



## Universidades Lusíada

Silva, Joana Maria Figueiredo da

### **Liderança coaching, engagement e intenção de saída**

<http://hdl.handle.net/11067/7613>

#### **Metadados**

**Data de Publicação**

2023

**Resumo**

Atualmente, o mundo empresarial é caracterizado por mudanças contínuas e intensivas. Essas mudanças têm exigido às organizações a reformulação dos seus processos e das suas estruturas, o que impacta diretamente a liderança. Assim, têm surgido novas abordagens de liderança, o que tem proporcionado um crescente interesse no aprofundamento de investigações focadas na liderança, com destaque na Liderança Coaching. A Liderança Coaching consiste na prática de Coaching exercida por um líder sobre os s...

Currently, the business world is characterized by continuous and intensive changes. These changes have required organizations to reformulate their processes and structures, which directly impacts leadership. Thus, new leadership approaches have emerged, which has led to a growing interest in deepening investigations focused on leadership, with emphasis on Coaching Leadership. Coaching Leadership consists of the Coaching practice carried out by a leader over his employees. Coaching is a personal...

**Palavras Chave**

Gestão, Liderança coaching

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

no

**Coleções**

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-27T04:07:00Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

# **Liderança *Coaching, Engagement* e Intenção de Saída**

**Joana Maria Figueiredo da Silva**

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão**

Vila Nova de Famalicão – dezembro de 2023



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

***Liderança Coaching, Engagement e Intenção de Saída***

**Joana Maria Figueiredo da Silva**

**Orientador: Prof. Doutora Maria Isabel Da Silva Araújo**

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão**

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação de mestrado foi um longo caminho onde vivenciei momentos de incerteza e alegria. Concluo assim, uma fase marcante e muito importante no meu percurso acadêmico e aproveito este momento para agradecer a todas as pessoas que, de alguma forma, me ajudaram ao longo deste trajeto.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais, por me incentivarem sempre a estudar, a não desistir dos meus sonhos e por estarem sempre comigo.

Quero também agradecer ao meu namorado, que sempre me incentivou nos bons e nos maus momentos desta longa caminhada, pelo amor, carinho e compreensão, por me ter apoiado ao longo deste percurso, e por me ajudar a ultrapassar os obstáculos que porventura surgiram.

Por último, quero deixar um agradecimento especial à Professora Doutora Maria Isabel Da Silva Araújo, minha orientadora, por toda a ajuda, sugestões, atenção e disponibilidade que demonstrou. Apesar de todo o trabalho que tem, nunca deixou de me ajudar e por isso estou-lhe muito agradecida.

# Índice

Agradecimentos .....	iii
Índice .....	iv
Índice de figuras .....	vii
Índice de tabelas .....	viii
Resumo .....	ix
Abstract.....	x
Lista de abreviaturas .....	xi
Introdução.....	1
1 Revisão de literatura .....	4
1.1 Liderança .....	4
1.1.1 Teorias da liderança.....	6
1.1.1.1 Teorias do traço de personalidade .....	6
1.1.1.1.1 Teoria do grande homem .....	7
1.1.1.1.2 Teoria dos traços .....	7
1.1.1.2 Teorias comportamentais.....	8
1.1.1.2.1 A teoria dos três estilos de liderança .....	9
1.1.1.2.2 Estudos da Universidade de Ohio .....	12
1.1.1.2.3 Estudos da Universidade de Michigan.....	14
1.1.1.2.4 Classificação de Likert.....	15
1.1.1.2.5 Grelha de gestão de Blake e Mouton .....	17
1.1.1.3 Teorias situacionais/contingenciais .....	20
1.1.1.3.1 Teoria contingencial de Fiedler .....	21
1.1.1.3.2 Teoria situacional de Hersey e Blanchard .....	23
1.1.1.4 Novas lideranças.....	27
1.1.1.4.1 Liderança transformacional .....	28
1.1.1.4.2 Liderança transacional .....	29

1.1.1.4.3	Liderança carismática .....	30
1.1.1.4.4	Liderança <i>Coaching</i> .....	32
1.2	<i>Engagement</i> .....	34
1.2.1	Antecedentes.....	37
1.2.2	Consequências .....	38
1.3	Intenção de saída .....	39
2	Metodologia.....	46
2.1	Objetivos e hipóteses de investigação .....	46
2.1.1	Objetivos de investigação.....	46
2.1.2	Hipóteses de investigação.....	46
2.1.2.1	Relação entre a Liderança <i>Coaching</i> e <i>Engagement</i> .....	46
2.1.2.2	Relação entre a Liderança <i>Coaching</i> e Intenção de Saída.....	48
2.1.2.3	Relação entre o <i>Engagement</i> e a Intenção de Saída .....	49
2.2	Modelo conceitual .....	50
2.3	Método e procedimentos para recolha de informação.....	50
2.4	Estrutura do questionário.....	51
2.5	Instrumentos de medida.....	52
2.5.1	Variáveis sociodemográficas .....	52
2.5.2	Escala de Competências de Liderança <i>Coaching</i> .....	53
2.5.3	Escala de <i>Engagement</i> .....	54
2.5.4	Escala de Intenção de Saída.....	55
2.6	Caracterização da amostra .....	56
2.7	Aperfeiçoamento das escalas.....	59
2.7.1	Análise fatorial exploratória .....	59
2.7.2	Análise da consistência interna das escalas .....	63
3	Análise e discussão dos resultados .....	64
3.1	Análise do modelo de investigação .....	64

3.1.1	Relação existente entre as variáveis do estudo .....	64
3.1.1.1	Relação entre as CLC e E.....	64
3.1.1.2	Relação entre as CLC e IS.....	65
3.1.1.3	Relação entre o E e IS.....	66
3.2	Discussão dos resultados .....	67
4	Conclusão .....	69
4.1	Principais contributos da investigação .....	70
4.2	Limitações do estudo e recomendações para futuras investigações .....	71
5	Bibliografia.....	73
6	Anexos.....	93
	Anexo A – Questionário aplicado .....	93
	Anexo B – Análise fatorial exploratória.....	100
	Competências de Liderança <i>Coaching</i> .....	100
	<i>Engagement</i> .....	106
	Intenção de Saída.....	108
	Anexo C – Consistência interna .....	109
	Competências de Liderança <i>Coaching</i> .....	109
	<i>Engagement</i> .....	114
	Intenção de Saída.....	116
	Anexo D – Regressão .....	117
	Relação entre as Competências de Liderança <i>Coaching</i> e <i>Engagement</i> .....	117
	Relação entre Competências de Liderança <i>Coaching</i> e Intenção de Saída .....	118
	Relação entre <i>Engagement</i> e Intenção de Saída .....	119

## Índice de figuras

Figura 1- Modelo de liderança da Universidade de Ohio (Adaptado de Teixeira (2022)) .....	13
Figura 2- Os sistemas de liderança/eficácia da organização (Adaptado de Likert (1991)) .....	15
Figura 3- Grelha de gestão de Blake e Mouton (Adaptado de Teixeira (2022)).....	18
Figura 4- Modelo de liderança de Fiedler (Adaptado de Teixeira (2022)) .....	22
Figura 5- Modelo de liderança de Hersey e Blanchard (Adaptado de Teixeira (2022))	25
Figura 6- Tipos de <i>turnover</i> .....	41
Figura 7- Modelo concetual da investigação .....	50



## Índice de tabelas

Tabela 1- Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade dos colaboradores (Adaptado de Teixeira (2022)) .....	24
Tabela 2- Escala de Competências de Liderança <i>Coaching</i> (Adaptado de McLean et al. (2005)) .....	53
Tabela 3- Escala de <i>Engagement</i> (Adaptado de Schaufeli et al. (2006)) .....	55
Tabela 4- Escala de Intenção de Saída (Adaptado de Bozeman e Perrewé (2001)).....	56
Tabela 5- Caracterização da amostra.....	57
Tabela 6- Classificação da AFE por Kirch et al. (2017) .....	60
Tabela 7- Teste KMO e <i>Bartlett</i> - Competência de Liderança <i>Coaching</i> .....	60
Tabela 8- Teste KMO e <i>Bartlett</i> - <i>Engagement</i> .....	61
Tabela 9- Teste KMO e <i>Bartlett</i> - Intenção de Saída .....	61
Tabela 10- Classificação da consistência interna por Maroco e Garcia-Marques (2006) .....	63
Tabela 11- Síntese dos valores de <i>Alpha de Cronbach</i> da amostra do estudo .....	64
Tabela 12- Resultado da regressão linear simples X=CLC e Y=E .....	65
Tabela 13- Resultado da regressão linear simples X=CLC e Y=IS .....	66
Tabela 14- Resultado da regressão linear simples X=E e Y=IS.....	66

## Resumo

Atualmente, o mundo empresarial é caracterizado por mudanças contínuas e intensivas. Essas mudanças têm exigido às organizações a reformulação dos seus processos e das suas estruturas, o que impacta diretamente a liderança. Assim, têm surgido novas abordagens de liderança, o que tem proporcionado um crescente interesse no aprofundamento de investigações focadas na liderança, com destaque na Liderança *Coaching*.

A Liderança *Coaching* consiste na prática de *Coaching* exercida por um líder sobre os seus colaboradores. O *Coaching* é uma prática de desenvolvimento pessoal e profissional que é considerada, na cultura organizacional, como promotora de bem-estar e melhoria.

O presente estudo tem como principal objetivo investigar de que forma a Liderança *Coaching* tem impacto no *Engagement* e na Intenção de Saída dos colaboradores, e, se estas variáveis, por sua vez, também se relacionam entre si. Mais concretamente, este estudo pretende compreender a relação entre: as Competências de Liderança *Coaching* e o *Engagement* dos colaboradores; as Competências de Liderança *Coaching* e a Intenção de Saída dos colaboradores; e o *Engagement* e a Intenção de Saída dos colaboradores.

A amostra deste estudo foi recolhida através de um inquérito por questionário, divulgado exclusivamente *online* através das redes sociais, totalizando 204 inquiridos. Posteriormente procedeu-se ao tratamento estatístico com recurso ao *software* estatístico IBM SPSS *Statistics*, versão 27.

Os resultados confirmaram a existência de relações entre as variáveis em estudo, nomeadamente: as Competências de Liderança *Coaching* relacionam-se positivamente com o *Engagement* dos colaboradores, as Competências de Liderança *Coaching* relacionam-se negativamente com a Intenção de Saída dos colaboradores e o *Engagement* relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída dos colaboradores.

Posto isto, este estudo evidencia que a Liderança *Coaching* é uma prática eficaz dos líderes para impulsionar melhorias ao nível do desempenho dos colaboradores, permitindo a extração do máximo potencial de cada um e, cumulativamente, proporcionando maiores níveis de *Engagement* e que, por sua vez, reduz as Intenções de Saída dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Liderança, Liderança *Coaching*, *Engagement*, Intenção de Saída.

## **Abstract**

Currently, the business world is characterized by continuous and intensive changes. These changes have required organizations to reformulate their processes and structures, which directly impacts leadership. Thus, new leadership approaches have emerged, which has led to a growing interest in deepening investigations focused on leadership, with emphasis on Coaching Leadership.

Coaching Leadership consists of the Coaching practice carried out by a leader over his employees. Coaching is a personal and professional development practice that is considered, in organizational culture, to promote well-being and improvement.

The main objective of this study is to investigate how Coaching Leadership has an impact on employees' Engagement and Turnover Intention, and whether these variables, in turn, are also related to each other. More specifically, this study aims to understand the relationship between: Coaching Leadership Skills and employee Engagement; Coaching Leadership Skills and employees' Turnover Intention; and employees' Engagement and Turnover Intention.

The sample for this study was collected through a questionnaire survey, published exclusively online through social networks, totaling 204 respondents. Subsequently, statistical processing was carried out using the statistical software IBM SPSS Statistics, version 27.

The results confirmed the existence of relationships between the variables under study, namely: Coaching Leadership Skills are positively related to employee Engagement, Coaching Leadership Skills are negatively related to employee Turnover Intention and Engagement is negatively related to employees' Turnover Intention.

Having said that, this study shows that Leadership Coaching is an effective practice for leaders to drive improvements in terms of employee performance, allowing the extraction of the maximum potential of each one and, cumulatively, providing greater levels of Engagement and which, in turn, reduces employees' exit intentions.

**Keywords:** Leadership, Coaching Leadership, Engagement, Turnover Intention.

## **Lista de abreviaturas**

<b>AC</b>	<i>Alpha de Cronbach</i>
<b>ACP</b>	Análise das Componentes Principais
<b>AFE</b>	Análise Fatorial Exploratória
<b>CLC</b>	Competência de Liderança <i>Coaching</i>
<b>E</b>	<i>Engagement</i>
<b>GLOBE</b>	<i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness</i>
<b>IS</b>	Intenção de Saída
<b>KMO</b>	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
<b>LC</b>	Liderança <i>Coaching</i>
<b>LPC</b>	<i>Least Preferred Coworked</i>
<b>UWES</b>	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>
<b>VUCA</b>	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i>

## Introdução

Atualmente, o ambiente empresarial em que os líderes executam as suas funções é caracterizado por ser dinâmico, incerto e cada vez mais complexo, exigindo uma liderança inteligente, da qual as organizações dependam para alcançar uma vantagem competitiva, sendo o processo de mudança organizacional cada vez mais influenciado pelo líder (Bhargavi & Yaseen, 2016). Por esse motivo um dos desafios mais proeminentes da gestão da atualidade é a necessidade de reduzir a complexidade e incerteza para as pessoas e proporcionar uma imagem desejável do futuro, que seja partilhada pelos subordinados (Maak & Pless, 2006).

É no seguimento desta necessidade que a Liderança *Coaching* se torna, cada vez mais, um tema da atualidade que tem ganho uma maior preponderância no seio organizacional e na vertente académica, como é notório pelo aumento de publicações e estudos sobre a mesma (Ellinger & Ellinger, 2020; McCarthy & Milner, 2020; Ribeiro et al., 2021).

A prática da Liderança *Coaching* tem como um dos principais objetivos o alto desempenho e envolvimento afetivo dos colaboradores e por esse motivo é fundamental que os colaboradores tenham atitudes, comportamentos e níveis de esforço recíprocos àqueles que são esperados de um líder *Coach* e da organização (Ribeiro et al., 2021), assim sendo, Hamlin et al. (2006) defendem que o *Coaching* é um ponto central daquilo que é uma liderança eficaz.

Atualmente, a Liderança *Coaching* tornou-se numa prática bastante oportuna, uma vez que os ambientes organizacionais são cada vez mais instáveis e competitivos, tornando assim o *Coaching* e o *feedback* constante instrumentos mais relevantes que as avaliações de desempenho para as grandes empresas da atualidade (Ribeiro et al., 2021).

Por estas e outras razões, o estilo de Liderança *Coaching* tem vindo a ganhar uma maior proeminência e despertado um maior interesse aos académicos, líderes e colaboradores, pois este estilo de liderança passou a ser encarado como uma forma de resposta para as organizações que anseiam que os seus colaboradores tenham um maior desempenho, desenvolvimento pessoal e profissional, envolvimento com a organização, sentido de orientação e respeito (Ellinger & Ellinger, 2020).

Ao longo da última década, foram encontrados inúmeros benefícios inerentes à prática da Liderança *Coaching*, nomeadamente, uma maior clareza do papel do colaborador e na sua

satisfação para com o trabalho, um maior compromisso com a qualidade do serviço, uma maior proatividade em relação à vida profissional, a presença de comportamentos que promovem o compromisso organizacional, uma maior qualidade no equilíbrio do *Work-life-balance* e uma maior perspectiva dos benefícios do trabalho em equipa (Elmadağ et al., 2008; Kim, 2014; Kim et al., 2013; Lawrence, 2017).

A possibilidade de ser promovido é, atualmente, um dos maiores combustíveis para o envolvimento no trabalho e para a satisfação global dentro da organização e como tal, quando os colaboradores sentem por parte dos líderes e da organização que estes têm a preocupação de investir tempo e dinheiro nas suas formações tornam-se gratos e mais felizes enquanto exercem as suas funções, dado que este tipo de medida desencadeia nos colaboradores sentimentos de pertença e de valorização por se sentirem uma parte integrante da equipa e por sentirem que as suas competências estão em constante evolução (McCarthy & Milner, 2020). Assim, para estes autores, o comportamento gera comportamento, ou seja, a positividade e felicidade dos colaboradores tem uma influência direta na forma como estes vão relacionar-se com os seus clientes.

Diversos estudos corroboram a noção de que os líderes que optam pela Liderança *Coaching*, detêm colaboradores mais envolvidos com a organização (Ellinger et al., 2003; Kim et al., 2013). Por isso, a adoção deste estilo de liderança acarreta inevitavelmente benefícios, como a relação proeminente de empatia e confiança nos colaboradores, o que permite aos líderes uma menor necessidade de controlo e imposição de ordens. Assim, é possível concluir que a Liderança *Coaching* aumenta o compromisso afetivo e o envolvimento no trabalho dos colaboradores (Ribeiro et al., 2021).

No que diz respeito à estrutura da dissertação, optou-se por organizá-la em cinco capítulos distintos. O primeiro capítulo, apresenta uma contextualização do tema e justificação da sua pertinência, sendo explicado de forma breve os objetivos da investigação. O segundo capítulo, expõem uma abordagem teórica, recorrendo a uma vasta literatura, onde se encontram descritos os principais pressupostos teóricos e aprofundados os conhecimentos relativos aos construtos em estudo (Liderança, *Engagement* e Intenção de Saída). O terceiro capítulo, apresenta os objetivos e hipóteses de investigação, o modelo concetual, os métodos e procedimentos de recolha de dados, a estruturação do questionário, os instrumentos de medida, a caracterização detalhada da amostra e o aperfeiçoamento das escalas. O quarto capítulo é responsável pela apresentação dos resultados e consecutiva análise e discussão dos mesmos. No quinto e último capítulo, são expostas as

considerações finais face aos resultados obtidos no capítulo anterior, e são apresentados os principais contributos da investigação e limitações do estudo e algumas recomendações para futuras investigações.

# **1 Revisão de literatura**

## **1.1 Liderança**

O atual contexto empresarial, em que os líderes operam, é caracterizado por ser dinâmico, incerto e cada vez mais complexo. Para as organizações contrariarem estas adversidades e alcançarem uma vantagem competitiva é necessário que disponham de lideranças inteligentes, uma vez que o processo de mudança organizacional é cada vez mais influenciado pelo líder (Bhargavi & Yaseen, 2016). Por esse motivo, diminuir a complexidade e a incerteza para as pessoas e, simultaneamente, construir uma imagem favorável do futuro, que seja partilhada pelos subordinados, é um dos maiores desafios da gestão da atualidade (Maak & Pless, 2006).

De acordo com Gächter et al. (2012), induzir os colaboradores a concretizar uma dada ação em prol de um interesse coletivo é uma tarefa desafiante para qualquer líder. Os mesmos autores, acrescentam ainda que uma liderança eficaz dependerá das preferências e crenças cooperativas do líder, o que sugere que os grupos podem funcionar de forma mais eficaz sob a liderança de pessoas que estão dispostas a abdicar do benefício pessoal em detrimento do benefício coletivo.

De acordo com Waldman (2011), os líderes deparam-se com públicos cada vez mais céticos, ambientes mais instáveis e colaboradores com necessidades e experiências em constante mudança. De modo a conseguir encarar essas adversidades a liderança passou a ser descrita como um processo que pode potenciar a criação de uma vantagem competitiva para as organizações. Posto isto, a liderança passa a ser considerada como parte importante nos resultados organizacionais, uma vez que se tornou um instrumento estratégico de motivação dos colaboradores para que estes aumentem o seu potencial de crescimento e desenvolvimento (Wahab et al., 2016).

A liderança é um conceito amplamente discutido em diversas áreas do conhecimento e tem vindo a ganhar, cada vez mais, preponderância no contexto organizacional, uma vez que é irrefutável que constitui um fator crucial para o sucesso de qualquer organização (Baesso et al., 2017). Este construto continua a ser tema de investigação, dado que a qualidade da liderança é fundamental para atingir os objetivos e a visão de uma organização e, desta forma, combater os desafios externos (Harris et al., 2007). Deste modo, a liderança tem uma grande influência no sucesso ou no fracasso de uma organização (Bennis, 2007), ou seja, é um elemento que afeta o desempenho global de



uma organização (Bass, 1985; Cannella & Rowe, 1995). Neste sentido, é essencial obter lideranças efetivas, capazes de organizar e gerir as frequentes mudanças tecnológicas, culturais e económicas com as quais as organizações têm que lidar diariamente, de forma ética e socialmente responsável (Ivan & Terra, 2017).

A inexistência de uma definição exata de liderança na literatura despoletou o estudo da mesma por parte de diversos investigadores com o intuito de conseguir defini-la. Stogdill (1948) definiu a liderança como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado e o seu esforço para a realização de objetivos. Segundo Burns (1978), o processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado. Hersey e Blanchard (1988) consideram a liderança como o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo com o propósito destes realizarem esforços que permitam atingir metas numa determinada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos subordinados e de outras variáveis situacionais. Para Bass e Bass (2008) a liderança é definida como a capacidade de influenciar as atividades e os comportamentos individuais na interação com grupos alinhados por um objetivo comum. Na visão de Lourenço (2000), para que a liderança se exerça, o grupo, explícita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Segundo Kouzes e Posner (2009), a liderança é a arte de mobilizar outras pessoas para que estas queiram lutar por objetivos partilhados, acrescentando ainda que existe uma disparidade entre dar apoio e dar ordens. Por sua vez, Yukl (2012) defende que a liderança é um processo de influência e interpretação dos factos com o intuito de manter relações de colaboração e espírito de equipa. Northouse (2021) define liderança como um processo onde um indivíduo influencia atitudes e comportamentos, incentiva, inspira e motiva os trabalhadores, direcionando-os para objetivos comuns. Por fim, a definição de liderança proposta no âmbito do projeto *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE), embora primando pela simplicidade, sublinha a competência de um sujeito para influenciar, motivar e habilitar os outros sujeitos a contribuírem para aumentar a eficácia e o sucesso da organização a que pertencem (House et al., 1999).

Num estudo desenvolvido em 1974, Stogdill concluiu que existiam quase tantas definições de liderança quanto os autores que se dedicaram ao seu estudo, o que torna praticamente impossível eleger uma definição como sendo a mais correta (Besen et al.,

2017). Não obstante, é consensual entre diversos autores que a liderança consiste na capacidade de influenciar as pessoas, de modo a concretizar objetivos comuns (Abelha et al., 2018; De Vries, 2008).

Em conformidade com as definições apresentadas anteriormente e reforçando a essência da liderança como a capacidade de influenciar as pessoas em prol de objetivos mútuos, é possível afirmar que o estilo de liderança é a forma como os líderes influenciam os outros (Hussain & Hassan, 2016).

### **1.1.1 Teorias da liderança**

As teorias da liderança baseiam-se num conjunto de pressupostos que permitem caracterizar o comportamento dos líderes e definir o seu papel dentro da organização. Neste sentido, o estilo de liderança presente na organização ou o estilo de liderança exercido pelo líder afeta a forma como gere os seus colaboradores e como os motiva a atingir quer as metas pessoais quer os resultados organizacionais (Besen et al., 2017).

A falta de consenso sobre a definição de liderança desencadeou o surgimento de diferentes teorias, que com o passar do tempo sofreram evoluções e modificações de forma a ser possível satisfazer as necessidades das organizações e colmatar as lacunas das abordagens anteriores (Dess & Picken, 2000). É possível constatar que nenhum estilo de liderança deve ser desacreditado, pois o sucesso de cada estilo depende da capacidade do líder em adaptar-se a diferentes contextos e ambientes, tendo em consideração os objetivos individuais e organizacionais (Silva et al., 2020). Perante o exposto, é notório que os contextos, as situações, culturas, ambiente laboral, leis e regulamentos, bem como a complexidade organizacional e os desenvolvimentos psicossociais têm um enorme impacto no modo como a liderança é exercida e tem consequências consideráveis nas dinâmicas organizacionais (Amabile et al., 2004).

