



Dissertação

Mestrado em Gestão

***A Influência Das Competências De Coaching Do Líder
No Empenhamento Afetivo E Desempenho Dos
Colaboradores***

Catarina Mafalda Santos Faustino

Leiria, março de 2017



Dissertação

Mestrado em Gestão

***A Influência das Competências de Coaching do Líder
no Empenhamento Afetivo e Desempenho dos
Colaboradores***

Catarina Mafalda dos Santos Faustino

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

Leiria, março de 2017.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu marido, **Pedro Silva** e às minhas filhas **Cloé e Ema**, pelo amor, compreensão, paciência, cooperação e tempo que não estivemos juntos para que eu pudesse atingir esta etapa.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Este objetivo que me propus alcançar, consistiu num desafio pessoal e que só foi possível alcançar pelo apoio familiar e de amigos. Desta forma, agradeço de forma muito especial, a todos aqueles que me acompanham na vida e que me incentivaram e me fizeram acreditar na minha capacidade, motivando-me e dando-me forças para alcançar este objetivo.

Agradeço especialmente ao meu marido Pedro Silva que incondicionalmente me motivou nos momentos mais difíceis e fez com que este objetivo fosse alcançado, pela paciência, dedicação à família, disponibilidade e compreensão pelas minhas ausências académicas.

Às minhas filhas gémeas Cloé e Ema que são o melhor de mim, o meu amor incondicional. Lamento as infintas horas que não passamos juntas em prol deste Mestrado. Um dia vão compreender que os objetivos para serem alcançados exigem esforços e muita dedicação.

Aos meus pais, pelo apoio e preocupação constantes.

Às minhas amigas Mara Prazeres e Mónica Pinto por me darem força e acreditarem na minha capacidade para alcançar este objetivo.

À minha Orientadora Doutora Neuza Ribeiro pelo apoio, disponibilidade e partilha de conhecimentos.

A todos os amigos profissionais do LinkedIn, que contribuíram com as suas respostas ao questionário.

Para todas as pessoas que direta e indiretamente me auxiliaram no mestrado. Muito obrigada.

Objetivo realizado!

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

No atual contexto económico e social, para que as organizações possam persistir no forte mercado concorrencial e determinar a sua competitividade, torna-se imperiosa a adoção de novas técnicas e estratégias e que lhes permitam atingir um elevado Desempenho. O capital humano, tem vindo a ganhar posição de destaque neste âmbito, sendo fundamental a forte aposta nas competências individuais, inovando em termos de gestão de pessoas, com vista ao seu desenvolvimento pessoal e profissional, e desta forma, atingir a performance pretendida para atingir os objetivos organizacionais a que se propõem.

A literatura mais recente tem vindo a reconhecer a importância da Liderança e dos processos de *Coaching* no contexto organizacional. O Líder dotado de competências de *Coaching* é capaz de modificar comportamentos e atitudes, e também permite criar um elevado grau de Empenhamento e confiança, tratando-se de alguém que potencia e inspira os seus seguidores, promovendo a dinâmica da equipa e elevados Desempenhos que superam as expectativas. O *Coaching* revela-se, como uma ferramenta promotora do desenvolvimento das competências dos colaboradores, com vista ao sucesso organizacional.

A presente investigação visa identificar a relação das competências de *Coaching* do Líder com as respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores, procurando entender como esta prática contribui para a melhoria do Empenhamento Afetivo e Desempenho dos colaboradores e, ainda analisa a relação entre o Empenhamento Afetivo dos subordinados e o seu Desempenho Individual.

Este estudo foi realizado sob a forma de questionário, com uma amostra de 141 colaboradores pertencentes a organizações distintas. Com base nas perceções acerca dos seus próprios Líderes, pretende-se estudar as respostas atitudinais e comportamentais dos inquiridos. Os resultados indicaram que as Competências de *Coaching* do Líder explicam 14% do Empenhamento Afetivo, 5% do Desempenho e também que o Empenhamento Afetivo explica cerca de 15% do Desempenho Individual. Não representativos da população, os resultados obtidos permitem-nos concluir que as Competências de *Coaching* do Líder têm um papel importante nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores, contribuindo para o crescimento sustentável da organização.

Considerada uma prática emergente enquanto ferramenta de mudança nas organizações, o *Coaching* ostenta fortes perspectivas de reconhecimento por parte das organizações, quanto às suas potencialidades.

Palavras-chave: Liderança, Coaching, Empenhamento Afetivo, Desempenho

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

In the current economic and social context, in order for organizations to remain in the strong competitive market and to define their competitiveness, it is imperative to adopt new techniques, strategies and to reach high performance. The Human Capital, has been gaining an outstanding position in this field, the strong bet in the Individual competences has been fundamental, innovating in terms of people management, with the aim of their personal and professional development, and in this way, to reach the intended performance to achieve the proposed organizational objectives.

The most recent literature has come to recognize the importance of Leadership and Coaching processes in the organizational context. The Leader with the skills of Coaching is able to change behaviors and attitudes and also allows to create a high degree of commitment and confidence, being someone who strengthens and inspires his followers, promoting the team dynamics and high performances exceeding the expectations. Coaching comes out as a tool that promotes the development of employees' competences, aiming for organizational success.

This research purposes to identify the relationship of the Leadership Coaching competencies with the attitudinal and behavioral replies of the employees, trying to understand how this practice contributes to the improvement of the Affective Commitment and Performance of the workers and also analyzes the relationship between the Affective Commitment of the subordinates and their Individual Performance.

This study was performed as a questionnaire, with a sample of 141 employees from different organizations. Based on the perceptions about their own Leaders, it is proposed to study the respondents' attitudinal and behavioral answers. The results indicated that the Leader Coaching Skills explains 14% of the Affective Commitment, 5% of the Performance and also that the Affective Engagement explains about 15% of the Individual Performance. Not representative of the population, the results obtained allow us to conclude that the Leader's Coaching Skills play an important role in the attitudinal and behavioral responses of the employees, contributing to the sustainable growth of the organization.

Considered an emerging practice as a tool for change in organizations, Coaching shows up strong perspectives of recognition by organizations, regarding their potentialities.

Keywords: Leadership, Coaching, Affective Commitment, Performance

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 - Pressupostos do Coaching por Gallawey (2011) e Krausz(2007).....	9
Figura 2 – Benefícios do Coaching segundo Whitmore (2010)	13
Figura 3- Modelo Concetual	32

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 - Escalas utilizadas na investigação	30
Tabela 2 - Composição das variáveis da investigação.....	36
Tabela 3 - Qualidade da Consistência Interna segundo o Alfa de Cronbach	39
Tabela 4- Qualidade da AF segundo a estatística de KMO.....	40
Tabela 5 - Resultados da Análise Fatorial	42
Tabela 6 - Média, o desvio padrão e os coeficientes de correlação de Pearson	44
Tabela 7 - Resultados da regressão linear.....	46

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	X
LISTA DE FIGURAS	XII
LISTA DE TABELAS	XIV
ÍNDICE	XVI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento	2
1.2. Objetivo e Objeto de Estudo	3
1.3. Relevância da investigação	4
1.4. Estrutura da Dissertação	5
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. <i>Coaching</i>	7
2.1.1. Pressupostos e Abrangência do <i>Coaching</i>	7
2.1.2. <i>Coaching</i> Organizacional	10
2.1.3. Efeitos do <i>Coaching</i>	11
2.2. Liderança	15
2.2.1. O Conceito de Liderança	15
2.2.2. Efeitos da Liderança	17
2.2.3. Competências do Líder <i>Coach</i>	19

2.3	Empenhamento Afetivo	21
2.4	Desempenho	24
2.5	Relação entre <i>Coaching</i> , Empenhamento e Desempenho	25
2.6	A Importância das Competências de <i>Coaching</i> do Líder no Empenhamento e Desempenho dos Colaboradores	26
3.	METODOLOGIA	29
3.1.	Objetivos e Hipóteses de Investigação	29
3.2.	Método de Recolha da Informação, População e Amostra	32
3.3.	Estrutura do Questionário e Caracterização da Amostra	34
3.4.	Operacionalização das Variáveis	35
3.5.	Aperfeiçoamento das Escalas	37
3.5.1.	Correlação de Cada Item com a Totalidade da Escala	38
3.5.2.	Estudo da Consistência Interna das Escalas (Alpha de Cronbach) e a Análise Fatorial	38
3.6.	Síntese	42
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
4.1.	Análise Univariada dos Dados	43
4.2.	Análise Multivariada dos Dados	44
4.3.	Discussão dos resultados	48
4.3.1.	O Líder <i>Coach</i> enquanto determinante do Empenhamento Afetivo	50
4.3.2.	O Líder <i>Coach</i> enquanto determinante do Desempenho Individual	52
4.3.3.	O Empenhamento Afetivo enquanto determinante no Desempenho Individual	53
5.	CONCLUSÃO	55
6.	PRINCIPAIS CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO	58

7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	60
BIBLIOGRAFIA	63
ANEXOS	79

1. Introdução

A escolha do tema prende-se fundamentalmente com o interesse a nível pessoal, em investigar de forma mais aprofundada aspetos ainda pouco destacados nas empresas nacionais.

O *Coaching*, e o desenvolvimento de competências do Líder *Coach*, tem vindo a ganhar relevância e visibilidade crescente no contexto desportivo, organizacional e académico.

A atual conjuntura económica e social promove uma lógica de mercado concorrencial, na qual a Liderança assume um papel fundamental, sendo considerada um fator que pode determinar a competitividade organizacional (Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad, & Yusuf, 2011) . O sucesso das organizações está expressivamente refletido no seu capital humano. Para garantir a sobrevivência das organizações e a sua competitividade é fundamental apostar no desenvolvimento do capital humano. As organizações padecem de competências de Liderança que combinem com os desafios da tecnologia, globalização e cultura empreendedora.

As organizações precisam de pessoas dispostas a “ir mais além” do que aquilo que é sugerido, que tenham uma atitude proactiva. Autores, como Blanco (2006, p.73) e Krausz (2007), referem que uma das ferramentas promotora para o desenvolvimento de pessoas, é o *Coaching*, onde se identificam e desenvolvem lacunas de competências transversais, para alcançar o sucesso organizacional.

Segundo Flaherty & Handelsman (2004), as organizações são criações contínuas de pessoas que não devem ser tratadas como máquinas do tipo “comando-e-controlo”. O *Coaching* é uma configuração da relação de trabalho que permite às pessoas tornarem-se mais competentes e realizadas. As competências dos Líderes nas organizações são fundamentais neste processo, e na perspetiva da teoria de Burns (1978) citado por Pina & Cunha et al., (2007), o Líder reflete-se nas ações e comportamentos dos seus liderados, novas formas de ver e pensar uma situação específica ou diante de contextos ainda não experimentados, levando-os a perceber a necessidade de mudar de forma consciente e ponderada. Mas, para que isso aconteça, o Líder precisa de acompanhar de forma Individual os seus liderados e perceber as diferenças entre cada um deles para os poder ajudar a desenvolverem-se. À medida que as pessoas se tornam mais realizadas, maior será o contributo para as

organizações, na medida em que aumentam as competências individuais e a estima e apreço no seu trabalho.

Mas será que efetivamente, as competências de *Coaching* do Líder contribuem para o Empenhamento e Desempenho dos colaboradores? É nesta premissa que a presente investigação pretende analisar através do método de inquérito por questionário, o efeito das competências do Líder *Coach* no Empenhamento Afetivo e no Desempenho Individual dos colaboradores. Por conseguinte, será também analisado o impacto do Empenhamento Afetivo no Desempenho Individual.

Tendo como ponto de partida estas considerações e com o propósito de aprofundar esta temática, formula-se a seguinte questão de pesquisa:

As competências de *Coaching* do Líder contribuem para o aumento do Empenhamento e Desempenho dos colaboradores nas organizações?

O estudo apresentado insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e estuda a influência das competências de *Coaching* dos Líderes nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores. Comporta ostentar como as competências de *Coaching* dos Líderes poderão ser úteis para melhorar o Empenhamento e Desempenho profissional dos colaboradores. Deste modo, é importante entender a interação Líder-colaborador, em virtude da influência no Desempenho e Empenhamento organizacional. Para complementar, é feito o enquadramento geral da investigação com uma breve explanação sobre o Desempenho, o Empenhamento, o perfil do Líder, as competências e o seu desenvolvimento, por ser considerar elementar para o entendimento do processo de *Coaching*. De seguida apresenta-se o objetivo e o objeto de estudo, bem como o tipo de estudo; posteriormente, dá-se conta da relevância da investigação e é explicada a estrutura da dissertação.

1.1. Enquadramento

Os paradigmas da gestão dos recursos humanos, têm evoluído nos últimos anos, e neste campo de ação as organizações devem difundir um ambiente organizacional que favoreça, o desenvolvimento e o Empenhamento dos colaboradores, recorrendo a ferramentas como o

Coaching para melhorar as competências dos Líderes e colaboradores e, por conseguinte, o Desempenho.

Neste estudo, pretende-se investigar de que forma as competências de *Coaching* dos Líderes poderão constituir uma influente ferramenta no Desempenho e Empenho dos colaboradores. Na revisão da literatura, recorreu-se a artigos científicos e livros técnicos, quer sobre a temática do *Coaching*, quer sobre comportamento organizacional e outras temáticas da área de Gestão de Recursos Humanos, por se considerar relevante para este estudo. Por conseguinte, os conteúdos deste estudo foram selecionados e estruturados de forma lógica e sequencial e centram-se em três primordiais conceitos: competências de *Coaching*, Desempenho e Empenhamento.

O sucesso organizacional está dignamente conexo não só às competências técnicas dos colaboradores como também às competências comportamentais, e desta forma as organizações devem criar estratégias para a sua distinção e sustentabilidade organizacional. O *Coaching*, no contexto organizacional, nasce como uma provável resposta à constante mudança, inovação e competitividade. Os Líderes dotados de competências de *Coaching* estarão melhor preparados para o clima de constante reestruturação. Neste novo paradigma, as mudanças e a imprevisibilidade pressupõem maior flexibilidade e capacidade de adaptação. Essa flexibilidade só se consegue com pessoas com atitude positiva e Empenho organizacional. Segundo Chiavenato (1994, p.124), “a modernização da empresa deve começar pelas pessoas que nelas trabalham (...)”. Avigorando esta ideia, Lima (2005), considera que numa organização, a estratégia de mudança aliada às competências de gestão de pessoas dos Líderes traduz o sucesso ou fracasso das organizações.

De modo a acompanhar as constantes mudanças, as organizações devem ter uma elevada capacidade de adaptação, pois tornou-se imperioso para a sua sobrevivência e não um preciosismo.

1.2. Objetivo e Objeto de Estudo

O presente trabalho de investigação tem por base o estabelecimento de objetivos, que permitem delinear e conduzir a investigação. Nesse sentido, foi estabelecido um conjunto de objetivos baseados na problemática de investigação e fundamentados pela revisão bibliográfica realizada em relação ao tema deste estudo. O objetivo geral no âmbito desta

investigação é investigar o impacto da percepção das competências de *Coaching* dos Líderes nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores, através da realização de um estudo empírico. Pretende-se verificar se as percepções de competências de *Coaching* explicam o Empenhamento Afetivo com a organização; a relação entre Líderes e seus seguidores, o Empenhamento e o Desempenho Individual dos colaboradores. Foi aplicado um questionário como instrumento de recolha de dados, a uma amostra de 141 colaboradores, constituída por conveniência, através da rede de contactos do LinkedIn, e no contexto essencialmente industrial e de prestação de serviços.

O estudo tem uma natureza quantitativa e os resultados obtidos indicam uma tendência da existência de uma relação positiva entre as competências de *Coaching*, o Desempenho e Empenhamento Afetivo. Foi feita a análise das percepções sentidas pelos colaboradores e as relações entre essas percepções e a forma como manifestam Empenhamento Afetivo, e Desempenho Individual.

1.3. Relevância da investigação

A formulação do problema para esta investigação teve como fonte de inspiração o interesse pessoal pelos processos de *Coaching*, e naquilo que a autora considera um imponente recurso estratégicos das organizações, ou seja, as pessoas como fonte de criação e difusão do conhecimento. Para que essa contribuição seja possível, é fundamental que as pessoas estejam consciencializadas, e também dispostas a contribuir para os resultados. Resultante da adaptação às novas ferramentas de gestão verifica-se o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores rumo ao sucesso organizacional. Atualmente, a imprevisibilidade e a incerteza são uma constante nas organizações, e tal como referido por Chiavenato (2002, p.16), “o velho esquema de mandar-obedecer desloca-se para outro estilo: o da Liderança participativa, comprometida com pessoas e resultados”. Pois, “sem ela as organizações encontrarão maiores dificuldades para atingir o sucesso desejado”.

Atendendo à realidade atual, afigura-se fundamental elaborar estudos que permitam perceber o relacionamento entre *Coaching*, Liderança e resultados operacionais nas organizações, para que se possa retirar conclusões, generalizá-las e apresentar propostas e planos de intervenção (McLean et al, 2005; Correia, 2012; Mackie, 2015). Atualmente é notória a coexistência de duas necessidades fundamentais na gestão da organização: a de

estabelecer mecanismos de controlo que garantam que as pessoas cumprem os papéis que lhes estão conferidos *versus* a de estimular e incentivar ações espontâneas e inovadoras que não estejam determinadas nas descrições de funções.

O *Coaching* constitui uma temática muito divulgada nas organizações e a nível internacional como um instrumento básico no aprimoramento da Liderança, sendo estratégica para as organizações. Este trabalho justifica-se sobretudo pela consciencialização da importância das competências de *Coaching* dos Líderes em todas as organizações, independentemente das áreas de negócio, pois já foi provado anteriormente que a Liderança exercida e seus seguidores são basilares no sucesso de uma organização (May-chiun, Mohamad, Ramayah, & Chai, 2015a).

1.4. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. No primeiro capítulo é feita a introdução onde se exhibe a investigação e o tema de dissertação realizada no âmbito do mestrado em Gestão, justificando a pertinência do estudo e a sua contextualização. Ainda no primeiro capítulo são apresentados o objetivo e objeto de estudo, o modelo conceptual, o tipo de estudo e a relevância da investigação.

O segundo capítulo, consiste na revisão da literatura que pretende contextualizar o estudo no plano teórico, baseando-se em fontes fidedignas da literatura existente e nos estudos já realizados. O propósito é tomar conhecimento das investigações realizadas sobre a temática, expondo os principais conceitos e as relações entre eles.

Após a revisão da literatura, surge o terceiro capítulo, a metodologia da investigação. Neste capítulo, identifica-se as opções metodológicas e o método científico utilizado, assim como o objetivo do estudo, as hipóteses de investigação, a definição da amostra, os procedimentos técnicos da recolha de dados, as medidas utilizadas e a composição final das mesmas.

Por conseguinte o quarto capítulo consiste na discussão de resultados e apresentam-se os resultados do estudo empírico. São feitas a análise univariada e a análise multivariada dos dados que os comparam e confrontam para confirmar ou rejeitar as hipóteses de investigação e são discutidos os resultados obtidos após as análises, remetendo ainda para a revisão da literatura.

Para finalizar, a conclusão surge no quinto capítulo, com a súmula dos resultados, no sexto capítulo, os principais contributos da investiga o. No sétimo capítulo são mencionadas as limita es do estudo e sugestões para futuras investiga es.

2. Revisão da Literatura

Esta investigação focaliza substancialmente, as competências de *Coaching* do Líder e as respostas atitudinais e comportamentais do colaborador. Objetivou-se a contextualização do *Coaching* na área organizacional, estendendo-se as pesquisas bibliográficas a este contexto de implementação do processo. O *Coaching* surge como uma possível resposta em busca de sucesso num mundo em constante mudança, reestruturação, inovação e competitividade.

Neste estudo, foi possível verificar-se que em Portugal, a temática do *Coaching* encontra-se em franco desenvolvimento, considerando-se uma prática recente e de atual inserção no mercado de trabalho, o que justifica também a pertinência deste estudo. Os estudos e bibliografia nacional sobre esta prática de desenvolvimento pessoal e profissional são restritos, apesar da crescente presença em blogues, artigos de opinião, artigos académicos e comunicações.

Posto isto, a informação e os conteúdos foram selecionados e estruturados de forma lógica e sequencial centrando-se nestes quatro grandes conceitos: Liderança, *Coaching*, Empenhamento e Desempenho. Os aspetos focados serão evidenciados ao longo da revisão de literatura.

2.1. *Coaching*

2.1.1. Pressupostos e Abrangência do *Coaching*

O conceito *Coaching* é uma palavra inglesa mas de origem etimológica na palavra húngara *koczi*, referindo-se a uma espécie antiga de carruagem coberta que proporcionava maior proteção aos tripulantes aquando do traslado de um local para o outro (Milaré, A. & Yoshida, 2009).

