 anos Mais de 10 anos

Caso pretenda obter mais informações acerca deste estudo, por favor, contacte através do seguinte e-mail: 2190254@my.ipleiria.pt

Obrigada pela colaboração!

Anexo B – Cálculo da Média das Variáveis

[Resultados do *Software* SPSS (v. 27)]

Estatística Descritiva – CCL

	N	Mínimo	Máximo	Média (\bar{x})	Erro Desvio (s')
CCL6	271	1	7	4,76	1,39
CCL7	271	1	7	4,99	1,42
CCL8	271	1	7	5,28	1,26
CCL13	271	1	7	4,46	1,46
CCL14	271	1	7	5,14	1,37
CCL15	271	1	7	4,56	1,34
CCL18	271	1	7	4,77	1,21
N válido (de lista)	271				

$$\text{Média CCL} = \frac{\text{CCL6} + \text{CCL7} + \text{CCL8} + \text{CCL13} + \text{CCL14} + \text{CCL15} + \text{CCL18}}{7}$$

Estatística Descritiva - Felicidade

	N	Mínimo	Máximo	Média (\bar{x})	Erro Desvio (s')
F2	271	1	5	3,21	,977
F3	271	1	5	3,17	1,06
F5	271	1	5	3,19	1,01
F7	271	1	5	3,14	1,02
F9	271	1	5	3,18	,99
F13	271	1	5	3,65	,90
N válido (de lista)	271				

$$\text{Média F} = \frac{\text{F2} + \text{F3} + \text{F5} + \text{F7} + \text{F9} + \text{F13}}{5}$$

Estatística Descritiva – IT

	N	Mínimo	Máximo	Média (\bar{x})	Erro Desvio (s')
IT1	271	1	5	2,21	1,39
IT2	271	1	5	2,15	1,41
IT3	271	1	5	2,13	1,39
N válido (de lista)	271				

$$\text{Média IT} = \frac{\text{IT1} + \text{IT2} + \text{IT3}}{3}$$

Anexo C – Análise da Normalidade dos Resíduos das Variáveis

[Resultados do *Software* SPSS (v. 27)]

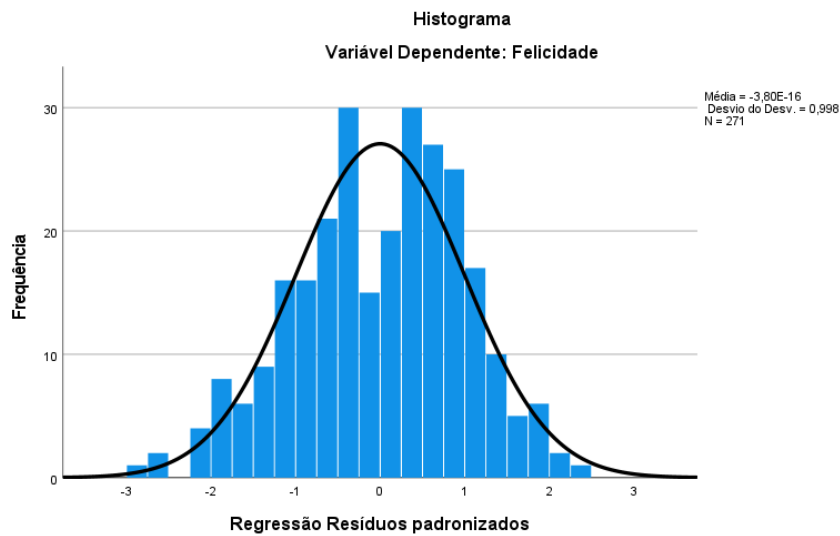


Figura 10 - Histograma de resíduos da variável dependente Felicidade e da variável independente CCL.

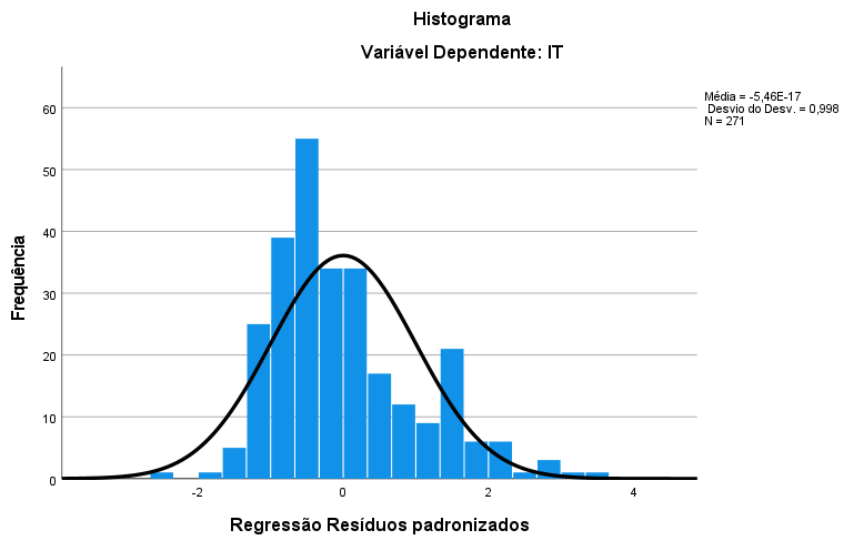


Figura 11 - Histograma da variável dependente IT e da variável independente Felicidade.