#### **1.1.1.1 Teorias do traço de personalidade**

Após a Segunda Guerra Mundial o conceito de liderança foi profundamente estudado, emergindo assim as Teorias dos traços de personalidade que foram significativamente influenciadas pelo sistema militar (Lord et al., 2017). Esta primeira abordagem advoga que as características pessoais e os traços de personalidade de um líder o diferenciam dos

seus subordinados (Maloş, 2012). As Teorias dos traços de personalidade incluem a Teoria do grande homem e a Teoria dos traços.

#### **1.1.1.1.1 Teoria do grande homem**

A Teoria do grande homem popularizada na década de 1840 por Thomas Carlyle, baseia-se no facto de que os grandes líderes nascem, não são feitos, dessa forma a propensão para liderar não depende de qualquer tipo de aprendizagem, sendo por isso considerada uma capacidade inata que surge a partir da combinação da predisposição genética e dos fatores ambientais (Boerma et al., 2017). Esta teoria descreve o líder como um ser heroico, mítico e destinado a assumir a liderança quando necessário. O termo grande homem advém do facto de, naquela época, a liderança ser encarada como uma qualidade masculina, especialmente em termos de liderança militar (Maloş, 2012).

Um dos críticos mais proeminentes da Teoria do grande homem foi o sociólogo Herbert Spencer, que no seu estudo de sociologia intitulado de *The Study of Sociology* de 1873, defendia que os líderes eram o resultado da sociedade em que estão integrados, ou seja, antes que o líder possa refazer a sua sociedade, a sua sociedade deve fazê-lo (Spector, 2016).

#### **1.1.1.1.2 Teoria dos traços**

Decorrente da impossibilidade de assegurar que as qualidades de liderar são comuns a todas as pessoas e que se mantêm ao longo da vida, culminou no desenvolvimento de diversos estudos de maneira a identificar os traços de personalidade que caracterizavam os líderes (Nichols, 2016). No início do século XX surgiu a Teoria dos traços, muito semelhante em alguns aspetos à teoria anterior, visto que continua a defender que a capacidade de liderar é uma aptidão natural, intrínseca à pessoa, ou seja, os líderes possuíam qualidades únicas e traços que os diferenciavam das outras pessoas (Hunt & Fedynich, 2019). Esta teoria induziu os investigadores a debruçar o seu estudo na identificação desses traços essenciais de liderança (Mações, 2018). Robbins e Coulter (1998) apresentaram seis traços que distinguem os líderes dos não-líderes, nomeadamente:

- **Disposição ou Empenho:** Os líderes evidenciam ser esforçados, persistentes, energéticos, ambiciosos, tomam iniciativa e revelam desejo de realização;
- **Desejo de liderar:** Os líderes manifestam interesse em assumir responsabilidades e em liderar e influenciar o outro;
- **Honestidade e Integridade:** Os líderes estabelecem uma relação de confiança com os seus seguidores, sendo honestos e credíveis e exercem as políticas que incentivam;
- **Autoconfiança:** Um líder deve ser confiante na tomada de decisões e ao enfrentar os obstáculos, para que os seus seguidores também se sintam seguros ao segui-lo;
- **Inteligência:** A capacidade de resolução e avaliação dos problemas, eficácia na tomada de decisão e perícia na análise de informação devem fazer parte do dia-a-dia de um líder;
- **Conhecimento relacionado com o trabalho:** O conhecimento minucioso do negócio e da organização é essencial para uma boa liderança.

Durante bastante tempo diversos investigadores dedicaram-se à Teoria dos traços, o que levou a uma proliferação dos estudos da mesma, e como resultado, a lista de potenciais traços que caracterizam os líderes revelou-se vasta, retirando, assim, a utilidade prática desta abordagem (Mações, 2018). Esta teoria foi posta em causa, pois ainda que um indivíduo possua um conjunto de traços, isso não é um fator preditor de sucesso. Após uma revisão minuciosa da literatura, Stogdill (1948) concluiu que um líder portador de determinados traços pode ser eficaz num contexto mas ineficaz noutro. O mesmo autor acrescentou ainda que líderes distintos que detenham traços diferentes podem alcançar o sucesso no mesmo contexto. Tendo por base os estudos realizados sobre esta teoria deduz-se que os traços, por si só, não são suficientes para se alcançar uma liderança de sucesso nas organizações, funcionando meramente como um pré-requisito (Maloş, 2011), por essa razão os investigadores foram motivados a procurar novas alternativas, focando-se em estudar o comportamento dos líderes, dando origem às Teorias comportamentais.

#### **1.1.1.2 Teorias comportamentais**

As Teorias comportamentais emergiram nos finais dos anos 40, princípios dos anos 50, como resposta à incapacidade da Teoria dos traços de personalidade em explicar, convenientemente, a liderança e o aparecimento dos líderes (Teixeira, 2022). Assim, as

características inatas da personalidade passam a ter um menor grau de importância e, em contrapartida, começa-se a dar maior ênfase aos comportamentos necessários para exercer a liderança (Israel, 2021).

Compreender o modo como os líderes “eficazes” realmente agem é muito importante, porque permite clarificar os detalhes do relacionamento de troca entre o líder e os colaboradores, realçando o que os líderes fazem em termos de comportamento e não em termos de traços ou aptidões (Rego, 1998), ou seja, a ênfase está no que o líder faz, e não no que o líder é (Jesuíno, 2005). Assim, a maioria das investigações comportamentais estavam focadas em encontrar maneiras de classificar o comportamento do líder para dessa forma facilitar a nossa compreensão da liderança (Yukl, 2012), mostrando como os líderes ineficazes diferem, ao nível comportamental, dos eficazes (Rego, 1998).

Contrariamente à teoria anterior, que procurava determinar se uma pessoa nascia líder, esta questiona-se sobre o que é necessário para formar um líder, partindo da premissa de que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o líder do não líder (Bilhim, 2009).

Enquadrados nesta teoria surgiram vários estudos na tentativa de identificar comportamentos eficazes de liderança, dos quais se destacam a Teoria dos três estilos de liderança, Estudos da Universidade de Ohio e os Estudos da Universidade de Michigan. Surgiram ainda algumas classificações dos estilos de liderança, como é o caso da Classificação de Likert e da grelha de gestão de Blake e Mouton.

#### **1.1.1.2.1 A teoria dos três estilos de liderança**

Em 1939, os investigadores Kurt Lewin, Ronald Lippit e Ralph White, da Universidade de Iowa, nos Estados Unidos, realizaram um estudo para verificar o impacto causado por três estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos e a cada seis semanas a direção de cada grupo era desenvolvida por líderes que utilizavam três estilos de liderança diferentes: a liderança autocrática, a liderança liberal (*laissez-faire*) e a liderança democrática (Botelho & Krom, 2010; Chiavenato, 2020b).

Os resultados deste foram bastante interessantes, visto que os meninos apresentaram comportamentos distintos perante os diferentes tipos de liderança a que foram submetidos (Botelho & Krom, 2010).

De seguida, serão apresentadas as diferentes características do estilo de liderança autocrática, democrático e liberal, bem como os respetivos resultados deste estudo segundo Chiavenato (2020b).

O **estilo de liderança autocrática** ou autoritária caracteriza-se por centralizar a autoridade inteiramente no líder, pois compete-lhe a ele fixar as diretrizes, tomar decisões unilaterais e determinar as tarefas e os métodos de trabalho, sem qualquer envolvimento do grupo. Este líder é ainda responsável por determinar as tarefas que cada subordinado deve executar, bem como escolher qual o companheiro de trabalho de cada sujeito. Assim, pode-se constatar que os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha.

O líder autocrático é dominador e espera obediência plena e cega dos subordinados perante as suas ordens, além disso é pessoal tanto nos elogios como nas críticas que faz. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. As consequências desta liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade, criatividade, iniciativa por parte dos liderados e pela inexistência de qualquer amizade de grupo, visto que os objetivos são o lucro e os resultados.

Esta liderança enfatiza unicamente o líder e desta forma os subordinados que o receiam, tendem a registar comportamentos de indisciplina e a reduzir o seu volume de trabalho na ausência do mesmo, ou seja, o trabalho apenas se desenvolve com a presença física do líder.

No **estilo de liderança democrática** ou participativa o líder envolve os seus subordinados nos processos de tomada de decisão, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e recorre à utilização do *feedback* como uma forma de instruir os seus subordinados.

O líder democrático orienta e incentiva todos os elementos a debater acerca dos objetivos e determina as decisões a serem tomadas. Quem decide é o grupo e não somente o líder, ou seja, todos participam nas decisões, uma vez que é o grupo, em conjunto, que delinea as providências e técnicas para atingir os objetivos. As diretrizes são decididas pelo grupo,

havendo, contudo, um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, que sugere várias alternativas para o grupo optar. Além disso, a divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.

O líder deste estilo de liderança procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo. O líder democrático é objetivo e nas críticas e elogios limita-se apenas aos factos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequências um ritmo de trabalho suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausenta.

O líder democrático é caracterizado por ser um indivíduo extremamente comunicativo, que encoraja a participação das pessoas e que se preocupa de igual forma com o trabalho e com o grupo. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam um nível quantitativo de produção equivalente à liderança autocrática, com uma qualidade de trabalho surpreendentemente superior, acompanhados de um clima de satisfação, integração grupal, responsabilidade e comprometimento pessoal.

No **estilo de liderança liberal** ou *laissez-faire* o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Assim, os liderados têm total liberdade para definir objetivos, tomar decisões, dividir tarefas e organizar quem trabalha com quem, isto é, tomar decisões grupais ou individuais. Neste estilo de liderança, o líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado para intervir. Este líder não impõe regras e não se impõem ao grupo, não sendo por isso respeitado. Devido ao excesso de liberdade atribuída aos liderados, estes tendem a apresentar, por vezes, índices de abandono do grupo, uma vez que não esperam nada de um líder com esta passividade. Além disso, corre-se o risco dessa atitude de abandono se difundir entre os subordinados decorrente da não demarcação dos níveis hierárquicos.

O comportamento do líder é caracterizado por ser evasivo e sem firmeza. Os grupos submetidos à liderança liberal não se saíram bem tanto na vertente da quantidade como na vertente da qualidade do trabalho, com evidentes sinais de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito pelo líder que acaba por ser ignorado pelo grupo. Desta forma, a liderança liberal dá ênfase aos subordinados.

Comparando os três estilos de liderança apresentados, o estilo de liderança liberal é considerado como o pior, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos.

#### **1.1.1.2.2 Estudos da Universidade de Ohio**

A mais abrangente das teorias comportamentais resultou de uma pesquisa desenvolvida por um grupo de investigadores da Universidade de Ohio, situada nos Estados Unidos, que realizou uma série de estudos sobre o comportamento de diversos líderes em várias organizações, com a finalidade de identificar dimensões independentes do comportamento do líder (Melo, 2004; Robbins, 2005; Teixeira, 2022).

De acordo com Robbins (2005), os estudos iniciaram-se com mais de mil dimensões diferentes e foram afinando até obter apenas duas categorias, que foram consideradas como as maiores responsáveis pelo comportamento de liderança relatado pelos funcionários, a que chamaram estrutura de iniciação e consideração.

A **estrutura de iniciação** corresponde ao nível pelo qual um líder define e estrutura as suas tarefas e as do grupo da melhor forma, de maneira a serem alcançados os objetivos formais do grupo (Kinicki & Kreitner, 2006; Yukl, 2012), isto é, o líder é responsável por iniciar e organizar a atividade do grupo no sentido de se atingirem os objetivos definidos. Por outro lado, a **consideração** corresponde ao nível no qual um líder age de uma forma amigável e de apoio, demonstrando preocupação para com os subordinados, zelando pelo bem-estar dos mesmos, dando importância às suas necessidades e desejos (Kinicki & Kreitner, 2006; Yukl, 2012), pautando sempre por um relacionamento alicerçado na confiança recíproca e respeito pelas ideias e pelos sentimentos dos colaboradores.

As duas dimensões acima descritas permitiram a formulação de quatro estilos comportamentais de liderança, obtidos através da combinação entre o grau de estrutura de iniciação e o grau de consideração, como demonstra a Figura 1.



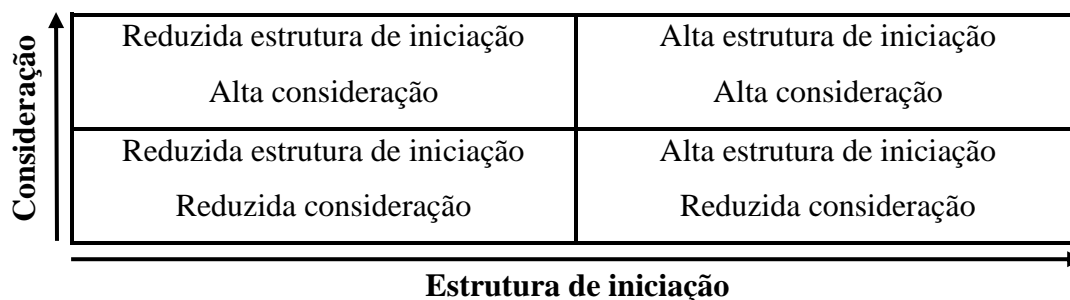


Figura 1- Modelo de liderança da Universidade de Ohio (Adaptado de Teixeira (2022))

- O estilo de liderança **alta estrutura de iniciação/reduzida consideração**: diz respeito aos líderes que atribuem maior importância à estrutura da tarefa do que ao relacionamento com os seus colaboradores, tendo uma elevada orientação para a concretização do trabalho;
- O estilo de liderança **reduzida estrutura de iniciação/alta consideração**: diz respeito aos líderes que atribuem maior importância ao relacionamento com os seus colaboradores do que à estrutura das tarefas e determinação de objetivos, tendo maior orientação para os relacionamentos interpessoais;
- O estilo de liderança **reduzida estrutura de iniciação/reduzida consideração**: diz respeito aos líderes que não atribuem importância nem às tarefas da organização, nem ao relacionamento interpessoal com os seus colaboradores;
- O estilo de liderança **alta estrutura de iniciação/alta consideração**: diz respeito aos líderes que atribuem importância tanto às tarefas e objetivos da organização, como ao relacionamento interpessoal com os seus colaboradores.

Devido à sua natureza bastante simplista e reducionista estas duas grandes dimensões dos estudos de Ohio acabaram por ser alvo de muitas críticas. Na verdade, os resultados posteriores não foram conclusivos em relação à ideia de que os líderes mais eficazes seriam aqueles que apresentariam valores elevados nas dimensões de estrutura de iniciação e consideração (Yukl, 2012).

Além disso, os investigadores da Universidade de Ohio não concluíram qual dos quatro estilos indicados era o mais adequado, porém sugeriram que a combinação mais recomendável das duas dimensões dependeria do contexto da situação em concreto (Teixeira, 2022), implicando que nenhum estilo é melhor que outro.

### 1.1.1.2.3 Estudos da Universidade de Michigan

Aproximadamente na mesma época dos estudos da Universidade de Ohio, um grupo de investigadores do *Survey Research Center* da Universidade de Michigan, liderado por Rensis Likert, desenvolveu uma pesquisa com objetivos muito semelhantes, que se centravam em identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionadas com os níveis de eficácia no desempenho (Bilhim, 2009; Melo, 2004; Teixeira, 2022). Deste modo, um grupo de investigadores reuniu informação por meio de inúmeras entrevistas e inquéritos a líderes e colaboradores, classificando os comportamentos dos líderes consoante duas dimensões (Daft, 2021):

- **Comportamento orientado para a produção:** é caracterizado pela ênfase que o líder atribui ao aspeto técnico do trabalho e tem como principal preocupação o cumprimento das tarefas atribuídas ao grupo que lidera, encarando os membros do grupo como um meio para atingir um fim;
- **Comportamento orientado para os colaboradores:** é caracterizado pela ênfase que o líder dá às relações interpessoais, demonstrando interesse pelas necessidades dos seus colaboradores e aceitando as diferenças individuais entre os membros.

Após análise detalhada da informação recolhida, as conclusões obtidas com o estudo de Michigan favoreciam muito os líderes que tivessem comportamentos mais orientados para os colaboradores. O comportamento orientado para os colaboradores induzia à alta produtividade e à alta satisfação no trabalho, todavia o comportamento orientado para a produção motivava a baixa produtividade e a baixa satisfação (Bilhim, 2009).

Perante o exposto, é possível constatar-se que as conclusões dos estudos da Universidade de Michigan estão em estreita sintonia com aquelas da Universidade de Ohio, pois as duas dimensões identificam comportamentos de líderes voltados para a tarefa, voltados para o relacionamento ou para ambos (Melo, 2004). Contudo, de acordo com Rollinson (2008), estas conclusões apresentam ligeiras disparidades, já que ao contrário do estudo da Universidade de Ohio, em que as dimensões estavam predestinadas a serem dois aspetos independentes do comportamento, os investigadores de Michigan chegaram a uma conclusão diferente, porque consideram que as duas dimensões são estilos distintos do comportamento, que encaminham para um contínuo de extremos, desde a liderança orientada para a produção até à liderança orientada para os colaboradores.

#### 1.1.1.2.4 Classificação de Likert

Likert (1961) desenvolveu um contínuo estudo sobre liderança que possibilitou aprofundar diversos conceitos e abordagens fundamentais para uma melhor compreensão do comportamento dos líderes. Com base neste estudo, o autor propôs uma classificação para a liderança composta por quatro estilos de liderança:

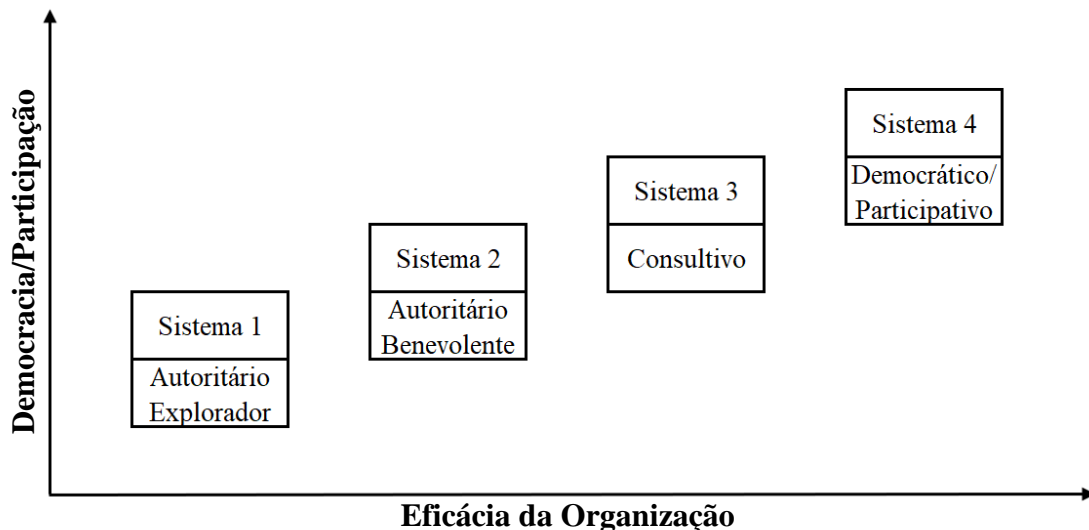


Figura 2- Os sistemas de liderança/eficácia da organização (Adaptado de Likert (1991))

- **Estilo autoritário explorador:** O processo de decisão está totalmente centralizado no líder, cabendo ao mesmo estruturar e organizar o trabalho a executar, assim como, controlar rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. O sistema de comunicação é bastante débil, havendo somente comunicações verticais no sentido descendente, destinadas exclusivamente para dar ordens e raramente para fornecer explicações e orientações. As relações interpessoais geram desconfiança e são encaradas como algo nocivo para os interesses da organização, de forma a evitar ou coibir essas relações humanas a atribuição de cargos e tarefas é minuciosamente pensada para que as pessoas fiquem confinadas e isoladas, ou seja, o trabalho em grupo é completamente inexistente. Neste estilo de liderança é dada ênfase às punições e às medidas disciplinares, criando um ambiente de medo e desconfiança, onde todos devem cumprir fielmente as regras e os regulamentos internos. Além disso, as recompensas são raras e predominantemente materiais ou salariais (Likert, 1961).

Este estilo de liderança encontra-se em empresas do ramo industrial que dispõem de tecnologia pouco desenvolvida e de mão de obra intensiva, por exemplo algumas empresas de construção civil (Teixeira, 2022).

- **Estilo autoritário benevolente:** O processo de decisão está centralizado no líder, no entanto, os colaboradores têm alguma liberdade e flexibilidade para tomar decisões de pequeno porte e de caráter meramente repetitivo e burocrático, baseadas em simples rotinas e prescrições do líder. Além disso, todas essas atividades permitidas aos colaboradores são sujeitas ao controle e aprovação do líder. O sistema de comunicação é relativamente débil, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes. As relações interpessoais são toleradas com alguma condescendência, mas são consideradas como algo prejudicial para os interesses da organização. Neste estilo de liderança é dada ênfase às punições e às medidas disciplinares, mas com menos arbitrariedade. Além disso, as recompensas salariais são mais frequentes, havendo também recompensas sociais ocasionalmente (Likert, 1961). Este estilo de liderança encontra-se em empresas industriais que utilizam tecnologia um pouco mais evoluída e mão de obra mais especializada, por exemplo nas linhas de montagem e, por vezes, nos escritórios de algumas fábricas (Teixeira, 2022).
- **Estilo consultivo:** O processo de decisão é consultivo, porque a opinião e os pontos de vista de níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam e, simultaneamente, é participativo, porque os colaboradores podem tomar as suas próprias decisões sobre como irão executar o seu trabalho seguindo as orientações básicas da organização, mas todas as decisões são posteriormente submetidas à aprovação do líder. O sistema de comunicação ocorre verticalmente, no sentido descendente e ascendente, e horizontalmente (comunicação entre pares). No concerne às relações interpessoais, a empresa incentiva uma organização informal e eficaz, com trabalho em equipa e grupos esporádicos em que são privilegiados o relacionamento humano e a confiança nas pessoas. Neste estilo de liderança é dada ênfase às recompensas materiais (principalmente salários), embora ainda ocorram recompensas sociais ocasionalmente. Além disso, as punições ou castigos são raras (Likert, 1961). Este estilo de liderança é, frequentemente, utilizado em empresas de serviços, como bancos e outras instituições financeiras, e em algumas

áreas administrativas de determinadas empresas do ramo industrial mais desenvolvidas em termos de relações interpessoais (Teixeira, 2022).

- **Estilo participativo:** O líder e os colaboradores possuem uma relação de confiança mútua, motivo pelo qual o líder antes de tomar alguma decisão solicita sempre as opiniões e ideias dos colaboradores, promovendo assim o total envolvimento dos mesmos na definição de objetivos e na preparação de decisões. A comunicação flui em todos os sentidos, pois as comunicações são vitais para o sucesso da empresa e por esse motivo a informação precisa de ser partilhada por todos os membros que dela necessitam para trabalhar, com vista a obter-se a sinergia necessária. Relativamente às relações interpessoais destaca-se o trabalho em equipa, onde o relacionamento entre as pessoas se baseia na confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso, pois o bom relacionamento entre todos os membros da equipa é fulcral para o bom desenvolvimento dos trabalhos. Neste estilo de liderança é dada ênfase às recompensas sociais, embora as recompensas materiais e salariais sejam ainda frequentes. Além disso, as punições dão raras e, quando ocorrem, são definidas pelo grupo (Likert, 1961). Este estilo de liderança encontra-se, maioritariamente, em empresas que utilizam tecnologia sofisticada e onde os trabalhadores, altamente especializados e desenvolvidos, exercem atividades complexas, por exemplo em empresas de serviços de consultoria em engenharia ou gestão (Teixeira, 2022).

Para Likert (1961) o estilo mais oportuno para atingir uma maior eficácia da organização é o participativo, visto que contribui para o aumento da produtividade organizacional e da satisfação dos trabalhadores, contudo, ainda é pouco encontrado na prática.

Um aspeto a ter em consideração, é o facto de que embora a classificação de Likert permita classificar os estilos de liderança passíveis de serem encontrados numa organização, esta não explica os processos de adoção dos estilos.