O *Coaching* consiste numa prática muito antiga que nos remete para o período clássico da Grécia Antiga, em que Sócrates dialogava com os seus discípulos com o intuito de lhes desenvolver determinadas competências (Krausz, 2007). O método socrático consistia em

apresentar temas de forma a estimular ideias através de perguntas, tendo como objetivo o desenvolvimento daqueles que o rodeavam, os seus discípulos (Rego *et al.*, 2004). Similarmente Jesus Cristo, “para além das suas dimensões espiritual e divina, possuía um talento especial para ensinar, guiar homens e formar espíritos e mentes”(Curry, 2004 citado por Cunha *et al.*, 2010:484).

“Existem vários modelos de Coaching e cada um deles parte de uma fundamentação teórica específica que tende a enfatizar aspetos do processo, atender a um segmento do mercado ou ajustar-se a situação específica”

(Krausz, 2007, p. 49).

O modelo GROW (*Goals, Reality, Opinions e Will*) é um dos mais antigos e citados na literatura e, é conhecido por ser bem-sucedido tanto na resolução de problemas como na definição de objetivos. Este modelo foi desenvolvido por *Graham Alexander* e adoptado em 2004 por *John Whitmore*, constituindo-se como um modelo de referência no desenvolvimento da relação entre *Coach* e *Coachee* (Kolodziejczak, 2015). A *International School of Professional Coaching* apresenta um modelo alternativo que também gera resultados positivos no processo introspetivo do *Coachee* e na procura de respostas: Foco, Consciencialização, Responsabilização e Compromisso.

De acordo O' Neil (2001), a essência do *Coaching* consiste em apoiar os indivíduos que passam pelo processo de *Coaching*, a transformar dificuldades individuais e da equipa em resultados positivos, sustentado por princípios e valores. O programa de *Coaching* pressupõe *feedback* do *Coach*, e desta forma faz com que o nível de autoconsciência, autoestima aumente e, conseqüentemente aumenta também a produtividade.

Presentemente, o *Coaching* é considerado uma prática que desenvolve aptidões e competências, e com o crucial objetivo de estimular e focar o indivíduo no cumprimento das suas metas (Porché & Niederer, 2002). É igualmente visto como uma das formas eficazes para a aprendizagem contínua dos colaboradores numa organização, e de elevado valor para as empresas (Chiavenato, 2002). No caso de Rego, Cunha, Oliveira, & Marcelino (2004, p.111) “o *Coaching* como fomento das organizações-vivas em substituição das organizações-máquina”.

Como desenvolvimento do tradicional sistema de aprendizagem, em que o mentor/professor passa os seus conhecimentos, com o intuito de formar e desenvolver o seu

formando (Stevens, 2005, citado em Barosa-Pereira, 2006), surge o *Coaching* que é considerado um método eficaz promotor do desenvolvimento de competências pessoais e profissionais no indivíduo. Whitmore (2010, p.17) sugere uma definição alternativa: "*Coaching* é desbloquear o potencial das pessoas para maximizar seu próprio Desempenho".

Milaré & Yoshida (2007), determinam que os programas de *Coaching* em resultado da avaliação da performance e das dificuldades relacionais do indivíduo permitem desenvolver novas atitudes e competências para atingir as metas organizacionais. O *Coaching* é definido por Gallaway (2011), como a arte de criar um ambiente, em que a comunicação e a forma de agir, é facilitadora do processo pelo qual o indivíduo deliberadamente se propõe a atingir os objetivos pretendidos. Desta forma, o *Coaching* constitui o processo no qual é prestado apoio a alguém para atingir um resultado. Este processo geralmente, pressupõe o desenvolvimento de consciências e responsabilidade, aumento da confiança, ensinar, treinar e extrair o potencial do *Coachee* (Berg & Karlsen, 2007). O *Coaching* surge como uma prática, contínua e planeada, de melhoramento, cujo objetivo principal é transformar os comportamentos, diligenciando o desenvolvimento de indivíduos e organizações, num contexto de transformação e aprendizagem contínua (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2010).

De acordo com Gallaway (2011), o *Coaching* assenta em **três princípios**: consciência, confiança e escolha. Por sua vez, Krausz (2007), identifica sete pressupostos.

Gallaway (2011)	Krausz (2007)
Consciência	Os indivíduos sabem mais do que pensam que sabem
	Os indivíduos possuem recursos nem sempre aproveitados para elevar a sua performance
Confiança	Perguntas adequadas e estimulantes produzem resultados mais satisfatórios que ordens
	Os erros devem ser encarados como oportunidades de aprendizagem
	As metas desafiantes despoletam o melhor de cada indivíduo
Escolha	Querer é o primeiro passo para fazer
	Toda a aprendizagem é precedida de uma experimentação

Figura 1 - Pressupostos do Coaching por Gallaway (2011) e Krausz(2007)

Estes pressupostos sustentam que o desenvolvimento das competências de *Coaching* no indivíduo, naturalmente trará melhorias no Desempenho Individual, através de um processo de acompanhamento constante, orientado para a ação, que visa melhorar resultados e comportamentos (Câmara et al., 2010).

2.1.2. *Coaching* Organizacional

De acordo com Karlsen (2016), no âmbito organizacional o *Coaching* surge sob diferentes formas. Primeiro, as organizações utilizam o *Coaching* como uma ferramenta para trabalhar em equipa e obter resultados. O objetivo é resolver problemas diários. Em segundo lugar, o *Coaching* organizacional é usado para desenvolver a confiança e uma forte autoeficácia, que tal referida por Bandura (1997) concerne na confiança do indivíduo em relação às suas capacidades de mobilizar a motivação. O *Coaching* pode afetar a autoeficácia (Moen & Skaalvik, 2009). A terceira forma consiste no desenvolvimento do bom relacionamento da equipa e a colaboração construtiva, com o incremento de uma cultura de dar e um clima onde é permitido cometer erros. A quarta forma de *Coaching* organizacional consiste numa aprendizagem contínua, troca de conhecimentos explícitos e tácitos de *Coaching* recíproco e autoliderança – relações de colaboração, confiança, direcionamento criterioso e foco na assistência contínua dos colaboradores visando obter o melhor potencial de cada um (Berg & Karlsen, 2007).

O *Coaching* organizacional 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 & Skiffington, 2000). Este tipo de *Coaching* tem como objetivos o desenvolvimento de competências ao nível da Liderança, a promoção da motivação, a redução do conflito, o estímulo da criatividade, assim como o desenvolvimento da capacidade de negociação, admitindo a redução dos níveis de *stress* das equipas e o desenvolvimento organizacional (Cunha et al., 2010).

O local de trabalho tornou-se um ambiente competitivo, no qual é fundamental deter uma vasta multiplicidade de competências, conhecimentos e ações. Os métodos tradicionais de gestão e aprendizagem são, atualmente, desajustados, e desta forma a prática de *Coaching* no local de trabalho começa a ganhar relevância. (...) *Coaching* não é apenas mais uma moda, mas fundamentalmente um meio eficiente para melhorar os resultados qualitativa e

quantitativamente nas organizações. (Noble Manhattan, citado por João, 2011, p. XVI e XVII).

Os investimentos primários das organizações estão gradualmente a incidir no potencial humano, e desta forma a necessidade de desenvolver as competências individuais e profissionais de Líderes e colaboradores no sentido de promover a autossatisfação pessoal e a autorrealização profissional para obter o sucesso da organização. O desenvolvimento do *Coaching* organizacional surge como alternativa aos processos obsoletos da promoção da aprendizagem e desenvolvimento Individual.

O *Coaching* organizacional surge na literatura com diversas definições e por diversos autores.

Para Douglas & Morley (2000, p. 40, citado por Baron et al., 2011, p. 848), o *Coaching* constitui-se como “o processo de equipar as pessoas com as ferramentas, conhecimentos e oportunidades de que necessitam para se desenvolverem e se tornarem mais eficazes”.

De acordo com Fabossi (2009) o *Coaching* tem o papel de desenvolver a capacidade de Liderança, melhorar o trabalho de equipa, alinhar metas organizacionais, de modo a aumentar a produtividade.

Considerando ainda uma publicação da série Harvard Business Essentials (HBSP, 2004, citada em Blanco (2006, p.73), o *Coaching* organizacional, consiste num “processo interativo utilizado por Líderes com o intuito de encontrar soluções para problemas de Desempenho e desenvolver competências profissionais. Trata-se de um processo construído por meio da colaboração e baseado em três componentes: ajuda técnica, apoio pessoal e desafio Individual. Estes componentes sustentam-se pela existência da ligação emocional entre Líder e liderado (*Coach* e *Coachee*).”

É ainda de elevada relevância que para além da cumplicidade, o processo de *Coaching* seja percecionado como de confiança, onde se aportam experiências sem qualquer tipo de preconceito ou crítica.

2.1.3. Efeitos do *Coaching*

De acordo com Arrivé & Frings-Juton (2004, citados por Pereira, 2008, p. 77-78) o desenvolvimento de um programa de *Coaching* numa organização poderá trazer benefícios

não só para o *Coachee* (indivíduo que passa pelo processo de *Coaching*), mas também para a organização, no que diz respeito à eficiência das chefias, na gestão das equipas; na rentabilização dos recursos internos da organização, assim como, na competência para desenvolver o saber - fazer organizacional.

Os processos de *Coaching* concedem aos indivíduos um conjunto de competências de valor acrescentado para as organizações e uma enorme vantagem competitiva sustentável, na medida em que a concorrência não poderá imitar ou copiar (Utrilla, Grande, & Lorenzo, 2015).

O estudo efetuado por Longenecker (2010), em contexto real de trabalho contribuiu para recolher resultados, estabelecer hipóteses e conclusões relativas a implicações do *Coaching*. Este estudo revelou que 82% dos gestores concordam que o *Coaching* é extremamente importante para o sucesso de um Líder; 93% dos gestores concordam que os colaboradores pretendem e necessitam de feedback e *Coaching* para melhorar o seu Desempenho; 78% dos Líderes acreditam que a capacidade do funcionário e motivação pode influenciar abordagem de um Líder para o treinar.

Wise & Voss (2002) referem benefícios do *Coaching* a diversos níveis, particularmente ganhos no desempenho corporativo e benefícios na produtividade, melhoria nos relacionamentos e nas relações de trabalho, aumento da eficácia da Liderança e redução de conflitos. Para Cunha e Rego (2009), em termos organizacionais, o *Coaching* apresenta vantagens para o *Coachee* por assegurar a sua empregabilidade e para a organização por acarretar vantagens competitivas e resultados positivos.

Whitmore (2010) apresentou o que caracteriza a gestão através de *Coaching* e os seus efeitos (Figura 2). Nesta abordagem, o *Coaching* desperta consciência e aumenta a responsabilidade do *Coachee*. A responsabilidade através da singularidade, autoestima e propriedade incita melhorias no potencial, confiança e no auto motivação dos *Coachees*. Por sua vez, a consciência provoca transformações na qualidade e quantidade de outputs, melhora o interesse e memória dos *Coachees*, ajudando-os a ter melhores resultados na performance, facilidade na aprendizagem e prazer pelo trabalho. Relativamente às mudanças individuais provocam alterações significativas na organização, nomeadamente aumento da produtividade, reconhecimento, melhor atendimento ao cliente, melhor comunicação e melhor relacionamento no trabalho.

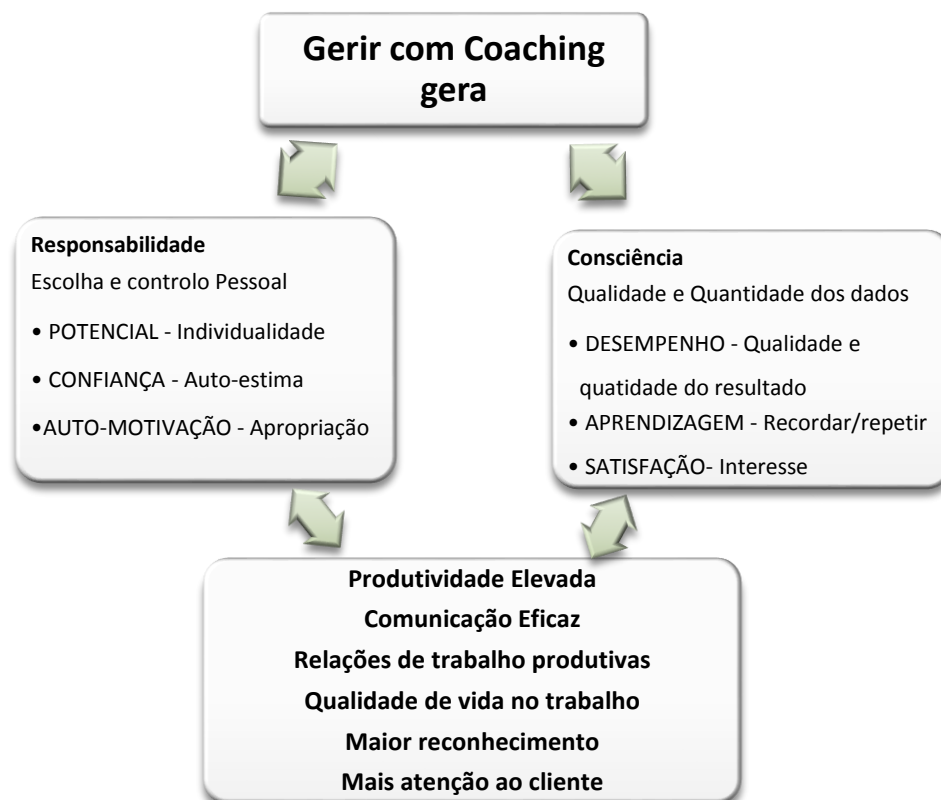


Figura 2 – Benefícios do Coaching segundo Whitmore (2010)

De acordo com o estudo de Utrilla et al. (2015), o *Coaching* gera maior satisfação e motivação no trabalho, desenvolvimento de competências, aumento da confiança assim como um efeito positivo na vida do *Coachee*. Existem também indicadores que revelam que quem esteve envolvido em processos de *Coaching* revela uma maior capacidade para definir objetivos, maior abertura a mudanças e, ainda a melhoria das competências (Mackie, 2015).

Apesar dos benefícios já referidos, torna-se primordial evidenciar o contributo dos programas de *Coaching* para o crescimento económico da organização. E para isso são desenvolvidos estudos para apurar o retorno sobre o investimento ROI (*Return on Investment*).

Três dos estudos publicados por Wise & Voss (2002, p.8) divulgaram valores de ROI entre 500 a 1000%, o que revela ser bastante positivo, no que diz respeito ao retorno do investimento nos processos de *Coaching*. Segundo um estudo realizado pela *International Coach Federation* (2009), o *Coaching* trata-se de um dos melhores investimento para as

organizações com melhor relação custo/benefício. Porém, alguns analistas contestam os valores do ROI, e referem a utilização de estratégia de marketing por parte de consultores internacionais relativamente ao retorno do investimento nos processos de *Coaching*.

Importa referir, que o processo *Coaching* implica uma experiência relacional (Duck 1994, citado em Ellinger, 2008, p. 242). Este processo carece forçosamente, de pelo menos dois indivíduos, ou seja o *Coach* e o *Coachee*, e a para surtir os devidos benefícios do *Coaching*, a relação entre ambos terá que ser necessariamente saudável. No entanto, o Ser Humano nem sempre tem a capacidade de criar empatia e estabelecer contactos assertivos com todos os indivíduos, e desta forma os efeitos esperados do programa de *Coaching* podem não ser atingidos. Outro aspeto menos positivo apontado por Rego et al (2007) consiste na indisponibilidade para as sessões individuais, o elevado custo do *Coaching*, a falsa correspondência de necessidade do *Coaching* pelo mau Desempenho, a complexidade de mudar comportamentos quando identificados como solução, a dificuldade de encontrar *Coaches* com as devidas competências, a ausência de evidências do retorno do investimento.

Em condições favoráveis, o *Coaching* pode desenvolver uma cultura organizacional tradicional numa cultura inovadora, sendo esta mudança possível porque o *Coaching* sugere mudanças no comportamento das pessoas e estimula o potencial Individual (Kolodziejczak, 2015). Um programa de *Coaching*, através da implementação de ações corretivas para a mudança, torna as pessoas mais conscientes e permite-lhes eleger estratégias mais eficazes para a comunicação (Cerni et al, 2010).

“O Coaching é tradicionalmente visto como um remédio para o mau Desempenho e como uma abordagem que otimiza o Desempenho Individual e o Desempenho Organizacional”

(HR Focus, 2001, citado em Ellinger, p. 243).

O *Coaching* se exercido de forma competente e responsável pode ser elementar para a criação de organizações positivas, (Rego et al, 2007). Para a aplicação do *Coaching*, a organização deve ser inteligente, com propensão para a aprendizagem, onde o conhecimento e a mudança são geridos de forma eficiente e eficaz, apesar do ambiente e efeito do *Coaching* diferir de organização para organização (Kolodziejczak, 2015). A título de exemplo, numa organização com uma estrutura hierárquica muito marcada, a implementação de um programa de *Coaching* pode ser penoso e com elevada resistência, enquanto numa estrutura flexível com equipas multidisciplinares com alto poder de adaptação e cujo gestor é um

visionário, naturalmente que o *Coaching* terá os efeitos benéficos esperados (Kołodziejczak, 2015).

Em suma, o *Coaching* é benéfico para a organização, proporcionando um aumento das competências individuais e conseqüentemente a melhoria de Desempenho, da comunicação que por sua vez, gera a melhoria do relacionamento interpessoal da equipa, o aumento da motivação, a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização” (Herzberg et al., 1959). Não obstante, a receptividade do Líder é determinante na implementação de um processo de *Coaching* e, naturalmente, na revelação da sua própria atitude *Coach*.

2.2 Liderança

Na contextualização deste estudo interessa, também refletir sobre o fenómeno da Liderança e como este tem sido amplamente analisado no campo das Ciências Sociais, dado constituir uma atividade universal que se manifesta quer na espécie humana quer na animal (Bass & Bass, 2008). Com mais de cem anos de evidência teórica e empírica, a Liderança é conceptualizada como um elemento essencial para um funcionamento organizacional e social eficaz e, assume um papel crucial na vida das organizações, sendo considerada um dos fatores-chave para o seu sucesso (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001; Jesúno, 2005; Northouse, 2010; Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2003; Rego, 1998). Como refere Adair (2003), a Liderança é necessária em todos os tipos de organização, e em todos os departamentos para potenciar o trabalho de equipa e suscitar as pessoas a darem o seu melhor.

A Liderança tem como sustentáculo a persuasão e o exercício da autoridade que caracteriza um processo de influência social, que pretende conduzir e orientar pessoas (Cunha & Rego, 2009). Desta forma, torna-se essencial, nos dias de hoje enquanto vantagem competitiva, desenvolver melhores processos de Liderança e Líderes competentes (Reams & Reams, 2015).

2.2.1 O Conceito de Liderança

Ao longo dos tempos surgiram várias definições de Liderança e existem quase tantas definições quantas as pessoas que tentaram definir o conceito (Bass, 1990).

Conforme Pelletier (1999), a Liderança consiste na capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na concretização de objetivos definidos.

Na perspectiva de Hersey & Blanchard (2007) citado por Pina e Cunha et al. (2003), a Liderança é definida como o processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos na persecução de um objetivo, numa dada situação. Yukl (2010) vai mais além quando refere que a Liderança para além de um processo de influência sobre os outros, pressupõe compreender e aceitar o que precisa de ser feito, ou seja, consiste num processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar objetivos comuns. Contudo a Liderança é um fenómeno que tem implícita a influência – a capacidade do Líder influenciar os seus seguidores, os seus pares e o seu próprio superior hierárquico. Sem influência é impossível ser-se um Líder (Spillane, Halverson, & Diamond, 2004).

Os Líderes são também supracitados como aqueles que vão à frente, concebendo a visão do futuro, e influenciando os outros, a dirigirem-se no sentido desse futuro (Bass, 1990; Ferreira et al., 2001; Northouse, 2010). A Liderança é ainda referenciada como um processo contínuo pelo qual os Líderes e seguidores se apoiam mutuamente a atingem níveis elevados de moralidade e motivação (MacGregor Burns, 1978 citado por Goethals & Sorenson, 2007).

A Liderança surge no ser humano com a intenção e vontade que as atividades tenham um bom êxito, para as organizações, associações, escolas, grupos, pessoas e etc. Os Líderes conseguem incitar as pessoas a executar objetivos propostos e alcançar determinadas metas, não só por meio dos poderes formais (Gil, 2002), mas também, pelo seu carisma e influência pessoal (Marras, 2000).

Em todas as definições encontradas na literatura, identificou-se um conjunto análogo de elementos: a Liderança é um processo; é um fenómeno que implica influência; acontece num contexto de grupo; e implica partilha de objetivos.

Importa também evidenciar o papel de influência do Líder nos seus seguidores, no que se refere à importância das suas competências que geram resultados positivos tanto nas pessoas como nas organizações (Demirtas e Akdogan, 2014). O aprimoramento das competências de Liderança torna-se mais evidente num contexto organizacional cada vez mais complexo, imprevisível e competitivo (Watts e Corrie, 2013).

