

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS

HUMANOS

*A influência das competências de coaching no
comprometimento e desenvolvimento de líderes nas
organizações*

Jéssica Correia Alves

DISSERTAÇÃO
VILA NOVA DE GAIA
Outubro | 2023



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

A influência das competências de coaching no comprometimento e desenvolvimento de líderes nas organizações

Jéssica Correia Alves

Aprovado em 05/02/2024

Composição do Júri

Presidente

Prof^ª. Doutora Maria Elisete Martins

Arguente

Prof. Doutor Ferreira Cascão

Orientador/a

Prof^ª. Doutora Paula Nunes Figueiredo

Vila Nova de Gaia
2024

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof.^a Doutora Paula Figueiredo apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010 da DGES, publicado na 2.^a Série do Diário da República, em 9 de novembro de 2010.

Dedicatória

Aos que sempre iluminam meu caminho com amor incondicional e apoio constante;

Cada dia de minha jornada foi enriquecido por sua presença. Nos momentos de alegria e desafio, sua compreensão e incentivo foram o alicerce sobre o qual construí meus sonhos. Agradeço por serem minha inspiração e minha força, por estarem ao meu lado em cada passo do caminho.

“Os sonhos são como uma bússola, indicando os caminhos que seguiremos e as metas que queremos alcançar. São eles que nos impulsionam, nos fortalecem e nos permitem crescer.” “

Augusto Cury

Agradecimentos

A realização desta dissertação foi possível devido ao apoio e à contribuição de várias pessoas. Desta forma, quero agradecer do fundo do meu coração a todos que tornaram este trabalho uma realidade.

Em primeiro lugar quero agradecer a todos os amigos e docentes do Mestrado de Recursos Humanos do ISLA Gaia que me auxiliaram a concluir esta etapa da minha vida. Com carinho especial à minha orientadora, Doutora Paula Figueiredo, por sua orientação, conhecimento, paciência e apoio constante ao longo deste processo. As suas orientações foram fundamentais para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Ao meu pai, marido, filhos, Sandra e demais familiares/amigos que sempre me deram apoio e incentivo incondicional ao longo desta jornada académica. Suas palavras de encorajamento nos momentos difíceis e sua compreensão constante foram uma âncora fundamental para que eu pudesse realizar este trabalho. Agradeço por estarem ao meu lado e por serem uma fonte constante de inspiração.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer a todos os participantes da pesquisa, cuja colaboração tornou possível a recolha de dados necessária para este estudo.

Não quero deixar de citar que este trabalho não teria sido possível sem o apoio incrível que recebi ao longo desta jornada. Cada palavra escrita, cada descoberta feita e cada desafio superado foi moldado por pessoas incríveis que compartilharam este caminho comigo.

Obrigado a todos os que contribuíram, de maneira grande ou pequena, para o sucesso deste projeto. Mais uma vez, obrigado a todos que tornaram este trabalho uma realidade.

Com gratidão sincera,

Jéssica Alves

Resumo

A dissertação "A influência das competências de *coaching* no comprometimento e desenvolvimento de líderes nas organizações" investiga a relação entre as competências de *coaching* dos líderes e o comprometimento percebido pelos liderados, assim como o desenvolvimento de novos líderes nas organizações. A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, com 105 participantes, recolhendo dados por meio de questionários distribuídos entre os liderados.

Os resultados da pesquisa confirmam a relação positiva entre as competências de *coaching* dos líderes e o comprometimento organizacional percebido pelos liderados, destacando o *coaching* como uma ferramenta eficaz para promover o comprometimento dos colaboradores nas organizações. Além disso, enfatizam que líderes com boas habilidades de *coaching* podem criar um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso, resultando em um impacto positivo no desempenho geral da empresa. No entanto, a pesquisa não identificou diferenças significativas nas práticas de desenvolvimento de líderes entre os grupos analisados em relação às competências de *coaching* e ao comprometimento organizacional, sugerindo a necessidade de aprimoramento das práticas de desenvolvimento de líderes para garantir o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo.