#### **1.1.1.2.5 Grelha de gestão de Blake e Mouton**

Neste mesmo contexto, Robert Blake e Jane Mouton desenvolveram, em 1964, uma grelha de gestão, que é representada através de uma matriz bidimensional, composta por uma relação entre a orientação para as pessoas (grau em que um líder considera as necessidades, interesses e áreas de desenvolvimento pessoal dos membros da equipa ao

decidir a melhor maneira de realizar uma tarefa) e a orientação para a produção (grau em que um líder enfatiza objetivos concretos, eficiência organizacional e alta produtividade ao decidir a melhor forma de realizar uma tarefa). Cada uma destas duas dimensões corresponde a uma variável representada em cada um dos eixos cartesianos, sendo o eixo das abscissas representativo da orientação para a produção e o eixo das ordenadas representativo da orientação para as pessoas, oscilando numa escala de 1 (reduzido) a 9 (elevado), onde podem resultar 81 posições distintas caracterizadas por diferentes estilos de liderança (Teixeira, 2022).

Analisando a grelha de gestão de Blake e Mouton, representada na Figura 3, é possível identificar cinco estilos de liderança diferentes, que impactam de forma distinta os colaboradores (Cunha et al., 2016; Daft, 2021; Lashley & Lee-Ross, 2003; Robbins, 2005; Teixeira, 2022).



Figura 3- Grelha de gestão de Blake e Mouton (Adaptado de Teixeira (2022))

De acordo com Blake e Mouton (1985) os cinco estilos de liderança podem ser descritos da seguinte forma:

- **Country Club Management (1,9):** O líder é caracterizado por apresentar uma preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção, que faz do ambiente de trabalho um “Country Club”. Este líder procura sempre manter relações harmoniosas, ainda que isso implique uma menor eficiência e eficácia do trabalho realizado;
- **Team Management (9,9):** Este líder é caracterizado por apresentar uma preocupação máxima com as pessoas e, simultaneamente, com a produção. Este líder encara o trabalho de equipa como sendo a única forma de atingir resultados, por esse motivo procura incentivar a máxima participação, empenho e interação entre os seus subordinados na concretização dos objetivos comuns;
- **Organization Man Management (5,5):** O líder é caracterizado por apresentar uma preocupação média quer com a produção quer com as pessoas. Este líder pretende encontrar um equilíbrio entre os resultados obtidos, a disposição e o ânimo no trabalho.
- **Impoverished Management (1,1):** O líder é caracterizado por apresentar uma preocupação mínima com a produção e com as pessoas. Este líder desempenha uma gestão empobrecida, pelo que, geralmente, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para salvaguardar a sua permanência na organização;
- **Authority-Obedience (9,1):** O líder é caracterizado por apresentar uma preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas. Este líder usa a sua autoridade para alcançar os resultados pretendidos e, geralmente, age de forma centralizada e controlada, prestando pouca atenção às necessidades e bem-estar dos colaboradores.

Blake e Mouton afirmavam, de acordo com os seu trabalhos, que os gestores com melhor índice de desempenho eram os que adotavam um estilo de liderança (9,9), isto é, um estilo de liderança que se caracteriza pela máxima preocupação pelas pessoas e, simultaneamente, pela produção, pois eram os que obtinham melhores resultados, menor rotação de pessoal, redução de absentismo e maior satisfação dos empregados (Teixeira, 2022). De acordo com Bass e Bass (2008), este tipo de líder desenvolve colaboradores que são comprometidos com a realização dos objetivos da organização e demonstram

interdependência através de interesses comuns às ambições da organização, resultando num relacionamento de confiança e respeito para com o líder.

Todavia, atualmente, acredita-se que, em determinadas situações, os líderes orientados para a produção, estilo de liderança (9,1), alcançam melhores resultados, por exemplo, quando supervisionam trabalhos repetitivos, realizados por trabalhadores inexperientes e desmotivados. Por outro lado, os líderes orientados para as pessoas, estilo de liderança (1,9), funciona melhor com quadros altamente qualificados, experientes e motivados. No entanto, será possivelmente válido dizer-se que o estilo de liderança (1,1) não irá funcionar bem em nenhuma circunstância (Mações, 2018).

### **1.1.1.3 Teorias situacionais/contingenciais**

Esta abordagem para além de enaltecer a importância das características dos líderes e dos subordinados, dos estatutos sociais de cada um deles e das tarefas a serem executadas, enaltece ainda a importância do ambiente externo, ou seja, contrariamente às abordagens anteriores, as teorias contingenciais/situacionais têm em conta a situação (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018; King, 1990).

As teorias contingenciais/situacionais explicam o conceito de liderança com base no contexto e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação (Chiavenato, 2020b). Dessa forma, uma determinada situação ou contexto vai necessitar de um tipo de liderança específico para que seja alcançada a eficácia (Vroom & Jago, 2007).

Assim, o princípio basilar das teorias contingenciais/situacionais cinge-se ao facto de que as aptidões, atributos e competências requeridas pelo líder são determinadas pelas exigências do contexto em que o mesmo atua (e.g., económico, social, político) (Ferreira et al., 2021). Neste sentido, o estilo de liderança adotado depende do contexto em que o líder e os seus liderados estão integrados e da sua capacidade de adaptação ao mesmo (Pedrosa et al., 2021).

A teoria contingencial de Fiedler e a teoria situacionais de Hersey e Blanchard são as duas teorias que mais se destacam no âmbito das teorias contingenciais/situacionais, sendo por isso, abordadas de seguida.



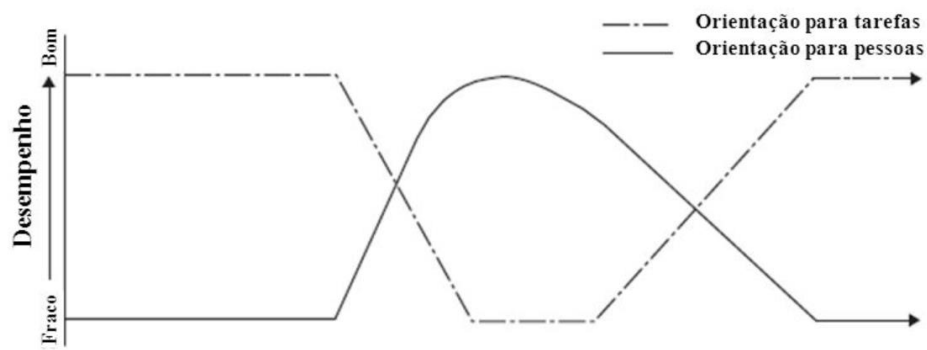
### 1.1.1.3.1 Teoria contingencial de Fiedler

A teoria contingencial, desenvolvida por Fred Fiedler em 1967, foi uma das teorias com maior aceitação, tendo dominado a generalidade dos estudos durante a década de setenta (Bass & Bass, 2008). Fiedler (1965, 1978) defende que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação, seja qual for. Esta teoria propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende de uma boa combinação entre o estilo de liderança ao interagir com os subordinados e o grau em que a situação concede controlo e influência ao líder (De Matos, 2013; Robbins, 2005).

Este modelo contingencial integra, essencialmente, três elementos: o estilo de liderança, o desempenho do grupo e a favorabilidade da situação (Cunha et al., 2016).

Para Fiedler é imprescindível identificar o estilo de liderança, pois este constitui-se num fator essencial para o sucesso. Razão pela qual desenvolveu um instrumento chamado de questionário *Least Preferred Coworked* (LPC) com a finalidade de apurar o **estilo de liderança**. Este questionário consiste na recolha da opinião e reflexão de um determinado indivíduo sobre outro membro do mesmo grupo, que segundo ele é o menos preferido, isto é, aquele com quem é mais complicado trabalhar, contemplando vários atributos (e.g., a cooperação, a amizade, a disponibilidade, a harmonia, a eficiência, etc.), e o respetivo resultado permite identificar se o líder é mais orientado para as tarefas ou para as pessoas (Cunha et al., 2016).

O **desempenho do grupo**, relacionado com a eficácia do líder, representa o grau com que a situação garante ao líder o controlo sobre os seus colaboradores e depende, tal como o estilo de liderança, da favorabilidade da situação. Esta **favorabilidade** é determinada, pensando e combinando corretamente três aspetos da situação: (1) a relação líder/colaboradores, que corresponde ao grau de aceitação do líder pelos colaboradores; (2) a estrutura da tarefa, isto é, se os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados; (3) e a posição de poder do líder, que é determinada pela sua autoridade formal e pelo grau de influência sobre as recompensas e punições (Teixeira, 2022). Na opinião de Cunha et al. (2016), a situação é tanto mais favorável quanto melhor for o poder de posição do líder, as relações entre líder e colaborador, e mais estruturada for a tarefa.



CATEGORIA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relação líder-subordinado	Boa	Boa	Boa	Boa	Fraca	Fraca	Fraca	Fraca
Estrutura de tarefa	Elevada	Elevada	Reduzida	Reduzida	Elevada	Elevada	Reduzida	Reduzida
Posição de poder	Forte	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Fraca
Grau de favorabilidade	Favorável	Favorável	Favorável	Moderadamente favorável	Moderadamente favorável	Moderadamente favorável	Moderadamente favorável	Desfavorável

Figura 4- Modelo de liderança de Fiedler (Adaptado de Teixeira (2022))

Na Figura 4 é apresentado o modelo desenvolvido por Fiedler que é composto por oito situações possíveis, através das diferentes combinações dos três fatores descritos anteriormente, na tentativa de resumir as situações de maior ou menor grau de favorabilidade.

Observando a Figura 4 podemos perceber que o líder está numa posição de influência máxima na situação 1 (boa relação líder/colaborador, elevada estrutura de tarefa e forte posição de poder) e numa posição de influência mínima na situação 8 (fraca relação líder/colaborador, reduzida estrutura de tarefa e fraca posição de poder) (Daft, 2021; Teixeira, 2022). Os resultados dos trabalhos de Fiedler conduziram a duas grandes conclusões: (1) em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com elevada orientação para a tarefa será o mais eficaz; (2) em situações intermédias, isto é, nem muito favoráveis nem muito desfavoráveis, o líder orientado para as pessoas será o mais eficaz (Daft, 2021; Robbins, 2005; Teixeira, 2022).

Fiedler foi muito mais além das abordagens dos traços e dos comportamentos, uma vez que tentou isolar situações através da combinação dos resultados de personalidade com a

classificação da situação, prevendo a eficácia da liderança como função das duas (Robbins, 2005).

Afonso (2010) e Marques e Cunha (1996) consideram que o mérito do trabalho de Fiedler deve-se ao facto de, na área da liderança, ter sido um dos primeiros académicos a formular e a testar empiricamente uma abordagem contingencial da eficácia da liderança e a demonstrar que esta não depende exclusivamente do seu estilo (ou personalidade), mas também das características da situação na qual o líder e a equipa atuam, ou seja, fatores extrínsecos ao líder e à sua equipa.

Assim, o modelo apresentado por Fiedler ajudou a destruir as ideias de que a capacidade de liderança é inata e que pode existir um melhor estilo de liderança independentemente das circunstâncias (De Matos, 2013).

Embora estejamos perante uma teoria muito popular, esta não escapou a algumas críticas. De acordo com Cunha et al. (2016) e Yukl (2012), alguns críticos colocam em questão o significado da classificação no questionário LPC, mencionando que o modelo não explica o efeito causal da classificação do LPC no desempenho, que algumas das conclusões obtidas não são estatisticamente relevantes e que as medidas situacionais podem não ser totalmente independentes da classificação no questionário LPC. Além disso, mencionam ainda que este modelo descarta os líderes com um LPC médio, os quais ultrapassam o número dos líderes com elevado ou baixo LPC.

#### **1.1.1.3.2 Teoria situacional de Hersey e Blanchard**

A teoria situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard, desenvolvida em 1969, tem na sua essência o pressuposto de que um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos subordinados e adotar um estilo de liderança que mais se apropria (Cunha et al., 2016; Teixeira, 2022).

Este modelo integra duas variáveis (Cunha et al., 2016; Teixeira, 2022):

- **Comportamento do líder**, analisado em função de duas vertentes: grau de orientação para as tarefas (metas, prazos e organizações do trabalho) e grau de orientação para o relacionamento (apoio, *feedback*, envolvimento e interação com os colaboradores). Estes comportamentos são similares às classificações usadas pelos investigadores da Universidade de Ohio e pelos proponentes da grelha de

gestão de Blake e Mouton. Com base no comportamento do líder resultam quatro estilos de liderança (Comando, Orientação, Participação e Delegação).

- **Maturidade dos colaboradores**, que integra duas vertentes: maturidade no cargo (conhecimento, experiência, competência para executar a função) e maturidade psicológica (autoconfiança, empenho e motivação para executar a função).

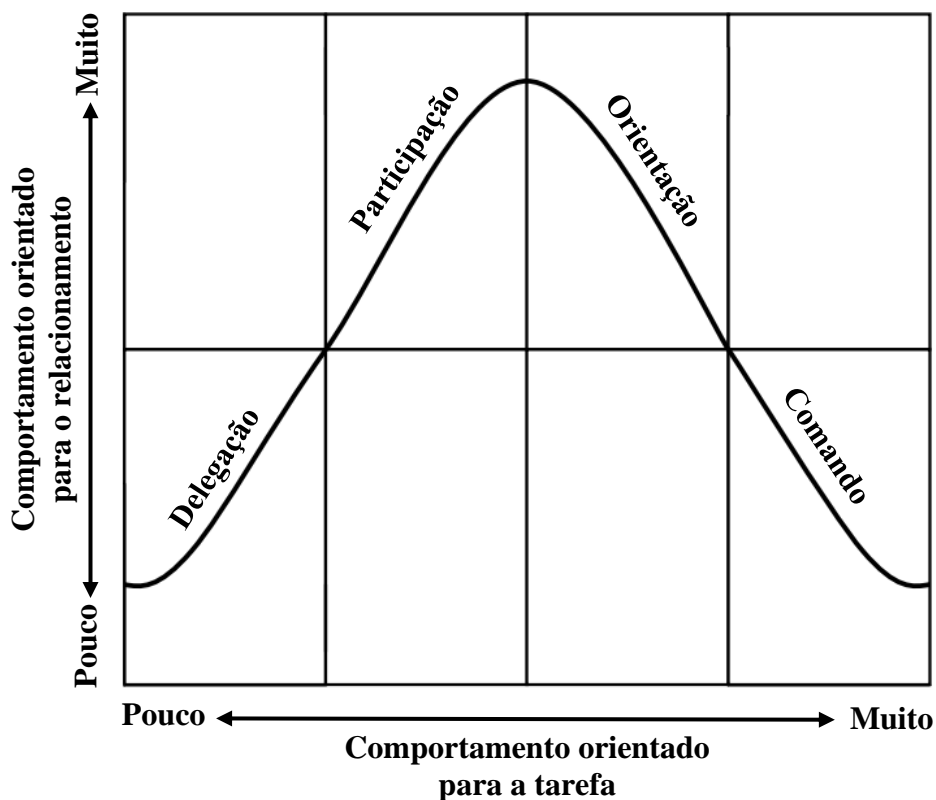
O conceito chave desta teoria corresponde ao nível de maturidade dos subordinados, que é definido não como idade ou como estabilidade psicológica, mas sim como um desejo de realização, a disposição para aceitar responsabilidades, a educação, conhecimento e experiência para a tarefa em questão (Teixeira, 2022).

Como retratado no Tabela 1 e Figura 5, o estilo de liderança mais adequado oscila mediante o grau de maturidade dos subordinados. Dessa forma, Hersey e Blanchard propõem quatro estilos de liderança diferentes que correspondem a quatro fases de maturidade dos subordinados.

*Tabela 1- Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade dos colaboradores (Adaptado de Teixeira (2022))*

<b>Estilo de liderança</b>	<b>Fases de maturidade</b>
<b>Comando</b> ( <i>Telling</i> ): Elevada orientação para as tarefas e reduzida orientação para as pessoas. O líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las. Enfatiza um comportamento diretivo (ou de comando).	<b>M1:</b> Os colaboradores não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes.
<b>Orientação</b> ( <i>Selling</i> ): Elevada orientação para as tarefas e para as pessoas. O líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante.	<b>M2:</b> Os colaboradores ainda não são capazes, mas querem fazer corretamente as tarefas. Estão motivados, no entanto, faltam-lhes as capacidades necessárias.
<b>Participação</b> ( <i>Participating</i> ): Reduzida orientação para as tarefas e elevada orientação para as pessoas. O líder e os colaboradores partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.	<b>M3:</b> As pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.

<b>Delegação</b> ( <i>Delegating</i> ): Reduzida orientação para as tarefas e para as pessoas. A orientação e o apoio do líder são reduzidos, por serem desnecessários.	<b>M4:</b> Os colaboradores são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.
---	---



**Grau de Maturidade dos colaboradores**

Elevado	Moderado		Reduzido
M <sub>4</sub>	M <sub>3</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>1</sub>

Figura 5- Modelo de liderança de Hersey e Blanchard (Adaptado de Teixeira (2022))

De acordo com esta teoria, o nível de maturidade do subordinado, para além de determinar a tarefa apropriada a executar por estes, determina ainda o estilo comportamental que o líder deve exercer sobre o mesmo. Conforme os subordinados vão atingindo maiores

níveis de maturidade, o líder responde não só com redução de controlo sobre as tarefas, mas também, diminuindo o grau de comportamento de relação (orientado para as pessoas) (Teixeira, 2022).

Hersey e Blanchard (1988) reconhecem, também, que a maturidade do subordinado pode apresentar retrocessos, sendo por isso necessária alguma flexibilidade e ajustamento do comportamento do líder. Por exemplo, um colaborador altamente motivado, pode, porventura, tornar-se apático após uma tragédia pessoal, dessa forma seria imprescindível uma supervisão mais rígida e intervenções de desenvolvimento, com vista a recuperar a maturidade anterior e se possível aumentá-la para um nível superior.

Alguns autores reconhecem que existe uma estreita relação entre esta teoria e a grelha de gestão de Blake e Mouton, correspondendo o estilo Comando (*Telling*) ao 9.1, o estilo Orientação (*Selling*) ao 9.9, o estilo Participação (*Participating*) ao 1.9 e o estilo Delegação (*Delegating*) ao 1.1 (Robbins, 2005; Teixeira, 2022).

Esta teoria suscitou bastante interesse, uma vez que sugere uma liderança mais dinâmica e flexível em detrimento de uma liderança estática. Fatores como a motivação, a capacidade e a experiência dos colaboradores podem e devem ser sistematicamente avaliados, de modo a aferir o estilo, ou combinação de estilos, mais aconselhável, tendo sempre em atenção a alteração das necessidades dos subordinados e as características da situação concreta (Teixeira, 2022).

Hersey e Blanchard advogam que se o estilo de liderança for o mais apropriado, contribui não só para motivar os subordinados, como também para aumentar a sua maturidade. Assim, um líder que queira desenvolver os seus colaboradores, ajudá-los a realizar melhor o seu trabalho e aumentar a sua confiança, terá de mudar com regularidade de estilo (Teixeira, 2022).

Maximiano (2000) alega que um dos pontos fortes da teoria situacional de Hersey e Blanchard é o facto de esta reconhecer que a competência e a motivação são elementos fundamentais no processo de liderança e, simultaneamente, o reconhecimento de que a maturidade não é estática.

Apesar das contribuições desta teoria, foram-lhe apontadas algumas críticas, nomeadamente, a reduzida fundamentação teórica, conceptualização ambígua relativamente à definição de maturidade e o facto de ignorar outras variáveis situacionais.

Além disso, não tem sido apresentada evidência reveladora de que a adesão ao modelo suscita realmente maior eficácia, sob o ponto de vista do desempenho da organização, ou da satisfação dos colaboradores (Cunha et al., 2016).

Comparativamente com o modelo de Fiedler, em que a eficácia do líder consiste na seleção da pessoa certa para determinada situação, o modelo de Hersey e Blanchard evidencia a flexibilidade comportamental do líder face à situação (Cunha et al., 2016).

Analisando o desenvolvimento histórico das teorias da liderança ao longo do tempo, constata-se que cada teoria tem vantagens e desvantagens e que cada uma contribui para uma melhor compreensão acerca da liderança. No mundo complexo, dinâmico e globalizado de hoje, as organizações lidam consistentemente com mudanças e incerteza e nenhuma teoria foi capaz de abordar todas as preocupações relacionadas à liderança. Muitos consideram as visões hierárquicas tradicionais da liderança cada vez menos relevantes, dada a complexidade do nosso mundo atual. Isto levou a uma mudança de foco das características e comportamentos dos líderes para uma perspectiva mais sistêmica, focando a liderança como um processo social coletivo resultante da interação de múltiplos fatores. Assim, na tentativa de lidar com a nova realidade das organizações e negócios surgiu a necessidade das novas teorias da liderança (Benmira & Agboola, 2021).

#### **1.1.1.4 Novas lideranças**

Embora, o conceito de liderança e os estudos sobre ela tenham registado evoluções com o passar do tempo, também se registaram no mesmo espaço temporal o ocorrer de mudanças sociais, políticas e económicas que obrigam as organizações e os seus líderes a evoluírem para se adaptarem a ambientes globais cada vez mais turbulentos, competitivos e dependentes de novas tecnologias. Estes contextos atuais, altamente desafiantes, exigem organizações de alto envolvimento com autoridade descentralizada e estruturas flexíveis. Assim, as novas abordagens sobre liderança que surgiram têm por base a relação entre o líder e a organização, e a forma como este é capaz de lidar com a mudança (Lussier & Achua, 2022; Powell, 2011).

As novas abordagens sobre liderança passaram a incluir nos seus estudos dois ou mais tipos de variáveis de liderança (e.g., traços, comportamentos, variáveis situacionais), ao invés de se focar apenas numa variável, tal como acontecia nos estudos anteriores,

originando, assim, novas formas de liderar que despoletaram o aparecimento de novas lideranças (Moller & Gomes, 2010; Northouse, 2021).

Desta forma, serão abordadas, as seguintes novas lideranças: **Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Carismática e Liderança Coaching.**

#### **1.1.1.4.1 Liderança transformacional**

A liderança transformacional é orientada para o relacionamento (Subramaniam et al., 2023), o que propicia, entre os líderes e os colaboradores, relações de confiança e de entreajuda nas necessidades e preocupações de cada um (Ifedi, 2020).

Este estilo de liderança preza os valores e ideias dos colaboradores, procurando motivá-los com o intuito de estes darem primazia aos interesses da organização, ao mesmo tempo que procuram desenvolver a melhor versão de cada colaborador (Burns, 1978).

Os líderes que adotem este estilo de liderança são tidos em conta como líderes atentos, que dão aos seus colaboradores o apoio necessário e proporcionam um bom ambiente de trabalho. Deste modo, este tipo de líderes comportam-se de forma a inspirar todos os que os rodeiam, dando significado e motivação ao trabalho dos seus colaboradores (Ågotnes et al., 2021).

A liderança transformacional, de acordo com Burns (1978), ajuda os colaboradores a atingirem maiores níveis de exigência pessoal e na criação de um clima de transparência entre os líderes e os liderados. Villar-Vargas e Araya-Castillo (2019) afirmam que este estilo de liderança conduz os colaboradores a uma mudança mediante a visão/ideologia da organização com vista a perceberem essa visão/ideologia como sua.

De acordo com Khan et al. (2016), a liderança transformacional é constituída por quatro componentes:

- **Influência idealizada:** Traduz-se na capacidade do líder em ser um modelo para os seus colaboradores, capaz de liderar o caminho a percorrer para atingir os objetivos organizacionais. A influência idealizada permite ao líder transmitir a visão e a missão da organização e mostrar-se como um modelo a seguir para os seus seguidores através das suas realizações pessoais, carácter e comportamento, garantindo assim o respeito e a confiança por parte dos seus seguidores. Este vetor



também é conhecido como carisma. O carisma na liderança transformacional visa inspirar e estimular o desenvolvimento dos subordinados. O líder torna os trabalhadores menos dependentes de si (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017; Yahaya & Ebrahim, 2016; Yukl, 1999).