Cunha e Rego (2009) classificam as competências de Liderança como técnicas (conhecimentos e capacidades para executar tarefas específicas), interpessoais

(conhecimentos sobre o comportamento humano) e conceituais (capacidade analítica e pensamento lógico).

As características da Liderança têm particularidades que são comuns a todos os tipos de Liderança (Pelletier, 1999 e Pina e Cunha et al., 2003):

1. A Liderança é sustentada pela forma como uma organização deve operar e não como efetivamente opera;
2. Emprega ações deliberadas e coletivas e não unilaterais;
3. Envolve o grupo na solução do problema;
4. Preocupa-se com a função, não com o estatuto;
5. Está relacionado com a resolução dos problemas e com a definição do problema;
6. Pode ser realizado tanto por grupos como por indivíduos.

Em suma, a Liderança é um dos temas com maior destaque na Gestão, e, portanto, costuma propiciar alguma controvérsia. Nas diversas definições do termo Liderança, existe sempre uma relação no que concerne às características pessoais, como o carisma e a segurança, consolidada na relação entre a figura do Líder e na sua maneira de liderar. Portanto, o Líder é um servidor da organização (Gaspar, 2009).

2.2.2 Efeitos da Liderança

A capacidade para executar o trabalho é eventualmente algo que os indivíduos devem desenvolver enquanto dever do colaborador. Contudo, os colaboradores farão muito melhor se forem encorajados e orientados pelo seu Líder. De acordo com McGregor (1960), as empresas devem proporcionar condições favoráveis ao desenvolvimento rápido dos Líderes. Essas condições dizem respeito ao ambiente e clima organizacional da empresa, assim como ao estilo de Liderança.

“O ambiente de trabalho do indivíduo é a variável que mais afeta o seu desenvolvimento. Se o ambiente não for propício ao seu crescimento, nenhuma das outras coisas que fazemos, serão eficazes. É por isso que a abordagem "agrícola" do desenvolvimento da gestão sobressai à abordagem "fabril". A última leva, entre outras coisas, à

expectativa irrealista de que podemos criar e desenvolver Líderes numa sala de aula”.

McGregor (1960, p.69)

Desta forma, para que os colaboradores de uma organização cumpram os objetivos delineados, é fundamental que os Líderes tenham competências que motivem e suscitem nos colaboradores a vontade de aprender e evoluir. É igualmente importante, oferecer apoio emocional e orientação no sentido de compreender as suas necessidades e contribuir para o desenvolvimento das suas competências (May-chiun, Mohamad, Ramayah, & Chai, 2015b).

Compete também ao Líder gerir a performance e a saúde da organização, através de respostas próprias, adaptadas ao contexto de cada organização (Mckinsey & Company, 2011). Neste sentido, o Líder, deve partilhar com os colaboradores os problemas da organização e tomar decisões sobre as estratégias adequadas. Todavia, a eficácia do Líder revela-se também na capacidade para envolver as pessoas nos processos de mudança como fossem seus. O Líder ao desenvolver estas competências nos seus colaboradores, viabiliza a espontaneidade na resolução de problemas, abrindo caminho para a excelência (Senior & Fleming, 2006).

Miller (2011) refere que a Liderança mais colaborativa contribui para uma maior sustentabilidade, agilidade e envolvimento, na medida em que esta centra a sua abordagem na partilha colaborativa dos problemas.

No âmbito da relação entre o Líder e colaborador a reciprocidade, é substancial para receberem informações relacionadas com o trabalho e feedback sobre o Desempenho (Chow et al, 2015), para além de persuadir a conduta do colaborador no cumprimento da missão e os objetivos da organização (May-chiun et al., 2015b). Desta forma, os colaboradores podem criar uma relação de troca e daí obter benefícios.

Frequentemente, os colaboradores compreendem a importância de retribuir as relações profissionais e executam o seu trabalho para além daquilo que seria expectável para a função. E por esta razão, os Líderes quando prestam apoio permanente aos colaboradores estes estão motivados para desempenhar as suas funções e estão preparados para aceitar mais tarefas (May-Chium et al, 2015). O estudo de Maria & Siqueira (2005) robustece a ideia de que a perceção do suporte organizacional compreende a componente cognitiva com maior poder de influência sobre satisfação no trabalho e Empenhamento Afetivo.

2.2.3 Competências do Líder *Coach*

Hamlin, Ellinger, & Beattie (2006) sugerem que embora não seja exigido qualquer tipo de certificação, para se reconhecer o Líder com competências de *Coaching*, muitas vezes é sugerida a participação em programas de formação desenhados à medida. O desenvolvimento de programas de formação *Coach* a nível organizacional, pode realmente ser um sucesso e trazer benefícios para as organizações (Grant, 2014).

A competência consiste na congregação de conhecimento, capacidades, aptidões e outras características individuais mensuráveis, que resultam na diferenciação do Desempenho (Spencer, McClelland, & Spencer, 1994; Schippmann et al., 2000).

O Líder *Coach* deve desenvolver competências específicas que o capacitem para o processo de *Coaching*, com expressiva ênfase nas competências pessoais e relacionais. Mclean, Yang, Kuo, Tolbert, & Larkin (2005) definiram uma escala com quatro dimensões para avaliar as competências de *Coaching* dos Líderes: comunicação aberta, abordagem de equipa, valorizar as pessoas e aceitar ambiguidades.

Os desafios que as empresas enfrentam para subsistir num mercado com a presença dos requisitos, por vezes, desmesurados dos clientes e uma ameaçadora concorrência, muitos Líderes agem com pressão e stresse resultante de prazos apertados para a execução dos projetos (Gevers et al., 2001). Quando o foco de Liderança se centra no cumprimento dos prazos, tal pode ter efeitos negativos na reflexão, aprendizagem e desenvolvimento da equipa. Mulec e Roth (2005) comprovaram nas suas pesquisas que as intervenções de *Coaching* constituem um meio de desenvolvimento da aprendizagem e reflexão e também têm um efeito positivo no Desempenho das equipas. O estilo de Liderança *Coaching* é uma forma de gestão do relacionamento, que funciona particularmente bem quando existem desafios e dificuldades, pois sobressai a consciência do valor do envolvimento de toda a equipa para a solvência (Karlsen, 2016)

Hamlin et al., (2006) enfatiza que o perfil de competência do Líder *Coach* é uma combinação de conhecimentos, competências e valores, e agrega-os em dois grupos, o fortalecimento do grupo e o facilitador do grupo. No primeiro encoraja e cria oportunidades para potencializar soluções e promove a autorreflexão com foco nos resultados, e no segundo, enquanto facilitador do grupo, aprimora o feedback nos dois sentidos, trabalha em conjunto com a equipa com confiança e promove um ambiente de aprendizagem.

Autores como Grant (2014), Kalkavan & Katrinli (2014) e Thach, (2002), referem que o Líder com competências de *Coaching* fornece uma série de efeitos positivos nas organizações. Por um lado, o Líder *Coach* pode melhorar várias vertentes do contexto organizacional, apresentando resultados eficientes e duradouros, seja a realização de objetivo propostos, apresentação de soluções para a resolução de problemas, criatividade, aumento da disponibilidade e envolvimento das equipas, melhoria no Desempenho Individual e resiliência. Na mesma âncora de pensamento, Rosha (2014) considera que o *Coaching* é muito benéfico para os indivíduos, na medida em que os torna mais responsáveis e fomenta o desenvolvimento pessoal e profissional. Com o desenvolvimento de determinadas competências é possível melhorar o Desempenho Individual dos indivíduos através dos seus próprios esforços e determinação. Grant (2014) vai ainda mais além com a sua pesquisa, demonstrando que o impacto positivo do *Coaching* executivo pode generalizar-se para áreas além do trabalho, tais como a vida familiar. Independentemente do meio de intervenção, o *Coach* deverá reunir uma série de capacidades e competências, entre as quais, ser capaz de criar confiança, empatia, fomentar a escuta ativa, dar feedback, motivar, saber comunicar e colocar “*questões poderosas*”.

Revela-se fundamental que o *Coachee* ou o colaborador percecione o Líder *Coach* como um parceiro de confiança que conjuntamente procura a concretização dos seus objetivos. Estudos comprovam que, a eficácia do *Coaching* é provável que dependa do acordo mútuo para alcançar os objetivos, das decisões tomadas conjuntamente, e o nível da relação interpessoal entre o *Coach* e o *Coachee* (Joo, 2005; Latham & Heslin, 2003, citado em Baron, 2011, p. 849). Kampa & White (2002, citado em Baron, 2011, p. 849) e Lowman (2005, citado em Baron, 2011, p. 849) verificaram que a cumplicidade de trabalho entre o Líder *Coach* e o colaborador é determinante para o sucesso.

Segundo Pereira (2008, p.48), o *Coach* deve deter um conjunto de capacidades que lhe permitam a análise e diagnóstico; procura constante de informação acerca da organização, equipa e de si mesmo e capacidade para respeitar os aspetos deontológicos.

O Líder – *Coach* caracteriza-se por dar apoio permanente aos colaboradores para o desenvolvimento das capacidades individuais com o objetivo de facilitar o alcance das metas propostas. Visa ainda, dotar os colaboradores de poder e responsabilidade nas suas ações, melhorando a relação entre ambos e o ambiente organizacional, e por conseguinte eliminando as barreiras, muitas vezes, verificadas na relação Líder – colaborador.

Como refere Dolan (2011), as competências de *Coaching* são também experimentadas por milhões de pais que abdicam das suas necessidades para desenvolverem integralmente o potencial dos seus filhos, encorajando-os a ultrapassar dificuldades e vigorar o sucesso. À semelhança nas organizações, os Líderes com competência de *Coaching* estimulam o desenvolvimento da sua equipa e acreditam no potencial de cada colaborador, ajudando-os a identificar as suas capacidades através do esforço e desafio constante, conseguem alcançar os objetivos propostos e ainda, realizar mudanças positivas. João (2011) refere que a responsabilidade do *Coach* é proporcionar momentos de descoberta e clareza ao colaborador. A relação entre o Líder *Coach* e o colaborador, erige a premissa irrefutável no ato de estudar, colocar questões pertinentes e a prática da intuição.

“O Líder-Coach representa um estilo mais humanizado de Liderança e mais eficiente na criação de equipas de alto Desempenho. O Líder - Coach resulta da implantação de processos mais abrangentes de Coaching em contexto organizacional nos últimos 20 anos”

(Di Stéfano, 2005, p. 25).

Na abordagem das relações humanas o *homo socius* surge como substituto do *homo economicus* considerando para a avaliação organizacional não apenas a eficiência mas também o fator humano. Assim, pressupõe a valorização dos processos sociais nas organizações, a pertinência do papel do Líder para a motivação e satisfação da equipa de trabalho (Cunha *et al*, 2007).

O verdadeiro Líder mantém a equipa sempre motivada, forte e convicta de estar a trabalhar para atingir objetivos justos e com eficiência (Gaspar, 2009).

2.3 Empenhamento Afetivo

O conceito de Empenhamento organizacional (*commitment*, na literatura anglo-saxônica) tem diversas traduções, como por exemplo o comprometimento (Miguez, 1987); compromisso (Chambel, Curral, Ferreira, & Morais, 2000) e implicação (Caetano & Tavares, 2000). Por considerar que Empenhamento constitui a melhor tradução, e sobretudo por ser utilizada por vários autores portugueses (Cabral-Cardoso, 2000; Marques, 1996; Rego, 2002, 2003), foi a opção escolhida para o presente construto.

Embora existam muitas definições de Empenhamento organizacional, uma das mais reconhecidas e utilizadas é de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1979) citado por Santos & Gonçalves (2015), que o definem como a força relativa da identificação de um colaborador e do seu envolvimento em uma determinada organização.

“As pessoas empenhadas são o modelo de toda a organização. E, tal como os seixos numa piscina, os colaboradores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização. (...) Contudo, quando os colaboradores não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional. Quanto maior apoio os colaboradores sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão.”

(Goleman 1998 citado em Cunha; Rego; Cunha & Cabral-Cardoso, 2007 p.239)

O Empenhamento organizacional compreende a dimensão afetiva (ligada ao querer), a dimensão normativa (ligada à obrigação e ao dever) e a dimensão instrumental (ligada à necessidade e aos custos) (Cunha e Rego, 2009; Demirtas e Akdogan, 2015).

A importância do Empenhamento Afetivo foi enfatizada por Walton (1985a) como o novo modelo de gestão de recursos humanos, composto por políticas promotoras da mutualidade - metas mútuas, influência mútua, respeito mútuo, recompensas mútuas e responsabilidade mútua. Estas políticas desencadeiam o compromisso, e consequentemente a melhoria do Desempenho econômico e maior desenvolvimento humano.

O Empenhamento dos colaboradores com a organização manifesta-se, entre outros, pela satisfação e pela cooperação.

Para Mowday, Steers, & Porter (1979), citado por Santos & Gonçalves (2015) torna-se evidente que o Empenhamento é elementar para justificar o comportamento organizacional e para identificar os fatores que poderão contribuir para o fortalecimento da ligação do sujeito com a organização. O Empenhamento é consubstanciado por outros conceitos do comportamento organizacional, nomeadamente o turnover, absentismo e comportamentos de cidadania organizacional (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006).

Allen & Meyer (1996) defendem que a componente afetiva do Empenhamento está relacionada com aspetos emocionais do indivíduo e, quando um colaborador está

afetivamente empenhado à organização expressa a satisfação de fazer parte da mesma e que acredita nos seus objetivos e valores. Por outro lado, colaboradores com um Empenhamento Afetivo elevado para com a organização, manifestam mais entusiasmo na execução do seu trabalho e em contribuir para o sucesso da organização (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

Por sua vez, Pradhan (2015), refere que o indivíduo que esteja verdadeiramente empenhado em cumprir os objetivos da organização emprega todos os esforços e manifesta comportamentos voluntários de cooperação e a partilha. Na perspectiva oposta, um nível reduzido de apreço pelo trabalho conduz a um nível reduzido de Empenhamento Afetivo (Simintiras et al, 2012) e um elevado nível de rotatividade não contribui para o Empenhamento Afetivo (Solís & Monroy, 2015).

Assim sendo, o desenvolvimento de uma estratégia organizacional, alinhada com as práticas de gestão e desenvolvimento de pessoas, assume assim uma importância fulcral para o sucesso das organizações, na medida em que os impactos positivos sentidos pelos colaboradores, o Empenhamento Afetivo e o seu Desempenho sugerem a promoção de um clima organizacional virtuoso (Rego et al, 2010).

As pessoas afetivamente empenhadas tendem a fazer melhor o seu trabalho e a ser mais produtivas (Rego et al, 2010), atribuindo valor ao produto de uma organização e cedendo mais do seu tempo e talento, ao passo que pessoas menos empenhadas são mais difíceis de motivar.

Atualmente tem sido notado que as competências de *Coaching* do Líder têm impacto no Empenhamento e que este tem maior impacto no Desempenho dos colaboradores de uma organização, e para apoiar esta premissa, vários estudos têm sido realizados para estudar esta relação. Por exemplo, Bakker, Demerouti, & Ten Brummelhuis (2012) constataram que o envolvimento no trabalho está positivamente relacionado com o feedback dado pelo Líder relativamente ao Desempenho do colaborador. Por outro lado, também se pode afirmar que os traços de personalidade do indivíduo moderam a relação de trabalho, na medida em que o Empenhamento apenas se correlaciona com o Desempenho quando os colaboradores apresentam elevados níveis de persistência e autodisciplina (Bakker et al., 2012). Quer isto dizer que os traços de personalidade dos indivíduos poderão ter um efeito mediador entre as competências do Líder e o Empenhamento no trabalho.

De acordo com Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach (2000), um dos fatores relevantes para o aumento do Empenhamento, é a satisfação no trabalho. Os colaboradores que estão mais satisfeitos no seu trabalho tendem a valorizar mais as suas tarefas, de forma responsável e dedicada. No entanto, a satisfação no trabalho também é influenciada pelo estilo de Liderança, isto é, o Líder acaba por criar laços com os seus subordinados, fazendo com que estes se sintam mais responsáveis e, conseqüentemente, a terem mais satisfação no trabalho e melhor Desempenho.

A ligação emocional com o Líder e com organização, é primordial no que respeita ao Empenhamento Afetivo e à vontade do colaborador permanecer na organização onde trabalha (Pradhan, 2015). O mesmo autor refere ainda, que a Liderança transformacional comporta uma justificação plausível para um colaborador manter a ligação à organização e a esforçar-se mais do que o expectável (Pradhan, 2015).

2.4 Desempenho

Nos dias de hoje, a grande maioria das organizações esforçam-se para manter a competitividade e alcançar os seus objetivos, visão e missão. Para além disso, a organização tem a responsabilidade de obter um Desempenho superior para cumprir com as obrigações dos investimentos realizados pelos *stakeholders*. (May-chiun et al., 2015b).

O desempenho de uma organização e a sua permanência no mercado depende em grande parte dos Líderes e da missão e visão definidas (Zaccaro & Klimoski, 2001). Criar e entregar valor são componentes vitais da competitividade e da comercialização de uma organização (Berghman et al., 2006).

No que diz respeito ao Desempenho Individual do colaborador, Mclean, Yang, Kuo, Tolbert, & Larkin (2005) referem que o Desempenho consiste no comportamento do colaborador face à expectativa ou padrão de comportamento esperado pela organização. O Desempenho apenas reflete os comportamentos que podem ser avaliados como positivos ou negativos para a eficácia organizacional (Auler, 2012).

Contudo, outros autores, num sentido mais lato associam o Desempenho Individual dos colaboradores a comportamentos inovadores, visto que aumentam a eficácia e qualidade do trabalho, fomentando a rentabilidade e quota de mercado das organizações (Luecke & Katz, 2003). Ademais, Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May (2004) justificam que

colaboradores com níveis elevados de Empenhamento com o seu Líder, normalmente são mais otimistas e criativos, evidenciando também melhor Desempenho no trabalho.

2.5 Relação entre *Coaching*, Empenhamento e Desempenho

O *Coaching* surge como um método para potenciar as competências dos indivíduos. Surgiu no desporto e foi transposto para a gestão (McLean et al, 2005). Os treinadores famosos alcançaram resultados bastante positivos com o elevado Desempenho das suas equipas, e com a promoção da Liderança passaram os seus ensinamentos de desenvolvimento de competências para a realidade empresarial (McDermott & Jago, 2005).

Na realidade empresarial, o *Coaching* é considerado um método eficaz para o sucesso organizacional dos indivíduos, revelando melhoria no Desempenho, na medida em que permite às organizações “estimular o desenvolvimento dos membros da organização” (Rego et al., 2004, p.118). Por conseguinte, em resultado do *Coaching* existe uma relação positiva entre as melhorias do Desempenho Individual e organizacional (Núñez-Cacho et al, 2015). O *Coaching* permite reter e desenvolver os melhores talentos de uma organização (Rego et al, 2007a), e se esta investir nos seus colaboradores, há uma forte probabilidade de ganhar vantagem competitiva, na medida que o investimento no potencial humano traduz-se em consideráveis benefícios.

“Pesquisas recentes têm sugerido que o Coaching é uma ferramenta de gestão fundamental e os benefícios da criação de uma cultura de Coaching resulta em melhorias na produtividade e Desempenho”

(Yu, 2007, citado em Ellinger, 2008 p. 241).

Está comprovado que o *Coaching* gera maior satisfação com a carreira na organização e a perceção de um efeito positivo na vida do *Coachee*, assim como o desenvolvimento de competências, aumento da confiança e da motivação (Núñez-Cacho et al, 2015). De acordo com Albrecht (2005), as competências de *Coaching* do Líder e o Empenhamento dos colaboradores consistem numa forma eficaz para alcançar o elevado Desempenho organizacional.

Existe uma relação entre o Empenhamento e o Desempenho na medida em que o Empenhamento Afetivo (ligação afetiva com a organização) e o Empenhamento normativo (sentimento de obrigação ou dever de lealdade para com a organização) estão associados a melhores Desempenhos (Ribeiro & Rego, 2010). Isto sugere que indivíduos empenhados têm maior probabilidade de exibir níveis de Desempenho mais elevados (Avolio et al., 2004). Isto é, os indivíduos que têm altos níveis de Empenhamento Afetivo estão mais empolgados com o seu trabalho e dedicam-se mais, ostentando melhor Desempenho Individual (Bakker et al., 2012)

Colaboradores empenhados têm altos níveis de energia, estão entusiasmados com o seu trabalho e lidam melhor com as adversidades (Schaufeli & Bakker, 2004). Os colaboradores com uma forte ligação afetiva à organização são aquelas que contribuem mais para o Desempenho organizacional (Cunha & Rego, 2009; Chelte & Tausky 1986; Leong, Randall & Cote, 1994). Corroborando, Organ (1997), refere que os colaboradores empenhados afetivamente tendem a aumentar os esforços em prol da organização em relação aos indivíduos com fraco Empenhamento Afetivo.