Palavras-chave: *Coaching, Comprometimento, Desenvolvimento de Líderes, Organizações.*

Abstract

The dissertation "The Influence of Coaching Competencies on Commitment and Leadership Development in Organizations" investigates the relationship between leaders' coaching abilities and the commitment perceived by their subordinates, as well as the development of new leaders in organizations. The research adopts a quantitative approach, involving 105 participants, collecting data through questionnaires distributed among the subordinates.

The research findings confirm the positive relationship between leaders' coaching competencies and the organizational commitment perceived by subordinates, highlighting coaching as an effective tool for promoting employee commitment in organizations. Moreover, it emphasizes that leaders with strong coaching skills can create a more productive and harmonious work environment, resulting in a positive impact on overall company performance. However, the research did not identify significant differences in leadership development practices between the analyzed groups concerning coaching competencies and organizational commitment, suggesting the need to enhance leadership development practices to ensure long-term growth and sustainability.

Keywords: *Coaching, Commitment, Leadership Development, Organizations.*

Índice

Índice de figuras	XV
Índice de tabelas	XVII
Lista de abreviaturas	XIX
Introdução	1
Revisão da literatura	4
1. Contextualização	4
2. <i>Coaching</i>	6
2.1. Definição de <i>Coaching</i>	6
2.2. Tipos de <i>Coaching</i>	9
2.3. As etapas do processo de <i>Coaching</i>	11
3. O papel do <i>Coaching</i> na Liderança	13
3.1. Definição de Liderança	13
3.2. A importância do processo de <i>Coaching</i> na Liderança	15
3.3. O papel do <i>coaching</i> no comprometimento organizacional	16
4. O papel do <i>coaching</i> no desenvolvimento dos líderes	18
4.1. O <i>coaching</i> no desenvolvimento dos líderes na organização	18
4.2. A importância das competências do <i>Coaching</i> no desenvolvimento de líderes	21
Metodologia.....	24
Resultados e Discussão.....	29
Conclusões e perspectivas de estudos futuros	43
Referências Bibliográficas.....	46
ANEXO A: Questionário	54

Índice de figuras

Figura 1: Modelo Concetual.....	23
Figura 2: Resultados do Estudo.....	42

Índice de tabelas

Tabela 1 – Tipos de <i>Coaching</i>	9
Tabela 2 – Conceito de Liderança.....	13
Tabela 3 – Distinção entre o desenvolvimento de líder e desenvolvimento de liderança.....	19
Tabela 4 – Resumo das práticas selecionadas no desenvolvimento de liderança – Day.....	20
Tabela 5 – Composição das variáveis de investigação.....	26
Tabela 6 – Análise da Fiabilidade – Escala de Competências de <i>Coaching</i>	29
Tabela 7 – Análise da Fiabilidade – Escala do Comprometimento Organizacional.....	30
Tabela 8 – Caraterização da amostra – Gênero e idade.....	31
Tabela 9 – Caraterização da amostra – Habilitações Literárias.....	31
Tabela 10 – Caraterização da amostra – Antiguidade na empresa.....	32
Tabela 11 – Caraterização da amostra – Função na empresa.....	32
Tabela 12 – Caraterização da Organização – Nº de trabalhadores.....	33
Tabela 13 – Caraterização da Organização – Idade da Organização.....	33
Tabela 14 – Nível de importância quanto ao desenvolvimento de liderança.....	34
Tabela 15 – Práticas de desenvolvimento de liderança na Organização.....	34
Tabela 16 – Tipologia de práticas de desenvolvimento de liderança existentes.....	35
Tabela 17 – Proveniência dos líderes na Organização.....	36
Tabela 18 – Matriz de Correlação do CO e dimensões do CC.....	37
Tabela 19 – Resultados do Teste T - CC e a Existência de práticas de DL.....	39
Tabela 20 – Resultados do Teste T – Dimensões de CC e práticas de DL.....	39
Tabela 21 - Resultados do Teste T – CO e práticas de DL.....	41