- **Motivação inspiradora:** É a capacidade do líder em criar e articular a visão, de forma a inspirar e a estimular os seguidores de maneira que estes sejam leais e comprometidos com a sua organização. Um líder com motivação inspiradora estabelece grandes expectativas para os seus seguidores, inspira e motiva os seus seguidores, comunica uma visão clara e atraente, promove um espírito de equipa direcionado para a concretização dos objetivos do grupo e alinha as metas organizacionais com as pessoais (Khan et al., 2016; Yahaya & Ebrahim, 2016).
- **Estímulo intelectual:** Consiste no processo através do qual o líder encoraja os colaboradores a tomarem as suas próprias decisões e a serem criativos e inovadores na resolução de problemas (Yahaya & Ebrahim, 2016).
- **Consideração individualizada:** Reflete-se no comportamento adotado pelo líder, onde este mostra uma preocupação genuína com as necessidades e diferenças individuais, com o desenvolvimento pessoal dos seguidores. Neste sentido, o líder personaliza as interações com os seguidores, ouvindo-os com eficácia, apreciando o seu trabalho, delegando-lhes responsabilidades, agindo como mentor e transmitindo-lhes *feedback* construtivo (Yahaya & Ebrahim, 2016).

Assim, a liderança transformacional caracteriza-se pela sua capacidade de realizar inovações e alterações no contexto organizacional. O líder transformacional inspira os seus colaboradores a ir mais além dos seus interesses pessoais em prol da organização. Este tipo de líder não depende de incentivos ou recompensas materiais para motivar e extrair o melhor dos seus colaboradores, devido ao facto de atribuir mais importância a outras dimensões, como a visão, os valores e as ideias para desenvolver um relacionamento mais profundo com os seus seguidores (Mações, 2018).

#### **1.1.1.4.2 Liderança transacional**

A liderança transacional emprega um modelo de liderança alicerçado em incentivos que são utilizados como compensação em troca de resultados (Leithwood, 1994). De acordo com Subramaniam et al. (2023) e Cabaluna e Mbaw (2021), o estilo de liderança

transacional é orientado para a tarefa. Para Burns (1978), os líderes transacionais guiam os seus subordinados a atingirem os objetivos organizacionais, através de uma motivação extrínseca. Para o mesmo autor, neste estilo de liderança os relacionamentos têm por base uma diversidade de trocas de natureza económica, política ou psicológica entre líderes e seguidores.

De acordo com Jacobsen et al. (2021) e Yahaya e Ebrahim (2016), a liderança transacional é composta por três componentes:

- **Recompensa contingente:** Consiste no acordo entre líderes e seguidores sobre os objetivos e padrões de desempenho a serem alcançados. Com base nesta componente, o líder estabelece metas e expectativas claras de desempenho e determina as recompensas apropriadas para os seus seguidores. Contudo, os trabalhadores poderão receber críticas ou punições devido a maus desempenhos ou incumprimento de objetivos (Yahaya & Ebrahim, 2016);
- **Gestão ativa por exceção:** Diz respeito a um líder que define objetivos e padrões de desempenho e, posteriormente, monitoriza e controla ativamente os trabalhos dos seguidores, procurando erros e desvios, de modo a poder aplicar as regras e procedimentos corretos para os corrigir (Yahaya & Ebrahim, 2016);
- **Gestão passiva por exceção:** Refere-se aos líderes que não reagem sistematicamente aos problemas. Ao adotarem esta técnica passiva, os líderes determinam o padrão de trabalho e aguardam que ocorram erros ou problemas e, só depois é que interferem de forma relutante. Na prática, estes líderes permitem aos seguidores desenvolver o seu trabalho livremente e apenas intervêm quando estes cometem erros no desempenho das suas tarefas (Yahaya & Ebrahim, 2016).

#### **1.1.1.4.3 Liderança carismática**

Carisma é uma palavra proveniente do grego que significa “dom de inspiração divina” (Cunha et al., 2016). Assim como a liderança, também o carisma foi estudado sob as variadas perspetivas organizacionais, políticas e dos movimentos sociais (Lussier & Achua, 2022).

Tal como os líderes transformacionais, os líderes carismáticos são caracterizados pela sua aptidão em motivar os subordinados a superarem-se, uma vez que são líderes entusiastas

e autoconfiantes, com personalidades e ações capazes de inspirar os subordinados a agir de determinada forma e a serem melhores do que seriam habitualmente (Mações, 2018).

A liderança carismática é destinada aos líderes capazes de inspirar, atrair e influenciar positivamente os colaboradores. Desta forma, é possível ao líder transmitir as suas ideias aos colaboradores para que estes se esforcem para cumprir com êxito os objetivos propostos (Gemedá & Lee, 2020).

Os líderes carismáticos são a força motriz por detrás da sua equipa, uma vez que são os responsáveis por entusiasmar os seus colaboradores, inspirando-os e ajudando-os a manterem-se motivados no local de trabalho. Contudo, o líder deve ser capaz de manter as expectativas num nível realista, de modo a que a sua equipa seja inspirada a atingir novos patamares que nunca pensou serem possíveis (Garfinkle, 2005).

Conforme Robbins (2005), existem uma série de características que são encaradas como essenciais para os líderes sejam percebidos como carismáticos, segundo uma análise realizada por Jay Conger e Rasindra Kanengo:

- **Autoconfiança:** Confiam plenamente nos próprios julgamentos e capacidades;
- **Visão:** Apresentam um objetivo idealizado que propõe um futuro melhor que o *status quo*;
- **Habilidades de articulação:** Esclarecem e formulam a sua visão de forma compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, atuando assim como uma força motivadora;
- **Forte convicção:** Têm um alto comprometimento, estão dispostos a assumir elevados riscos pessoais, arcar com custos altos e dedicam-se ao autossacrifício para realizar o que pretendem;
- **Comportamento fora do habitual:** Os líderes carismáticos adotam atitudes vistas como modernas, não convencionais e que estão fora das normas. No caso de ser bem-sucedido, este tipo de comportamento desperta admiração e surpresa nos seguidores;
- **Agentes de mudança:** Os líderes carismáticos são vistos como agentes de mudança radical e não como pessoas que mantêm o *status quo*;
- **Sensibilidade ao ambiente:** Fazem análises realistas do ambiente que os rodeia e dos recursos que têm à disposição.

#### **1.1.1.4.4 Liderança *Coaching***

O papel do líder evoluiu de um diretor tradicional para o papel de *Coach*, à medida que as equipas se tornaram numa forma básica de estrutura organizacional. Por este motivo, e de maneira que seja possível apoiar os *Coachees* (colaboradores), as organizações para além de introduzirem novas práticas de desenvolvimento devem, simultaneamente, construir uma cultura organizacional de aprendizagem e de relações sociais positivas entre líderes e liderados. Deste modo, o *Coaching* emergiu como uma abordagem relevante para o desenvolvimento dos colaboradores (Joo et al., 2012).

Atualmente, o *Coaching* apresenta-se como uma área de atuação diversa, emergente e amplamente difundida (Ellinger & Kim, 2014; Matsuo, 2018). A partir da diversidade e crescimento dos serviços proporcionados pelo *Coaching*, aumentaram as pesquisas a respeito do que consiste essa prática (Ellinger et al., 2018; McCarthy & Milner, 2020; Ribeiro et al., 2021). O *Coaching*, nos dias de hoje, é visto como uma prática abrangente capaz de desenvolver competências e aptidões de um indivíduo, com o intuito claro de focar e motivar o indivíduo a cumprir com sucesso as tarefas que lhe foram imputadas (Ellinger et al., 2018).

Para Ellinger et al. (2018), os líderes são considerados recursos do *Coaching* para os seus subordinados, assim os líderes são reconhecidos como *Coaches* que adotam comportamentos específicos que possibilitam aos subordinados aprenderem e desenvolverem-se. Portanto, esta prática do *Coaching* constitui o propósito de promover a liderança estratégica para o desenvolvimento.

O estilo de Liderança *Coaching* permite capacitar as pessoas e as organizações a atingirem maiores níveis de eficiência, que irão possibilitar o alcance de resultados positivos e significativos com mudanças de atitudes, comportamentos, pensamentos e emoções (Hagen, 2010).

O estilo de Liderança *Coaching* é uma forma de gestão do relacionamento, que é particularmente eficaz quando existem desafios e dificuldades, uma vez que permite evidenciar a consciência do valor do envolvimento de toda a equipa (Berg & Karlsen, 2016). Este estilo de liderança é hoje entendido como uma forma eficaz de praticar a liderança, dado que facilita os processos de aprendizagem dos colaboradores, levando a que estes sejam mais eficazes e tenham melhor desempenho na organização (Ratiu et al., 2016).

Ellinger et al. (2010) acrescentaram ainda que a Liderança *Coaching* é definida como uma forma de intervenção através de apoio e estímulo que auxilia os subordinados a aprender e a melhorar a resolução de problemas dentro da organização. É de grande importância destacar que a maneira como os líderes tratam os seus subordinados está diretamente relacionada ao compromisso e à permanência destes, o que evidencia a importância do *Coaching* no exercício da liderança (Joo et al., 2012).

A Liderança *Coaching* pode também ser definida como um método de liderança que tem na sua essência a utilização do *feedback* construtivo de maneira a tirar o máximo proveito das pessoas, demonstrando que elas são valorizadas e respeitadas (Goodstone & Diamante, 1998). A generalidade das definições de Liderança *Coaching* baseiam-se na ideia de dar competências aos colaboradores para que estes sejam capazes de tomar as suas próprias decisões, potenciar cada elemento da equipa, possibilitar a aprendizagem e melhorar o desempenho (Rogers, 2000).

Com base na literatura existente, McLean et al. (2005), criaram o denominado “Modelo de medida das competências de *Coaching*” onde sugeriram quatro dimensões do *Coaching* eficaz:

1. Comunicação aberta;
2. Abordagem de equipa;
3. Valorização das pessoas;
4. Aceitação da ambiguidade.

Em primeiro lugar, o líder *Coach* deve ser capaz de comunicar de forma aberta com os outros (incluindo liderados ou pares). Em segundo, o líder *Coach* necessita de ter uma abordagem de equipa em detrimento de uma abordagem individual para as tarefas. Em terceiro, o líder *Coach* deve atribuir maior importância às pessoas do que às tarefas. Por fim, em quarto, o líder *Coach* deve aceitar as ambiguidades naturais encontradas na organização (McLean et al., 2005).

McLean et al. (2005) afirmam que a utilização desta ferramenta auxilia os profissionais da área dos recursos humanos no desenvolvimento das competências de *Coaching* dos líderes, podendo funcionar como uma ferramenta de diagnóstico e de reflexão sobre as respetivas quatro dimensões do *Coaching* dos líderes.

Vários autores como Grant (2014), Kalkavan e Katrinli (2014) e Thach (2002), concluem que o líder com competências de *Coaching* proporciona um conjunto de melhorias e efeitos positivos em várias vertentes do contexto organizacional apresentando resultados eficientes e duradouros, seja na realização de objetivos propostos, na apresentação de soluções para a resolução de problemas, na criatividade, no aumento da disponibilidade e no envolvimento das equipas, na melhoria do desempenho individual e na resiliência. Na mesma linha de pensamento, Rosha (2014) acredita que o *Coaching* é verdadeiramente vantajoso para os indivíduos, tendo em conta que os torna mais responsáveis e promove o desenvolvimento pessoal e profissional.

As competências de *Coaching* são uma parte vital de qualquer líder, no entanto, estas características apenas emergem naturalmente em alguns desses líderes (Goleman, 2000).

Alguns estudos comprovam que a eficácia do *Coaching* depende do acordo mútuo para alcançar os objetivos, das decisões tomadas conjuntamente e do nível da relação interpessoal entre o líder *Coach* e o *Coachee* (Baron et al., 2011; Joo, 2005; Latham & Heslin, 2003). Além disso, Baron et al. (2011) e Lowman (2005) afirmam que a cumplicidade no trabalho entre o líder *Coach* e os *Coachees* é determinante para o sucesso organizacional. Assim, é imprescindível que o líder *Coach* seja percebido pelos *Coachees* como um parceiro de confiança que conjuntamente com eles procura a concretização dos objetivos organizacionais (Baron et al., 2011; Joo, 2005; Latham & Heslin, 2003).

## **1.2 *Engagement***

Atualmente, a conexão psicológica dos colaboradores com o seu trabalho ganhou uma importância crucial na economia, uma vez que com as alterações que têm vindo a ocorrer a vários níveis à escala mundial e as suas inevitáveis repercussões nas organizações, torna-se cada vez mais árduo o desafio de superar a concorrência, portanto, recai sobre os colaboradores uma parcela significativa da responsabilidade pelo sucesso. Neste sentido, para competirem eficazmente, as organizações não só devem recrutar colaboradores talentosos, como também inspirá-los e capacitá-los a aplicar todos os seus recursos nas suas funções, e é neste contexto que o *Engagement* tem despertado um maior interesse não só na vertente académica como também na vertente organizacional. Assim, de modo a conseguir suprir as suas necessidades, as organizações contemporâneas necessitam de

colaboradores psicologicamente ligados com o seu trabalho, empenhados e dedicados nas suas funções, proativos e comprometidos com padrões de desempenho de elevada qualidade, ou seja, que estejam *engaged* com o seu trabalho (Leiter & Bakker, 2010; Salanova & Schaufeli, 2009).

O *Engagement*, também conhecido por Envolvimento no Trabalho, é mencionado como “*old wine in a new bottle*” dentro das organizações, e é um conceito que cada vez mais faz sentido explorar (Macey & Schneider, 2008). Apesar dos diversos estudos realizados sobre este tema, o conceito ainda não é consensual entre os autores, no entanto, as definições frequentemente encontradas na literatura consistem em definir o *Engagement* como o esforço depositado pelo colaborador na execução das suas funções (Frank et al., 2004) e como um estado de espírito positivo e satisfatório relacionado com o trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004), que é volátil durante o próprio dia (Sonnentag & Kühnel, 2016) e de dia para dia (Sonnentag, 2003), dependendo das diferentes tarefas de trabalho em que o colaborador está envolvido (Breevaart et al., 2014).

O primeiro investigador a conceptualizar academicamente o *Engagement* foi Kahn (1990) que descreve este conceito como a aptidão de cada indivíduo para expressar graus diferentes de si próprio ao nível físico, cognitivo e emocional, no decorrer da execução do seu trabalho. Neste contexto, o aspeto físico do *Engagement* refere-se às energias físicas que os colaboradores exercem para realizar comportamentos valorizados pela organização, já o aspeto emocional do *Engagement* está ligado à forma como os colaboradores se sentem em relação ao seu trabalho e ao investimento de energia emocional necessário para satisfazer as exigências emocionais das suas funções e, por último, o aspeto cognitivo do *Engagement* diz respeito à atenção, vigilância e o foco dos colaboradores nas suas funções laborais (Eldor & Vigoda-Gadot, 2016; Kahn, 1990, 1992). Kahn (1990) defende a ideia de que os colaboradores envolvidos afetivamente com o trabalho aplicam melhor as suas capacidades físicas, cognitivas, emocionais e mentais na realização das suas tarefas, isto significa que os colaboradores que estão *engaged* e que gostam do seu trabalho, não só obtêm melhores resultados individuais como, cumulativamente, melhoram os da organização, fruto de um maior esforço, empenho e dedicação à função em questão.

Por outro lado, Macey e Schneider (2008) verificaram que o *Engagement* é o resultado do esforço discricionário que os colaboradores depositam no seu trabalho, indo além do que é previamente esperado ou exigido pela organização para o cumprimento da tarefa.

Este conceito corrobora a visão de que o *Engagement* resulta da construção motivacional positiva e reconfortante, que representa um estado afeto-cognitivo persistente no tempo relacionado com o trabalho, que se caracteriza por três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2006). O **vigor** é caracterizado por altos níveis de energia e de resiliência mental durante o trabalho, pela disposição para investir no trabalho e pela persistência mesmo diante das dificuldades. A **dedicação**, por sua vez, refere-se ao forte envolvimento no trabalho, bem como a sensação de entusiasmo, inspiração, significado, orgulho e desafio aquando da sua realização. Assim quanto maior é a dedicação de um colaborador ao trabalho mais forte será a sua relação com este. Por último, a **absorção** diz respeito ao estado de completa imersão no trabalho, como ter dificuldades de desligar-se por estar num estado de plena concentração, onde a noção do tempo se perde e tem-se a percepção de que este passa fugazmente e, simultaneamente, perde-se a noção do que está a acontecer à volta (Bakker et al., 2008; Demerouti et al., 2001; González-Romá et al., 2006; Maslach et al., 2001; Porto-Martins et al., 2013; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Simpson, 2009). Em conformidade com esta perspetiva, os colaboradores que detenham num nível elevado de *Engagement* são mais proativos, estão mais predispostos a aceitar novos desafios e procuram afirmar-se dentro da organização, atingindo objetivos que não lhes são exigidos (Soria & Schaufeli, 2004).

As três dimensões referidas ganham grande popularidade sobretudo no impacto que têm nos colaboradores e nas organizações, seja pelo sucesso a que podem conduzir as organizações, pelos resultados positivos dos colaboradores e pelos bons resultados financeiros das empresas (Albdour & Altarawneh, 2014; Harter et al., 2002). Este conceito assenta na teoria que existe uma correlação positiva entre o desempenho dos colaboradores e o seu nível de envolvimento (Andrew & Sofian, 2012; Simpson, 2009).

Apesar do referido anteriormente, a importância atribuída ao *Engagement* não tem por base unicamente motivos de carácter humanista/individual. Segundo Kahn (1990), os colaboradores sentem-se no dever de retribuir (através de recursos emocionais, cognitivos e físicos) na mesma medida em que recebem pelos recursos oferecidos pela organização (através de recursos intrínsecos e extrínsecos como fatores económicos e sócio emocionais). Logo, quanto maior a retribuição, mais elevado será o *Engagement* e quanto mais baixa a retribuição menor será o *Engagement*.



### 1.2.1 Antecedentes

O crescente interesse sobre o *Engagement* impulsionou o aumento de pesquisas sobre o mesmo, o que levou à necessidade de identificar os fatores que o antecedem, enquanto preditores do seu desenvolvimento (Salanova & Schaufeli, 2009).

Um dos principais preditores do *Engagement* refere-se aos recursos laborais e pessoais (Bakker et al., 2014; Halbesleben, 2010). Diversos estudos têm apontado de forma contínua que os recursos laborais como o apoio social dos colegas e da chefia, o *Coaching*, o *feedback* sobre o desempenho, competências variadas, autonomia e oportunidades de aprendizagem estão positivamente relacionados com o *Engagement* (Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Xanthopoulou et al., 2009). Os recursos laborais dizem respeito a aspetos físicos, sociais e organizacionais que são capazes de reduzir as exigências do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados, ajudar a alcançar objetivos e estimular o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Este tipo de recursos podem assumir, simultaneamente, um papel motivacional intrínseco, devido a promoverem o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento, e um papel motivacional extrínseco, porque são essenciais para atingir os objetivos do trabalho (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007).

Embora a maior parte dos estudos acerca dos antecedentes do *Engagement* se foquem nos recursos laborais, não devemos menosprezar a importância dos recursos pessoais (Salanova & Schaufeli, 2009). Os recursos pessoais dizem respeito a autoavaliações positivas e concernem à capacidade do colaborador controlar e impactar o seu ambiente com sucesso (Hobfoll et al., 2003). Xanthopoulou et al. (2009) focaram o seu estudo em três recursos pessoais diferentes, como preditores do *Engagement*, sendo eles, a autoeficácia, o otimismo e a autoestima. Os resultados obtidos com este estudo permitiram aos autores concluir que os colaboradores *engaged* são altamente autoeficazes e acreditam que são capazes de enfrentar as exigências do trabalho em diversos contextos (autoeficácia). Para além disso, os colaboradores *engaged* tendem a crer que, geralmente, vão ser capazes de vivenciar bons resultados na vida (otimismo) e acreditam que serão capazes de satisfazer as suas necessidades através da participação em diferentes papéis na organização (autoestima).

Os fatores que influenciam o *Engagement* vão além dos recursos laborais e pessoais, portanto, ao investigar esses antecedentes, é igualmente crucial direcionar a pesquisa para

as recompensas e o reconhecimento. Kahn (1990) defende que o *Engagement* oscila em função da percepção de benefícios recebidos pelo trabalho. Assim, é expectável que os colaboradores estejam tanto mais comprometidos com o trabalho quanto maior for a quantidade de recompensas e reconhecimento que recebem da organização (Saks, 2006). Maslach et al. (2001) também defendem esta linha de pensamento e afirmam que o reconhecimento e as recompensas são cruciais para o *Engagement* e acrescentam ainda que a falta de recompensas e reconhecimento pode dar origem a situações de *burnout*.

Outro fator que antecede o *Engagement* e que é importante ter em conta designa-se como o suporte por parte da organização e dos superiores hierárquicos. De acordo com Kahn (1990), uma parte substancial da segurança sentida pelo colaborador resulta da quantidade de suporte e apoio que o mesmo percebe receber por parte da organização e do seu superior direto. Este autor afirma ainda que as relações pessoais alicerçadas na confiança, no apoio e, em simultâneo, com uma supervisão que apoia o colaborador, tornam possível obter segurança psicológica. Para Maslach et al. (2001), o suporte deve ser também suporte social enquanto antecedente do *Engagement*, uma vez que a falta de apoio social está relacionada com o *burnout*.

### **1.2.2 Consequências**

O facto de o *Engagement* acarretar consequências positivas para as organizações é uma das principais razões para a popularidade dos estudos sobre o mesmo (Saks, 2006). Harter et al. (2002) veio corroborar a ideia de que existe uma profunda interligação entre o *Engagement* e os resultados organizacionais. Contudo, é de salientar que o *Engagement* é um construto que atua a nível individual e, nesse sentido, antes de provar qualquer impacto nos resultados ao nível da organização, influencia a performance do colaborador e com isso os resultados individuais (Saks, 2006).

Posto isto, o *Engagement* é capaz de influenciar positivamente os colaboradores e as organizações (Saks, 2006). Em relação ao nível organizacional, são perceptíveis efeitos positivos do *Engagement* através da obtenção de melhores resultados e de maior produtividade por parte da organização (Kahn, 1992; Saks, 2006; Sonnentag, 2003). Os colaboradores com um maior nível de *Engagement* apresentam uma ligação mais forte, de maior confiança e qualidade com a organização, bem como uma menor Intenção de

Saída, o que leva a uma redução do *turnover* e, em simultâneo, uma maior satisfação laboral (Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

Já em relação ao nível individual, as pesquisas apontam que alguns dos impactos positivos do *Engagement* são, nomeadamente, uma melhor performance individual (Kahn, 1992), perceção de experiências positivas e gratificantes (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003) e ainda um maior bem-estar e saúde (Sonnentag, 2003).

De acordo com diversos autores, aumentar os níveis de *Engagement* é algo benéfico, dado que promove o aumento do lucro por parte das organizações, através da redução do absentismo, do aumento do rendimento e da produtividade, inovação, satisfação laboral e maior interação entre o colaborador e os seus colegas, clientes e chefes. Contudo, ainda que o *Engagement* se traduza em diversos aspetos positivos para as organizações e para os indivíduos, é fundamental acautelar alguns aspetos negativos que podem estar associados a este tema, como por exemplo, uma autoestima elevada ou um otimismo excessivo, podem, porventura, mostrar-se prejudiciais tanto para o indivíduo em questão, como para a organização em que o mesmo atua, por guiar a previsões irrealistas das capacidades de execução ou do tempo necessário para a realização de certa tarefa (Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli & Bakker, 2003).

Em suma, é possível concluir que o construto do *Engagement* é deveras importante quer para as organizações quer para os indivíduos, e devido a tal importância, é essencial explorá-lo com vista a aproveitar todas as potencialidades e contributos que acarreta para o sucesso de ambas as partes.

### **1.3 Intenção de saída**

Atualmente, as empresas operam num ambiente denominado por VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), onde cada letra da sigla representa uma característica destes ambientes, ou seja, volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Esta realidade desperta, assim, a atenção dos líderes para a valorização dos seus recursos humanos, pois é através destes que as organizações se destacam (Aimar & Smith, 2021; Kekutia, 2019).

O capital humano é um elemento-chave para as empresas, pois dependendo da forma como administram o seu património humano poderá constituir-se uma verdadeira e

permanente fonte de vantagem competitiva. Logo, como o capital humano é o maior ativo intangível de uma organização que engloba o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes existentes nos profissionais (competências), torna-se primordial o investimento e valorização destes (Laimer, 2012).