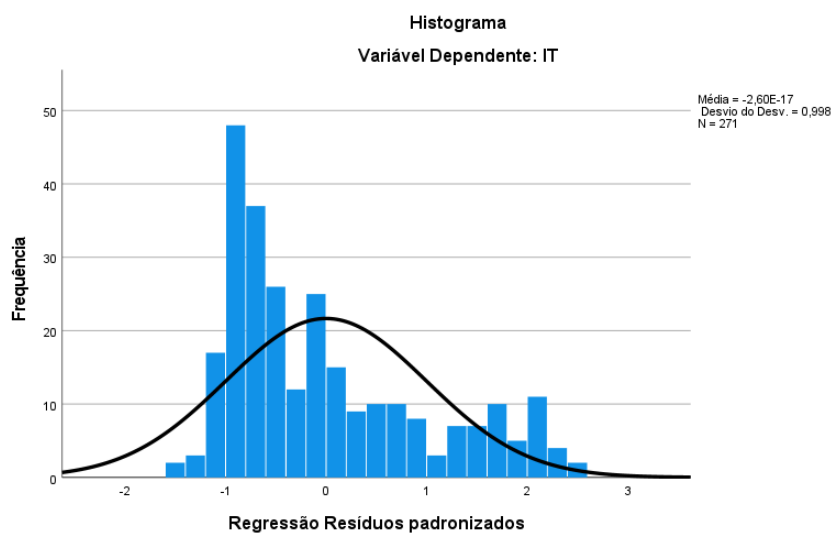


Figura 12 - Histograma da variável dependente IT e da variável independente CCL.

Anexo D – Análise da Homocedasticidade das Variáveis

[Resultados do *Software* SPSS (v. 27)]

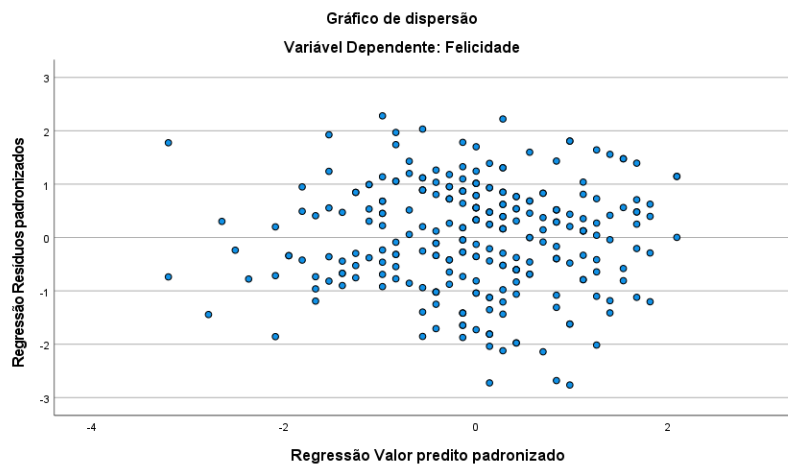


Figura 13 - *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente Felicidade e da variável independente CCL.

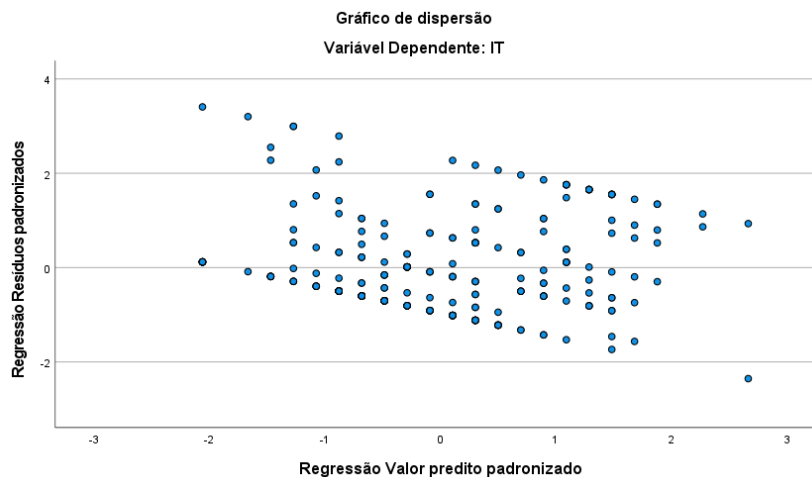


Figura 14 - *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente IT e da variável independente Felicidade.

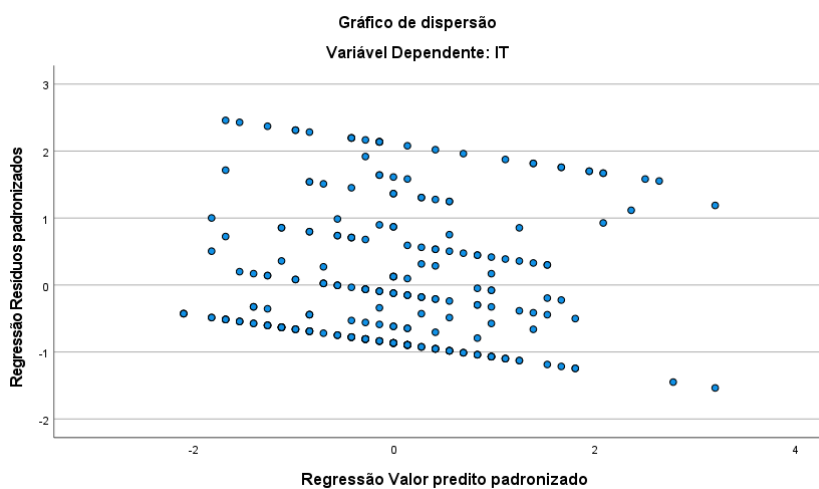


Figura 15 - *Scatterplot* dos resíduos estandardizados da variável dependente IT e da variável independente CCL.