2.6 A Importância das Competências de *Coaching* do Líder no Empenhamento e Desempenho dos Colaboradores

Ellinger & Keller, (2003), Evered & Selman, (1989), Hargrove (1995), Zemke, (1996) (citado por Kalkavan & Katrinli, 2014) referem que, frequentemente, na origem do elevado Desempenho Individual dos colaboradores está o Líder *Coach*. Do estudo destes autores, resulta a conclusão que as competências de *Coaching* do Líder têm um efeito indubitável no Desempenho dos colaboradores. Da mesma forma, Ratiu, David, & Baban (2015) consideram que o feedback periódico do Líder para com a sua equipa contribui para a compreensão clara dos objetivos e responsabilidade individuais e organizacionais contribuindo para um melhor Desempenho.

O processo de *Coaching* organizacional baseia-se, fundamentalmente, no aperfeiçoamento do Desempenho dos Líderes ou supervisores, que naturalmente irá espelhar-se no Desempenho dos seus colaboradores, alcançando o desenvolvimento da

organização (Minor, 2003: 21). Autores, como Kalkavan & Katrinli (2014) confirmam subsistir uma relação na Liderança *Coaching* e a satisfação dos colaboradores. Esta percepção manifesta-se através de Empenhamento e Desempenho dos colaboradores. De acordo com vários autores, as competências de *Coaching* do Líder têm sido referidas como um dos fatores que mais afeta positivamente o Desempenho dos colaboradores numa organização (Grant, 2014).

Como já foi referido anteriormente, os processos de *Coaching*, entre o Líder e subordinados, assentam numa relação baseada na transparência, abertura e confiança. E, é com base nestas características que o Líder se foca na aprendizagem e desenvolvimento dos seus subordinados através de práticas de orientação e formação (Kalkavan & Katrinli, 2014) e, por isso, se pode dizer que as competências de *Coaching* do Líder influenciam, direta e indiretamente, o Desempenho dos colaboradores.

Segundo Ratiu, David, & Baban (2015), o Líder *Coach* exhibe uma série de comportamentos que, como referem Beattie (2006) e Ellinger & Bostrom, (1999) estimam e esforçam-se por alcançar maior abertura e fidelidade nas relações: dar e receber feedback sobre o Desempenho, comunicar claramente e definir as expectativas, fomentar ambientes de aprendizagem, disponibilizar recursos para a realização de tarefas, ampliar perspectivas dos subordinados, entre outros. Estes comportamentos são sensatamente consistentes com a eficácia dos processos de gestão de recursos humanos (Ellinger et al 2008;.. Hamlinet al 2006 citado por Ratiu et al., 2015). Assim, um Líder com competências de *Coaching*, comporta-se de acordo com os valores morais e éticos e esforça-se para alcançar relações abertas e de desenvolvimento (Kalkavan & Katrinli, 2014), pelo que quanto mais desenvolvidas forem as competências de *Coaching* do Líder, melhor será o desenvolvimento dos seus subordinados, e conseqüentemente melhor será também o seu Desempenho. À semelhança, Thach, (2002) considera que o processo de *Coaching* foi desenvolvido para complementar os sistemas de desenvolvimento de recursos humanos das organizações, tais como a gestão de Desempenho, recrutamento, pessoal e plano de carreiras.

As organizações para melhorarem o seu Desempenho devem desenvolver o Empenhamento Afetivo dos seus colaboradores (Rego et al, 2010). Os colaboradores que manifestam Empenhamento Afetivo com a organização, mostram interesse e preocupação para atingir os objetivos da organização (Pradhan & Pradhan, 2015). Corrobora-se ainda, que um colaborador que manifesta lealdade e ligação emocional à organização fará esforços adicionais para alcançar os objetivos propostos pela organização (Pradhan & Pradhan, 2015).

Por outro lado, a baixa estima pelo trabalho conduz a um Empenhamento Afetivo reduzido (Simintiras et al, 2012) e um elevado nível de rotatividade não contribui para o Empenhamento Afetivo (Solís & Monroy, 2015).

Segundo Ribeiro (2009), na relação entre o líder e subordinado existe uma troca social que assenta numa base de confiança, lealdade, boa vontade e obrigação mútua. Como as pessoas reagem, com atitudes e comportamentos, ao modo como são tratadas (Cunha e Rego, 2009) e atuam de acordo com as expectativas (Ribeiro et al, 2013), pode-se afirmar que a atitude dos líderes têm um papel preponderante no bem-estar dos colaboradores e no modo como se empenham na vida organizacional (Cunha e Rego, 2009).

O Empenhamento do colaborador e a decisão de permanecer numa organização são mais orientados por uma ligação emocional com o Líder e com organização do que pelo raciocínio lógico (Pradhan & Pradhan, 2015), uma vez que a experimentação de emoções positivas (como a satisfação e a realização) pelos colaboradores influencia a forma como encaram a organização (Vitória, 2010). Um motivo válido para uma pessoa manter a sua ligação à organização e a esforçar-se mais do que lhe seria pedido prende-se com uma Liderança transformacional do supervisor imediato (Pradhan & Pradhan, 2015). Com efeito, a Liderança com competências de *Coaching*, tem uma visão cativante e inspiradora que sugere o envolvimento e empenhamento afetivo dos colaboradores para transformar uma organização numa entidade social plena de significado (Pradhan e Pradhan, 2015).

Assim sendo, os resultados potencialmente dos sentimentos positivos dos colaboradores numa organização e o impacto positivo do Empenhamento Afetivo no Desempenho dos colaboradores incitam que a promoção de um clima organizacional virtuoso poderá aumentar os níveis de produtividade (Rego et al, 2010).

Embora o Líder não tenha a perspetiva independente de um profissional de *Coaching* externo, apresentam algumas vantagens de contexto, nomeadamente a linguagem técnica, o Desempenho dos *Coachees* são familiares e a existência de relações afetivas existentes e credibilidade com o *Coachee*. O Líder *Coach* tem a possibilidade de observar continuamente os membros da equipa, motivá-los, desafiá-los, desenvolvê-los, e dar feedback de forma contínua (Frisch, 2001 citado por Mccarthy, Milner, Mccarthy, & Milner, 2013). A existência de uma forte relação entre Líder e colaborador aumenta a perspetiva de sucesso e o *Coaching*, permite melhorar a relação entre o *Coach* e o *Coachee* (Mccarthy et al., 2013).

3. Metodologia

No capítulo precedente realizou-se a revisão da bibliografia como abordagem teórica deste estudo. No presente capítulo é apresentado o quadro conceptual e metodológico, partindo do pressuposto, que a investigação científica é o método mais rigoroso e aceitável na obtenção de conhecimento (Fortin, 2003).

Com o intuito de concretizar o objetivo geral do estudo, apresenta-se o modelo conceptual de investigação, a formulação das hipóteses e a operacionalização das variáveis.

No quadro metodológico apresenta-se as medidas utilizadas para a operacionalização do instrumento de recolha de dados, através da definição da amostra e do instrumento de recolha de dados, após a análise da sua consistência e validade.

Por último, descreve-se o método utilizado para a constituição final das variáveis significativas para o estudo.

3.1. Objetivos e Hipóteses de Investigação

A investigação científica encinta um método, que visa a aquisição de novos conhecimentos, sendo substancial o rigor e a sistematização, assegurando sempre a sustentação da teoria. A investigação permite “*descrever, explicar e predizer factos, acontecimentos ou fenómenos*” (Fortin, 2003, p. 15).

Pretende-se com a presente investigação, analisar a relação entre as competências do Líder e as resultantes atitudes e comportamentos do colaborador nomeadamente no que diz respeito ao empenho Afetivo e Desempenho Individual. Foi, então, formulada a seguinte questão de investigação:

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

Assim, os três objetivos formulados são:

1. Avaliar a influência das competências de *Coaching* do Líder no Empenhamento Afetivo dos colaboradores.

2. Avaliar a influência das competências de *Coaching* do Líder no Desempenho Individual dos colaboradores.

3. Avaliar o impacto do Empenhamento Afetivo no Desempenho Individual dos colaboradores.

Assim sendo, de acordo com os objetivos gerais do estudo elaborou-se um questionário utilizando escalas de competências de *Coaching* outrora validadas e concebidas por McLean et al (2005) para o ambiente empresarial. Estas escalas foram sujeitas a três estádios de validação que resultaram em quatro dimensões de competências de *Coaching*. O coeficiente *Alpha* para a escala global foi 0,84 e a análise fatorial confirmatória obtida pelos investigadores sugerem que a sua estrutura final constitui um modelo de medição razoável para avaliar as competências de *Coaching* do sujeito, nas organizações. Foram selecionados 20 itens, que traduzem essencialmente quatro competências do *Coaching*, nomeadamente a comunicação aberta, a abordagem de equipa, a valorização das pessoas e a aceitação da ambiguidade. Importa referir que os itens têm como possibilidade de resposta sete pontos numa escala tipo Likert desde (1) “A afirmação não se aplica rigorosamente nada” até (7) “A afirmação aplica-se completamente”.

A Tabela 1 evidencia quais as escalas utilizadas para as diferentes variáveis a estudar:

Variável a avaliar	Medidas utilizadas
Competências de <i>Coaching</i>	Mclean et al. (2005)
Desempenho Individual	Medida de Staples <i>et al.</i> (1999), adaptada por Rego e Cunha (2008)
Empenhamento Afetivo	Rego, Arménio; Cunha, Miguel Pina; Souto (2005)

Tabela 1- Escalas utilizadas na investigação

Os Líderes ao estimularem percepções positivas nos colaboradores podem difundir a felicidade e o Empenhamento Afetivo (Rego et al, 2010) e o envolvimento dos colaboradores tende a aumentar quando incorporam a organização como uma parte das suas vidas (Chih et al, 2009), isto sugere que as competências de *Coaching* do Líder contribuam para que o colaborador tenha uma maior ligação à organização.

“Se as pessoas estiverem felizes no trabalho, deterão certamente um Desempenho bom. O Líder é a chave para conquistar corações e mentes é criar a atmosfera ideal para a alegria prosperar”

(Hooper & Potter, 2003, citados por Pereira, 2008, p. 43).

O estudo empírico de Rego et al (2010), que mediu as percepções da virtuosidade organizacional e o Empenhamento Afetivo, revelou que os Líderes ao encorajarem percepções positivas podem difundir a felicidade das equipas e um maior Empenhamento Afetivo dos colaboradores.

Considerando de antemão que as interações positivas exteriorizadas pelo Líder são substanciais para o Empenhamento Afetivo dos colaboradores, e se a estas aliarmos as competências de *Coaching* no Líder, emerge a combinação perfeita para estimular o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores.

No estudo de Rego et al (2010) que mediu as percepções da virtuosidade organizacional, concluiu que as organizações e os líderes que encorajam percepções positivas nos seus colaboradores, proporcionam o Empenhamento Afetivo da equipa.

Face ao exposto, apresenta-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: As competências de *Coaching* do Líder relacionam-se positivamente com o Empenhamento Afetivo do colaborador.

Autores, como Kalkavan & Katrinli (2014) asseguram que a Liderança *Coaching* manifesta-se através do Empenhamento e Desempenho dos colaboradores.

De acordo com Grant (2014), as competências de *Coaching* do Líder afetam positivamente o Desempenho dos colaboradores (Grant, 2014). A relação entre Líder e subordinados, é baseada na transparência, abertura, confiança e na aprendizagem dos seus subordinados através de práticas de orientação e formação (Kalkavan & Katrinli, 2014).

Neste sentido, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2: As competências de *Coaching* do Líder relacionam-se positivamente com o Desempenho Individual do colaborador.

De acordo com Ribeiro & Rego (2010), o Empenhamento Afetivo está associado a melhores Desempenhos, ou seja, existe uma maior probabilidade de indivíduos empenhados

manifestarem níveis de Desempenho mais elevados. Os indivíduos que têm altos níveis de Empenhamento dedicam-se mais ao seu trabalho e, conseqüentemente manifestam melhores Desempenhos (Bakker et al., 2012). Por outro lado, os colaboradores que mais contribuem para o Desempenho organizacional têm uma forte ligação afetiva à organização, (Cunha e Rego, 2009; Chelte e Tausky 1986; Leong, Randall e Cote, 1994).

Enuncia-se, assim, a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 3: O Empenhamento Afetivo do colaborador relaciona-se positivamente Desempenho Individual.

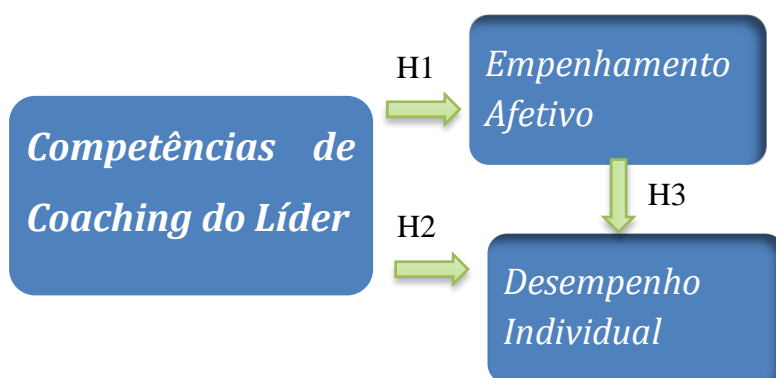


Figura 3- Modelo Conceitual

3.2. Método de Recolha da Informação, População e Amostra

Este estudo, procura verificar se o Líder dotado de competências de *Coaching* influencia as respostas atitudinais e comportamentais dos seus colaboradores, pelo que se recorre ao método dedutivo. O método de investigação, de acordo com Vergara (1998), poderá ter uma natureza quantitativa, através da aplicação de instrumentos de recolha de dados, seja questionários, experimentação, etc., ou qualitativo, com a aplicação da metodologia de estudos de caso, focus group, entrevistas, entre outros. De acordo com o mesmo autor, também é permitido a combinação de ambos os métodos. Neste sentido foram utilizados inquéritos por questionários uma vez que estes “distinguem-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise de relações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 191).

Atendendo às diferentes abordagens metodológicas possíveis para a realização da investigação científica, considerou-se pertinente na presente dissertação, a realização de um estudo baseado no método quantitativo, por se considerar o mais indicado para analisar a importância das competências do Líder no Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual dos colaboradores. O método de investigação de natureza quantitativa, através da aplicação de instrumentos de recolha de dados, através da aplicação de questionários, permite recolher dados que revelam as percepções dos colaboradores acerca das competências dos Líderes e das várias variáveis do estudo, que possibilitarão a análise dos resultados obtidos.

A fonte de recolha de dados é primária e consiste em dados quantitativos descritivos que se obtiveram através de questionários, uma técnica estruturada de recolha de dados que possibilita quantificar variadíssimos dados, permite a comparabilidade dos dados, aumentar a velocidade e exatidão de registo, facilita o processamento dos dados e por conseguinte analisar as suas relações (Malhotra, 2010). Porém, a aplicação de inquéritos por questionário tem algumas limitações, no que diz respeito à superficialidade das respostas, pois a seleção da amostra pode não ter correspondência com o universo de referência das perguntas, a percepção das perguntas pode não ser a mais corretas ou o ambiente de confiança aquando o preenchimento do questionário pode influenciar as respostas (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O método de questionário utilizado para esta investigação foi eletrónico: Procedeu-se à inserção das questões na plataforma de inquéritos *online* - Google formulários, e a sua distribuição através de mensagem a um conjunto de colaboradores no ativo e registados na rede social LinkedIn. Foi inquirida uma amostra de conveniência, constituída por 141 colaboradores de diversas empresas, e pertencentes a diversos setores de atividade (indústria, comércio e prestação de serviços).

Na mensagem enviada foi disponibilizado um *link* para acesso rápido ao questionário. A recolha de dados teve lugar entre Outubro e Novembro de 2016. Trata-se de um estudo de natureza transversal, uma vez que a recolha dos dados teve lugar num único instante e permite obter um recorte momentâneo do fenómeno investigado.

A técnica de amostragem utilizada foi a aleatória ou probabilística: A probabilidade de selecionar determinado elemento da população é conhecido *à priori*; Qualquer elemento da população tem a mesma probabilidade de vir a ser selecionado. Os elementos da população são conhecidos e existe uma listagem dos mesmos. (Malhotra, 2010)

Quanto aos objetivos, a investigação pode ser exploratória, descritiva e explicativa (Vergara, 1998). Enquanto a investigação descritiva visa compreender e descrever as especificidades de um fenómeno ou situação, a investigação explicativa pretende reconhecer as práticas de gestão adotadas, para melhor compreender o tema a investigar.

Simultaneamente, pretende-se desenvolver um estudo exploratório descritivo, na medida que como referido por Vilelas (2009), visa explorar um fenómeno cuja descrição metódica não é satisfatória e desta forma, permitirá uma maior aproximação do tipo de relação existente entre as competências de *Coaching* do Líder e as repostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores, ou seja o conhecimento das variáveis.

Segundo Hill & Hill (2005), ao aplicar um questionário é comum verificar-se circunstâncias que pessoas ou instituições que não respondem ou que não dão a informação requerida, situação que também se verificou neste contexto. Dos 563 questionários enviados foram recebidos 141.

Para o tratamento e a análise dos dados (estatística descritiva, correlação e regressão linear) que serviram de base a este estudo foi utilizado o *software* estatístico *IBM SPSS Statistics* (v. 20).

3.3. Estrutura do Questionário e Caracterização da Amostra

O questionário inclui uma nota introdutória, onde se identifica a natureza do estudo e se informa do anonimato e da confidencialidade do mesmo. Ressalva-se, ainda, que não existem respostas certas nem erradas e que estas são completamente anónimas e confidenciais, destinadas apenas a tratamento estatístico

O questionário foi elaborado a partir de escalas, baseadas em investigações, que permitem medir as variáveis que se pretendem estudar. Foi efetuada uma tradução cuidada e adequada ao público-alvo; os aspetos gráficos da apresentação do questionário também foram meditado. Com o intuito de corrigir eventuais erros de construção, foi feito um pré-teste com o questionário junto de uma pequena amostra de dois colaboradores de uma organização. Não se verificou a necessidade de efetuar quaisquer ajustes ao questionário. O questionário é apresentado no Anexo

O questionário está estruturado em duas partes: a primeira parte corresponde a um conjunto de questões que permitem avaliar a variável competências de *Coaching* do Líder, onde é solicitado ao inquirido que pense no seu Líder e responda a 20 questões. A segunda parte corresponde ao grupo de questões que vão avaliar as variáveis Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual, onde é solicitado ao inquirido que pense em si próprio e responda a 6 questões. Os dados relativos às variáveis demográficas – género, idade, antiguidade na organização e habilitações literárias – são pedidos no final do questionário; estes foram analisados recorrendo a uma escala nominal (género) e de rácio (idade, habilitações literárias e antiguidade na organização).

O presente estudo teve por base 141 respostas válidas ao questionário. Todas as perguntas eram de resposta obrigatória, pelo que não se obteve *missing values*. Quanto à constituição da amostra, verificar-se 52,5 % são do sexo feminino, as idades estão compreendidas entre os 24 anos e os 59 anos, sendo que a maioria (65 %) tem entre 29 e 42 anos de idade e a idade média é de aproximadamente 37 anos. De referir, ainda que a grande maioria dos inquiridos (88,8 %) detém habilitações literárias ao nível do Ensino Superior.

No anexo 2 encontra-se um quadro resumo das características sociodemográficas e de caracterização da amostra inquirida.

3.4. Operacionalização das Variáveis

A variável independente - Competências de *Coaching* do Líder foi medida por uma escala baseada na investigação de McLean et al (2005). A variável dependente Empenhamento Afetivo foi medida por uma escala baseada na investigação de Rego et al (2010). A variável Desempenho Individual foi medida por uma escala baseada na investigação de Staples, Hulland & Higgins (1999) adaptada por Rego & Cunha (2008).

Na Tabela 2, é apresentada a composição das variáveis latentes desta investigação com as respetivas fontes.