Contudo, o capital humano nem sempre foi encarado sob esta perspectiva, pois o principal foco das empresas passava pelos lucros e, posteriormente, pelos seus colaboradores. No entanto, as taxas de rotatividade e de Intenção de Saída com o passar do tempo têm vindo a ganhar uma maior importância, independentemente da dimensão, estratégia, natureza ou localização da empresa (Ivanova, 2019). Assim, Entringer e Taveira (2021) devido à preocupação que se começa a verificar sobre a diminuição das taxas de *turnover*, salientam a importância de aumentar a satisfação dos colaboradores, uma vez que só assim é possível manter os melhores talentos.

A rotatividade (*Turnover*) está relacionada com a saída de alguns colaboradores e entrada de outros para os substituir, isto é, a rotatividade caracteriza-se pelo fluxo de entradas (admissões) e saídas (desligamentos, demissões, realocações e reformas) de pessoas numa organização (Chiavenato, 2020a).

Para Gonçalves e Cruz (2017), a rotatividade pode ser definida através de um rácio, no qual é calculado o índice de rotação com base no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis numa determinada área da organização, durante um determinado período de tempo.

Embora na literatura seja possível encontrar inúmeras definições de rotatividade é consensual que a rotatividade consiste no processo de rescisão de um contrato de trabalho que vigora entre o colaborador e a organização à qual está vinculado, seja ele voluntário ou involuntário, como resultado de um processo de distanciamento físico e/ou psicológico entre ambos (Rosse & Hulin, 1985; Tett & Meyer, 1993).

Ainda que o *turnover* apresente um impacto bastante negativo no clima organizacional, nas relações laborais e na performance organizacional, é ainda importante referir que quando os níveis de rotatividade são baixos ou até mesmo inexistentes, podem porventura indicar que a organização está estagnada, incorrendo o risco de se tornar obsoleta (Lee et al., 2017). Portanto, é essencial garantir a existência de um equilíbrio entre o número de entradas e saídas de colaboradores nas organizações (Al Mamun & Hasan, 2017).

A rotatividade involuntária ocorre quando um colaborador sai da empresa por vontade desta (Perez, 2008; Price, 2001), enquanto a rotatividade voluntária ocorre quando um colaborador sai da empresa por vontade própria (Shaw et al., 1998), o que aumenta o risco da organização perder potenciais talentos.

Além disso, os autores Al-khrabsheh et al. (2018) referem ainda que a rotatividade voluntária pode ser classificada como funcional ou disfuncional e, explicam que cada uma delas impacta a organização de forma diferente. A rotatividade voluntária do tipo funcional pode não ser prejudicial se o colaborador a sair tenha maus desempenhos e/ou for facilmente substituível, tendo assim, uma oportunidade para conseguir elevar os níveis de produtividade. Por outro lado, se o colaborador que abandona a organização for dos mais inteligentes, experientes e talentosos, isto é, um colaborador com bons índices de desempenho e, por esse motivo, mais difícil de substituir, dá-se uma rotatividade voluntária do tipo disfuncional, forçando os colaboradores que ficam a reorganizar-se, uma vez que a perda dos atributos e conhecimentos valiosos do colaborador resulta no prejuízo da empresa, pois os graus de eficiência e inovação das organizações diminuem.

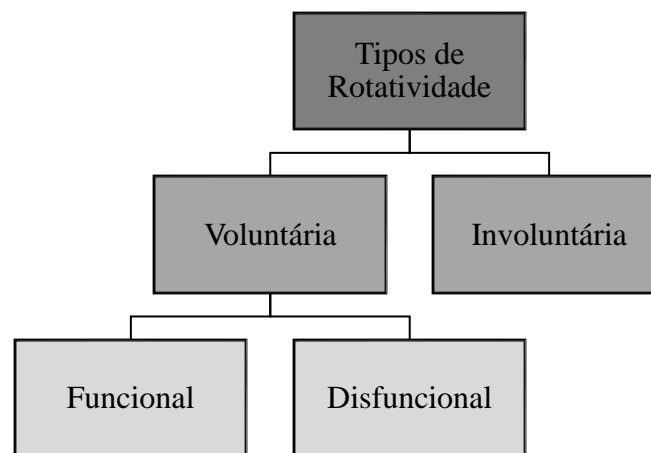


Figura 6- Tipos de turnover

É pertinente realçar que a rotatividade é um conceito objetivo que ocorre quando o trabalhador se desvincula efetivamente da organização, não se limitando simplesmente a uma expressão de vontade de sair, pois quando se verifica unicamente uma manifestação de vontade de sair da organização por parte do colaborador denomina-se de Intenção de Saída. Ainda que se tratem de conceitos distintos, uma taxa elevada em qualquer um destes evidenciará um problema de instabilidade na organização (Aydogdu & Asikgil, 2011).

A Intenção de Saída (*Turnover Intention*) diz respeito a um acontecimento de natureza psicológica que por meio de uma atitude comportamental reflete a vontade e o desejo deliberado e consistente de um indivíduo abandonar a sua organização, num futuro próximo, ou seja, verifica-se quando o trabalhador pondera deixar a organização ainda que tenha a possibilidade de continuar nela. A Intenção de Saída é um ótimo indicador de estudo para a percepção do ambiente organizacional, uma vez que é um indicador de abandono voluntário (Ajzen, 1991) e o preditor mais eficiente e eficaz da rotatividade (Tett & Meyer, 1993), sendo um bom substituto da rotatividade ao nível da investigação (Brough & Frame, 2004; Elangovan, 2001; Griffeth et al., 2000; Steel & Ovalle, 1984).

Diversos autores veem a Intenção de Saída como o último passo numa sequência de cognições de desistência, que inclui o pensamento de abandonar a organização e a vontade de procurar empregos alternativos (Shareef & Atan, 2019; Tett & Meyer, 1993) ou como um processo com estágios psicológicos, cognitivos e aspetos comportamentais e, portanto, precedem o momento em que os colaboradores saem efetivamente da organização (Shareef & Atan, 2019).

Maertz e Griffeth (2004) propuseram uma tipologia que inclui oito categorias de forças motivacionais que conduzem os colaboradores à Intenção de Saída:

- **Forças afetivas:** As forças afetivas refletem as emoções positivas ou negativas que, com o tempo, os colaboradores ganham relativamente à organização em que se inserem, causando conforto ou desconforto psicológico. Assumindo que a tendência motivacional do colaborador consiste em procurar prazer e evitar a dor, um colaborador que sinta conforto emocional apresenta uma menor Intenção de Saída, tendo desse modo uma maior propensão a aproximar-se ou a permanecer na organização, enquanto um colaborador que sinta desconforto emocional tem uma maior Intenção de Saída, o que pode levar à sua eventual saída da organização;
- **Forças contratuais:** As forças contratuais relacionam-se com os acordos existentes entre os colaboradores e a organização relativamente a obrigações, na medida em que o sentimento de cumprir o contrato pode criar motivação suficiente para o trabalhador permanecer na organização, enquanto que falhas do contrato existente por parte da organização aumentam a Intenção de Saída do colaborador;

- **Forças constituintes:** As forças constituintes dizem respeito às relações que o colaborador tem com os colegas de trabalho, grupos e com a organização em si. Por esse motivo, a vontade do colaborador de continuar ou não a relacionar-se com os membros constituintes da organização, pode aumentar ou diminuir a sua Intenção de Saída;
- **Forças alternativas:** As forças motivacionais alternativas relacionam-se com as oportunidades existentes face ao trabalho que detêm, isto é, uma grande quantidade de opções aliantes no mercado aumenta a Intenção de Saída da organização e vice-versa;
- **Forças calculadoras:** As forças calculadoras dizem respeito à realização de objetivos, ou seja, a Intenção de Saída diminui caso o colaborador através de uma avaliação cognitiva perceba que, na organização em que se encontra, tem forma de alcançar os seus objetivos, no entanto, se perceber que os seus objetivos não são passíveis de serem alcançados, a tendência é para aumentar a sua Intenção de Saída;
- **Forças normativas:** As forças normativas refletem as percepções dos colaboradores relativamente às expectativas de pessoas de fora da organização (amigos e familiares) acerca da sua manutenção na organização ou mudança de trabalho. O colaborador age consoante o que é esperado, ou seja, se for esperado que continue na organização a sua Intenção de Saída diminui, porém se for esperado que saia da organização a sua Intenção de Saída aumenta;
- **Forças comportamentais:** As forças comportamentais remetem para os custos explícitos e psicológicos intrínsecos à saída. Quando não há custos significativos decorrentes da saída, os colaboradores tendem a perceber uma ausência de vínculos com a organização, aumentando assim a Intenção de Saída, ou, pelo contrário, a existência de custos significativos inerentes à saída leva a uma diminuição da Intenção de Saída;
- **Forças morais:** As forças morais prendem-se com valores intrínsecos ao colaborador no que diz respeito à saída. Um indivíduo pode ter como valor nunca desistir, e considerar uma demissão como caráter fraco, o que diminui a sua Intenção de Saída, ou, pelo contrário, o indivíduo pode considerar a mudança de trabalho como uma virtude, aumentando assim a sua Intenção de Saída, contudo,

em ambos os casos, persiste o sentimento de se realizar o que é considerado correto.

Como já mencionado anteriormente, nem sempre se verifica a saída do colaborador, ficando-se apenas pela vontade que este tem de sair da organização. Portanto, medir a Intenção de Saída dos colaboradores, invés do índice de rotatividade, é a melhor forma de se extrair ilações sobre as práticas de recursos humanos, o que está em consonância com a teoria de que a melhor forma de prever o comportamento dos colaboradores é medindo a intenção que têm de o fazer (Ajzen & Fishbein, 1975; Bozeman & Perrewé, 2001).

As consequências da rotatividade dos colaboradores podem repercutir-se tanto a nível pessoal como a nível organizacional, podendo ainda desdobrar-se em consequências positivas ou negativas. As consequências positivas para a organização estão relacionadas com a saída de colaboradores com baixos níveis de rendimento, a melhoria, a flexibilidade e a adaptação de situações conflituosas, assim como a uma contenção de outro tipo de comportamentos (Rehman, 2012). As consequências negativas, por sua vez, estão ligadas com os custos que podem ser avaliados, tais como, valores inerentes à demissão do colaborador e pela contratação e substituição de outro, à integração e formação de novos colaboradores, à quebra do fluxo de trabalho durante a mudança, a quebra de produtividade (Belete, 2018; Staw, 1980) e, conseqüentemente, uma diminuição dos lucros e da eficácia para a organização (Argote et al., 1995; Huang et al., 2007; Lima et al., 2018). Existem ainda custos indiretos e intangíveis difíceis de se contabilizar, como a perda de conhecimento tácito adquirido pelos colaboradores durante a sua experiência dentro da empresa, o desgaste a que é sujeita a equipa que permanece, a quebra de relacionamento com os clientes e a perda do *Know-How* para a organização (Moraes & Bastos, 2019). Na perspetiva das consequências positivas, a nível pessoal, prendem-se com o facto de o indivíduo ter possibilidade de encontrar uma maior remuneração, um novo desafio na sua área de especialização e ainda de escapar ao stress que possa viver na organização. Já as consequências negativas estão relacionadas com as expectativas criadas que podem ser defraudadas, a perda de estatuto e a interrupção da vida social (Rehman, 2012).

Pode-se concluir que quando uma organização tem possibilidade e se encontra disponível para responder às necessidades dos seus colaboradores, é provável que a Intensão de Saída seja menor (Foong-ming, 2008; Hom et al., 2017), e que os colaboradores detenham



altos níveis de satisfação (Chen et al., 2003; Kim, 2002; Saks & Gruman, 2014). Neste sentido, alguns especialistas apontaram várias estratégias para reduzir a Intenção de Saída, como o recrutamento de trabalhadores apropriados ao trabalho em si, a retenção de talento, uma liderança eficaz que promova uma boa relação e um ambiente cooperativo, a aposta na formação dos trabalhadores, a identificação de problemas econômicos, um aumento na satisfação no trabalho, a cultura organizacional, a sindicalização e o equilíbrio entre família e trabalho (Hom et al., 2017).

No seguimento desta ideia Steil et al. (2019) afirmam que as entidades patronais devem prestar atenção aos comportamentos dos seus colaboradores, para serem capazes de agir atempadamente e evitar possíveis saídas da organização.

Os colaboradores são a espinha dorsal do sucesso de qualquer empresa, por essa razão devem ser motivados e retidos a todo o custo para ajudar a organização a ser globalmente competitiva em termos de fornecimento de produtos e serviços de qualidade para o cliente (Ongori, 2007).

Assim, é notória a importância de os líderes procurarem identificar e atender às necessidades e motivações dos seus colaboradores, de forma a diminuir a Intenção de Saída dos mesmos e assim conseguir reter os seus recursos humanos mais valiosos (Dias, 2020).

## 2 Metodologia

Neste capítulo, é delineado o quadro conceptual e metodológico da investigação, com o propósito de analisar a realidade da abordagem teórica previamente desenvolvida e verificar a veracidade das hipóteses de investigação formuladas.

O quadro conceptual tem como propósito apresentar o objetivo do estudo e as hipóteses de investigação. Já o quadro metodológico pretende indicar os métodos e procedimentos utilizados para recolha da informação necessária, observar e analisar os dados recolhidos, através da caracterização da amostra e da utilização do instrumento de análise de recolha de dados, e analisar as variáveis, verificando a consistência e validade das informações.

### 2.1 Objetivos e hipóteses de investigação

#### 2.1.1 Objetivos de investigação

Este estudo tem como **objetivo geral** analisar a relação existente entre as Competências de Liderança *Coaching* (CLC), o *Engagement* (E) e a Intenção de Saída (IS), mais concretamente pretende-se relacionar as variáveis indicadas num contexto laboral.

Dessa forma é formulada a seguinte **questão de investigação**:

**Q:** As Competências de Liderança *Coaching* fomentam o *Engagement* e evitam a Intenção de Saída dos colaboradores nas organizações?

Com o intuito de compreender detalhadamente esta problemática foram formulados os seguintes objetivos específicos:

1. Avaliar a influência das Competências de Liderança *Coaching* no *Engagement*.
2. Avaliar a influência das Competências de Liderança *Coaching* na Intenção de Saída.
3. Avaliar o impacto do *Engagement* na Intenção de Saída.

#### 2.1.2 Hipóteses de investigação

##### 2.1.2.1 Relação entre a Liderança *Coaching* e *Engagement*

A Liderança *Coaching* tem como objetivo alinhar os colaboradores aos valores e estratégias da organização, de forma a atingir os objetivos da mesma (Bainbridge, 2015). A Liderança *Coaching* é um processo de desenvolvimento que visa melhorar o

desempenho dos colaboradores através de metas, assim, este estilo de liderança pode ser percebido como uma estratégia organizacional para melhorar entre muitos outros comportamentos o compromisso afetivo (Ali et al., 2018; Elmadağ et al., 2008).

Os estilos de liderança que se baseiam no apoio e na ajuda do líder podem contribuir para o aumento do conhecimento e do desempenho dos colaboradores. Esta interação entre líderes e colaboradores resulta em comportamentos e atitudes positivas no local de trabalho. Existem diversos comportamentos de Liderança *Coaching* que permitem aumentar de forma eficaz a motivação e o envolvimento entre os colaboradores, permitindo-lhes assim alcançar os seus objetivos, como por exemplo: comportamentos de partilha, conhecimento, *feedback* e reconhecimento, aconselhamento, capacitação e respostas cuidadas (Pastoriza et al., 2008).

De acordo com a literatura os colaboradores expostos a Lideranças *Coaching* e os líderes que adotam uma Liderança *Coaching* evidenciam maiores níveis de satisfação, desempenho e envolvimento no trabalho (eg., Ellinger et al., 2003). Assim, é possível verificar que existem vários estudos capazes de corroborar a ideia de que a Liderança *Coaching* tem uma relação positiva com o *Engagement* (Ellinger et al., 2003; Park et al., 2008).

É relevante salientar ainda que os colaboradores quando percebem comportamentos de apoio por parte dos representantes da organização, como os seus líderes, tendem a apresentar sinais evidentes de um maior compromisso organizacional e *Engagement* no trabalho (Ellinger et al., 2003; Elmadağ et al., 2008; Lawrence, 2017; Park et al., 2008). As Competências de Liderança *Coaching* passaram a ser encaradas como um conjunto de ferramentas de um líder dentro de uma organização devido ao impacto significativo que têm sobre o *Engagement* e desempenho dos colaboradores (McCarthy & Milner, 2013).

Posto isto, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

**H1:** As Competências de Liderança *Coaching* relacionam-se positivamente com o *Engagement* dos colaboradores.

### **2.1.2.2 Relação entre a Liderança *Coaching* e Intenção de Saída**

Existe na literatura diversos estudos que apontam para o facto de que as práticas de Liderança *Coaching* proporcionam uma melhor aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores (Ali et al., 2018; Ellinger et al., 2003; Hamlin et al., 2006). É importante reiterar que os comportamentos dos colaboradores são influenciados pela liderança à qual estão expostos (Ali et al., 2018; Ellinger et al., 2003) e quando estes sentem o apoio dos seus líderes têm uma maior propensão para estarem mais envolvidos com a organização e, conseqüentemente, sentem-se na obrigação de procurar continuamente aprimorar o seu desempenho, fomentando, dessa forma, o comprometimento organizacional (Moraes & Bastos, 2019).

O comprometimento dos colaboradores para com as organizações é influenciado pelo comportamento e atitude dos mesmos, razão pela qual o comprometimento está tão relacionado com a permanência ou Intenção de Saída dos colaboradores. O comprometimento divide-se em duas instâncias, primeiramente em comprometimento com base em atitudes, em que se rege pelos pensamentos do colaborador relativamente à organização, impugnando os seus valores e objetivos pessoais aos organizacionais, em segundo lugar pelo comprometimento comportamental, que tem por base métodos que levam o colaborador a criar laços com a organização (Kalkavan & Katrinli, 2014)

Na generalidade dos casos, as pessoas não deixam as empresas, mas sim as chefias. Esta alegação surge como forma de explicar que uma análise ao estilo de liderança praticado numa determinada organização, deve ser o primeiro passo para identificar a Intenção de Saída do colaborador, pois o comprometimento existente entre um colaborador e uma organização é, maioritariamente, explicado pela maneira como o líder se relaciona com o seu colaborador (Moraes & Bastos, 2019). Os autores Lee e Ding (2020) concluem, igualmente, que o estilo de liderança compromete significativamente as relações entre os líderes e colaboradores. Existem estudos que advogam que quando os colaboradores estão sob uma liderança autocrática apresentam maiores níveis de Intenção de Saída do que aqueles que estão sob uma liderança democrática, isto deve-se ao facto de que os líderes autocráticos centram-se mais na produtividade e objetivos, enquanto os líderes democráticos centram-se mais no relacionamento e nas pessoas, desencadeando assim uma aproximação entre os colaboradores e os líderes (Belete, 2018).

Com base nestes fatores, torna-se evidente que os líderes que exercem uma Liderança *Coaching* têm uma influência comportamental positiva junto dos seus colaboradores, pois

um líder com atitudes de escuta ativa, compreensão e que dê *feedback* do desempenho laboral ajuda os colaboradores a se sentirem mais valorizados, satisfeitos e comprometidos com a organização e, conseqüentemente, a Intenção de Saída dos mesmos diminui (Ali et al., 2018; Kim, 2014; Lee & Ding, 2020).

Nesta seqüência, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

**H2:** As Competências de Liderança *Coaching* relacionam-se negativamente com a Intenção de Saída.

### **2.1.2.3 Relação entre o *Engagement* e a Intenção de Saída**

Com base na literatura é perceptível que o *Engagement* está negativamente e significativamente relacionado com a Intenção de Saída (Al Zaabi et al., 2016; Juhdi et al., 2013), dado que os colaboradores com ligações mais fortes com as organizações onde trabalham, tendem a apresentar maiores níveis de *Engagement*. Isto advém da gratificação e satisfação que os colaboradores têm por sentirem que o trabalho que desenvolvem é valorizado pela organização, levando assim, a que os níveis de Intenção de Saída sejam menores (Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Segundo um estudo realizado em 2006, os colaboradores com maiores níveis de *Engagement* têm cinco vezes menos probabilidade de saírem por vontade própria da organização a que pertencem (Juhdi et al., 2013).

As empresas podem aumentar o *Engagement* dos colaboradores e, conseqüentemente, reduzir a Intenção de Saída, implementando medidas como: o significado da função, da autonomia dada aos colaboradores, diversidade nas tarefas propostas, identificação dos colaboradores para com as tarefas, a confiança depositada na supervisão e *feedback* da organização (Allen & Meyer, 1990; Jaros, 1997). Posto isto, é possível determinar que o *Engagement* funciona como um preditor da Intenção de Saída, podendo impactar de forma positiva a retenção de colaboradores devido ao compromisso e motivação que os mesmos sentem para permanecer na organização (Saks & Gruman, 2014).

Na seqüência do que foi descrito, surge a seguinte hipótese:

**H3:** O *Engagement* relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída.

## 2.2 Modelo conceitual

A relação entre as variáveis em estudo e as respectivas hipóteses de investigação são representadas graficamente na Figura 7.

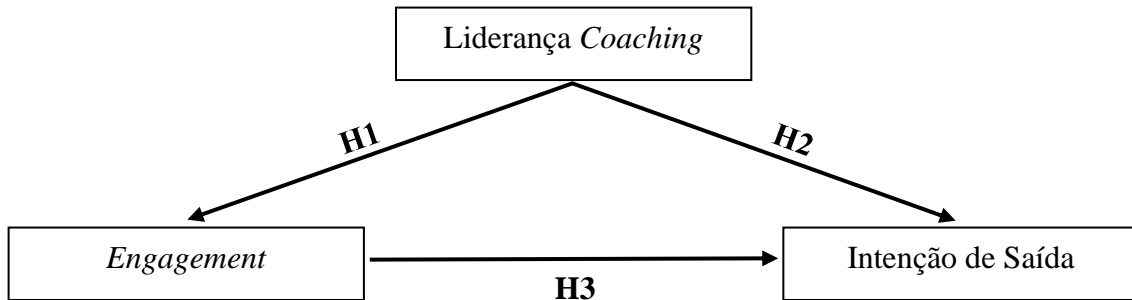


Figura 7- Modelo conceitual da investigação

## 2.3 Método e procedimentos para recolha de informação

Atendendo às diferentes abordagens metodológicas possíveis para a realização da investigação científica, considerou-se pertinente na presente dissertação, a realização de um trabalho científico do tipo empírico e quantitativo, com o intuito de analisar de forma quantificável um amplo conjunto de casos, procurando encontrar um padrão estatístico nos dados recolhidos, da realidade dos profissionais envolvidos. Para efetuar um trabalho empírico, são necessários dados recolhidos diretamente pelo investigador, dado que a metodologia utilizada foi do tipo quantitativa.

Relativamente à natureza dos dados, foram recolhidos dados primários, os quais são obtidos pelo investigador expressamente para um projeto de investigação e particularmente adequados para responder à questão de investigação, em termos de tipo de dados e amostra. No que concerne ao procedimento de recolha de dados, estes foram recolhidos por meio de inquéritos por questionário, um dos métodos de recolha de dados primários, assegurando que cada participante fosse submetido ao mesmo conjunto de questões.

A elaboração do questionário foi realizada através da plataforma *online Google Forms*, de maneira a ficar disponível *online* e poder ser distribuído de forma fácil e eficiente aos inquiridos, sendo que a partilha do mesmo foi realizada via *internet*, através de redes

sociais como o *Facebook*, o *WhatsApp*, o *Instagram*, o *Twitter* e o *LinkedIn*. Desta forma, foi possível obter rapidamente um maior número de respostas num curto espaço de tempo.

Com o intuito de garantir a inexistência de *missing values*, aquando da criação do questionário, um dos requisitos seria a obrigatoriedade de resposta a todas as perguntas, assim os inquiridos apenas poderiam submeter o questionário caso tivesse sido respondido na sua totalidade.

A amostra, que corresponde ao número total de observações (respostas válidas), caracteriza-se pelos 204 inquiridos que participaram voluntariamente no inquérito. Assim sendo, foi utilizada uma técnica de amostragem por conveniência, sendo que este estudo é considerado de natureza transversal, uma vez que todos os dados foram recolhidos num único momento temporal, sendo que a recolha dos inquéritos por questionário foi realizada entre outubro de 2023 e novembro de 2023.