Lista de abreviaturas

CC – Competências de Coaching

CO – Comprometimento Organizacional

DL – Desenvolvimento de Líderes

Introdução

O ano de 2020 ficará conhecido como o ano da pandemia por COVID-19. Muitos são os impactos desta pandemia não só nas pessoas como nas organizações e nos países. Têm sido desenvolvidos estudos para conhecer esses impactos, nomeadamente relacionados com os métodos de trabalho mais flexíveis (teletrabalho e híbrido) nas pessoas e nas organizações (Almeida, 2020; Kniffin et al., 2021; Mesquita, Oliveira, Oliveira, & Sequeira, 2020; Tavares, Santos, Diogo, & Ratten, 2020b, 2020a; Xiao, Becerik-Gerber, Lucas, & Roll, 2021). No contexto de incerteza e de desconhecimento sobre o vírus, os países passaram por períodos de confinamento em que a atividade “face to face” das empresas foi suspensa, passando os empregados a trabalhar em casa. A particularidade da situação portuguesa prende-se com o facto de o teletrabalho não ter uma grande expressão na cultura empresarial até então. Em 2015, apenas 11% dos empregados portugueses se encontrava em regime de teletrabalho (Eurofound and the International Labour Office, 2017).

Com a pandemia, sem muita experiência, nem tecnologias adequadas, grande parte das empresas portuguesas conseguiram adaptar-se e continuar a laborar mantendo os empregados em casa. O papel da liderança foi fundamental neste processo, não só para colocar as pessoas a trabalhar em novas condições, mas depois para liderar as equipas virtuais. Apesar da literatura limitada ao nível da eficácia da liderança no contexto de trabalho virtual (Bartsch, Weber, Büttgen, & Huber, 2021), é indiscutível que o papel da liderança é fundamental na comunicação e na gestão de processos de mudança. Antes da pandemia, já existia a preocupação em compreender o funcionamento da liderança em equipas virtuais, pois já era uma realidade com tendência crescente (Liao, 2017). As organizações devem desenvolver as suas estratégias de mudança e gestão e o estilo de liderança para sobreviverem (Hirlak & Kara, 2018).

Nas dinâmicas complexas e em constante evolução do mundo empresarial, as organizações encontram-se constantemente em busca de um recurso humano valioso e diferenciado. Um dos traços mais procurados nesses colaboradores é a disposição para “ir mais além” do que é simplesmente sugerido e a capacidade de manter uma atitude proativa. Essas qualidades não apenas distinguem os indivíduos, mas também desempenham um papel fundamental no crescimento e sucesso das organizações (Faustino, 2017).

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

Na atualidade, com métodos de trabalho mais flexíveis, “a traditional or no leadership can result in some risks” (Contreras, Baykal, & Abid, 2020). Os líderes necessitam tornar as estruturas das empresas mais flexíveis e desenvolver novas competências para estabelecer um relacionamento forte com a equipa, mantendo a competitividade e a preocupação genuína com o bem-estar no trabalho (Contreras et al., 2020).

Ao longo dos anos, o contexto organizacional foi modificando a forma de ver e agir, dando poder às lideranças para dar apoio aos seus liderados. O foco nas pessoas e no seu desenvolvimento torna-se assim essencial. Novas abordagens que privilegiam o desenvolvimento de competências surgem, nomeadamente o *coaching*, enquanto prática de desenvolvimento e de superação. O processo de *coaching* aparece nas empresas como ferramenta de gestão, podendo contribuir para o desenvolvimento de competências pessoais, comportamentais e profissionais dos líderes e liderados (Fraga, 2018).

Com o acentuado nível de mudança e com as novas exigências no mundo do trabalho, as empresas tendem a acompanhar e depositar nos líderes a confiança para impulsionar talentos, criar competências, estimular novos talentos e desenvolver os seus liderados (Sagiori, 2016). Este líder tem de tomar atitudes e posturas de gerir uma força de trabalho retratada de criatividade, consciência e bem-estar. Dentro desse cenário, o *coaching* surge como uma ferramenta estratégica para desenvolver e aprimorar as qualidades de pessoas dispostas a “ir mais além” e com uma atitude proativa. O *coaching* não se limita a melhorar as habilidades técnicas; ele se aprofunda, promovendo o crescimento pessoal e profissional (Faustino, 2017).