<i>Variável</i>	<i>Item</i>
Competências de Coaching do Líder	<p>Pensando no meu Líder...</p> <p>CC1 - Quando lhe é pedido que partilhe sentimentos, sente-se à vontade para o fazer. CC2 - Em situações difíceis de trabalhos, revela abertura e franqueza na sua opinião. CC3 - Quando conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente. CC4 - Ao desenvolver relacionamentos, partilha abertamente os seus valores pessoais. CC5 - Quando o questionam acerca das suas experiências profissionais, partilha voluntariamente. CC6 - Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, escolhe tarefas de equipa. CC7 - De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas. CC8 - Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo. CC9 - Quando uma decisão tem que ser tomada, prefere consultar outras pessoas. CC10 - Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações junto das outras pessoas. CC11 - Na tomada de decisões, sobrepõe os sentimentos à lógica. CC12 - Nas discussões com outros, centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa. CC13 - Quando dinamiza reuniões de trabalho, permite que haja tempo para a construção de relacionamento. CC14 - No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros. CC15 - No trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas. CC16 - Considera que o conflito no local de trabalho é estimulante. CC17 - Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, ele enfatiza a tomada de riscos CC18 - Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções CC19 - Encara o conflito como construtivo. CC20 - Quando trabalha com outros, coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.</p> <p>Fonte: McLean et al, 2005</p>
Desempenho Individual	<p>Pensando em mim...</p> <p>D1 - Sou um colaborador eficiente. D2 - Os meus colegas vêem-me como um colaborador bastante produtivo. D3 - Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho. D4 - O meu superior vê-me como um colaborador eficiente.</p> <p>Fonte: Staples et al. (1999), adotada por Rego e Cunha (2008)</p>
Empenhamen to Afetivo	<p>Pensando em mim...</p> <p>EA1 - Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização. EA2 - Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização. EA3 - Sinto que “faço parte da família” que é esta organização.</p> <p>Fonte: Rego et al, 2005</p>

Tabela 2 - Composição das variáveis da investigação

Quanto às técnicas de escalas do questionário, usa-se uma escala não comparável contínua de Likert de 7 pontos, porque foi a escala utilizada nos estudos base. Nestas escalas pede-se aos inquiridos que classifiquem o seu grau de concordância com cada afirmação apresentada e, as âncoras de resposta são o “A afirmação não se aplica rigorosamente nada” e o “A afirmação aplica-se completamente”. Trata-se de uma escala muito utilizada para medir atitudes e, é de fácil construção e compreensão, sendo uma das maiores vantagens a possibilidade de classificar numericamente as respostas, o que por sua vez, facilita a análise dos dados (Malhotra, 2010).

O tratamento e a posterior análise aos dados que serviram de base a este estudo foram efetuados no programa SPSS, *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 22. O *software* utilizado permite identificar erros e analisar os dados recolhidos.

Todos os questionários foram considerados válidos. Por conseguinte, a presente investigação teve por base 141 respostas de colaboradores.

3.5. Aperfeiçoamento das Escalas

Depois de exportar os dados recolhidos pelo questionário para o SPSS *Statistics*, procedeu-se à construção da base de dados e ao aperfeiçoamento das escalas para averiguar a consistência interna, a dimensionalidade e a fiabilidade, para tal realizaram-se alguns estudos e análises. Neste sentido, foi utilizada a análise fatorial exploratória (AFE). Esta técnica estatística redige cada variável conforme os fatores latentes não observáveis e explica as relações de dependência entre as variáveis. Por conseguinte, através do método de extração das componentes principais, possibilita modificar um conjunto inicial de variáveis quantitativas correlacionadas num conjunto final com um menor número de variáveis não correlacionadas, denominadas por componente principal (Pestana & Gageiro, 2005), eliminando as variáveis que apresentam baixos *loadings* e *crossloadings* (quando mais do que uma componente principal está associada à mesma variável, revelando correlação). As componentes principais, para além de reduzirem o número inicial de variáveis, resumem e agrupam os itens fortemente correlacionados.

Foi também aferida a inexistência de *missing values* (valores em falta), pois todas as perguntas do questionário eram de resposta obrigatória.

3.5.1. Correlação de Cada Item com a Totalidade da Escala

Começou-se por fazer um estudo de análise da correlação de cada item com os restantes itens da escala e caso algum item apresentasse uma correlação inferior a 0,25, seria retirado da escala para prevenir a distorção da análise fatorial realizada de seguida (Marôco et al, 2014).

Deste modo, ao observar os resultados relativos às competências de *Coaching*, foram detetados alguns itens com baixos valores de correlação com os restantes itens da escala da variável que se pretende medir (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). Entendendo-se que não estavam a contribuir para a medida de valor foram, por essa razão, extraídos.

Nas restantes duas escalas (Desempenho Individual e Empenhamento Afetivo), todos os itens apresentaram uma correlação com a totalidade da escala superior a 0,25, pelo que se mantiveram todos os itens.

3.5.2. Estudo da Consistência Interna das Escalas (Alpha de Cronbach) e a Análise Fatorial

A análise da consistência interna de uma escala pressupõe avaliar a confiabilidade dos itens utilizados na medição de determinado fator da variável que se propõe medir (Malhotra, 2010). Existem opiniões divergentes na literatura existente acerca do coeficiente de confiabilidade que melhor descreve estas medidas, porém, por uma questão de simplificação salienta-se a utilização do coeficiente de *Alpha de Cronbach* que é aplicado tanto para medidas de dois ou de múltiplos itens (por exemplo, Cuijpers *et al.*, 2009; Löwe *et al.*, 2005; Michal *et al.*, 2010; Young *et al.*, 2009). O Alpha de Cronbach é a média de todos os coeficientes que resultam das diferentes formas de dividir os itens da escala e pode variar

entre 0 e 1, no entanto, valores abaixo de 0,6 indicam uma confiabilidade de consistência interna inaceitável (Hair et al, 2006; Malhotra, 2010).

Os valores do *Alfa de Cronbach* devem ser analisados de acordo com a tabela abaixo.

Alfa de Cronbach	Consistência Interna
1 – 0,90	Muito boa
0,70 – 0,90	Boa
0,60 – 0,70	Aceitável
0,50 – 0,60	Fraca
< 0,50	Inaceitável

Tabela 3 - Qualidade da Consistência Interna segundo o Alfa de Cronbach

Fonte: Pereira e Patrício (2013)

Neste estudo, duas das variáveis utilizadas apresentam valores de *Alphas de Cronbach*, que correspondem ao intervalo de consistência interna muito boa, e que variam entre 0,927 e 0,955. A terceira variável correspondente ao Desempenho Individual e exibe um valor de *Alphas de Cronbach*, de 0.767, que apesar de mais baixo que as outras duas variáveis é considerado de consistência interna boa.

Competências de *Coaching*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,927	16

Empenhamento Afetivo

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,955	3

Desempenho

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,767	4

No sentido de se aferir a dimensionalidade das variáveis procedeu-se à análise fatorial exploratória. Esta técnica estatística escreve cada variável consoante os fatores latentes habitualmente não observáveis e é utilizada na explicação das relações de dependência entre as variáveis. Através da análise das correlações entre itens, confirma-se se um conjunto de itens mede apenas uma variável latente e não mais, isto é, se a variável é unidimensional. O objetivo final é a redução da dimensão dos dados, sem perda significativa de informação, ou seja, estudam-se as relações entre as variáveis de forma a selecionar um conjunto de fatores que expressem o que as variáveis originais compartilham em comum, simplifica a análise dos dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever.

O método de rotação *varimax* “minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num fator, obtendo uma solução na qual cada componente principal se aproxima de 1, no

caso de associação entre ambas, ou de zero, no caso de ausência de associação” (Pestana e Gageiro, 2005).

Os componentes principais foram determinados para representar corretamente os dados, através do critério de medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que permite avaliar em que medida a variação das variáveis se deve a fatores comuns. Esta estatística varia entre 0 e 1.

A sua interpretação é realizada, segundo Pestana e Gageiro (2005), como abaixo a tabela 4 indica.

Estatística de KMO	Qualidade da AF
0,90 - 1	Muito boa
0,80 - 0,90	Boa
0,70 - 0,80	Média
0,60 - 0,70	Razoável
0,50 - 0,60	Má
< 0,50	Inaceitável

Tabela 4- Qualidade da AF segundo a estatística de KMO

Os valores de KMO obtidos foram de 0,825 o que ostenta uma boa correlação entre as variáveis (considera-se que entre 0,8 e 0,9 é boa). O Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, revelando correlação entre algumas variáveis, na medida em que quanto mais elevado o nível-p, menor será a confiabilidade de um resultado e da relação entre as respetivas variáveis na população. Perante estes resultados, a análise fatorial pode ser considerada apropriada e prosseguiu-se com a mesma.

A partir dos resultados obtidos na matriz de componente rotativa, foram eliminadas as variáveis (itens) com *crossloadings* $\geq 0,50$ com o intuito de melhorar os valores de KMO.

Determinou-se terminar a seleção, precisamente quando se obteve o maior valor para o teste de KMO (0,825), revelando uma boa qualidade, e conjuntamente as três componentes principais explicaram a maior percentagem da variância total explicada pelos fatores (63,45%). Com efeito, a consistência interna desta medida não é fraca, pois não se pode considerar insatisfatória, visto que Hair et al (2006) sugerem o patamar de 60% como sendo aceitável. Relativamente. Verificou-se apenas dois casos, cujas das comunalidades (h^2) são inferiores a 0,50.

Neste estudo, contrariamente ao evidenciado na literatura, as competências de *Coaching* apresentam apenas uma dimensão, ou seja são unidimensionais, dado que não

estão presentes nas três dimensões. De igual modo, também se verifica a unidimensionalidade dos restantes construtos.

Seguidamente, foram calculadas as variáveis globais. Para tal, foi calculada a média das respostas aos itens, ou seja:

$$CC = \frac{1.2 CC + 1.5 CC + 1.6 CC + 1.7 CC + 1.8 CC + 1.10 CC + 1.12 CC + 1.13 CC + 1.14 CC + 1.15 CC + 1.18 CC}{11}$$

$$D = \frac{1.1 D + 1.2 D + 1.3 D + 1.4 D}{4}$$

$$EA = \frac{1.1 EA + 1.2 EA + 1.3 EA}{3}$$

Tratando-se de variáveis que se expressam através de um número, estamos perante três variáveis quantitativas.

A tabela 5, apresenta os resultados da Análise Fatorial das escalas e *Alpha* de Cronbach, com o método dos componentes principais como método de extração dos fatores e o método *varimax* como método de rotação dos fatores.

Item	Descrição	h ²	F1	F2	F3
1.8 CC	Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo.	0,674	0,814		
1.13 CC	Quando dinamiza reuniões de trabalho, permite que haja tempo para a construção de relacionamento	0,616	0,771		
1.15 CC	No trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas	0,648	0,764		
1.7 CC	De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas	0,646	0,759		
1.18 CC	Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções	0,612	0,743		
1.10 CC	Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações junto das outras pessoas	0,561	0,709		
1.12 CC	Nas discussões com outros, centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa	0,506	0,703		
1.14 CC	No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros	0,571	0,702		

1.6 CC	Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, escolhe tarefas de equipa.	0,567	0,673		
1.2 CC	Em situações difíceis de trabalhos, revela abertura e franqueza na sua opinião	0,516	0,671		
1.5 CC	5. Quando o questionam acerca das suas experiências profissionais, partilha voluntariamente	0,513	0,610		
3.3E	Sinto-me “parte da família” da minha organização	0,963		0,937	
3.2 E	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização	0,864		0,899	
3.1 E	Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	0,854		0,855	
2.4 D	O meu superior vê-me como um empregado eficaz	0,722			0,820
2.2 D	Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo	0,637			0,785
2.3 D	Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	0,472			0,667
2.1 D	Sou um empregado eficaz	0,482			0,643
N.º Itens			11	3	4
<i>Alphas de Cronbach</i>			0,927	0,955	0,767
Variância Explicada ($\Sigma = 63,46\%$)					
KMO = 0,825					
Teste da Esfericidade de Bartlett = 1775,072 p=0,000					

Tabela 5 - Resultados da Análise Fatorial

3.6. Síntese

Em jeito de síntese, ostentou-se o objetivo geral do presente estudo, as hipóteses a testar e a metodologia adotada. Seguidamente, caracterizou-se a amostra e apresentaram-se as medidas das variáveis utilizadas, tendo sempre a literatura existente como sustentáculo.

Após a análise e tratamento dos dados, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas, analisou-se a consistência interna e a sua validade. De seguida, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória, para analisar a dimensionalidade das escalas.

Nesta fase, afigura-se a adequação do modelo de medida global aos dados e a fiabilidade das medidas para mensurar as variáveis latentes. De seguida, realizar-se-á a análise das variáveis globais por intermédio da Estatística Descritiva.

Além disso, proceder-se-á ao teste das hipóteses de investigação através do estudo de medidas de associação e da regressão linear.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Depois da análise da fiabilidade, da validade, da consistência e aperfeiçoamento das escalas, neste capítulo são apresentados os resultados do estudo, com base no referencial teórico apresentado no capítulo 2 e nos dados obtidos no estudo.

No sentido de se analisar a influência positiva relativa às competências de *Coaching* do Líder nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores serão testadas as hipóteses definidas anteriormente.

Através de uma análise univariada, que se principia com a análise das médias, dos desvios-padrão e dos coeficientes de correlação, com recurso ao coeficiente de correlação de *Pearson*, para atestar a correlação entre todas as variáveis. Posteriormente procede-se à reflexão crítica dos resultados obtidos a partir de modelos de regressão linear de forma a obter conclusões válidas para o estudo.

4.1. Análise Univariada dos Dados

Atesta-se neste estudo que em termos médios, os colaboradores percecionam no Líder Competências de *Coaching* elevadas (média=4,56 num total de 7), por outro lado, os colaboradores manifestam um elevado Empenhamento Afetivo (média=5,09 num total de 7) e o Desempenho Individual, é também bastante satisfatório (média=5,19 num total de 7).

De acordo com Pestana e Gageiro (2008), quanto menos dispersos estiverem os valores de determinada variável relativamente à média, menor será o desvio padrão e vice-versa. Neste contexto, a maioria das variáveis em estudo apresentam um desvio padrão baixo, Desempenho Individual (0,80) e Competências de *Coaching* (0,98), ultrapassando a unidade nas variáveis do Empenhamento Afetivo (1,32).

Analisaram-se de seguida as correlações entre as variáveis através do coeficiente de correlação de *Pearson*., para determinar o grau de associação entre elas. O coeficiente de correlação de *Pearson* é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas (Pestana e Gageiro, 2008). Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1, e quanto maior for este coeficiente, maior será a correlação entre as variáveis. Quer isto dizer, que se o coeficiente for positivo e próximo de 1, quando a variável independente aumenta, a

variável dependente tende a aumentar, já quando este coeficiente se apresenta próximo do valor -1, constata-se que à medida que a variável independente aumenta, a variável dependente tende a diminuir. Se a correlação for próxima de zero, as variáveis estão fracamente associadas, podendo-se colocar em causa a sua independência. Os coeficientes de correlação de *Pearson* são, na sua maioria, baixos ou moderados, pois apresentam uma associação linear baixa ($0,20 < r < 0,39$). Todas as correlações entre as variáveis do estudo são estatisticamente significativas ao nível de 1 %. Deste modo, verifica-se que a variável competências de *Coaching* está correlacionada de forma significativa e positiva com as variáveis Empenhamento Afetivo (valor do r de *Pearson*=0,384) e Desempenho Individual (valor do r de *Pearson*=0,247). De acordo com os valores apresentados, existe evidência estatística suficiente para afirmar que, aparentemente, existe associação entre estas variáveis, o que sugere que quando a perceção das competências de *Coaching* do Líder aumentam, existe uma tendência para o aumento do Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual dos colaboradores.

A Tabela 6 apresenta os valores médios, o desvio padrão e os coeficientes de correlação de *Pearson* para cada variável.

	MEDIA	DESVIO PADRÃO	Correlações		
			EA	DI	CC
EMPENHAMENTO AFETIVO	5,0922	1,31964	1		
DESEMPENHO INDIVIDUAL	5,1933	0,80310	,392**	1	
COMPETENCIAS DE COACHING	4,5674	0,97600	,384**	,247**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 6 - Média, o desvio padrão e os coeficientes de correlação de Pearson

4.2. Análise Multivariada dos Dados

Este estudo analisa o impacto de uma variável independente, Competências de *Coaching* do Líder, (X 's) nas repostas atitudinais e comportamentais (Y) dos colaboradores de uma organização, nomeadamente o Empenhamento Afetivo e o Desempenho Individual. Dado o tipo de relações que se pretende investigar, recorre-se aos modelos de regressão linear para efetuar a análise multivariada dos dados. De acordo com Pestana e Gageiro

(2008), os modelos de regressão linear visam na previsão do comportamento de uma variável dependente (Y) a partir de uma ou mais variáveis independentes (X's), apresentando a margem de erro dessas previsões (resíduos). Os mesmos autores, referem ainda que quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a previsão. Este estudo tem apenas uma variável independente, e por isso, o modelo é denominado por regressão linear simples, caso contrário designar-se-ia por regressão linear múltipla.

A inferência e a estimação a partir de um modelo de regressão linear só são válidas se se verificarem vários pressupostos ou hipóteses (Pestana e Gageiro, 2008). Atendendo ao tipo de estudo, foram verificados os pressupostos da normalidade dos resíduos e da homocedasticidade. Os pressupostos da covariância nula ou da não autocorrelação dos resíduos e da ausência de multicolinearidade não foram verificados. O primeiro não foi verificado porque aplica-se a dados recolhidos sequencialmente, e neste estudo os dados foram recolhidos num dado momento. O segundo não foi verificado porque aplica-se a estudos com mais do que uma variável independente a explicar a variável dependente. (Murteira et al 2010). No que concerne à verificação do pressuposto da normalidade dos resíduos através da análise do histograma dos resíduos, verificou-se uma forma razoavelmente simétrica e que não há desvios consideráveis em relação à curva normal (ver anexo), pelo que se conclui que a distribuição dos resíduos é normal.

A homoscedasticidade é o termo utilizado para designar a variância constante dos resíduos e, é observada através das relações entre os resíduos estudantizados ($Y=S_{resid}$) e os resíduos estandardizados ($X=Z_{pred}$). Caso a suposição de homoscedasticidade não seja válida, podemos estar perante uma inferência estatística não é válida.

Neste caso, verifica-se que não se rejeita a hipótese de homocedasticidade (ver anexo), uma vez que os resíduos mantêm uma amplitude aproximadamente constante em relação ao eixo horizontal zero. (Pestana e Gageiro, 2005).

Para auferir conclusões mais sólidas, realizou-se o teste F da tabela ANOVA (anexo 4). O modelo de regressão linear do Empenhamento Afetivo apresenta um valor de F de 23,997 significativo ao nível de 0,00. Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo estimado apresentado é adequado para medir a relação entre a variável independente Competências de *Coaching* e a variável dependente Empenhamento Afetivo. O modelo apresenta um R² ajustado de 0,141, o que

indica que 14 % da variância da variável dependente Empenhamento Afetivo é explicada pelo modelo.

Quanto ao modelo de regressão linear do Desempenho Individual, este apresenta um valor de F de 8,996 significativo ao nível de 0,03, logo também é estatisticamente significativo e adequado para medir a relação entre a variável independente Competências de *Coaching* e a variável dependente Criatividade. O R2 ajustado é de 0,054, indicando que 5 % da variância da variável dependente Desempenho Individual é explicada pelo modelo. Como verificado, o valor do *p-value* deste teste é inferior aos habituais níveis de significância, pelo que se rejeita a hipótese H0, o que leva a concluir que existe evidência estatística para afirmar que o modelo é adequado para qualquer nível de significância (α). Desta forma, verifica-se a adequabilidade do modelo.

A Tabela 7 apresenta os resultados da regressão linear do Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual dos colaboradores.

	Variáveis Dependentes								Resultados	
	Empenhamento Afetivo				Desempenho Individual					
	Coef. Beta	Desvio Padrão	Est. T	Nível Sig.	Coef. Beta	Desvio Padrão	Est. T	Nível Sig.		
(Constant)	2,723	0,495	5,505	0,000					R2 = 0,147 R2 ajustado= 0,141 F= 23,997 Sig= 0,000 Durbin-Watson= 1,985	H1 Suportada
Competências <i>Coaching</i>	0,519	0,106	4,899	0,000						
(Constant)					4,267	0,316	13,508	0,000	R2 = 0,061 R2 ajustado= 0,054 F= 8,996 Sig= 0,003 Durbin-Watson= 1,935	H2 Suportada
Competências <i>Coaching</i>					0,203	0,068	2,999	0,003		
(Constant)					3,979	0,250	15,930	0,000	R2 = 0,154 R2 ajustado= 0,148 F= 25,230 Sig= 0,000 Durbin-Watson= 1,962	H3 Suportada
Empenhament o Afetivo					0,239	0,047	5,023	0,000		

Tabela 7 - Resultados da regressão linear

Para atestar as hipóteses formuladas nesta investigação, procede-se de seguida à análise da significância estatística das variáveis em estudo.

A primeira hipótese de investigação deste estudo (H1) pressupunha confirmar o efeito positivo das Competências de *Coaching* do Líder no Empenhamento Afetivo dos colaboradores. Esta hipótese é suportada, uma vez que a variável Competências de *Coaching* apresenta um coeficiente positivo ($\beta=0,52$) e estatisticamente significativo ao nível de 0 % ($p=0,00$), confirmando que, quanto maiores forem as Competências de *Coaching* do Líder, maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem Empenhamento Afetivo, ou seja, as competências de *Coaching* do Líder estão positivamente relacionada com o Empenhamento Afetivo dos colaboradores.

A segunda hipótese de investigação deste estudo (H2), pressupunha confirmar o efeito positivo das Competências de *Coaching* do Líder no Desempenho Individual dos colaboradores. A hipótese é também suportada pois a variável Competências de *Coaching* apresenta um coeficiente positivo ($\beta=0,20$) com um nível de significância $p=0,03$, confirmando que, quanto maiores forem as Competências de *Coaching* do Líder, maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem melhor Desempenho Individual.