Os dados obtidos através do *Google Forms* foram enviados diretamente para o *Google Sheets*, através de integração direta da plataforma. Após a verificação dos dados, os mesmos foram exportados para o Excel, para se proceder à codificação dos mesmos. Posteriormente, os dados já codificados foram importados no IBM SPSS *Statistics*, versão 27, para efetuar o tratamento estatístico.

## **2.4 Estrutura do questionário**

O questionário é composto por seis secções distintas. A primeira secção é uma nota introdutória, na qual se agradece a disponibilidade e o contributo do inquirido para o sucesso desta investigação, e é feita a identificação do tema e do objetivo deste estudo, assim como uma ressalva quanto ao anonimato e confidencialidade das informações partilhadas ao longo do questionário. É ainda salvaguardado que não existem respostas certas e/ou erradas, que se pretende que os inquiridos sejam o mais sinceros possível, que as suas respostas serão utilizadas meramente para tratamento estatístico e do tempo previsto para preenchimento do questionário.

No que diz respeito à segunda secção, esta é destinada à recolha de dados sociodemográficos, de modo a ser possível caracterizar a amostra. Nesta secção, é questionado aos inquiridos, por exemplo, a idade, o género, as habilitações académicas,

o rendimento mensal bruto, o local de trabalho, o tempo de permanência na organização atual e a profissão que desempenha na organização.

Relativamente à terceira, quarta e quinta secção, estas foram desenvolvidas com base em escalas já estudadas, validadas e traduzidas por diversos autores, com o propósito de medir e avaliar as variáveis em estudo. A terceira secção, corresponde a um conjunto de 20 itens que permitem avaliar a variável Competências de Liderança *Coaching* (CLC), onde é solicitado ao inquirido que pense no seu líder e responda de acordo com a escala apresentada. Já na quarta secção, corresponde a um conjunto de 9 itens que permitem avaliar a variável *Engagement* (E), onde é solicitado ao inquirido que responda em relação a si próprio, ao invés do seu líder, de acordo com a escala apresentada. Na quinta secção, corresponde a um conjunto de 3 itens que permitem avaliar a variável Intenção de Saída (IS), onde é solicitado ao inquirido que reflita sobre o seu emprego e responda de acordo com a escala apresentada.

Por fim, a sexta secção, consiste num agradecimento ao inquirido pelo seu contributo para a realização deste estudo.

A exigência de um trabalho de investigação impõe uma precisão e rigor que obriga a que seja necessário testar um questionário antes da sua aplicação. Por esse motivo, depois de concluir as seis secções, procedeu-se à realização de um pré-teste, onde foi tido em conta o *feedback* de alguns respondentes para avaliar e assegurar o correto entendimento e clareza das diversas questões presentes no questionário. Além disso, este pré-teste serviu também para conseguir despistar possíveis erros e incoerências de construção, com vista a melhorar o próprio questionário, sendo que este se encontra disponível no Anexo A.

## **2.5 Instrumentos de medida**

### **2.5.1 Variáveis sociodemográficas**

Com o propósito de caracterizar a amostra em estudo, foram recolhidos dados de cariz sociodemográfico, como a idade, o género, as habilitações académicas, o rendimento mensal bruto, o local de trabalho (em conformidade com a NUTS II, excluindo a Região Autónoma dos Açores e a Região Autónoma da Madeira), o tempo de permanência na organização atual e a profissão que desempenha na organização (em conformidade com a Classificação Portuguesa das Profissões de 2010).



### 2.5.2 Escala de Competências de Liderança *Coaching*

Para medir as Competências de Liderança *Coaching* foi utilizada a escala de competências de *Coaching*, desenvolvida e validada por McLean et al. (2005), para o contexto empresarial. Segundo os autores foi efetuada uma análise fatorial que resultou em quatro dimensões de competências de *Coaching*: comunicação aberta (CLC1, CLC2, CLC3, CLC4, CLC5), abordagem de equipa (CLC6, CLC7, CLC8, CLC9, CLC10), valorização das pessoas (CLC11, CLC12, CLC13, CLC14, CLC15) e aceitação da ambiguidade (CLC16, CLC17, CLC18, CLC19, CLC20). Contudo, no presente estudo, esta variável foi analisada apenas através de uma só dimensão, ou seja, como uma variável unidimensional.

Os itens foram classificados num *rating scale* de tipo Likert de cinco pontos (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não Concordo, Nem Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

Tabela 2- Escala de Competências de Liderança *Coaching* (Adaptado de McLean et al. (2005))

Variável	Item
Competências de Liderança <i>Coaching</i> (Fonte: McLean et al. (2015))	Para refletir sobre o seu líder...
	CLC1 - Quando pede ao seu líder que partilhe sentimentos, este sente-se à vontade para o fazer.
	CLC2 - Nas situações em que surgem obstáculos no trabalho, o seu líder revela abertura e franqueza na sua opinião.
	CLC3 - Quando o seu líder conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.
	CLC4 - Ao desenvolver relacionamentos, o seu líder partilha abertamente os seus valores pessoais.
	CLC5 - Quando questionam o seu líder acerca das suas experiências profissionais, este partilha-as.
	CLC6 - Quando é pedido ao seu líder que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, este escolhe tarefas de equipa.
	CLC7 - De um modo geral, o seu líder aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.

	CLC8 - Enquanto parte de um grupo de trabalho, o seu líder prefere trabalhar para o consenso do grupo.
	CLC9 - Quando uma decisão tem que ser tomada, o seu líder prefere consultar outras pessoas.
	CLC10 - Quando pensa em formas de atingir objetivos, o seu líder procura recolher informações junto das outras pessoas.
	CLC11 - Na tomada de decisões, o seu líder sobrepõe os sentimentos à razão.
	CLC12 - Nas discussões com outros, o seu líder centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.
	CLC13 - Quando dinamiza reuniões de trabalho, o seu líder permite que haja tempo para a construção de relacionamento.
	CLC14 - No local de trabalho, o seu líder procura estabelecer ligações com os outros.
	CLC15 - No trabalho, o seu líder tem tendência para se focar mais nas pessoas.
	CLC16 - O seu líder considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.
	CLC17 - Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, o seu líder evidencia a tomada de riscos.
	CLC18 - Quando procura soluções para problemas, o seu líder gosta de experimentar novos recursos.
	CLC19 - O seu líder encara o conflito como construtivo.
	CLC20 - Quando trabalha com outros, o seu líder coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.

### 2.5.3 Escala de *Engagement*

Para a mensuração do *Engagement*, é utilizada a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), desenvolvida por Schaufeli et al. (2006). Esta escala é constituída por 17 itens, existindo também uma versão reduzida que contém 9 itens e, ainda uma versão para estudantes.

Para este estudo, foi utilizado o questionário UWES na sua versão reduzida de 9 itens, que geralmente se dividem em três dimensões: Vigor (E1, E4, E7), Dedicção (E2, E5,

E8) e Absorção (E3, E6, E9). Contudo, no presente estudo, esta variável foi analisada apenas através de uma só dimensão, ou seja, como uma variável unidimensional.

Os itens foram classificados num *rating scale* de tipo Likert de cinco pontos (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não Concordo, Nem Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

Tabela 3- Escala de Engagement (Adaptado de Schaufeli et al. (2006))

Variável	Item
<b>Engagement</b> <b>(Fonte: Schaufeli et al. (2006))</b>	<b>Para refletir sobre si...</b>
	E1 - No meu trabalho, sinto-me com bastante energia.
	E2 - Estou entusiasmada(o) com o meu trabalho.
	E3 - Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.
	E4 - No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.
	E5 - O meu trabalho inspira-me.
	E6 - Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho.
	E7 - Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.
	E8 - Tenho orgulho no trabalho que faço.
	E9 - Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar.

#### 2.5.4 Escala de Intenção de Saída

A variável Intenção de Saída foi avaliada através da escala *Turnover Cognition* de Bozeman & Perrewé (2001), sendo que esta é alicerçada no trabalho de Mowday et al. (1984) e, também no estudo de Mobley et al. (1978). Esta escala é unidimensional e é composta por 3 itens, os quais foram analisados de forma invertida, dado que as questões estão formuladas na negativa.

Os itens foram classificados num *rating scale* de tipo Likert de cinco pontos (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não Concordo, Nem Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

Tabela 4- Escala de Intenção de Saída (Adaptado de Bozeman e Perrewé (2001))

Variável	Item
Intenção de Saída (Fonte: Bozeman e Perrewé (2001))	Para refletir sobre o seu emprego...
	IS1 - Não tenciono deixar o meu emprego.
	IS2 - Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.
	IS3 - Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.

## 2.6 Caracterização da amostra

A amostra deste estudo é constituída por 204 indivíduos, sendo na sua maioria constituída por indivíduos do sexo feminino, perfazendo 56,4% da amostra, e os restantes 43,6% são do sexo masculino.

No que diz respeito à idade dos inquiridos, podemos observar que a fatia mais representativa corresponde aos inquiridos com idades compreendidas entre os 25 a 40 anos (40,7%), seguido dos inquiridos com idades compreendidas entre os 41 a 65 anos e com idades menores de 25 anos que apresentam representatividades similares, com 25,5% e 24,5% respetivamente. A faixa etária “menos de 65 anos” foi a menos representativa da amostra com apenas 9,3%.

Em relação às habilitações literárias, os indivíduos com ensino superior representam 64,2% da amostra, sendo que 34,8% tem mestrado, 17,6% tem licenciatura e 11,8% tem um doutoramento. Dos restantes inquiridos da amostra 21,1% tinha o ensino secundário e 14,7% tinha o ensino básico.

No que concerne ao rendimento mensal bruto dos inquiridos, os resultados revelam que a maioria da amostra se enquadra na categoria de rendimento mensal bruto entre os 1001 a 2000 € (42,6%), seguindo-se os indivíduos na categoria de rendimento mensal bruto igual ou inferior a 1000 € (28,4%). Com menor representatividade estão os inquiridos na categoria de rendimentos mensais brutos entre os 2001 a 3000 € e superior a 3000 €, com 17,6% e 11,3% respetivamente.

Relativamente ao local de trabalho, vemos claramente uma maior incidência no Norte como o local mais representativo nesta amostra com 58,3%, seguido da Área Metropolitana de Lisboa com 21,1%. Já o Algarve e o Centro apresentaram

representatividades idênticas, com 9,8% e 9,3% respetivamente. Contrariamente ao Norte, o Alentejo foi o local menos representativo nesta amostra com apenas 1,5%.

No que diz respeito à antiguidade dos inquiridos na organização onde trabalham, pode-se concluir que a maior parte está dividida em dois grupos, sendo eles “Mais de 1 ano e até 3 anos” e “Mais de 5 anos e até 10 anos”, com 25,5% e 23,5% respetivamente. O grupo com menor peso na amostra é o de “Mais de 3 anos e até 5 anos” com 9,8%. Os restantes grupos, detêm uma representatividade muito similar a rondar os 15% e 12%.

Os grupos de profissões com o maior número de inquiridos associados foram de forma clara os “Especialistas das atividades intelectuais e científicas” com 37,7%, seguidos do grupo de “Pessoal administrativo” com 25% e o grupo “Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores” com 13,2%. Todos os restantes grupos tiveram representatividades bastante pequenas, tendo-se ainda registado um total de 0 inquiridos no grupo “Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos”.

*Tabela 5- Caracterização da amostra*

<b>Variável</b>	<b>Frequência (Nº)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Idade</b>		
Menos de 25 anos	50	24,5
25 a 40 anos	83	40,7
41 a 65 anos	52	25,5
Mais de 65 anos	19	9,3
Total	204	100
<b>Género</b>		
Masculino	89	43,6
Feminino	115	56,4
Total	204	100
<b>Habilitações Literárias</b>		
Ensino Básico	30	14,7
Ensino Secundário	43	21,1
Licenciatura	36	17,6
Mestrado	71	34,8
Doutoramento	24	11,8
Outro	0	0
Total	204	100
<b>Rendimento Mensal Bruto</b>		
≤ 1000 €	58	28,4
1001 a 2000 €	87	42,6

2001 a 3000 €	36	17,6
> 3000 €	23	11,3
Total	204	100
<b>Local de trabalho - Por NUTS II</b>		
Norte	119	58,3
Centro	19	9,3
Área Metropolitana de Lisboa	43	21,1
Alentejo	3	1,5
Algarve	20	9,8
Total	204	100
<b>Tempo de Trabalho na presente organização</b>		
Até 1 ano	25	12,3
Mais de 1 ano e até 3 anos	52	25,5
Mais de 3 anos e até 5 anos	20	9,8
Mais de 5 anos e até 10 anos	48	23,5
Mais de 10 anos e até 20 anos	31	15,2
Mais de 20 anos	28	13,7
Total	204	100
<b>Profissão</b>		
Profissões das forças armadas	4	2,0
Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	0	0
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	77	37,7
Técnicos e profissões de nível intermédio	15	7,4
Pessoal administrativo	51	25,0
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	27	13,2
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta	0	0
Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices	9	4,4
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	10	4,9
Trabalhadores não qualificados	11	5,4
Total	204	100

## **2.7 Aperfeiçoamento das escalas**

Os dados recolhidos através do questionário foram exportados para o *software* IBM SPSS *Statistics* e analisados, por forma a construir uma base de dados para apuramento da dimensionalidade, da consistência, da fiabilidade e da validade das variáveis em estudo. Nesse sentido recorreu-se ao aperfeiçoamento das escalas através da utilização da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e do coeficiente de *Alpha de Cronbach* (AC).

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

### **2.7.1 Análise fatorial exploratória**

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

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

Kirch et al. (2017) explicam que o critério de KMO é conhecido por ser um índice de adequação da amostra e que, o mesmo, sugere a proporção da variância dos itens que explicam a adequação de uma variável latente. Desta forma, o KMO de uma variável pode variar entre os valores 0 e 1, conforme Tabela 6.

Tabela 6- Classificação da AFE por Kirch et al. (2017)

Valores de KMO	Recomendações relativas à AFE
]0.90; 1]	Excelente
]0.80; 0.90]	Boa
]0.70; 0.80]	Média
]0.60; 0.70]	Aceitável
]0.50; 0.60]	Fraca
$\leq 0.50$	Inaceitável

A boa qualidade da AFE pode ser também verificada através do teste de Esfericidade de *Bartlett*. Segundo Marôco (2021) o teste de Esfericidade de *Bartlett* pode ser utilizado para verificar quando as correlações das variáveis originais são elevadas, de forma a estimar os fatores comuns da análise fatorial.

É importante referir que como os itens IS1, IS2 e IS3 da variável Intenção de Saída estão formulados de forma inversa, foi necessário proceder à criação de novos itens (IS1\_invertida, IS2\_invertida e IS3\_invertida) onde os valores iniciais atribuídos pelos inquiridos foram invertidos.

No que respeita, primeiramente, à escala das Competências de Liderança *Coaching*, o valor obtido respeitante ao teste de KMO foi de 0,902, verificando-se, assim, uma excelente amostra para análise fatorial. Relativamente ao teste de Esfericidade de *Bartlett*, foi obtido um valor de significância de 0,000, o que se traduz na existência de correlação entre os itens, um pressuposto imprescindível para a realização da análise fatorial.

Tabela 7- Teste KMO e Bartlett - Competência de Liderança *Coaching*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,902
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	9928,476
	gl	190
	Sig.	,000

No que diz respeito à escala do *Engagement*, o valor obtido respeitante ao teste de KMO foi de 0,887, verificando-se, assim, uma boa amostra para análise fatorial. Relativamente



ao teste de Esfericidade de *Bartlett*, foi obtido um valor de significância de 0,000, o que se traduz na existência de correlação entre os itens, um pressuposto imprescindível para a realização da análise fatorial.

Tabela 8- Teste KMO e Bartlett - Engagement

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,887
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4222,162
	gl	36
	Sig.	,000

Relativamente à escala da Intenção de Saída, o valor obtido respeitante ao teste de KMO foi de 0,748, verificando-se, assim, uma adequação média da amostra para análise fatorial. Relativamente ao teste de Esfericidade de *Bartlett*, foi obtido um valor de significância de 0,000, o que se traduz na existência de correlação entre os itens, um pressuposto imprescindível para a realização da análise fatorial.

Tabela 9- Teste KMO e Bartlett - Intenção de Saída

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,748
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1644,811
	gl	3
	Sig.	,000

Nesta análise, conclui-se então que o valor de KMO associado a cada uma das variáveis latentes varia entre 0,902 e 0,748, a variável IS é a que apresenta um valor mais baixo ao contrário da variável CLC que apresenta o valor mais alto, conforme Tabelas 7, 8 e 9. No que respeita ao teste de Esfericidade de *Bartlett*, todas as escalas apresentaram um *p-value* de 0,000, logo valida-se o pressuposto da adequação da técnica e rejeita-se o facto de a matriz das correlações ser uma matriz identidade, visto que quanto maior for o este valor, menor será a confiabilidade do resultado.

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

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

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

As comunalidades consistem na proporção de variância comum presente numa variável, ou seja, quanto maior for o valor da comunalidade, maior será o poder explicativo daquela variável pelo fator. Dessa forma Marôco (2021) afirma que é necessário extrair todos os fatores cujos valores sejam inferiores a 0,5 da variância total.

Procedendo-se à análise da tabela das comunalidades das diversas variáveis (Anexo B), foi possível apurar que não foram observadas relações fracas com os fatores retidos, pois as comunalidades de todos os itens das variáveis em estudo apresentaram valores acima de 0,5.

Com o critério de Kaiser (1960) selecionaram-se os fatores com valores próprios superiores a 1, demonstrando os fatores que permitem extrair pelo menos uma variável original.

Neste seguimento procedeu-se à análise da tabela da variância total explicada e da matriz de componente das variáveis em estudo (Anexo B). Assim foi possível observar que no caso das Competências de Liderança *Coaching*, foi retido um fator com valor superior a 1, que explica 88,50% da variância total dos dados. Apurando-se ainda que o item com o valor mais elevado é o CLC2 (0,965), seguido do CLC10 (0,964), o que significa que estes dois itens são os mais representativos da variável Competências de Liderança *Coaching*. No caso do *Engagement*, foi possível observar que foi retido um fator com valor superior a 1, que explica 91,64% da variância total dos dados. Apurando-se ainda que o item com o valor mais elevado é o E3 (0,991), seguido do E1 (0,985), o que significa que estes dois itens são os mais representativos da variável *Engagement*. No caso da

Intenção de Saída, foi possível observar que foi retido um fator com valor superior a 1, que explica 99,20% da variância total dos dados. Apurando-se ainda que o item com o valor mais elevado é o IS3\_investida (0,998), seguido do IS1\_investida (0,996), o que significa que estes dois itens são os mais representativos da variável Intenção de Saída.

Neste estudo é de realçar que todas as variáveis apresentaram apenas uma dimensão, sendo por isso consideradas variáveis unidimensionais.

### 2.7.2 Análise da consistência interna das escalas

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

O autor explica que o coeficiente de AC é calculado a partir da correlação dos coeficientes que resultam das diferentes formas de dividir os itens da escala e, pode variar entre os valores 0 e 1, conforme Tabela 10.

Tabela 10- Classificação da consistência interna por Maroco e Garcia-Marques (2006)

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência Interna
0.90 – 1	Muito Boa
0.70 – 0.89	Boa
0.60 – 0.69	Aceitável
0.50 – 0.59	Fraca
< 0.50	Inaceitável

No que diz respeito à escala de Competências de Liderança *Coaching*, com 20 itens, apresenta um *Alpha de Cronbach* de 0,993, o que revela de uma consistência interna muito boa. A escala do *Engagement*, constituída por 9 itens, apresenta a um *Alpha de Cronbach* de 0,988, indicativo de uma consistência interna muito boa. A escala de Intenção de Saída, com 3 itens, apresenta um *Alpha de Cronbach* de 0,996, o que indica uma consistência interna muito boa.

Tabela 11- Síntese dos valores de Alpha de Cronbach da amostra do estudo

Variável	Número de itens	Alpha de Cronbach
CLC	20	0,993
E	9	0,988
IS	3	0,996

Com base nos resultados obtidos, podemos afirmar, portanto, que todas as escalas utilizadas neste estudo apresentam graus de consistência interna muito bons.

Em termos do estudo da consistência interna, realizou-se ainda uma análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*), a qual demonstrou que os índices de consistência interna dos três instrumentos não seriam significativamente superiores, caso algum dos itens fosse excluído (Anexo C).

### 3 Análise e discussão dos resultados

#### 3.1 Análise do modelo de investigação

Neste estudo pretende-se também analisar as relações existentes entre as variáveis CLC, E e IS através do modelo de regressão linear.

O modelo de regressão linear é utilizado para estudar o comportamento entre as variáveis dependentes (Y) e as variáveis independentes (X), sendo que, quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a previsão.

##### 3.1.1 Relação existente entre as variáveis do estudo

###### 3.1.1.1 Relação entre as CLC e E

A primeira hipótese formulada na investigação deste estudo (H1) pressupunha confirmar o efeito positivo das Competências de Liderança *Coaching* no *Engagement* dos colaboradores.

Após a análise do modelo de regressão linear, os dados sugerem a validação da hipótese H1, visto que 94,8% da variação ( $R^2$  Ajustado) no *Engagement* é possível ser explicada pela variável CLC. O modelo apresenta um valor de Z é de 3682,107 o que indica que existe uma relação linear estatisticamente significativa entre as variáveis e, portanto,

pode-se admitir que o modelo anteriormente estimado é adequado para medir a relação existente entre a variável independente Competências de Liderança *Coaching* e a variável dependente *Engagement*. Observa-se ainda que a variável CLC tem um efeito positivo ( $\beta = 0,974$ ) e estatisticamente significativo ( $p - value = 0,000$ ) na variável E, conforme Tabela 12.

Assim sendo, podemos construir o seguinte modelo de regressão estimado:

$$E = 1,200^{-16} + 0,974CLC$$

Tabela 12- Resultado da regressão linear simples  $X=CLC$  e  $Y=E$

Variável dependente <i>Engagement</i>									
Resumo do Modelo		ANOVA			Coeficientes				H1 Suportada
R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Z	Sig.	$\beta$	Desvio Padrão	t	Sig.		
(Constant)				1,200E-16	,016	,000	1,000		
Competências de Liderança <i>Coaching</i>	,948	,948	3682,107	,000	,974	,016	60,680	,000	

### 3.1.1.2 Relação entre as CLC e IS

A segunda hipótese formulada no presente trabalho (H2) pressupunha o efeito negativo das Competências de Liderança *Coaching* na Intenção de Saída dos colaboradores.

Após a análise do modelo de regressão linear, os dados sugerem a validação da hipótese H2, visto que 92,2% da variação (R<sup>2</sup> Ajustado) da Intenção de Saída é possível ser explicada pela variável CLC. O modelo apresenta um valor de Z de 2386,303 o que indica que existe uma relação linear estatisticamente significativa entre as variáveis e, portanto, pode-se admitir que o modelo anteriormente estimado é adequado para medir a relação existente entre a variável independente Competências de Liderança *Coaching* e a variável dependente Intenções de Saída. Observa-se ainda que a variável CLC tem um efeito negativo ( $\beta = -0,960$ ) e estatisticamente significativo ( $p - value = 0,000$ ) na variável IS, conforme Tabela 13.

Assim sendo, podemos construir o seguinte modelo de regressão estimado:

$$IS = 3,604^{-17} - 0,960CLC$$

Tabela 13- Resultado da regressão linear simples X=CLC e Y=IS

Variável dependente Intenção de Saída								
Resumo do Modelo		ANOVA		Coeficientes				
R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Z	Sig.	β	Desvio Padrão	t	Sig.	
(Constant)				3,604E-17	,020	,000	1,000	H2 Suportada
Competências de Liderança Coaching	,922	,922	2386,303	,000	-,960	,020	-48,850	

### 3.1.1.3 Relação entre o E e IS

A terceira hipótese formulada no presente trabalho (H3) pressupunha o efeito negativo do *Engagement* na Intenção de Saída dos colaboradores.