No contexto organizacional, líderes que incorporam competências de *coaching* podem inspirar as suas equipas a irem além e a adotarem uma abordagem proativa. Eles podem criar um ambiente onde a busca pela excelência é encorajada e recompensada. O *coaching* também ajuda a criar um relacionamento forte e confiável entre líderes e liderados, o que é essencial para o crescimento sustentável de uma organização (Sagiori, 2016).

Além disso, o *coaching* é uma ferramenta eficaz para desenvolver líderes de amanhã. Quando líderes atuais investem tempo e esforço em orientar e treinar seus sucessores, eles estão contribuindo para a continuidade e a resiliência da organização. Essa abordagem de desenvolvimento de liderança é fundamental em um mundo empresarial em constante mudança (Sagiori, 2016).

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

As organizações que reconhecem o valor de ter colaboradores dispostos a "ir mais além" e que mantêm uma atitude proativa têm a oportunidade de prosperar em um ambiente de negócios desafiador. Quando o *coaching* é integrado como parte da cultura organizacional, ele amplia e aprimora essas qualidades, contribuindo para o sucesso presente e futuro da empresa. É um investimento estratégico que gera retornos significativos e sustentáveis (Faustino,2017).

Diante deste contexto desafiador e em constante evolução, o objetivo deste estudo é explorar o papel das competências de *coaching* na liderança no desenvolvimento de líderes no interior das organizações. Neste sentido, a pergunta de investigação é perceber se as competências de *coaching* influenciam a promoção de desenvolvimento de novos líderes na organização, na perspectiva dos liderados. Num ambiente empresarial caracterizado por mudanças rápidas e desafios constantes, a capacidade de desenvolver líderes competentes é mais crucial do que nunca. Assim, as organizações necessitam identificar e cultivar talentos internos para posições de liderança. As competências de *coaching* têm emergido como forma de promoção de desenvolvimento de líderes, no entanto, não há estudos que comprovem essa relação. Compreender a percepção dos liderados é fundamental para avaliar a eficácia da prática do *coaching* como uma ferramenta de desenvolvimento de liderança e para identificar áreas onde ele pode ser aprimorado. Estes estudos são essenciais pois fornece insights valiosos sobre como as competências de *coaching* podem moldar a trajetória de liderança dentro de uma organização.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia, Resultados e Discussões e Conclusões e perspectivas de estudos futuros. Na revisão da literatura, o objetivo é estabelecer um alicerce teórico sólido para o estudo, através da aquisição de um profundo conhecimento das investigações realizadas sobre a temática. No capítulo seguinte, surge a metodologia de investigação onde são destacadas as escolhas metodológicas e a abordagem científica adotada, juntamente com a clara definição dos objetivos e das hipóteses de investigação, a seleção da amostra, os detalhes dos procedimentos de recolha de dados e o instrumento de medida utilizado. No capítulo que aborda os resultados e discussões, apresentam-se as análises necessárias para dar resposta aos objetivos e hipóteses de investigação de forma a discutir os resultados à luz da teoria. No último capítulo, além das conclusões apresentam-se as implicações, as limitações e as recomendações para estudos futuros.

Revisão da literatura

1. Contextualização

As modificações que têm acontecido no mundo do trabalho, relativas a situações que nos dias de hoje são colocadas no panorama mundial, como é o exemplo da globalização, a produção flexível¹ e as novas exigências no mundo de trabalho, obrigam a que as empresas acompanhem de uma forma mais consistente a retenção de talentos e a adequação do perfil profissional ao cargo exercido pelo colaborador. O acompanhamento por parte das empresas neste novo cenário, custou não somente a requalificação da mão de obra como também a procura de novos mercados mais produtivos e com menos custos (Matsumoto & Kuwabara, 2005).