Relativamente à terceira hipótese de investigação deste estudo (H3), que pressupunha confirmar o efeito positivo do Empenhamento Afetivo no Desempenho Individual dos colaboradores. Esta hipótese também é suportada, pois a variável Empenhamento Afetivo apresenta um coeficiente positivo ($\beta=0,24$) significativo ao nível de 0 % ($p=0,00$), confirmando que, quanto maior for o Empenhamento Afetivo do colaborador maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem melhor Desempenho Individual.

Após a analogia efetuada às hipóteses de investigação deste estudo, ficou confirmada a influência das Competências de *Coaching* do Líder nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores, isto é, quanto mais o Líder exibir Competências de *Coaching*, maior será a tendência para os colaboradores manifestarem atitudes e comportamentos positivos relativamente ao Desempenho Individual e ao Empenhamento Afetivo. Foi também verificado que o Empenhamento Afetivo dos colaboradores influencia positivamente o Desempenho Individual, ou seja, quanto mais empenhados afetivamente melhor Desempenho Individual terão.

4.3. Discussão dos resultados

De forma a dar resposta aos objetivos da investigação, a análise assenta numa confrontação entre os resultados obtidos, as hipóteses formuladas e a revisão de literatura.

Procurou-se confirmar a existência de uma relação entre as competências de *Coaching* do Líder e as respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores, mais precisamente, o Desempenho Individual e o Empenhamento Afetivo dos colaboradores.

Equitativamente a estudos empíricos anteriores, confirmou-se a influência positiva das competências de *Coaching* do Líder no Empenhamento Afetivo do colaborador, verificando-se que 14% da variância do Empenhamento Afetivo é explicada pelas competências de *Coaching* do Líder, isto é, o Líder *Coach* influencia 14% do Empenhamento Afetivo dos colaboradores. Em conformidade com o estudo de Karlsen (2016) que revelou que o Líder com competências de *Coaching* tem um efeito positivo no Desempenho de uma equipa, os resultados obtidos neste estudo revelaram também que as competências de *Coaching* do Líder exercem uma influência positiva nas atitudes e comportamentos daqueles que têm uma relação laboral próxima. Neste sentido, verifica-se que 5% da variância do Desempenho Individual é explicada pelas competências de *Coaching* do Líder, ou seja, o Líder *Coach* influencia positivamente cerca de 5% do Desempenho Individual dos colaboradores.

Desta forma, considera-se que esta investigação contribui para realçar a importância de desenvolver as competências de *Coaching* nos Líderes das organizações, enquanto instrumento de gestão da mudança, atuando sobre a cultura da organização e obtendo níveis superiores de Empenhamento Afetivo e Desempenho dos colaboradores. O *Coaching* organizacional pode ser utilizado como uma metodologia de mudança organizacional que procura integrar Liderança, gestão e aprendizagem organizacional, promovendo um conjunto amplo de benefícios para as organizações.

Não obstante, o crescente interesse em *Coaching* e sua utilização cada vez mais firme, existe ainda uma escassez de pesquisas empíricas que avaliam a prática do *Coaching* e a relação *Coaching*, Liderança e as respostas atitudinais dos colaboradores (Mulec e Roth, 2005; Kilburg, 2000). É fundamental e de elevada importância o desenvolvimento de estudos que reflitam a acoplagem entre as competências de *Coaching*, o estilo de Liderança e outras variáveis (McLean et al, 2005).

Contudo, existem investigações que confirmam indiretamente as hipóteses aqui apresentadas, ou seja, a existência de um relacionamento positivo entre *Coaching* e Liderança e também a relação causa-efeito entre Liderança e as respostas dos colaboradores. Quando os Líderes de uma organização levam o *Coaching* para o próximo nível, ou seja com atitude *Coach*, o Desempenho organizacional e Individual normalmente melhoram (Longenecker, 2010). Apesar das possíveis dificuldades de consolidação, é notório que “o *Coaching* veio para ficar” podendo mesmo vir a substituir outras metodologias de desenvolvimento (Barosa-Pereira & Vieira, 2010, p. 471).

O estudo também valida a influência positiva do Empenhamento Afetivo no Desempenho Individual. Verificou-se que 14,8% da variância do Desempenho Individual é explicada pelo Empenhamento Afetivo, ou seja, o Empenhamento Afetivo de um colaborador relaciona-se positivamente com o Desempenho Individual explicando cerca de 15% deste. Pesquisas anteriores, corroboram esta relação positiva entre estas duas variáveis, considerando que quando o indivíduo está emocionalmente ligado à organização, não só está motivado para a realização de um trabalho de excelência como também está motivado para exercer esforços adicionais e atingir as metas organizacionais (Pradhan e Pradhan 2015).

Segundo McLean et al (2005), o Líder *Coach* é particularmente importante na dinâmica de equipas auto-orientadas que necessitam da definição e concretização de objetivos, utilizando situações de aprendizagem, com vista a melhorar a autoeficácia, o Desempenho, o desenvolvimento, a autoconfiança e a realização pessoal, bem como o seu valor para a organização. Por conseguinte, o *Coaching* nas organizações melhora os resultados operacionais e a produtividade e permite o desenvolvimento de competências dos colaboradores, nomeadamente ao nível das *Soft Skills* (como a confiança para correr riscos, atitude positiva, facilidade na comunicação, resolução de problemas, trabalho de equipa e a capacidade de aprendizagem), confirmando que o *Coaching* aumenta a eficácia das ligações entre o autodesenvolvimento, o desenvolvimento da gestão e a eficácia organizacional (Wales, 2012).

Desta forma, e sabendo que o Líder *Coach* tem a capacidade para motivar e influenciar os subordinados ao inspirá-los, conclui-se que as competências de *Coaching* do Líder, incitam melhorias de Desempenho Individual e Empenhamento Afetivo dos colaboradores, as quais se traduzem em crescentes resultados organizacionais.

4.3.1. O Líder *Coach* enquanto determinante do Empenhamento Afetivo

Verificou-se que 14 % da variância da variável dependente Empenhamento Afetivo dos colaboradores é explicada pelas competências de *Coaching* do Líder, ou seja é concordante com estudos empíricos anteriores, que o estilo de Liderança transformacional (A liderança *Coaching*, um exemplo de liderança transformacional) relaciona-se positivamente com o Empenhamento Afetivo (Bass e Avolio, 1994; Rai e Sinha, 2000; Tseng e Kang, 2008).

Os Líderes, através dos seus valores e moral exercem influências importantes no ambiente de trabalho, sendo essenciais para a criação de um ambiente ético no seio das pessoas de uma organização (Demirtas e Akdogan, 2015). Os Líderes que atuam de modo transformacional, que atuam pelo exemplo, estimulam e Individualizam cada pessoa, geram mais Empenhamento Afetivo dos colaboradores (Cunha e Rego, 2009). Conforme Burns (1978) citado por Pradhan (2015), o Líder transforma e motiva os seguidores através de sua influência, estímulo intelectual e consideração Individual. O comportamento ético do Líder constitui um propósito primordial para a concepção moral das pessoas de uma organização (Demirtas e Akdogan, 2015).

As organizações e os Líderes se encorajarem, de uma forma autêntica e sustentável, percepções positivas nos seus colaboradores, conseguirão desenvolver pessoas mais felizes e afetivamente empenhadas (Rego et al, 2010). O Líder autêntico é aquele que é íntegro, orienta-se por elevados padrões morais, é genuíno e tem ações justas e equilibradas (Lloyd-Walker e Walker, 2011). As percepções de Liderança autêntica têm uma influência positiva no Empenhamento Afetivo, que se manifestam em estados Afetivos positivos nos seus seguidores (Vitória, 2010) e, por conseguinte, promove comportamento de cidadania Organizacional (Rego, Ribeiro e Cunha, 2010). O que significa que os comportamentos do Líder autêntico poderão promover o Empenhamento dos seus subordinados em adotar comportamentos que auxiliam a organização (Avolio e Gardner, 2005; Luthans e Avolio, 2003; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005).

Desta forma, o Líder *Coach* desenvolve os colaboradores, ajudando-os a utilizar o seu potencial e a pensar como podem melhorar o seu trabalho, ou seja estes Líderes são

potenciadores dos outros e o *Coaching* é uma forma de conseguir desenvolvimento pessoal e Liderança autêntica (Fusco et al, 2015).

De acordo com Hackman e Wageman (2005), o *Coaching* proporcionado pelo Líder compreende ajudas específicas, como a minimização dos problemas dos membros e a construção do compromisso do grupo com a tarefa e com o grupo. O apoio à aprendizagem e a melhoria de conhecimentos e competências e, ainda, a criação e planeamento de estratégias de Desempenho são também ações associadas ao *Coaching*. É possível que o sujeito desenvolva lealdade à organização quando se sente satisfeito e apoiado no trabalho, ou seja, entende que a organização fomenta valores próximos aos seus, confia no Líder (Rego, 2004). A pesquisa realizada por Purcell et al (2003), citado por Armstrong (2012) determinou que as políticas de gestão de pessoas e o tipo de Liderança exercido numa organização, influenciam os níveis de Empenhamento dos colaboradores.

De referir também que o comportamento de Liderança ética consiste num dos diversos fatores que podem influenciar as atitudes e as ligações dos colaboradores de uma organização, ao promover o Empenhamento Afetivo organizacional (Demirtas e Akdogan, 2015). Alguns dos fatores mais significativos para a ligação psicológica dos colaboradores às organizações são a justiça, a Liderança transformacional, o apoio das chefias e da organização (Cunha e Rego, 2009). A Liderança transformacional tem uma influência positiva no Empenhamento Afetivo e no Desempenho Individual (Pradhan e Pradhan, 2015).

Parece claro que os Líderes com competências de *Coaching* tem a capacidade de evocar um profundo sentido de compromisso pessoal nos colaboradores, através do exemplo de elevados padrões éticos. Por outro lado, tem uma poderosa capacidade de comunicação que facilita a passagem de informação e por sua vez facilita o Desempenho Individual dos colaboradores. Analogamente os elevados níveis de satisfação gerados no trabalho fomentam o Empenhamento Afetivo e a contribuição Individual na organização, conferindo a satisfação dos colaboradores no trabalho, maior abertura à mudança, e melhores Desempenho Individual (e.g. Ilies et al., 2005; Shipton et al., 2006).

Pode-se, então, concluir que a quanto mais o Líder tem uma abordagem de equipa e valoriza os seus colaboradores, mais os colaboradores se sentem acolhidos e integrados e quanto mais o Líder manifesta comunicação aberta, mais os colaboradores se sentem confiantes para expor as suas ideias e maior será o sentimento de pertença à organização. Desta forma, aumenta a satisfação com o trabalho, a autoestima, apego e espírito de sacrifício

relativamente à organização do colaborador liderado por um Líder com competências de *Coaching*.

4.3.2. O Líder *Coach* enquanto determinante do Desempenho Individual

Relativamente ao Desempenho Individual, confirmou-se neste estudo que 5 % da variância da variável dependente Desempenho é explicada pelas competências do Líder, e desta forma assume-se que o estilo de Liderança tem uma influência positiva no Desempenho Individual do colaborador; como tal, é imprescindível um Líder eficaz que conduza a organização para a obtenção de um Desempenho organizacional superior (May-Chium et al, 2015). O Líder com competências de *Coaching* cria condições para o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, levando a uma otimização do Desempenho da equipa e da organização (Minor, 2003). O desenvolvimento de capacidades aliado à valorização manifestada pelo Líder faz repercutir melhorias no Desempenho Individual dos colaboradores.

A liderança *Coaching*, um exemplo de liderança transformacional, cria um elevado grau de Empenhamento, confiança e inspiração nos seus seguidores, o que conduz a um Desempenho que supera as expectativas (Pradhan e Pradhan, 2015). Os Líderes transformacionais têm a aptidão de estimular os subordinados para realizar para além do nível da expectativa (Bass, 1985), e desta forma influenciam-nos, motivando-os e inspirando-os a atingir as metas organizacionais (Moses, 2015). Desta forma, os resultados organizacionais são naturalmente satisfatórios, designadamente o comportamento de cidadania organizacional, o Empenhamento organizacional, a satisfação no trabalho, o esforço e o Desempenho (Nguni, 2007).

Segundo Passmore, Rawle-Cope, Gibbes e Holloway (2006), o *Coaching* tem um impacto positivo nas pessoas e na sua *performance* no trabalho. Também Whitworth (2007) reconhece o benefício ao nível Individual e organizacional do *Coaching*. Pelo que se infere que os colaboradores que têm um Líder com competências de *Coaching* beneficiem desse impacto positivo no seu Desempenho.

Ainda que existam vários fatores facilitadores e inibidores do Desempenho Individual, segundo Chiavenato (2005), os fatores determinantes para que ocorra o Desempenho

humano são as competências individuais, a motivação, os fatores do indivíduo, as condições de trabalho, o comportamento do Líder e as características da empresa. Contudo é de referir, que de acordo com Teoria da Troca Social de Blau (1964), a eficácia do Líder verifica-se através da relação criada com os colaboradores e nos proveitos mútuos que daí advêm, nomeadamente no Desempenho. Assim, para obter um bom Desempenho requer um esforço Individual e/ou da equipa, e o sucesso, depende em grande medida das competências do Líder, bem como dos recursos materiais (Margerson et al., 1995)

Corroborando, a pesquisa de May-chiun et al. (2015), indica que um relacionamento de alta qualidade entre um Líder e seguidores permite uma melhor compreensão das questões diádicas e possibilita que ambas as partes as abordem com facilidade, tendo como resultado um melhor Desempenho, não apenas dos subordinados mas também de toda a organização. O desenvolvimento do *Coaching* nas organizações foi considerado como uma ponte entre o Líder e os subordinados, em que as trocas entre eles resultam no aprimoramento do Desempenho e das responsabilidades.

Uma vez que o desenvolvimento de equipas eficazes depende do estilo de Liderança, na medida em que os subordinados sentem confiança nos Líderes e ficam dispostos a assumir riscos para alcançar os objetivos (Shen & Chen, 2007), conclui-se que à semelhança dos resultados desta pesquisa, também a literatura confirma que o estilo de Liderança promove positivamente as respostas atitudinais dos colaboradores, em que impera a determinação para atingir os objetivos organizacionais e naturalmente influencia o nível de Desempenho Individual.

4.3.3. O Empenhamento Afetivo enquanto determinante no Desempenho Individual

Relativamente à influência positiva do Empenhamento Afetivo no Desempenho Individual, verificou-se que 15% da variância do Desempenho Individual é explicada pelo Empenhamento Afetivo. Pesquisas anteriores também relatam a relação positiva entre estas duas variáveis (Meyer et al, 2002; O'Reilly e Chatman, 1986).

De acordo com Pradhan e Pradhan (2015), o indivíduo que está emocionalmente ligado à organização, está motivado para a realizar um trabalho de excelência e exercer esforços adicionais para atingir as metas organizacionais. Estes esforços adicionais são atos

voluntários praticados pelo colaborador, que conduzem a uma melhoria de Desempenho Individual e organizacional.

Substancialmente o Empenhamento Afetivo tem impacto no Desempenho Individual e os colaboradores com elevados níveis de Empenhamento têm o sentimento de pertença e trabalham em prol do benefício organizacional, o que faz melhorar a produtividade. Contrariamente, os colaboradores que não experienciam o Empenhamento Afetivo pela organização, não estão interessados em participar no crescimento e desenvolvimento da organização e revelam níveis de Desempenho mais baixos (Danish *et al.*, 2015).

5. Conclusão

Com a globalização, os avanços tecnológicos e a competitividade existente nas organizações, a aprendizagem deixou de ser uma opção e passou a ser “uma condição de sobrevivência e desenvolvimento” para dar resposta às imprevisíveis transformações do mercado (Cunha *et al.*, 2010: 393).

Entendido como um processo que envolve a aprendizagem e a formação, o desenvolvimento de recursos humanos é responsável pela criação e implementação de ferramentas que impulsionam o progresso profissional, focando-se na ação, no desenvolvimento da capacidade de agir e no aperfeiçoamento da capacidade de influenciar e trabalhar com os restantes membros da organização (Vince, 2003 citado por McGuire & Molbjerg, 2011).

As práticas de desenvolvimento de recursos humanos têm vindo, ao longo dos anos, a ganhar expressividade no seio das organizações. Por um lado, estas práticas incitam as relações interpessoais nas equipas (Armstrong, 1999) e por outro, desenvolvem ferramentas que potenciam os Desempenhos Individuais e organizacionais (Vince, 2003 citado por McGuire & Molbjerg, 2011), os quais são essenciais para o a evolução do capital humano, o principal recurso para as organizações fazerem face aos constantes desafios, e desta forma gerar vantagem competitiva. As pessoas são o centro de vantagem competitiva das empresas (Cunha & Rego, 2009).

O *Coaching* surge assim como um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências, efetuado com o apoio do *Coach*, o qual, através de um processo estruturado e continuado de aperfeiçoamento pessoal e profissional, o ajuda a encontrar os seus caminhos de melhoria e à obtenção de objetivos e resultados planeados. Desta forma, torna-se fundamental que as organizações tomem consciência da importância do *Coaching* para a melhoria do Desempenho organizacional. Nesta perspetiva, o *Coaching* constitui um “poderoso energizante da organização” (Rego *et al.*, 2004:297).

No âmbito da análise dos dados e em concordância com outros estudos empíricos conclui-se que, efetivamente, as competências de *Coaching* do Líder têm um efeito positivo, no Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual dos colaboradores nas organizações. O processo de *Coaching* nas organizações proporciona evidentes vantagens para todos os intervenientes no processo. Constatou-se que existe envolvimento e Empenhamento Afetivo

do colaborador, quando este tem a percepção clara do seu papel na organização . Neste sentido, O Líder *Coach* deve estabelecer uma relação de confiança e ajudar os colaboradores a clarificar objetivos, a traçar metas e a transformar intenções em ações.

De acordo com o que foi observado neste estudo, as competências do Líder influenciam a atividade de um indivíduo para a obtenção de objetivos. Partindo desta premissa, entende-se que as competências do Líder influenciam positivamente o Desempenho das organizações, na medida em que está diretamente vinculada ao relacionamento interpessoal e respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores.

Os benefícios associados ao desenvolvimento de competências de *Coaching* nos Líderes organizacionais consistem, essencialmente, em estimular os colaboradores a obter melhores resultados operacionais; ao desenvolvimento das competências pessoais e profissionais, através de dinâmicas de grupos, análises individuais e atividades que permitam criar ambientes facilitadores ao autodesenvolvimento, à automotivação, a autoliderança, a criação de planos de ação e, conseqüentemente, o crescimento. Logo, o Líder *Coach* promove a comunicação aberta, enaltece o conceito de equipa, valoriza os colaboradores e aceita as ambigüidades, ou seja, manifesta comportamentos de *Coaching*.

Nesta investigação, com uma amostra de 141 colaboradores pertencentes a diversas empresas, foi estudado o Desempenho do Líder no âmbito das competências de *Coaching* e as conseqüentes respostas atitudinais e comportamentais dos seus colaboradores. Os resultados indicam que as competências de *Coaching* do Líder têm um efeito positivo nas respostas dos colaboradores de uma organização.

Assim, corroboram-se as três hipóteses de investigação deste estudo: as competências de *Coaching* do Líder influenciam positivamente o Empenhamento Afetivo do colaborador; as competências de *Coaching* do Líder influenciam positivamente o Desempenho Individual do colaborador; o efeito positivo do Empenhamento Afetivo no Desempenho Individual do colaborador. Os resultados obtidos permitem evidenciar que as competências de *Coaching* do Líder têm uma clara influência no Empenhamento Afetivo e Desempenho dos colaboradores. Estes Líderes promovem o desenvolvimento dos colaboradores e também o crescimento da organização, na medida em que persiste uma benéfica relação afetiva com a organização, e naturalmente promove o Desempenho Individual e organizacional. Também se confirmou que existe uma relação positiva entre Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual do colaborador.

Neste sentido, o desenvolvimento de competências de *Coaching* promove o desenvolvimento Individual e organizacional, apresentando fortes perspectivas de reconhecimento perante a nossa sociedade, sendo considerada uma prática em desenvolvimento em Portugal.

6. Principais Contributos da Investigação

O grande contributo desta investigação foi estudar um tema que não tem sido alvo de estudos empíricos - as competências de *Coaching* do Líder e a sua influência nas respostas comportamentais e atitudinais dos colaboradores. Persiste a importância das competências de *Coaching*, no contexto profissional, e como Líderes e liderados se relacionam, através da percepção de como as ações/reações de uns influenciam as respostas dos outros. Este estudo, também demonstra a influência do Empenhamento Afetivo no Desempenho Individual. As variáveis em análise já foram estudadas por diversos investigadores em diferentes realidades, neste estudo são estudadas num grupo heterogéneo, ou seja pertencente a diversas empresas e de diversos setores de atividade.

Os resultados deste estudo revelam existir relação positiva entre as variáveis, competências de *Coaching* do Líder, Empenhamento Afetivo e Desempenho Individual.