Após a análise do modelo de regressão linear, os dados sugerem a validação da hipótese H3, visto que 91,2% da variação (R<sup>2</sup> Ajustado) da Intenção de Saída é possível ser explicada pela variável *Engagement*. O modelo apresenta um valor de Z de 2097,393 o que indica que existe uma relação linear estatisticamente muito significativa entre as variáveis e, portanto, pode-se admitir que o modelo anteriormente estimado é adequado para medir a relação existente entre a variável independente *Engagement* e a variável dependente Intenções de Saída. Observa-se ainda que a variável E tem um efeito negativo ( $\beta = -0,955$ ) e estatisticamente significativo ( $p - value = 0,000$ ) na variável IS, conforme Tabela 14.

Assim sendo, podemos construir o seguinte modelo de regressão estimado:

$$IS = 1,516^{-16} - 0,955E$$

Tabela 14- Resultado da regressão linear simples X=E e Y=IS

Variável dependente Intenção de Saída								
Resumo do Modelo		ANOVA		Coeficientes				
R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Z	Sig.	β	Desvio Padrão	t	Sig.	
(Constant)				1,516E-16	,021	,000	1,000	H3 Suportada
<i>Engagement</i>	,912	,912	2097,393	,000	-,955	,021	-45,797	

### 3.2 Discussão dos resultados

Com base na literatura podemos constatar que para diversos autores como Ellinger et al. (2003), Kim et al. (2013) e Lee e Ding (2020), as Competências de Liderança *Coaching* promovem maiores níveis de *Engagement* nos seus colaboradores e que por essa razão o impacto causado pela Liderança *Coaching* tem diversas repercussões positivas no ambiente laboral. Assim, através da análise de todos os resultados obtidos com a metodologia escolhida para o estudo, procurou-se analisar as hipóteses colocadas anteriormente e, dessa forma, validar a existência de relações entre as três variáveis do estudo (CLC, E e IS).

Em primeiro lugar, na hipótese H1 da investigação, e segundo os estudos de Ellinger et al. (2003), Elmadağ et al. (2008), Lawrence (2017), Park et al. (2008) e McCarthy e Milner (2013), entende-se que quando os colaboradores sentem por parte dos seus líderes, comportamentos característicos de Liderança *Coaching*, tendem a apresentar maiores níveis de *Engagement*. Assim, a hipótese de investigação em estudo é suportada, dado que existe uma relação positiva e significativa entre as Competências de Liderança *Coaching* e o *Engagement*, ou seja, a existência de líderes que adotam a Liderança *Coaching* nas organizações potenciam a existência de colaboradores mais envolvidos com o seu trabalho e com a sua organização.

Relativamente à hipótese H2 da investigação, e mediante os estudos de Kim (2014), Lee e Ding (2020) e Ali et al. (2018), os líderes que exerçam Liderança *Coaching* influenciam de forma positiva o comportamento dos seus colaboradores e, quando estes se sentem uma parte integrante da organização e valorizados apresentam maiores níveis de comprometimento e assim tendem a diminuir a sua Intenção de Saída. Assim, a hipótese de investigação em estudo é suportada, dado que existe uma relação negativa e significativa entre as Competências de Liderança *Coaching* e a Intenção de Saída, ou seja, a existência de líderes que adotam a Liderança *Coaching* nas organizações potenciam a diminuição de Intenção de Saída nos seus colaboradores.

Por último, na hipótese H3 da investigação, e de acordo com os estudos realizados por Al Zaabi et al. (2016) e de Juhdi et al. (2013), os colaboradores que demonstram baixos níveis de *Engagement* no trabalho apresentam, tendencialmente, níveis elevados de Intenção de Saída. Assim, a hipótese de investigação em estudo é suportada, dado que existe uma relação negativa e significativa entre o *Engagement* e a Intenção de Saída, ou

seja, a existência de líderes que adotam a Liderança *Coaching* nas organizações potenciam o aumento do *Engagement* e, conseqüentemente, a Intenção de Saída dos seus colaboradores diminui.



## 4 Conclusão

O *Coaching* é uma prática abrangente que visa desenvolver as competências do indivíduo, estimulando-o e focando-o no cumprimento de objetivos específicos, com o apoio de um *Coach*. O *Coaching* é realizado através de processos estruturados e contínuos de aperfeiçoamento pessoal e profissional (Ellinger et al., 2018; Ribeiro et al., 2021).

As organizações reconhecem que o *Coaching* exercido pelos líderes é essencial para melhorar o desempenho dos seus colaboradores. Desta forma, a Liderança *Coaching* não só tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores, como também nas relações existentes entre colaboradores e líderes, onde os líderes têm um papel ativo na transformação dos seus colaboradores em pessoas extremamente envolvidas na organização, o que, por sua vez, contribui para a organização obter melhorias de desempenho e atingir o sucesso organizacional (Hamlin et al., 2006).

A Liderança *Coaching* acarreta variados benefícios à organização e aos que nela estão inseridos, pois é notório que quando este estilo de liderança é adotado existe uma influência positiva na atitude, comportamento, aprendizagem e desempenho dos colaboradores a nível individual. Em virtude desses benefícios que a Liderança *Coaching* acarreta, é possível alegar que este estilo de liderança está relacionado com a satisfação dos colaboradores no trabalho, o compromisso com o trabalho e a satisfação dos colaboradores, o que estimula o desenvolvimento de relações mais fortes entre líderes e colaboradores, através da cultura de aprendizagem e acompanhamento (Ellinger et al., 2003; Elmadağ et al., 2008; Kim et al., 2013).

Posteriormente à análise dos dados recolhidos, numa amostra de 204 colaboradores de diferentes organizações e, com base em estudos empíricos, conclui-se que, efetivamente, as Competências de Liderança *Coaching* têm um efeito positivo dentro das organizações. Posto isto, verificou-se que as hipóteses em estudo foram todas validadas, dado que foi possível apurar que a Liderança *Coaching* influencia positiva e significativamente o *Engagement*; a Liderança *Coaching* influencia negativa e significativamente a Intenção de Saída; o *Engagement* influencia negativa e significativamente a Intenção de Saída.

Em suma, é possível destacar que a adoção da prática da Liderança *Coaching* fomenta diversos benefícios para as organizações, uma vez que com base em todo o estudo realizado na presente dissertação e em diversos estudos existentes sobre a temática em causa, se pode concluir que a prática de Liderança *Coaching* promove o desenvolvimento

organizacional e individual, levando à existência de maiores níveis de *Engagement* dos colaboradores e, conseqüentemente, a redução dos níveis de Intenção de Saída dos mesmos.

#### **4.1 Principais contributos da investigação**

O grande contributo desta investigação foi explorar um tema que ainda tem um grande potencial de investigação, devido aos poucos estudos de que tem sido alvo e também pelos inúmeros benefícios que pode trazer às organizações que adotem esta prática.

No contexto profissional é crucial que os líderes tenham acesso a formações e treinos que os capacitem de Competências de Liderança *Coaching*, para que tanto os líderes como os colaboradores, ao perceberem a relação entre ações e reações, compreendam de que maneira influenciam mutuamente as suas respostas.

A Liderança *Coaching* centra-se primordialmente na construção de uma relação sólida com os colaboradores, utilizando diversas técnicas, como o *feedback*, comunicação clara, escuta ativa, respeito e empatia, fomentando assim relações alicerçadas na compreensão mútua, entajuda e desenvolvimento individual dos colaboradores.

Desta forma, este estudo permitiu evidenciar os benefícios que a Liderança *Coaching* proporciona nas organizações, nomeadamente o aumento do *Engagement* e diminuição da Intenção de Saída dos colaboradores.

Os resultados obtidos com esta investigação procuram incentivar à mudança de atuais metodologias e procedimentos adotados na gestão de recursos humanos das organizações. Deste modo, torna-se importante implementar programas de *Coaching*, assim como: criar políticas e estratégias que envolvam a temática, perceber como melhorar o ambiente trabalho, para que os colaboradores se sintam valorizados e envolvidos com a organização, e identificar os motivos que levam os seus colaboradores a pensarem em saírem das organizações ultimando em *turnover* levando as organizações muitas vezes a perder membros fulcrais.

Concluindo, esta investigação tem como intuito incentivar as organizações a reconsiderarem a sua forma de gestão e liderança, para que os líderes reflitam sobre a forma como as suas atitudes e comportamentos influenciam os colaboradores e, para que os colaboradores repensem nas suas intenções para com as empresas. Assim, é importante

que os líderes percebam o grande potencial da Liderança *Coaching* para resolver questões como o baixo *Engagement* e altas Intenções de Saída dos colaboradores.

## **4.2 Limitações do estudo e recomendações para futuras investigações**

Uma das limitações do presente estudo refere-se à metodologia escolhida para recolha de dados, que consistiu em inquéritos por questionários, dado que limita a análise relativamente à sua profundidade, porque ainda que exista a ressalva inicial quanto à confidencialidade e anonimato das respostas, estas poderão ser influenciadas e não corresponderem à realidade, podendo existir receio e/ou deseabilidade social. O facto de o questionário ter sido aplicado via *online*, mesmo que seja um fator facilitador para a difusão dos mesmos, pode levar enviesamento dos resultados obtidos e colocado em causa a veracidade das respostas.

Além disso, outra limitação prende-se com o facto de ter sido utilizado um método de amostragem por conveniência, cuja representatividade pode ser questionável, o que impede a generalização dos resultados obtidos no presente estudo para a população em geral. No método de amostragem por conveniência, os indivíduos da pesquisa são selecionados porque estão disponíveis, não porque foram selecionados por meio de um critério estatístico. Mesmo que a amostragem por conveniência seja considerada rápida e fácil, não se poderá estimar com confiança para o Universo os resultados e as conclusões, pois não se tem a certeza da representatividade da amostra no Universo. Deste modo, em futuras investigações, é desejável a utilização de outro método de amostragem, pois a utilização do método de amostragem por conveniência impede a generalização dos resultados obtidos na população generalizada.

Outra limitação, diz respeito ao facto de este se tratar de um estudo de natureza transversal, visto que a recolha de dados foi efetuada num único momento temporal e através de uma única fonte, o que poderá implicar riscos de contaminação pela variação do método comum. Assim, em futuras investigações recomenda-se seja realizado um estudo longitudinal, recorrendo à obtenção de dados ao longo do tempo, e através de várias fontes, aplicando inquéritos tanto a líderes como a colaboradores das organizações, o que poderia conduzir à aquisição de novos conhecimentos.

Quanto se realiza um estudo com base de dados, considera-se por norma que os números de questionários válidos poderiam ser sempre superiores àquele que foi possível de

recolher. Neste caso foram recolhidos 204 questionários, no entanto, poderá ser enriquecedor conseguir obter uma amostra superior. Deste modo, para futuras investigações recomenda-se a tentativa de distribuir o questionário presencialmente, solicitando a voluntária participação dos colaboradores, para que o número de respostas seja superior, uma vez que muitas pessoas que trabalham nas organizações, por falta de tempo ou motivos próprios, não entram regularmente nas redes sociais.

Para além disso, seria também interessante numa futura investigação estudar de que forma a Liderança *Coaching* pode ser empregue e benéfica em diferentes setores de atividade, bem como realizar o acompanhamento da implementação deste estilo de liderança numa organização e avaliar os resultados a médio/longo prazo e até adicionar novas variáveis ao estudo que tenham a ver com o contexto profissional e que possam influenciar as relações líder/colaborador.

## 5 Bibliografia

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. da C., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Review of Business Management*, 20(4), 516–532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo* (2ª ed.). Escolar Editora.
- Ågotnes, K. W., Skogstad, A., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., Bakker, A. B., & Einarsen, S. V. (2021). Daily work pressure and exposure to bullying-related negative acts: The role of daily transformational and laissez-faire leadership. *European Management Journal*, 39(4), 423–433. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.011>
- Aimar, C., & Smith, D. K. (2021). VUCA: A management tool for dealing with challenges in changing environments. *Global Journal of Entrepreneurship*, 5(1), 140–152.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261–277. <https://doi.org/10.1037/h0076477>
- Al-khrabsheh, A. A., Abo-Murad, M., & Bourini, I. (2018). Effect of Organisational Factors on Employee Turnover Intention: An Empirical Study of Academic Professionals at Jordanian Government Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 164–177. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12847>
- Al Mamun, C. A., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Al Zaabi, M. S. A. S., Ahmad, K. Z., & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 811–

830. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0023>

Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212.

Ali, M., Lodhi, S. A., Orangzab, Raza, B., & Ali, W. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 12(1), 253–282.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>

Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>

Argote, L., Insko, C. A., Yovetich, N., & Romero, A. A. (1995). Group Learning Curves: The Effects of Turnover and Task Complexity on Group Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(6), 512–529. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb01765.x>

Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>

Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53. [www.econjournals.com](http://www.econjournals.com)

Baesso, M. F., Lopes, G. S. C., Morais, D. P., & Rodrigues, A. (2017). A liderança carismática em organizações de saúde do sul de Santa Catarina. *Navus - Revista de*

- Gestão e Tecnologia*, 7(3), 19–33. <https://doi.org/10.22279/navus.2017.v7n3.p19-33.527>
- Bainbridge, H. (2015). Devolving people management to the line. *Personnel Review*, 44(6), 847–865. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0193>
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Baron, L., Morin, L., & Morin, D. (2011). Executive coaching. *Journal of Management Development*, 30(9), 847–864. <https://doi.org/10.1108/02621711111164330>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4<sup>a</sup> ed.). Free Press.
- Belete, A. K. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 3–7. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1).

<https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122–1142. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2–14. <https://doi.org/10.1590/0104-530x898-13>
- Bhargavi, D. S., & Yaseen, A. (2016). Leadership Styles and Organizational Performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87–117. <https://doi.org/10.15640/smq.v4n1a5>
- Bilhim, J. A. de F. (2009). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas* (6ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III*. Gulf Publishing.
- Boerma, M., Coyle, E. A., Dietrich, M. A., Dintzner, M. R., Drayton, S. J., Early, J. L., Edginton, A. N., Horlen, C. K., Kirkwood, C. K., Lin, A. Y. F., Rager, M. L., Shah-Manek, B., Welch, A. C., & Williams, N. T. (2017). Point/Counterpoint: Are Outstanding Leaders Born or Made? *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(3), 1–5. <https://doi.org/10.5688/ajpe81358>
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. *XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade Do Vale Do Paraíba*, 1–4.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement.



*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12041>

Brough, P., & Frame, R. (2004). Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The role of social support and police organisational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8–16.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Cabaluna, A. Y., & Mbaw, O. N. (2021). Lived Experience of Leadership Styles on Employee Job Satisfaction in Selected BPO Companies in the Philippines: An Intervention of Behavioral Performance. *Journal of Psychology and Behavior Studies*, 1(1), 30–40. <https://doi.org/10.32996/jpbs.2021.1.1.5>

Cannella, A. A., & Rowe, W. G. (1995). Leader capabilities, succession, and competitive context: A study of professional baseball teams. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 69–88. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90005-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90005-5)

Chen, T.-Y., Chang, P.-L., & Yeh, C.-W. (2003). The study of career needs, career development programmes and job satisfaction levels of R&D personnel: the case of Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1001–1026. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106182>

Chiavenato, I. (2020a). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano* (5ª ed.). Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2020b). *Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações* (10ª ed.). Editora Atlas.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed.). Editora RH.

Daft, R. L. (2021). *Management* (14ª ed.). Cengage Learning.

Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228.  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1677-04712012000200007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1677-04712012000200007)

De Matos, M. H. V. G. (2013). *O papel das lideranças institucionais na motivação*,

*satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM - uma abordagem comparativa.* Universidade do Minho.

De Vries, R. E. (2008). What Are We Measuring? Convergence of Leadership with Interpersonal and Non-interpersonal Personality. *Leadership*, 4(4), 403–417. <https://doi.org/10.1177/1742715008095188>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18–34. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8)

Dias, T. J. P. P. A. (2020). *O impacto da gestão de carreiras na satisfação na carreira e na intenção de saída em hotelaria e turismo.* Universidade de Lisboa.

Elangovan, A. . (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 159–165. <https://doi.org/10.1108/01437730110395051>

Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2016). The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>

Ellinger, A. D., Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2018). The “manager as coach.” In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (3<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2020). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The Learning Organization*, 28(4), 337–351. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0070>

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2010). Achieving Improved Performance Through Managerial Coaching. In R. Watkins & D. Leigh (Eds.), *Handbook of Improving Performance in the Workplace* (pp. 275–298). John

Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470592663.ch30>

- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, *14*(4), 435–458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, *16*(2), 127–138. <https://doi.org/10.1177/1523422313520472>
- Elmadağ, A. B., Ellinger, A. E., & Franke, G. R. (2008). Antecedents and Consequences Of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *16*(2), 95–110. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160201>
- Entringer, P. G. L. P., & Taveira, I. M. R. (2021). Rotatividade (turnover) e qualidade de vida no trabalho em uma empresa do ramo de petróleo e gás em Macaé. *EMPRAD - Encontro Dos Programas de Pós-Graduação Profissionais Em Administração*, 1–16.
- Ferreira, A. A., & Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória Aplicada no Questionário do Cadastro Único. *Biodiversidade*, *17*(1), 28–39.
- Ferreira, H. S., Martins, J. N. da S., & Santos, L. F. dos. (2021). Liderança nas Organizações. *Ciência Dinâmica*, *14*(1), 26–49.
- Fiedler, F. E. (1965). Engineer the Job to Fit the Manager. *Harvard Business Review*, *43*(5), 115–122.
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. In *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 59–112). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2)
- Foong-ming, T. (2008). Linking career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, *2*(1), 1–20.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The Race for Talent: Retaining and

- Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.
- Gächter, S., Nosenzo, D., Renner, E., & Sefton, M. (2012). Who makes a good leader? Cooperativeness, Optimism and Leading-by-Example. *Economic Inquiry*, 50(4), 953–967. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2010.00295.x>
- Garfinkle, J. (2005). *Leadership Styles Article What's Your Style?* <https://garfinkleexecutivecoaching.com/articles/leadership-styles-articles>
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Gonçalves, G., & Cruz, H. A. da. (2017). Rotatividade de Pessoal: Uma Análise do Clima Organizacional e Fatores que Influenciam o Turnover na Área Operacional da Clínica de Saúde em Florianópolis/SC. *XIV Simpósio de Excelência Em Questão e Tecnologia*.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Goodstone, M. S., & Diamante, T. (1998). Organizational use of therapeutic change: Strengthening multisource feedback systems through interdisciplinary coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50(3), 152–163. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.50.3.152>
- Grant, A. M. (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hagen, M. (2010). Black Belt Coaching and Project Outcomes: An Empirical

- Investigation. *Quality Management Journal*, 17(2), 54–67.  
<https://doi.org/10.1080/10686967.2010.11918270>
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Psychology Pres.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), 305–331.  
<https://doi.org/10.1080/13678860600893524>
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337–347. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership Vol I*. JAI Press.
- Huang, T.-C., Lawler, J., & Lei, C.-Y. (2007). The Effects of Quality of Work Life on

- Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 735–750. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22–26. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Hussain, M., & Hassan, H. (2016). The leadership styles dilemma in the business world. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(4), 411–425. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60305>
- Ifedi, C. (2020). *Leadership Style and Organizational Structure Alignment: Impact on Innovativeness and Business Performance* [Georgia State University]. [https://scholarworks.gsu.edu/bus\\_admin\\_diss/129](https://scholarworks.gsu.edu/bus_admin_diss/129)
- Israel, C. R. Q. (2021). Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. *Revista Boletim Do Gerenciamento*, 24(24), 21–30.
- Ivan, M. V., & Terra, L. A. A. (2017). A influência da liderança na dinâmica organizacional. *Caderno Profissional de Administração-UNIMEP*, 7(1), 137–159.
- Ivanova, M. A. (2019). Main Factors of Turnover and Minimization of Turnover Rate within Business Organization. *Open Journal for Research in Economics*, 2(2), 73–84. <https://doi.org/10.32591/coas.ojre.0202.03073i>
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2021). Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117–131. <https://doi.org/10.1111/puar.13356>
- Jaros, S. J. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de Liderança* (4<sup>a</sup> ed.). Livros Horizonte.
- Joo, B.-K. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488. <https://doi.org/10.1177/1534484305280866>

- Joo, B.-K., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19–38.
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002–3019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kaiser, H. F. (1960). The Application of Electronic Computers to Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141–151. <https://doi.org/10.1177/001316446002000116>
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137–1147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Kekutia, T. (2019). Voluntary Turnover Factors in Georgia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 28–60. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14395>
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1–7. <https://www.researchgate.net/publication/293885908>
- Kim, S. (2002). Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of the Nevada Operations Office of the Department of Energy. *Review of Public Personnel Administration*, 22(4), 276–294. <https://doi.org/10.1177/073437102237813>
- Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59–85.

<https://doi.org/10.1002/hrdq.21175>

- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315–330. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>
- King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa*, 15(2), 43–54.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional* (2<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill.
- Kirch, J. L., Hongyu, K., Silva, F. de L., & Dias, C. T. dos S. (2017). Análise Fatorial para Avaliação dos Questionários de Satisfação do Curso de Estatística de uma Instituição Federal. *E&S - Engineering and Science*, 6(1), 4–13. <https://doi.org/10.18607/ES201764748>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009). *O Desafio da Liderança*. Caleidoscópio.
- Laimer, V. R. (2012). *Gestão estratégica de pessoas*. Livraria e Editora Méritos.
- Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Organization Behaviour for Leisure Services*. Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9780080479842>
- Latham, G. P., & Heslin, P. A. (2003). Training the Trainee as Well as the Trainer: Lessons to be Learned From Clinical Psychology. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 44(3), 218–231. <https://doi.org/10.1037/h0086943>
- Lawrence, P. (2017). Managerial coaching: A literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15(2), 43–69.
- Lee, M., & Ding, A. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh Journal*, 9(5), 668–681. <https://doi.org/10.1002/pchj.345>
- Lee, Y.-K., Kim, S.-H., Kim, M.-S., & Kim, H.-S. (2017). Person-environment fit and its effects on employees' emotions and self-rated and supervisor-rated performances: the case of employees in luxury hotel restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1447–1467. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2015-0441>
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker



- & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 1–9). Psychology Press.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498–518. <https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw Hill.
- Lima, K. A. de, Araújo, G. S., Xavier, A. R., & Silva, V. M. S. da. (2018). Rotatividade: Percepção dos colaboradores sobre as causas de demissão voluntária. *Revista Expressão Católica*, 7(2), 110–118. <https://doi.org/10.25190/rec.v7i2.2236>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia : uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119–130.
- Lowman, R. L. (2005). Executive Coaching: The Road to Dodoville Needs Paving With More Than Good Assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 90–96. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.57.1.90>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, application, & skill development* (7<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Mações, M. A. R. (2018). *Manual de Gestão Moderna: Teoria e Prática* (2<sup>a</sup> ed.). Actual Editora.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>

- Maloş, R. (2011). Leadership's Trait Theories. *Annals Of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*, 215–220. <http://library.gcu.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=78575806&site=eds-live&scope=site%5Cn>
- Maloş, R. (2012). The Most Important Leadership Theories. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*, 413–420.
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (8<sup>a</sup> ed.). ReportNumber.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Marques, C. A., & Cunha, M. P. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Dom Quixote.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 47(1), 118–132. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2016-0132>
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada* (2<sup>a</sup> ed.). Atlas.
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768–779. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113>
- McCarthy, G., & Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 149–170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M.-H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157–178. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1131>
- Melo, E. A. D. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG):

- desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(2), 31–62.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. D. S. (2010). Quid Vincit? O impacto da Liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683–697. <https://doi.org/10.14417/ap.389>
- Moraes, R. A. S., & Bastos, S. A. P. (2019). Associação entre as Dimensões do Suporte Organizacional Percebido e a Intenção de Saída do Trabalho. *GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 17(1), 105–119. <https://doi.org/10.21714/1679-18272019v17Ed.p105-1119>
- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79–94. <https://doi.org/10.2307/255958>
- Nichols, A. L. (2016). What do people desire in their leaders? The effect of leadership experience on desired leadership traits. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 658–671. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0182>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.
- Ongori, H. (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, 49–54. <http://ajssnet.com/journal/index/633>
- Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. *Online Submission*. <http://eric.ed.gov/?id=ED501641>
- Pastoriza, D., Ariño, M. A., & Ricart, J. E. (2008). Ethical Managerial Behaviour as an Antecedent of Organizational Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 329–341. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9334-8>
- Pedrosa, R. A., Oliveira, E. de J., Ruwer, L. M. E., Da Luz, C. A. S., & Andrade, D. (2021). A influência da liderança no desempenho do trabalhador portuário. *Revista*

*Multidisciplinar de Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, 29, 343–356.