À medida que o sistema organizacional vai-se alterando há necessidade de alterar igualmente os meios de produção de forma que estes estejam cada vez mais rentáveis, num menor espaço de tempo, com uma redução de custos em que a diferença e a competitividade com a concorrência seja notável (Lourenço et. al, 2000). Começou a surgir também um crescimento do mercado consumidor que “gerou o gradativo aumento da produtividade das empresas, fazendo com que se tornassem competitivas no mercado. Por esse motivo, a estratégia para a consolidação no mercado tem sido fortemente alteradas, visando o acompanhamento das mudanças” (Quaresma & Leite, 2015, p. 2). Dessa forma tornou-se importante o continuo melhoramento da qualidade de serviços, onde o destaque principal situa-se nas necessidades e desejos dos clientes.

Apesar de todos estes parâmetros, é verificável que a globalização está cada vez mais presente nas empresas e oferece mais recursos para resistir à competitividade, proporcionando mais ofertas com preços mais reduzidos (Matsumoto & Kuwabara, 2005). Para conseguir sobreviver ao mercado é fundamental encontrar estratégias competitivas que alcancem os objetivos da empresa e a satisfação das necessidades do cliente. “(...), é necessário o conhecimento dos concorrentes, formação de funcionários, utilização correta dos meios de divulgação do seu produto, além de estar em constante inovação” (Quaresma & Leite, 2015).

¹ A produção flexível consiste no trabalho de equipa entre os colaboradores de uma empresa, de forma que exista o controlo e fiscalização dos materiais confeccionados e diminuição de defeitos a fim de satisfazer as procuras dos consumidores.

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

Vicky et al. (2015) refere que existem quatro eixos que possam ajudar a enfrentar estes novos desafios apresentados anteriormente. O primeiro desafio o autor designa como inovar estrategicamente, na qual “exige uma constante adaptação das organizações que pode ser promovida em relação a produtos, serviços, operações, processos e pessoas” (Vicky et. al., 2015, p.14). O segundo eixo consiste em encontrar vantagens competitivas por meio de capacidades dinâmicas, na qual a organização cria determinadas atividades coletivas como forma de modificar as rotinas operacionais em procura de maior eficácia (Zollo & Winter, 2002, cit. por Vicky et. al., 2015). O terceiro desafio, o autor designa como demanda pela capacidade de absorção em que segundo Cohen & Levinthal (1990, cit. por Vicky et. al., 2015) consiste em encontrar processos fundamentais de aprendizagem em uma organização, ou seja, adquirir conhecimentos através do meio ambiente que o rodeia. Seguindo estes três desafios vem o quarto que se designa como a compreensão de como ocorrem as trocas simbólicas dos profissionais na construção da realidade organizacional.

Dadas estas circunstâncias, mundo do trabalho tem de encontrar determinadas técnicas que visem dar resposta aos desafios nas empresas, o *coaching* pode ser um meio potencializador para ser incorporado nas empresas como forma de criar bem-estar e satisfação nos funcionários. Este processo auxilia o *coachee* a ter uma maior consciência das suas capacidades, trabalhando no seu potencial para tomar as decisões mais importantes e acertadas (Faustino, 2017). Quando os colaboradores encontram e percebem quais são os objetivos das empresas, entendem também como os devem alcançar como forma de contribuir para o crescimento da mesma (Vicky et. al., 2015). A reflexão também poderá estar em causa neste processo como forma de encorajar os colaboradores/líderes da empresa, a ter novas perspetivas e mais inspiração, através de determinadas praticas que podem ser elaboradas nas sessões de *coaching*. Ao se tornarem mais confiantes e inovadores, é maior o seu empenho e produtividade (Quaresma & Leite, 2015). O desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa também é uma aposta do processo de *coaching*. Ou seja, investir num processo de *coaching* na empresa é um fator que pode ser vantajoso, para tal, é necessário que exista dedicação, compromisso e empenho por parte da empresa e do coach (Faustino, 2017).