Esta investigação contribui para que os Líderes repensem as suas atitudes/comportamentos e beneficiem de uma visão atualizada das práticas de Liderança e consequentes efeitos nas pessoas e nas organizações. Deverão adotar um novo estilo de liderança: a *liderança Coach*. Este tipo de liderança pode significar uma transformação radical da organização: o abandono de um sistema mecanicista de administração, à base de comando e controle das tarefas, para um sistema que promova equipas de alto Desempenho. Nesta transformação, o Líder *Coach* precisa desenvolver habilidades como aprender a comunicar, a ouvir os subordinados, a capacidade para colocar as questões certas e a compartilhar o poder. Desta forma, poderão otimizar a comunicação, as relações, o Empenhamento Afetivo e Desempenho dos colaboradores, assim como a melhoria dos resultados organizacionais ou até mesmo a excelência. O *Coaching*, para além de destacar os aspetos mais positivos da sua personalidade, permitirá ao Líder aproximar-se dos colaboradores e extrair o melhor deles.

Os resultados obtidos nesta investigação procuram incentivar à mudança das atuais metodologias e procedimentos adotados na gestão de recursos humanos. Assim, dado o valor atribuído às competências de *Coaching* dos Líderes, torna-se importante referir a importância do investimento em contratação de serviços ou implementação de programas de *Coaching* nas organizações. Percebendo-se o grande potencial do *Coaching*, questões associadas ao baixo Desempenho Individual e Empenhamento Afetivo dos colaboradores

poderiam deixar de ser um problema, com a criação de políticas e estratégias que envolvam o *Coaching*, visando o desenvolvimento dos colaboradores e das organizações.

7. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações

No que diz respeito a limitações deste estudo, uma das limitações está associada à metodologia utilizada. A opção em termos de recolha de dados, pelo inquérito por questionário, embora contemple vantagens quanto à dimensão da amostra abrangida, está deveras limitado no que concerne à profundidade de análise. Apesar da ressalva de confidencialidade e o anonimato dos questionários, e estes serem respondidos via *on-line*, o que oferece maior perceção de anonimato aos inquiridos, fica a dúvida quanto à veracidade das respostas e até que ponto estas não comprometeram o estudo, uma vez que existe a tendência de se responder ao que é socialmente desejável e não ao que corresponde à realidade.

A natureza do estudo também é limitadora porque os dados foram obtidos através da mesma fonte podendo implicar riscos de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff et al., 2003). Pesquisas futuras podem assegurar várias fontes, por exemplo inquirir também Líderes e subordinados de organizações.

O método de amostragem também constitui uma limitação, na medida em que a amostragem por conveniência, apesar de ser considerada rápida e fácil, não se poderá extrapolar com confiança para o Universo os resultados e as conclusões, pois não se tem a certeza da representatividade da amostra no Universo (Hill e Hill, 2005).

Outra limitação está associada à dificuldade de obtenção de respostas ao inquérito por questionário. Dos 946 questionários enviados, foram validados apenas 141 questionários. Este valor ficou aquém da expectativa, na medida em que se planeava obter uma taxa de resposta relativamente superior. Portanto, a representatividade pode ser questionável, na medida em que 141 inquiridos não será totalmente significativo para generalizar a população no seu todo.

De qualquer forma, os resultados obtidos neste estudo devem ser vistos como um ponto de partida para futuras investigações, pelo que as limitações apresentadas devem, também ser consideradas como pistas para a futura investigação. Assim, para futuras investigações sobre a temática devem contemplar, em termos metodológicos, o recurso a técnicas mais

qualitativas, nomeadamente a entrevista em profundidade ou sempre que possível, a realização de estudo de caso.

Será igualmente interessante investigar esta temática em setores de atividade específicos e adicionar novas variáveis, mediadoras ou moderadoras, relacionadas com o contexto profissional, como por exemplo a motivação, a satisfação e a realização profissional.

Por outro lado, em termos de conteúdo, e no que se refere às organizações será pertinente a análise das competências de *Coaching* existente nas organizações, nomeadamente no que se refere à integração das mesmas nas diferentes práticas de gestão de recursos humanos (recrutamento e seleção, avaliação de Desempenho, matriz de competências, formação, carreiras,...).

Finalmente, por o *Coaching* ser uma temática atual, não se encontram ainda na literatura um vasto leque de estudos empíricos, pelo que se revela pertinente continuar a efetuar investigações nesta área.

Bibliografia

- Adair, J. (2003). *Aprenda com os grandes Líderes*. Lisboa: Publicações Europa América.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Armstrong, Angela (1999). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: Developing effective people skills for better leadership and management* (3th edition ed.). London: Kogan Page Publishers.
- Auler, K. C. (2012). O Processo De Coaching Como Elemento Potencializador Da Performance Dos Executivos Nas Organizações, 6 (51), 17–35.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bandura, A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, NY.
- Baron, L. and Morin, L. (2009), “The Coach-Coachee relationship in executive Coaching: a field study”, *Human Resource Development Quarterly*, 20 (1), 85-106.
- Baron, L., Morin, L., & Morin, D. (2011). Executive Coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees’ self-efficacy. *Journal of Management Development*, 30 (9), 847-864.
- Barosa-Pereira, Alexandra (2006). *Coaching – Estudo sobre a prática dos Coaches em Portugal*. Évora: Universidade de Évora. Tese de mestrado.

- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bavelas, Alex (1967) *O comportamento Humano das empresas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Beattie, R. S. (2006). Line managers and workplace learning : Learning from the voluntary sector *Line Managers and Workplace Learning : Learning from the Voluntary Sector*. *Human Resource Development International*, 9 (march), 99–119. <http://doi.org/10.1080/13678860600563366>
- Berg, M.E. and Karlsen, J.T. (2007), “Mental models in project management *Coaching*”, *Engineering Management Journal*, 19 (3), 31-41.
- Berg, M.E. and Karlsen, J.T. (2012), “An evaluation of management training and *Coaching*”, *Journal of Workplace Learning*, 24 (3), 177-199.
- Berg, M.E. and Karlsen, J.T. (2014), “How project managers can encourage and develop positive emotions in project teams”, *International Journal of Managing Projects in Business*, 7 (3), 449-472.
- Berghman, L., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2006). Building competences or new customer value? An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 35, 961–973. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.006>.
- Blanco, V. (2006). *Um estudo sobre a prática de Coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação não publicada, Universidade Católica de Brasília.
- Cabral-Cardoso, C. (2000). GRH: Evolução do conceito, perspectiva e novos desafios. In M. Cunha (Coord.), *Teoria organizacional - Perspectivas e prospectivas* (225-249). Lisboa: Dom Quixote.

- Caetano, A., & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In M. Cabral, J. Vala, & J. Freire (Orgs.), *Atitudes Sociais dos Portugueses - Trabalho e cidadania* (97-121). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- Câmara, Pedro; Guerra, Paulo & Rodrigues, Joaquim (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cerni, Tom; et al. 2010. "Executive Coaching can enhance transformational leadership". *International Coaching Psychology Review* , 5 (1) , 3/2010.
- Chambel, M., Curral, L., Ferreira, L., & Morais, M. (2000). A gestão de recursos humanos e as percepções, atitudes e Bem-Estar dos colaboradores: Um estudo comparativo de dois casos. In A. Gomes (Org.), *Organizações em Transição* (281-300). Coimbra: Imprensa de Universidade.
- Chiavenato, Idalberto (1994). *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa* São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Construção de Talentos: Coaching & Mentoring*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Recursos Humanos. O Capital humano das organizações*. 8.^a ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato Idalberto (2005) *Gerenciando com Pessoas. Transformando o Executivo em um excelente Gestor de Pessoas*. S/ ed, Editora Elsevier, Rio de Janeiro.
- Chih, Wen-Hai; et al. 2009. "Customer orientation behaviors of frontline employees: Moderating roles of Emotional Intelligence". *Computer Science and Information Technology - Spring Conference, 2009*. IACSITSC 09, 249-253. DOI: 10.1109/IACSIT-SC.2009.102.
- Chow, Cheris; et al. 2015. "Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation". *Tourism Management*. 48 (2015), 362-369.
- Clinton O. Longenecker. (2010). *Coaching for better results: key practices of high performance leaders*. Ohio.

- Correia, Mara. 2012. *The Coaching Process: Studies in the Portuguese Professional Context*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Ramo de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade de Évora.
- Cuijpers, P., Smits, N., Donker, T., ten Have, M., & de Graaf, R. (2009). Screening for mood and anxiety disorders with the five-item, the three-item, and the two-item mental health inventory. *Psychiatry Research*, 168, 250–255.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5a ed.). Lisboa: RH Editora
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos & Cabral-Cardoso, Carlos (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6.ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, Miguel; Rego, Arménio (2009). *Liderar. Os sete trabalhos do executivo para uma Liderança eficaz*. 2ª Ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cabral-Cardoso, Carlos; Marques, Carlos Alves & Gomes, Jorge (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Danish, R. Q., Shahid, A. U., Humayon, A. A., Nawaz, M. M. (2015). Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship Behaviour and Task Performance of Employees in Banking Sector. *Journal of Yaşar University*, 10, 56–67.
- Demirtas, Ozgur; Akdogan, Asuman. 2015. “The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment”. *Journal of Business Ethics*, 130:59–67, DOI 10.1007/s10551-014-2196-6.
- Di Stéfano, R. (2005). *O Líder-Coach: Líderes criando Líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Dolan, S. L. (2011). *Coaching by Values (CBV):: A guide to success in the life of business and the business of life*. iUniver
- Downey, M. (2003). *Efectyve Coaching: Lessons from the Coaches ‘Coach*.
- Ellinger, A. D. and Bostrom, R. P. (1999) Managerial Coaching behaviors in learning organizations, *Journal of Management Development*, 18(9), 752 – 71.

- Ellinger, A., Hamlin, R., & Beattie, R. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial Coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*, 32 (4), 240-257.
- Ely, K., Boyce, L.A., Nelson, J.K., Zaccaro, S.J., Hernez-Broome, G. and Whyman, W. (2010), "Evaluating leadership Coaching: a review and integrated framework", *Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.
- Fabossi, M. (2009). *A Essência do Líder-Coach: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso*. São Paulo: Abba.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Flaherty, J., & Handelsman, A. (2004). Integrating Rigor, Compassion, and Creative Design The Promise of Integral CoachingSM and New Ventures West's Professional Coaching Course.
- Fortin, M. F. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Fusco, Tony; et al. 2015. "Authentic Leaders are... Conscious, Competent, Confident, and Congruent: a Grounded Theory of Group Coaching and Authentic Leadership Development". *International Coaching Psychology Review*. 10, (2) 9/2015. 131-148.
- Gallwey, T.(2011). *The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace*, Random House Gevers, J.M.P., van Eerde, W. and Rutte, C.G. (2001), "Time pressure, potency, and progress in project groups", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (2), 205-221.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F. May, D. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gaspar, D. J. (2009). Liderança e Coaching. *Revista de Ciências Gerenciais*, XIII, 17-41.
- Gevers, J.M.P., van Eerde, W. and Rutte, C.G. (2001), "Time pressure, potency, and progress in project groups", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (2), 205-221.
- Gil, A. (2002) *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

- Goethals, G. R., & Sorenson, G. J. (Eds.). (2007). *The quest for a general theory of leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Hackman J R, Wageman R (2005), 'A theory of team Coaching'. *Academy of Management Review*, 30, 269-287.
- Grant, A. M. (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(July 2015), 258. <http://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Hair, Joseph; et al. 2006. *Multivariate Data Analysis*. 6^a Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson PrenticeHall.
- 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. <http://doi.org/10.1080/13678860600893524>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hill, Manuela; Hill, Andrew. (2005). *Investigação por questionário*. 2.^a Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hurt, M. and Thomas, J.L. (2009), "Building value through sustainable project management offices", *Project Management Journal*, 40 (1), 55-72.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J.D. (2005) Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Ismail, A., Mohamed, H. A.-B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational ... *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89–107. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/49608545_An_Empirical_Study_of_the_Relationship_between_Transformational_Leadership_Empowerment_and_Organizational_Commitment
- Jesuíno, J. (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- João, M. (2011), *101 Perguntas sobre Coaching*. Lisboa, Smartbook.

- Joao, Maggie. 2011. *101 Perguntas sobre Coaching*. Carnaxide: SmartBook.
- 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. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Karlsen, M. E. B. J. T. (2016). A study of Coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122–1142. <http://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>
- Kernis, M.H. (2003). Towards a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kilburg, R.R. (2000), *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*, American Psychological Association, Washington, DC.
- Kołodziejczak, M. (2015). Coaching Across Organizational Culture. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 329–334. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00491-8](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00491-8)
- Krausz, R. (2007). *Coaching Executivo – a conquista da Liderança*. São Paulo: Nobel.
- Leong, S.M., Randall, D.M., Cote, J.A. (1994). Exploring the Organizational Commitment-Performance Linkage in Marketing: A Study of Life Insurance Salespeople. *Journal of Business Research*, 29(1), 57-63.
- Lima Levi (2005) *A teoria da relatividade na Gestão de Pessoas: Uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações*. S/ edição, Editora Campus. Rio de Janeiro.
- Lloyd-Walker, Beverly; Walker, Derek. 2011. “Authentic leadership for 21st century project delivery”. *International Journal of Project Management*, 29 (2011), 383–395.
- Löwe, B., Kroenke, K., & Gräfe, K. (2005). Detecting and monitoring depression with a two item questionnaire (PHQ-2). *Journal Psychosomatic Research*, 58, 163–171.
- Luecke, R., & Katz, R. (2003). *Harvard business essentials: managing creativity and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K.S. Cameron, J.E. Dutton e R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational*

- Scholarship: Foundations of a new discipline*, (241-261), San Francisco: Berret-Koehler.
- MacColl-Kennedy, J.R. & Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.
- Mackie, Doug. 2015. “Who sees change after leadership Coaching? An analysis of impact by rater level and self-other alignment on multi-source feedback” *International Coaching Psychology Review*, Vol. 10, N.º 2, 9/2015,118-130.
- Malhotra, Naresh K. (2010), *Marketing Research: An Applied Orientation*. Prentice Hall Orientation, 6(11)
- Margerison, C.; Mccann D.; Davies, r. Focus on Team Appraisal. *Team Performance Management*, 1, (4) 13-18, 1995.
- Maria, M., & Siqueira, M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia* 2005, 10 (1), 83–93.
- Marôco, J. (2014) . *Análise Estatística com SPSS Statistics*, 6ª Edição, ReportNumber, ISBN: 9789899676343
- Marras, J. (2000) *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- May-chiun, L., Mohamad, A. A., Ramayah, T., & Chai, W. Y. (2015a). Examining the Effects of Leadership , Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(4), 409–421. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.7656%0ABased>
- May-chiun, L., Mohamad, A. A., Ramayah, T., & Chai, W. Y. (2015b). Examining the Effects of Leadership , Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance, 26(4), 409–421. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.7656> Based
- May-Chiun, Lo; et al. (2015). “Examining the Effects of Leadership, Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance.” *Engineering Economics*. (2015) Vol. 26, Edição 4, 409-421. DOI: 10.5755/j01.ee.26.4.7656.

- Mccarthy, G., Milner, J., Mccarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial Coaching : challenges , opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32 Iss, 768–779. <http://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>
- McDermott, Ian; Jago, Wendy. 2005. *The Coaching Bible. The Essential Handbook*. London: Piaktus.
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: MacGraw-Hill.
- McGuire, David & Molbjerg, Kenneth (2011). *Human resource development*. London: Sage Publications.
- Mckinsey & Company (2011). *How do i transform my organization's performance*. Obtido em 07. Set. 2014, www.mckinsey.com
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill, 16(2).
- McLean, Gary; et al. (2005). “Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill”. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, N.º. 2, verão 2005.
- Meyer, J., Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: Sage Publications.
- Meyer, JP & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Michal, M., Zwerenz, R., Tschan, R., Edinger, J., Lichy, M., Knebel, A., ... Beutel, M. (2010). Screening for depersonalization-derealization with two items of the Cambridge depersonalization scale. *Psychother Psych Med*, 60, 175–179.
- Miguez, J. (1987). Satisfação no trabalho e comportamentos de ausência. *Revista de Psicologia e Ciências da Educação*, 2,17-35.
- Milaré, S. A., & Yoshida, E. M. P. (2007). Coaching de executivos : adaptação e estágio de mudanças. *Psicologia: Teoria E Prática*, 9 (1), 86–99.
- Milaré, A., & Yoshida, E. (2009). Intervenção Breve Em Organizações: Mudança Em Coaching De Executivos. *Psicologia em Estudo*. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/pe/v14n4/v14n4a12>

- Miller, J. (2011). *Sustainable organisation performance: What really makes the difference? Final report*. CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development. London. Obtido em 22 Set 2014, em <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/sustainable-organisation-performance-summary.aspx>
- Minor, Mariane. (2003). *Coaching para o desenvolvimento: habilidades para Líders e líderes de equipe*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Moen, F. and Skaalvik, E. (2009), “The effect from executive *Coaching* on performance psychology”, *International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring*, 7, 31-49.
- Moses S. (2015). Transformational leadership - Psychlopedia.
- Mulec, K. and Roth, J. (2005), “Action, reflection, and learning-*Coaching* in order to enhance the performance of drug development project management teams”, *R&D Management*, 35, 483-491.
- Murteira, B., Ribeiro, C., Silva, J., Pimenta, C. (2010). *Introdução à Estatística*, Escolar Editora (Edição original: 2002).
- Nguni S, Slegers P, Denessen E. (2007) Transformational and transactional leadership effects on teachers’ job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *Sch Eff Sch Improv*; Francis Group, 17(2), 145–77.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice* (5th ed. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Núñez-Cacho, Pedro; et al. (2015). “The effects of *Coaching* in employees and organizational performance: The Spanish Case”. *Intangible Capital*, 11 (2), 166-189.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time, *Human Performance* 10(2), 85–97.
- Passmore, J., Rawle-Cope, M., Gibbes, C., & Holloway, M. (2006). MBTI types and executive *Coaching*. *The Coaching Psychologist*, 2(3), 6–16. Pelletier, G. (1999). Les formes du leadership. In P. Cabin (Ed.), *Les Organisations*.
- Pereira, A. (2008), *Coaching em Portugal - Teoria e Prática*. Lisboa; Edições Silábo.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais, A complementaridade do SPSS* (4a ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª ed.). Editora RH.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <http://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Pradhan, S. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership , Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. SAGE Publications, 19(3), 227–235. <http://doi.org/10.1177/0972262915597089>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (1ª ed.). Lisboa: Gravida - Publicações, Lda.
- Rai, S., & Sinha, A.K. (2000). Transformational leadership, organizational commitment and facilitating climate. *Psychological Studies*, 45(1–2), 33–42.
- Ratiu, L., David, O. A., & Baban, A. (2015). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of Rational - Emotive and Cognitive - Behavior Therapy*, (November 2015), 1–23. <http://doi.org/10.1007/s10942-015-0225-8>
- Reams, Jonathan; Reams, Juliane. 2015. “Awareness based technologies for leadership development: utilizing Immunity to Change Coaching”. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 13 (2), 8/2015, 14-28.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: Teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, Arménio, Cunha, Miguel Pina, Oliveira, Carlos & Marcelino, Ana (2004). *Coaching para executivos*. Lisboa: Escolar Editora
- Rego, A. M. P. e C. S. S. (2005). Universidade de Aveiro Documentos de Trabalho em Gestão Working Papers in Management (No. G/no6/ 2005).

- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to Individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752.
- Rego, Arménio; et al. (2010). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64 (2011) 524–532.
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2010). Como as Percepções de Virtuosiidade Organizacional Explicam o Empenhamento e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Actas Do VII Simpósio Nacional de Investigação Em Psicologia*, 2105–2119. Retrieved from http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30295172/PsiTrab_8.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1439548807&Signature=rfUAHy7YD8NQif3JI4XkBwAMcHs=&response-content-disposition=inline
- Ribeiro, Neuza; et al. 2013. *A Virtude nas Organizações. Fonte de Progresso e Sustentabilidade*. Lisboa: Sinais de Fogo.
- Rosha, A. (2014). Peculiarities of Manifestation of Coaching in Organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 852–860. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.930>
- Santos, J. V. Dos, & Gonçalves, G. (2015). A determinação do Empenhamento organizacional e do bem-estar no trabalho sobre o bem-estar subjetivo. *Revista Psicologia Organizações E Trabalho*, 15(2), 123–132. <http://doi.org/10.17652/rpot/2015.2.386>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Work engagement: The measurement of a concept. *Gedrag en Organisatie*, 17, 89–112.
- Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational change* (3th ed. ed.). UK: Prentice Hall.
- SHEN, M. J; CHEN, M. C. (2007) The relationship of leadership, team trust and team performance: a comparison of the service and manufacturing industries. **Social Behavior and Personality**, 35 (5), 643-658.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Bird, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16 (1), 3-27.