- Perez, M. (2008). *Turnover Intent*. University of Zurich.
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2013). Engagement no trabalho: uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(3), 629–644. <https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000300013>
- Powell, G. N. (2011). The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*, 40(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.10.009>
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006233>
- Ratiu, L., David, O. A., & Baban, A. (2016). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 34, 244–266. <https://doi.org/10.1007/s10942-016-0256-9>
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Universidade de Aveiro.
- Rehman, M. S. (2012). Employee Turnover and Retention strategies: An empirical study of public sector organizations of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(1), 83–89.
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Oliveira, R. T. de, & Faustino, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163–2181. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (11<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). *Administração* (5<sup>a</sup> ed.). Prentice-Hall do Brasil.

- Rogers, A. (2000). The ingredients of good coaching. *Works Management*, 53(6), 14–17.
- Rollinson, D. (2008). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach* (4<sup>a</sup> ed.). Financial Times Prentice Hall.
- Rosha, A. (2014). Peculiarities of Manifestation of Coaching in Organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 852–860. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.930>
- Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 324–347. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2)
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Alianza Editorial.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary Manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*, 26(1), 64–100. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Utrecht+work+engagement+scale#0>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3, 71–92.

- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Silva, C. P. da, Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 14(1), 146–159. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370>
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012–1024. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sonnentag, S., & Kühnel, J. (2016). Coming back to work in the morning: Psychological detachment and reattachment as predictors of work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 379–390. <https://doi.org/10.1037/ocp0000020>
- Soria, M. S., & Schaufeli, W. B. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 109–138. <https://doi.org/10.51302/rtss.2004.8859>
- Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250–260. <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>
- Staw, B. M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1(4), 253–273. <http://www.jstor.org/stable/3000143> <http://www.jstor.org/> <http://www.jstor.org/action/showPublisher?publisherCode=jwiley>
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the

- relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Steil, A. V., Floriani, E. V., Zilli, M. B., & Rubio, M. A. (2019). Intenção de sair da organização: definições, métodos e citações em publicações nacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(2), 580–587. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.2.14080>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Subramaniam, C., Johari, J., Mashi, M. S., & Mohamad, R. (2023). The influence of safety leadership on nurses' safety behavior: The mediating role of safety knowledge and motivation. *Journal of Safety Research*, 84, 117–128. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.10.013>
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações* (4<sup>a</sup> ed.). Escolar Editora.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205–214. <https://doi.org/10.1108/01437730210429070>
- Villar-Vargas, M., & Araya-Castillo, L. A. (2019). Consistency between the leadership approach and styles of leadership: key to transformation and change. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46, 187–221. <https://doi.org/10.14482/pege.46.3801>
- Virla, M. Q. (2010). Confiabilidade y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248–252.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Wahab, S., Rahmat, A., Yusof, M. S., & Mohamed, B. (2016). Organization Performance

and Leadership Style: Issues in Education Service. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 593–598. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.447>

Waldman, D. A. (2011). Moving Forward with the Concept of Responsible Leadership: Three Caveats to Guide Theory and Research. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 75–83. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1021-8>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8<sup>a</sup> ed.). Pearson.



## 6 Anexos

### Anexo A – Questionário aplicado

# Liderança *Coaching*, *Engagement* e Intenção de Saída

Caro(a) participante:

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder ao questionário, uma vez que o seu contributo é determinante para o sucesso desta investigação. Este estudo, intitulado “Liderança *Coaching*, *Engagement* e Intenção de Saída”, realiza-se no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão da Universidade Lusíada – Norte.

Todas as respostas que constam deste questionário serão tratadas de forma absolutamente confidencial e anónima, não sendo sujeitas a uma análise individualizada em qualquer circunstância, pelo que é solicitada a maior sinceridade possível, de modo a exprimir ao máximo a realidade. Não há respostas certas ou erradas, o que é mais relevante é que responda verdadeiramente a todas as questões, pois é a sua opinião que importa.

A resposta ao questionário tem uma duração média de 5 minutos.

Muito obrigado pela sua participação!

[Inicie sessão no Google](#) para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

Seguinte

Limpar formulário

## Liderança *Coaching*, *Engagement* e Intenção de Saída

Inicie sessão no Google para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

\* Indica uma pergunta obrigatória

### Caraterização do Inquirido

#### P1. Idade \*

- Menos de 25 anos
- 25 a 40 anos
- 41 a 65 anos
- Mais de 65 anos

#### P2. Género \*

- Masculino
- Feminino

#### P3. Habilitações Literárias \*

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

#### P4. Rendimento Mensal Bruto \*

- ≤ 1000 €
- 1001 a 2000 €
- 2001 a 3000 €
- > 3000 €

P5. Local de Trabalho \*

- Norte
- Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve

P6. Há quantos anos trabalha na presente Organização/Empresa? \*

- Até 1 ano
- Mais de 1 ano e até 3 anos
- Mais de 3 anos e até 5 anos
- Mais de 5 anos e até 10 anos
- Mais de 10 anos e até 20 anos
- Mais de 20 anos

P7. Profissão \*

- Profissões das forças armadas
- Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos
- Especialistas das atividades intelectuais e científicas
- Técnicos e profissões de nível intermedio
- Pessoal administrativo
- Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores
- Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta
- Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices
- Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem
- Trabalhadores não qualificados

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

## Liderança *Coaching*, *Engagement* e Intenção de Saída

Inicie sessão no [Google](#) para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

\* Indica uma pergunta obrigatória

### Liderança *Coaching*

#### Para refletir sobre o seu líder. \*

Dentro de uma escala de 5 pontos refira de que forma as seguintes afirmações se aplicam ao comportamento do seu líder.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Quando pede ao seu líder que partilhe sentimentos, este sente-se à vontade para o fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nas situações em que surgem obstáculos no trabalho, o seu líder revela abertura e franqueza na sua opinião.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando o seu líder conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao desenvolver relacionamentos, o seu líder partilha abertamente os seus valores pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando questionam o seu líder acerca das suas experiências profissionais, este partilha-as.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando é pedido ao seu líder que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, este escolhe tarefas de equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De um modo geral, o seu líder aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enquanto parte de um grupo de trabalho, o seu líder prefere trabalhar para o consenso do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando uma decisão tem que ser tomada, o seu líder prefere consultar outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando pensa em formas de atingir objetivos, o seu líder procura recolher informações junto das outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na tomada de decisões, o seu líder sobrepõe os sentimentos à razão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nas discussões com outros, o seu líder centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando dinamiza reuniões de trabalho, o seu líder permite que haja tempo para a construção de relacionamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No local de trabalho, o seu líder procura estabelecer ligações com os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No trabalho, o seu líder tem tendência para se focar mais nas pessoas.

O seu líder considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.

Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, o seu líder evidencia a tomada de riscos.

Quando procura soluções para problemas, o seu líder gosta de experimentar novos recursos.

O seu líder encara o conflito como construtivo.

Quando trabalha com outros, o seu líder coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

## Liderança Coaching, Engagement e Intenção de Saída

Inicie sessão no Google para guardar o seu progresso. Saiba mais

\* Indica uma pergunta obrigatória

### Engagement

#### Para refletir sobre si. \*

De acordo com o envolvimento no trabalho classifique numa escala de 5 pontos as afirmações relativas aos seus sentimentos referentes à sua atividade profissional.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho inspira-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho orgulho no trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar, esquecendo-me "do resto".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

## Liderança *Coaching*, *Engagement* e Intenção de Saída

Inicie sessão no Google para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

\* Indica uma pergunta obrigatória

### Intenção de Saída

#### Para refletir sobre o seu emprego. \*

Numa escala de 5 pontos refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Não tenciono deixar o meu emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

## Anexo B – Análise fatorial exploratória

### Competências de Liderança *Coaching*

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,902
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	9928,476
	gl	190
	Sig.	,000



## Comunalidades

	Inicial	Extração
CLC1 - [Quando pede ao seu líder que partilhe sentimentos, este sente-se à vontade para o fazer.]	1,000	,923
CLC2 - [Nas situações em que surgem obstáculos no trabalho, o seu líder revela abertura e franqueza na sua opinião.]	1,000	,932
CLC3 - [Quando o seu líder conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.]	1,000	,908
CLC4 - [Ao desenvolver relacionamentos, o seu líder partilha abertamente os seus valores pessoais.]	1,000	,819
CLC5 - [Quando questionam o seu líder acerca das suas experiências profissionais, este partilha-as.]	1,000	,908
CLC6 - [Quando é pedido ao seu líder que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, este escolhe tarefas de equipa.]	1,000	,913
CLC7 - [De um modo geral, o seu líder aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.]	1,000	,919
CLC8 - [Enquanto parte de um grupo de trabalho, o seu líder prefere trabalhar para o consenso do grupo.]	1,000	,867
CLC9 - [Quando uma decisão tem que ser tomada, o seu líder prefere consultar outras pessoas.]	1,000	,923

CLC10 - [Quando pensa em formas de atingir objetivos, o seu líder procura recolher informações junto das outras pessoas.]	1,000	,930
CLC11 - [Na tomada de decisões, o seu líder sobrepõe os sentimentos à razão.]	1,000	,917
CLC12 - [Nas discussões com outros, o seu líder centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.]	1,000	,893
CLC13 - [Quando dinamiza reuniões de trabalho, o seu líder permite que haja tempo para a construção de relacionamento.]	1,000	,886
CLC14 - [No local de trabalho, o seu líder procura estabelecer ligações com os outros.]	1,000	,920
CLC15 - [No trabalho, o seu líder tem tendência para se focar mais nas pessoas.]	1,000	,921
CLC16 - [O seu líder considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.]	1,000	,806
CLC17 - [Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, o seu líder evidencia a tomada de riscos.]	1,000	,824
CLC18 - [Quando procura soluções para problemas, o seu líder gosta de experimentar novos recursos.]	1,000	,913
CLC19 - [O seu líder encara o conflito como construtivo.]	1,000	,866

CLC20 - [Quando trabalha com outros, o seu líder coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.]	1,000	,713
---	-------	------

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	17,701	88,503	88,503	17,701	88,503	88,503
2	,510	2,550	91,053			
3	,357	1,785	92,839			
4	,282	1,410	94,249			
5	,223	1,113	95,362			
6	,187	,936	96,298			
7	,134	,668	96,966			
8	,132	,661	97,627			
9	,105	,527	98,154			
10	,078	,391	98,546			
11	,069	,344	98,889			
12	,055	,275	99,164			
13	,040	,201	99,365			
14	,037	,184	99,549			
15	,029	,144	99,693			
16	,023	,114	99,807			
17	,016	,079	99,886			
18	,013	,067	99,953			
19	,006	,030	99,983			
20	,003	,017	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
CLC1 - [Quando pede ao seu líder que partilhe sentimentos, este sente-se à vontade para o fazer.]	,961

CLC2 - [Nas situações em que surgem obstáculos no trabalho, o seu líder revela abertura e franqueza na sua opinião.]	,965
CLC3 - [Quando o seu líder conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.]	,953
CLC4 - [Ao desenvolver relacionamentos, o seu líder partilha abertamente os seus valores pessoais.]	,905
CLC5 - [Quando questionam o seu líder acerca das suas experiências profissionais, este partilha-as.]	,953
CLC6 - [Quando é pedido ao seu líder que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, este escolhe tarefas de equipa.]	,955
CLC7 - [De um modo geral, o seu líder aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.]	,958
CLC8 - [Enquanto parte de um grupo de trabalho, o seu líder prefere trabalhar para o consenso do grupo.]	,931
CLC9 - [Quando uma decisão tem que ser tomada, o seu líder prefere consultar outras pessoas.]	,961
CLC10 - [Quando pensa em formas de atingir objetivos, o seu líder procura recolher informações junto das outras pessoas.]	,964
CLC11 - [Na tomada de decisões, o seu líder sobrepõe os sentimentos à razão.]	,957

CLC12 - [Nas discussões com outros, o seu líder centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.]	,945
CLC13 - [Quando dinamiza reuniões de trabalho, o seu líder permite que haja tempo para a construção de relacionamento.]	,941
CLC14 - [No local de trabalho, o seu líder procura estabelecer ligações com os outros.]	,959
CLC15 - [No trabalho, o seu líder tem tendência para se focar mais nas pessoas.]	,960
CLC16 - [O seu líder considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.]	,898
CLC17 - [Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, o seu líder evidencia a tomada de riscos.]	,908
CLC18 - [Quando procura soluções para problemas, o seu líder gosta de experimentar novos recursos.]	,955
CLC19 - [O seu líder encara o conflito como construtivo.]	,931
CLC20 - [Quando trabalha com outros, o seu líder coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.]	,845

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## Engagement

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,887
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4222,162
	gl	36
	Sig.	,000

### Comunalidades

	Inicial	Extração
E1 - [No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.]	1,000	,969
E2 - [No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.]	1,000	,955
E3 - [Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.]	1,000	,982
E4 - [O meu trabalho inspira-me.]	1,000	,910
E5 - [Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.]	1,000	,904
E6 - [Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.]	1,000	,953
E7 - [Tenho orgulho no trabalho que faço.]	1,000	,818
E8 - [Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho.]	1,000	,942
E9 - [Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar, esquecendo-me "do resto".]	1,000	,816

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,248	91,641	91,641	8,248	91,641	91,641
2	,256	2,843	94,484			

3	,214	2,378	96,862		
4	,116	1,285	98,146		
5	,071	,790	98,936		
6	,045	,505	99,441		
7	,025	,275	99,716		
8	,017	,184	99,900		
9	,009	,100	100,000		

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente 1
E1 - [No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.]	,985
E2 - [No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.]	,977
E3 - [Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.]	,991
E4 - [O meu trabalho inspira-me.]	,954
E5 - [Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.]	,951
E6 - [Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.]	,976
E7 - [Tenho orgulho no trabalho que faço.]	,904
E8 - [Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho.]	,971
E9 - [Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar, esquecendo-me "do resto".]	,903

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## Intenção de Saída

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,748
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1644,811
	gl	3
	Sig.	,000

### Comunalidades

	Inicial	Extração
IS1_Invertida - [Não tenciono deixar o meu emprego.]	1,000	,992
IS2_Invertida - [Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.]	1,000	,988
IS3_Invertida - [Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.]	1,000	,996

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,976	99,199	99,199	2,976	99,199	99,199
2	,019	,636	99,835			
3	,005	,165	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
IS1_Invertida - [Não tenciono deixar o meu emprego.]	,996



IS2_Invertida - [Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.]	,994
IS3_Invertida - [Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.]	,998

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## Anexo C – Consistência interna

### Competências de Liderança *Coaching*

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,993	,993	20

#### Estatísticas de item

	Média	Erro Desvio	N
CLC1 - [Quando pede ao seu líder que partilhe sentimentos, este sente-se à vontade para o fazer.]	3,40	1,423	204
CLC2 - [Nas situações em que surgem obstáculos no trabalho, o seu líder revela abertura e franqueza na sua opinião.]	3,50	1,334	204
CLC3 - [Quando o seu líder conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.]	3,37	1,406	204

CLC4 - [Ao desenvolver relacionamentos, o seu líder partilha abertamente os seus valores pessoais.]	3,64	1,197	204
CLC5 - [Quando questionam o seu líder acerca das suas experiências profissionais, este partilha-as.]	3,70	1,277	204
CLC6 - [Quando é pedido ao seu líder que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, este escolhe tarefas de equipa.]	3,56	1,418	204
CLC7 - [De um modo geral, o seu líder aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.]	3,66	1,360	204
CLC8 - [Enquanto parte de um grupo de trabalho, o seu líder prefere trabalhar para o consenso do grupo.]	3,78	1,171	204
CLC9 - [Quando uma decisão tem que ser tomada, o seu líder prefere consultar outras pessoas.]	3,54	1,523	204
CLC10 - [Quando pensa em formas de atingir objetivos, o seu líder procura recolher informações junto das outras pessoas.]	3,56	1,496	204
CLC11 - [Na tomada de decisões, o seu líder sobrepõe os sentimentos à razão.]	3,20	1,408	204
CLC12 - [Nas discussões com outros, o seu líder centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.]	3,39	1,257	204
CLC13 - [Quando dinamiza reuniões de trabalho, o seu líder permite que haja tempo para a construção de relacionamento.]	3,69	1,346	204

CLC14 - [No local de trabalho, o seu líder procura estabelecer ligações com os outros.]	3,70	1,427	204
CLC15 - [No trabalho, o seu líder tem tendência para se focar mais nas pessoas.]	3,58	1,407	204
CLC16 - [O seu líder considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.]	2,90	1,370	204
CLC17 - [Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, o seu líder evidencia a tomada de riscos.]	3,36	1,281	204
CLC18 - [Quando procura soluções para problemas, o seu líder gosta de experimentar novos recursos.]	3,42	1,286	204
CLC19 - [O seu líder encara o conflito como construtivo.]	3,00	1,357	204
CLC20 - [Quando trabalha com outros, o seu líder coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.]	3,29	,998	204

### Estadísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,463	2,897	3,784	,887	1,306	,055	20
Variâncias de item	1,801	,997	2,318	1,321	2,326	,095	20

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CLC1 - [Quando pede ao seu líder que partilhe sentimentos, este sente-se à vontade para o fazer.]	65,85	567,972	,957	.	,992
CLC2 - [Nas situações em que surgem obstáculos no trabalho, o seu líder revela abertura e franqueza na sua opinião.]	65,75	571,821	,961	.	,992
CLC3 - [Quando o seu líder conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.]	65,88	569,356	,947	.	,992
CLC4 - [Ao desenvolver relacionamentos, o seu líder partilha abertamente os seus valores pessoais.]	65,61	581,836	,894	.	,993
CLC5 - [Quando questionam o seu líder acerca das suas experiências profissionais, este partilha-as.]	65,55	575,204	,948	.	,992
CLC6 - [Quando é pedido ao seu líder que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, este escolhe tarefas de equipa.]	65,69	568,610	,951	.	,992
CLC7 - [De um modo geral, o seu líder aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.]	65,59	571,012	,954	.	,992
CLC8 - [Enquanto parte de um grupo de trabalho, o seu líder prefere trabalhar para o consenso do grupo.]	65,47	581,383	,923	.	,993
CLC9 - [Quando uma decisão tem que ser tomada, o seu líder prefere consultar outras pessoas.]	65,71	563,381	,958	.	,992

CLC10 - [Quando pensa em formas de atingir objetivos, o seu líder procura recolher informações junto das outras pessoas.]	65,69	564,374	,961	.	,992
CLC11 - [Na tomada de decisões, o seu líder sobrepõe os sentimentos à razão.]	66,05	568,928	,953	.	,992
CLC12 - [Nas discussões com outros, o seu líder centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.]	65,86	576,664	,939	.	,993
CLC13 - [Quando dinamiza reuniões de trabalho, o seu líder permite que haja tempo para a construção de relacionamento.]	65,56	572,878	,935	.	,993
CLC14 - [No local de trabalho, o seu líder procura estabelecer ligações com os outros.]	65,55	567,992	,954	.	,992
CLC15 - [No trabalho, o seu líder tem tendência para se focar mais nas pessoas.]	65,67	568,775	,956	.	,992
CLC16 - [O seu líder considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.]	66,35	574,860	,886	.	,993
CLC17 - [Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, o seu líder evidencia a tomada de riscos.]	65,89	578,018	,897	.	,993
CLC18 - [Quando procura soluções para problemas, o seu líder gosta de experimentar novos recursos.]	65,83	574,685	,950	.	,992
CLC19 - [O seu líder encara o conflito como construtivo.]	66,25	573,085	,923	.	,993

CLC20 - [Quando trabalha com outros, o seu líder coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.]	65,96	593,530	,830	.	,993
---	-------	---------	------	---	------

### Estatísticas de escala

Média	Variância	Erro Desvio	N de itens
69,25	634,908	25,197	20

### Engagement

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,988	,988	9

#### Estatísticas de item

	Média	Erro Desvio	N
E1 - [No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.]	3,73	1,306	204
E2 - [No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.]	3,71	1,272	204
E3 - [Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.]	3,80	1,252	204
E4 - [O meu trabalho inspira-me.]	3,74	1,227	204
E5 - [Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.]	3,16	1,360	204
E6 - [Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.]	3,66	1,349	204
E7 - [Tenho orgulho no trabalho que faço.]	4,03	1,191	204

E8 - [Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho.]	3,71	1,428	204
E9 - [Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar, esquecendo-me “do resto”.]	3,31	1,317	204

### Estadísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,650	3,162	4,029	,868	1,274	,067	9
Variâncias de item	1,695	1,418	2,039	,621	1,438	,037	9

### Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
E1 - [No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.]	29,12	98,404	,979	,984	,985
E2 - [No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.]	29,15	99,289	,970	,977	,986
E3 - [Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.]	29,05	99,278	,988	,982	,985
E4 - [O meu trabalho inspira-me.]	29,12	100,814	,940	,946	,987
E5 - [Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.]	29,69	98,333	,938	,919	,987
E6 - [Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.]	29,19	97,771	,970	,973	,986
E7 - [Tenho orgulho no trabalho que faço.]	28,82	102,816	,880	,887	,989
E8 - [Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho.]	29,14	96,448	,963	,957	,986
E9 - [Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar, esquecendo-me “do resto”.]	29,54	100,506	,881	,840	,989

### Estadísticas de escala

Média	Variância	Erro Desvio	N de itens
32,85	125,486	11,202	9

### Intenção de Saída

#### Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,996	,996	3

#### Estadísticas de item

	Média	Erro Desvio	N
IS1_Invertida - [Não tenciono deixar o meu emprego.]	2,2157	1,41858	204
IS2_Invertida - [Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.]	2,2402	1,35230	204
IS3_Invertida - [Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.]	2,1912	1,37813	204

#### Estadísticas de item de resumo

	Média	Mínimo	Máximo	Intervalo	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	2,216	2,191	2,240	,049	1,022	,001	3
Variâncias de item	1,913	1,829	2,012	,184	1,100	,009	3



### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
IS1_Invertida - [Não tenciono deixar o meu emprego.]	4,4314	7,409	,991	,989	,994
IS2_Invertida - [Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.]	4,4069	7,799	,986	,975	,997
IS3_Invertida - [Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.]	4,4559	7,609	,995	,992	,990

### Estatísticas de escala

Média	Variância	Erro Desvio	N de itens
6,6471	17,077	4,13241	3

## Anexo D – Regressão

### Relação entre as Competências de Liderança *Coaching* e *Engagement*

#### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,974 <sup>a</sup>	,948	,948	,22861378

a. Preditores: (Constante), Competências de Liderança Coaching

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	192,443	1	192,443	3682,107	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	10,557	202	,052		
	Total	203,000	203			

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constante), Competências de Liderança Coaching

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	1,200E-16	,016		,000	1,000
	Competências de Liderança Coaching	,974	,016	,974	60,680	,000

a. Variável Dependente: Engagement

### Relação entre Competências de Liderança *Coaching* e Intenção de Saída

#### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,960 <sup>a</sup>	,922	,922	,28005313

a. Preditores: (Constante), Competências de Liderança Coaching

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos	df	Quadrado	Z	Sig.
		Quadrados		Médio		
1	Regressão	187,157	1	187,157	2386,303	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	15,843	202	,078		
	Total	203,000	203			

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

b. Preditores: (Constante), Competências de Liderança Coaching

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,604E-17	,020		,000	1,000
	Competências de Liderança Coaching	-,960	,020	-,960	-48,850	,000

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

## Relação entre *Engagement* e *Intenção de Saída*

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,955 <sup>a</sup>	,912	,912	,29712650

a. Preditores: (Constante), Engagement

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	185,167	1	185,167	2097,393	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	17,833	202	,088		
	Total	203,000	203			

a. Variável Dependente: *Intenção de Saída*

b. Preditores: (Constante), Engagement

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	1,516E-16	,021		,000	1,000
	Engagement	-,955	,021	-,955	-45,797	,000

a. Variável Dependente: *Intenção de Saída*