Nos últimos três anos, o mundo tem-se deparado com inúmeros desafios, nomeadamente a pandemia e as suas consequências e, mais recentemente a guerra e os impactos nas economias mundiais. A globalização do mercado provocou fortes impactos

nas empresas. A própria globalização do mercado de trabalho tem sido desafiante para as empresas e para os seus profissionais de gestão de recursos humanos, em virtude da necessidade premente de atrair e reter os melhores talentos. A tecnologia, a inteligência artificial e a realidade virtual fazem cada vez mais parte das nossas empresas (Budhwar et al., 2022). As empresas têm feito um grande esforço de adaptação a estes novos contextos, nomeadamente ao nível da liderança e desenvolvimento de recursos humanos.

Neste contexto exigente, são os líderes que têm de dar respostas e tomar decisões certas para que as empresas respondam aos grandes desafios (Porkodi, 2022). A formação e desenvolvimento dos líderes torna-se assim, uma necessidade no contexto organizacional. Encontrar as melhores e mais eficientes práticas que promovem o desenvolvimento da liderança nas empresas é crucial para o seu futuro (Faustino, 2017).

2. Coaching

2.1. Definição de Coaching

O termo *coaching* começou a ser utilizado por volta do ano de 1500 na Inglaterra, para caracterizar os “cocheiros”, profissionais que conduziam a carruagem até ao sítio pretendido pelo seu cliente. Em 1850, as universidades inglesas começaram a utilizar o termo para se referirem a um profissional que auxiliava os estudantes para as épocas de exames e, só um século depois, em 1950, é que o *coaching* ganhou um significado mais aproximado ao atual. (Fernandes, 2014). De acordo com Araújo (1999, cit. por Fernandes, 2014), o termo tem origem inglesa, proveniente do mundo do desporto e diz respeito à função do professor/ treinador. Já Krauz (2007, cit. por Fernandes, 2014) refere que o método de *coaching* deriva dos tempos de Sócrates e Platão.

O termo de “*Coaching*” pode ser definido de várias formas, contudo, a sua finalidade é auxiliar os indivíduos a atingir as suas metas e objetivos, tornando-os naquilo que pretendem ser, pela promoção de mudanças nas suas vidas e, tende, sobretudo, a desbloquear o potencial de um indivíduo de forma a melhorar o seu desempenho (Campos et. al., 2012).

A era do conhecimento, da globalização, da internet e por todas as inovações que foram surgindo ao longo das décadas, veio beneficiar o indivíduo pela quantidade e velocidade de informações que tem acesso num curto espaço de tempo. Através destes benefícios surgiram novas adversidades às empresas, como a competitividade e a

complexidade entre as relações interpessoais, dessa forma os gestores devem encontrar técnicas que façam face a esses desafios (Feitosa, 2013), nomeadamente o desenvolvimento de competências onde se enquadra as competências dos líderes no contexto organizacional.

O *coaching* é um procedimento de desenvolvimento humano que, por intermédio de interações e técnicas especializadas sobre o assunto, tem capacidade de potencializar mudanças satisfatórias em prol do *coachee* (Bachkirova et al., 2010, cit. por Loli & Treff, 2018). O *coaching* é uma técnica que pode auxiliar nestes novos desafios. Este termo pode ser definido de várias formas, contudo, a sua finalidade é auxiliar os indivíduos a atingir as suas metas e objetivos, tornando-os naquilo que pretendem ser, pela promoção de mudanças nas suas vidas e, tende sobretudo a desbloquear o potencial de um indivíduo de forma a melhorar o seu desempenho. (Ferreira et al., 2019). Tem como objetivo “*aflorar*” os potenciais das pessoas, a nível pessoal, para colocar em exercício os seus conhecimentos e experiências pelo meio de conversas, expondo os seus valores e metas, procurando encontrar soluções de transformar o que desejam (Bento et al. 2015).

Já Gaspar & Portásio (2009) definem o *coaching* como um relacionamento entre duas pessoas, na qual uma procura um resultado e a outra compromete-se a apoiar e auxiliar o primeiro a atingir os objetivos pretendidos. Feitosa (2013), acrescenta que o *coaching* é um processo estimulante e criativo que tem como finalidade cativar os indivíduos a potencializar as suas competências de forma a proceder determinadas mudanças na sua vida de maneira a atingir os resultados pretendidos.