- Simintiras, Antonis; et al. (2012). Individual and contextual influences on the affective commitment of retail salespeople. *Journal of Marketing Management*, 28(11–12), 1377–1398.
- Solís, Edgar; Monroy, Verónica. (2015). “Between love and war: the effects of affective commitment in organizational politics and organizational performance”. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19 (2)
- Spencer, Lyle & Spencer, Signe (1993). *Competence at Work: Models for Superior*
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1), 3-34.
- Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758–776.
- Tanenbaum, Robert & Schmidt, Warren (1970). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review.
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive Coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205–214. <http://doi.org/10.1108/01437730210429070>
- Tseng, H. C., & Kang. L. M. (2008). How does regulatory focus affect uncertainty towards organizational change? *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 713-731.
- Utrilla, P. N., 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://doi.org/http://dx.doi.org/10.3926/ic.586>
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, D. A., & Barosa-Pereira, A. (2010). *Benefícios individuais e organizacionais resultantes do Coaching*. Comunicação Oral apresentada na Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, 23-24 de Setembro.

- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Vitória, Andreia. (2010). *Liderança autêntica, emoções positivas, Empenhamento – estudo empírico*. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão.
- Wales, Suzy. 2012. “Why Coaching?”. *Journal of Change Management*. 3:3, 275-282, DOI: 10.1080/714042542.
- Walton, R. (1985a). From ‘control’ to ‘commitment’ in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 266–285.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B. J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Watts, Mary; Corrie, Sarah (2013). “Growing the „I“ and the „We“ in Transformational Leadership: The LEAD, LEARN & GROW Model”. *The Coaching Psychologist*, 9 (2), 12/2013.
- Whitmore, John. (2006) *Coaching para performance: aprimorando pessoas, Desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Whitmore, J. (2010), *Coaching for Performance*, Pfeiffer, San Diego, CA.
- Whitworth, L. (2007). *Co-active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life*. Mountain View, CA: Davies-Black Pub.
- Young, J., Jeganathan, S., Houtzager, L., Di Guilmi, A., & Purnomo, J. (2009). A valid two-item food security questionnaire for screening HIV-1 infected patients in a clinical setting. *Public Health Nutrition*, 12, 2129–2132.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2001). The nature of organizational leadership. In S. J. Zaccaro & R. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (3– 41). San Francisco: Jossey-Bass.

Zeus, Perry & Skiffington, Suzanne (2000). *The Complete Guide to Coaching at Work*. Australia: McGraw-Hill Professional.

Anexos

Anexo 1 – Questionário



QUESTIONÁRIO

MESTRADO EM GESTÃO

O meu nome é Catarina Faustino e sou aluna do Mestrado de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Sob a orientação da Professora Dra. Neuza Ribeiro, pretendo desenvolver um estudo alusivo à perceção das competências de coaching dos Líderes e a sua influência no empenhamento e desempenho dos colaboradores.

Agradeço desde já, as suas respostas sinceras como forma de colaboração neste estudo. De referir que não existem respostas certas e/ou erradas. Os dados são destinadas apenas a tratamento estatístico e confidencialidade será assegurada.

1. **Pense no seu Líder.** Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam ao comportamento do seu Líder. Para o efeito, use a escala de sete pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente a essa resposta. Refira como o seu líder se comporta realmente, e não como gostaria que se comportasse.

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

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Quando lhe é pedido que partilhe sentimentos, sente-se à vontade para o fazer | <input type="checkbox"/> |
| 2. Em situações difíceis de trabalhos, revela abertura e franqueza na sua opinião. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Quando conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ao desenvolver relacionamentos, partilha abertamente os seus valores pessoais. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quando o questionam acerca das suas experiências profissionais, partilha voluntariamente. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, escolhe tarefas de equipa. | <input type="checkbox"/> |
| 7. De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo. | <input type="checkbox"/> |
| 9. Quando uma decisão tem que ser tomada, prefere consultar outras pessoas. | <input type="checkbox"/> |
| 10. Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações junto das outras pessoas. | <input type="checkbox"/> |
| 11. Na tomada de decisões, sobrepõe os sentimentos à lógica. | <input type="checkbox"/> |

- 12. Nas discussões com outros, centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.
- 13. Quando dinamiza reuniões de trabalho, permite que haja tempo para a construção de relacionamento.
- 14. No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros.
- 15. No trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas.
- 16. Considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.
- 17. Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, ele enfatiza a tomada de riscos.
- 18. Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções.
- 19. Encara o conflito como construtivo.
- 20. Quando trabalha com outros, coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.

2. Pense no seu comportamento. Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si. Para o efeito, use a mesma escala de sete pontos, utilizada acima. Refira como você se comporta realmente, e não como deveria comportar-se.

- 21. Sou um empregado eficaz
- 22. Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo
- 23. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho
- 24. O meu superior vê-me como um empregado eficaz

- 25. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.
- 26. Sinto-me "parte da família" da minha organização.
- 27. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.

Para terminar e melhor caracterizar este estudo, agradeço que refira a seguinte informação pessoal:

Sexo: Feminino ____ Masculino ____

Idade: _____ Habilitações Literárias: _____

Há quanto tempo trabalha nesta organização: _____

Há quanto tempo faz parte da equipa do seu líder: _____

Anexo 2 – Caracterização da Amostra

Gênero	Frequência	Percentagem
Feminino	74	52,5
Masculino	67	47,5
Total	141	100,0
Idade		
<=25	9	6,4
26-35	60	42,6
36-45	50	35,5
46-56	22	15,6
Média		37,26
Desvio Padrão		7,64
Mínimo		24
Máximo		59

Habilitações	Frequência	Percentagem
S/ Ensino Superior	17	12,1
C/ Ensino Superior	124	87,9
Total	141	100,0

Antiguidade	Frequência	Percentagem
<1 ano	19	13,5
1-3 anos	45	31,9
4-6 anos	23	16,3
7-10 anos	27	19,1
>10 anos	27	19,1
Total	141	100,0

Anexo 3 - Aperfeiçoamento das Escalas

[Resultados do Software SPSS (v.20)]

Análise da correlação de cada Item com os restantes

Competências de Coaching

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.1 CC	69,13	211,503	,611	,924
1.2 CC	68,08	214,272	,635	,923
1.3 CC	69,04	219,192	,553	,925
1.4 CC	68,37	215,392	,634	,923
1.5 CC	67,89	215,867	,660	,922
1.6 CC	68,45	214,235	,674	,922
1.7 CC	68,27	211,898	,703	,921
1.8 CC	68,24	212,841	,735	,920
1.9 CC	68,49	218,366	,608	,924
1.10 CC	68,28	214,176	,667	,922
1.12 CC	69,12	217,550	,595	,924
1.13 CC	68,69	212,873	,695	,921
1.14 CC	68,13	215,103	,646	,923
1.15 CC	68,57	212,276	,708	,921
1.18 CC	68,50	215,237	,675	,922
1.20 CC	68,91	225,113	,447	,927

Empenhamento Afetivo

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3.1 E	9,96	7,309	,860	,967
3.2 E	10,21	7,240	,861	,967
3.3 E	10,09	7,036	1,000	,864

Desempenho Individual

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2.1 D	15,30	6,925	,539	,729
2.2 D	15,62	6,122	,584	,703
2.3 D	15,63	6,420	,505	,746
2.4 D	15,77	5,552	,655	,662

Estudo da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,825
Approx. Chi-Square		1775,072
Bartlett's Test of Sphericity	df	153
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
1.2 CC	1,000	,516
1.5 CC	1,000	,513
1.6 CC	1,000	,567
1.7 CC	1,000	,646
1.8 CC	1,000	,674
1.10 CC	1,000	,561
1.12 CC	1,000	,506
1.13 CC	1,000	,616
1.14 CC	1,000	,571
1.15 CC	1,000	,648
1.18 CC	1,000	,612
2.1 D	1,000	,482
2.2 D	1,000	,637
2.3 D	1,000	,472
2.4 D	1,000	,722
3.1 E	1,000	,854
3.2 E	1,000	,864
3.3E	1,000	,963

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,974	38,746	38,746	6,974	38,746	38,746	5,893	32,740	32,740
2	2,786	15,475	54,221	2,786	15,475	54,221	2,911	16,171	48,911
3	1,662	9,235	63,456	1,662	9,235	63,456	2,618	14,546	63,456

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
1.8 CC	,814	,005	,107
1.13 CC	,771	,137	-,054
1.15 CC	,764	,249	-,050
1.7 CC	,759	,108	,242
1.18 CC	,743	,244	-,012
1.10 CC	,709	-,121	,208
1.12 CC	,703	,088	-,068
1.14 CC	,702	,268	-,081
1.6 CC	,673	,285	,181
1.2 CC	,671	-,069	,245
1.5 CC	,610	,229	,297
3.3E	,186	,937	,222
3.2 E	,181	,899	,149
3.1 E	,183	,855	,299
2.4 D	,184	,126	,820
2.2 D	-,019	,144	,785
2.3 D	,154	,057	,667
2.1 D	-,032	,260	,643

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Anexo 4 – Análise de Pressupostos

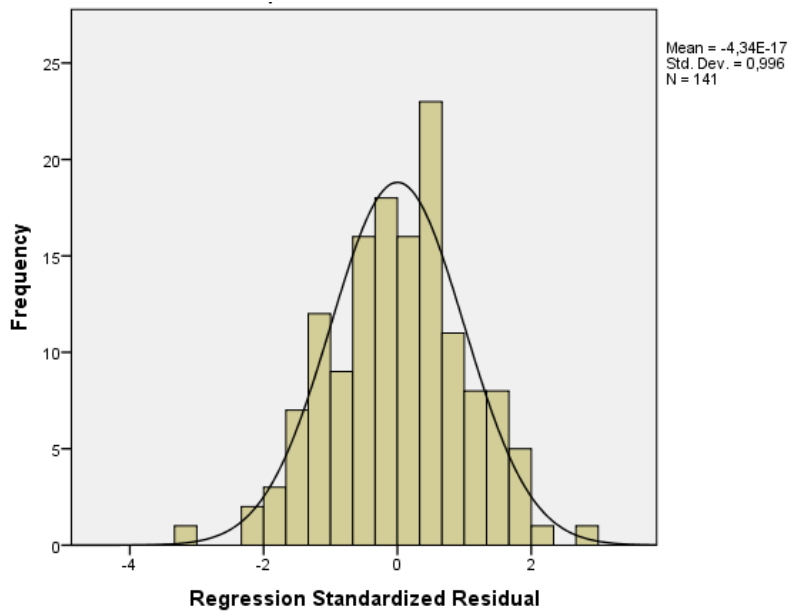


Figure 1 - Histograma de resíduos da variável dependente *Desempenho Individual*

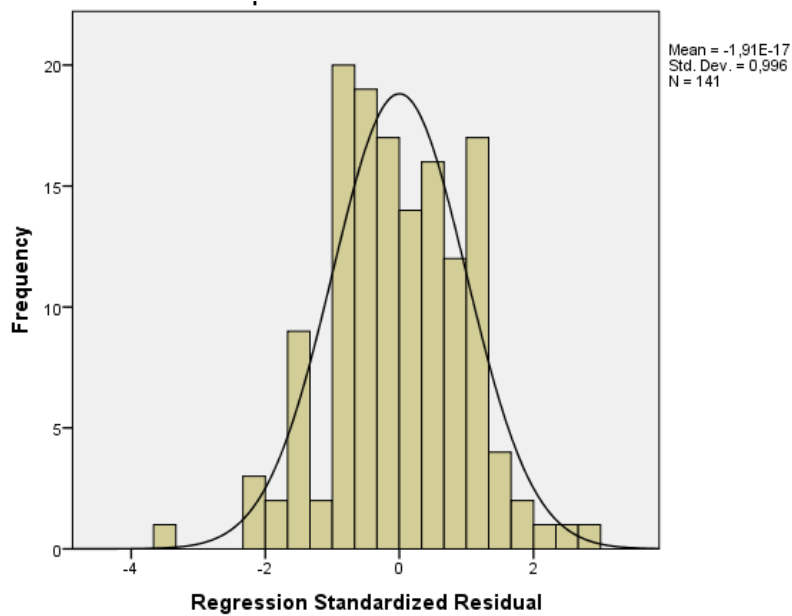


Figure 2- Histograma dos resíduos da variável dependente *Empenhamento Afetivo*

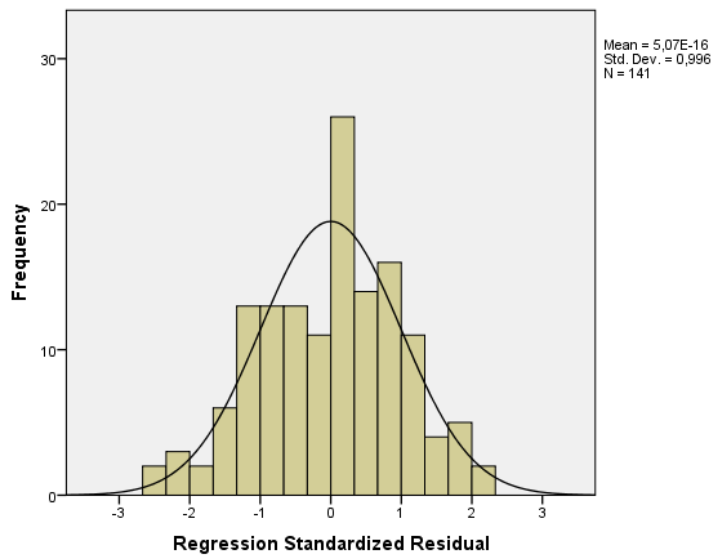


Figure 3- Histograma dos resíduos da variável independente Desempenho e variável dependente Empenhamento Afetivo

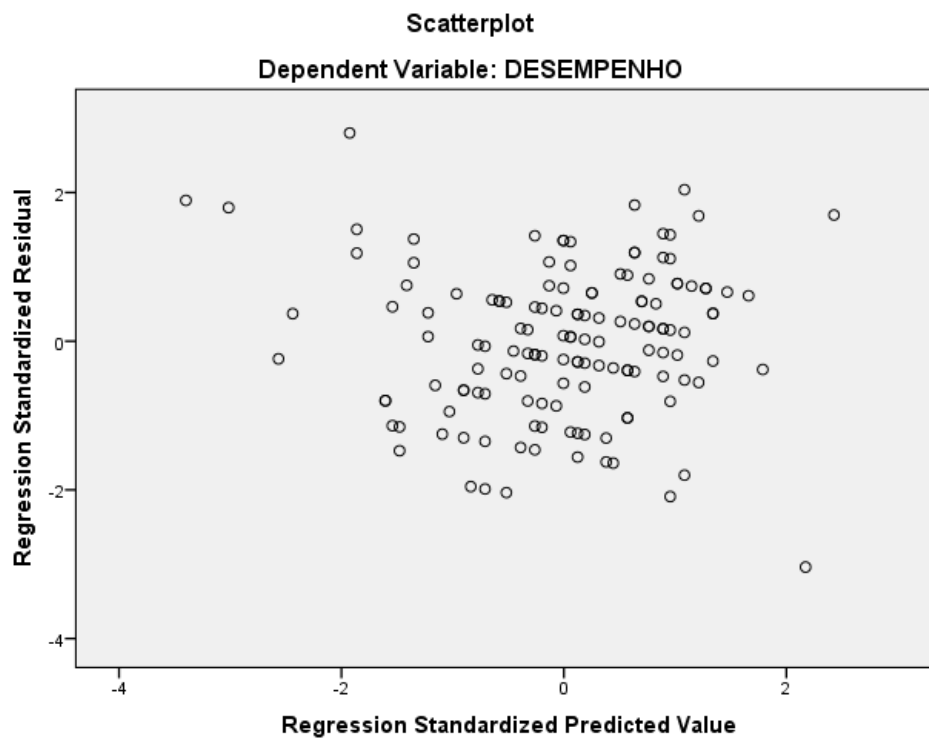


Figure 4- Scatterplot dos resíduos estandardizados do Desempenho Individual

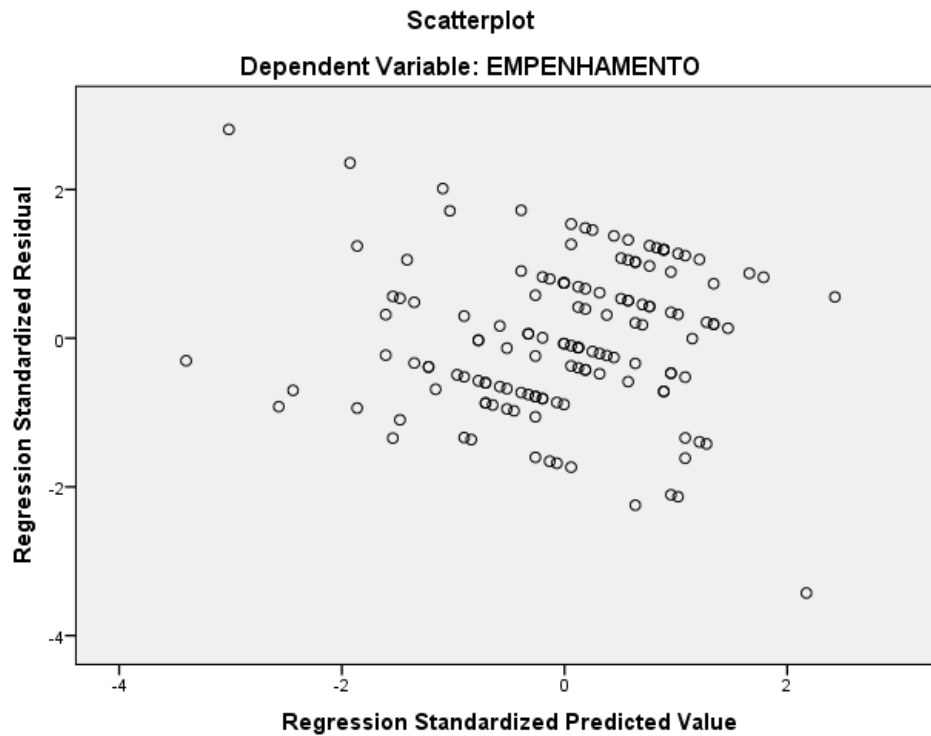


Figure 5- Scatterplot dos resíduos estandardizados do Empenhamento Afetivo

Anexo 5 – Regressões

Desempenho Individual

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,247 ^a	,061	,054	,78111	1,935

a. Predictors: (Constant), *COACHING*

b. Dependent Variable: DESEMPENHO

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,489	1	5,489	8,996	,003 ^b
	Residual	84,808	139	,610		
	Total	90,296	140			

a. Dependent Variable: DESEMPENHO

b. Predictors: (Constant), *COACHING*

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,247 ^a	,061	,054	,78111	1,935

a. Predictors: (Constant), *COACHING*

b. Dependent Variable: DESEMPENHO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,267	,316		13,508	,000
	<i>COACHING</i>	,203	,068	,247	2,999	,003

a. Dependent Variable: DESEMPENHO

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4,5203	5,6741	5,1933	,19800	141
Residual	-2,37337	2,18811	,00000	,77831	141
Std. Predicted Value	-3,399	2,428	,000	1,000	141
Std. Residual	-3,038	2,801	,000	,996	141

a. Dependent Variable: DESEMPENHO

Empenhamento Afetivo

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,384 ^a	,147	,141	1,22300	,147	23,997	1	139	,000	1,985

a. Predictors: (Constant), *COACHING*

b. Dependent Variable: EMPENHAMENTO

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	35,894	1	35,894	23,997	,000 ^b
Residual	207,908	139	1,496		
Total	243,801	140			

a. Dependent Variable: EMPENHAMENTO

b. Predictors: (Constant), COACHING

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,723	,495		5,505	,000
COACHING	,519	,106	,384	4,899	,000

a. Dependent Variable: EMPENHAMENTO

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,3712	6,3218	5,0922	,50634	141
Residual	-4,19211	3,43429	,00000	1,21863	141
Std. Predicted Value	-3,399	2,428	,000	1,000	141
Std. Residual	-3,428	2,808	,000	,996	141

a. Dependent Variable: EMPENHAMENTO

Variável independente Empenhamento Afetivo e a variável dependente Desempenho Individual

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,392 ^a	,154	,148	,74150	,154	25,230	1	139	,000	1,962

a. Predictors: (Constant), EMPENHAMENTO

b. Dependent Variable: DESEMPENHO

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,872	1	13,872	25,230	,000 ^b
	Residual	76,424	139	,550		
	Total	90,296	140			

a. Dependent Variable: DESEMPENHO

b. Predictors: (Constant), EMPENHAMENTO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,979	,250		15,930	,000
	EMPENHAMENTO	,239	,047	,392	5,023	,000

a. Dependent Variable: DESEMPENHO

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4,4557	5,6483	5,1933	,31477	141
Residual	-1,64833	1,80579	,00000	,73884	141
Std. Predicted Value	-2,343	1,446	,000	1,000	141
Std. Residual	-2,223	2,435	,000	,996	141

a. Dependent Variable: DESEMPENHO

Esta página foi intencionalmente deixada em branco