Na prática da técnica de *coaching* é obrigatório a existência de duas pessoas: o *coach* e o *coachee*. O *coach* desempenha um papel fundamental no processo de *coaching*, sendo frequentemente considerado como “a melhor ferramenta do *coaching*” (Catalão & Penim, 2013, cit. por Henriques, 2018). O papel do *coach* é multifacetado e envolve uma série de responsabilidades importantes no processo de *coaching*.

O *coach* coopera com o seu cliente para ele conseguir obter os resultados desejados tanto a nível profissional e pessoal; deverá garantir que o cliente dá o seu melhor, aprendendo a autodesenvolver-se da forma que desejar. “O *coach*, inicialmente, realiza uma avaliação detalhada da situação atual do cliente e, então, orienta a elaboração de um plano de ação com objetivos e metas tangíveis, que possam ser monitoradas no processo.” (Lange & Karawejczyk, 2014).

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

Um *coach* demonstra compaixão e interesse genuíno pelo *coachee* e seus problemas. Além disso, busca ser autêntico e íntegro (Henriques, 2018). Narayanasamy & Penney (2014, cit. por Henriques, 2018) destacam algumas qualidades essenciais de um *coach*, como inspiração, motivação, capacidade de oferecer conforto e feedback, ênfase na aprendizagem e desenvolvimento contínuos ao longo do relacionamento e promoção da realização e do cumprimento.

Outras características valorizadas em um *coach* incluem curiosidade, otimismo, honestidade, confiabilidade, paciência, flexibilidade, criatividade, confiança e profissionalismo (Sagiori, 2016). Um *coach* eficaz pode estimular a autodescoberta pessoal, ajudar na definição e procura de aspirações, superar desafios, expandir horizontes e auxiliar na procura de soluções e estratégias (Stamp & Thoren, 2013 cit. por Henriques, 2018).

Enquanto o *coachee*, é o cliente que passa pelo processo de *coaching*. Este indivíduo, por sua própria iniciativa ou por solicitação da organização à qual pertence, procura desenvolver-se por meio de um processo que envolve autoconhecimento e reflexão (Barosa-Pereira, 2007 cit. por Henriques, 2018). O *coachee* ideal é alguém que já possui motivação e objetivos claramente definidos, mas que reconhece a necessidade de assistência para alcançá-los (Tofade, 2010). É importante que o *coachee* esteja ciente de que os processos de *coaching* podem ser desafiadores, exigindo total comprometimento por parte dele. Ratiu & Babanv (2015 cit. por Henriques, 2018) destacam três características essenciais que um *coachee* deve apresentar: disponibilidade para a mudança, abertura para colaboração com o *coach* e disposição para procurar novas soluções.

Lopez (2017) enfatiza que o *coachee* deve ser capaz de reflexão e estar disposto a praticar novos comportamentos. É crucial que o *coachee* seja honesto consigo mesmo e esteja suficientemente preparado para o processo, pois as mudanças desejadas podem não ocorrer se ele não estiver genuinamente comprometido (Joo, 2005; Kets, 2004 cit. por Henriques, 2018).

Takei et al. (2020) refere que o *coach* pode ajudar o seu cliente a sair do seu estado atual e aprimorar as suas capacidades para que consiga alcançar o seu objetivo, através do foco, transmitindo-lhe autoconhecimento nas ações da sua vida. Feitosa (2013) acrescenta que através da técnica de *coaching*, o *coachee* reconhece todos os seus pontos

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

fortes e pontos que deve melhorar, como aprende a identificar e ultrapassar obstáculos e adversidades, desenvolvendo um comportamento mais positivo frente às dificuldades.

Calvacante & Machado (2013) conclui que este processo acontece entre duas pessoas, que compartilham entre si conhecimento e informação de maneira que fortaleçam as suas capacidades pessoais ou profissionais. O *coaching* foca-se sobretudo no aperfeiçoamento do desempenho, concentrando-se na confiança, em que a intenção passa sobretudo atingir os resultados esperados através do desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo (Sagiori, 2016). O processo de *coaching* é fundamentado através de um método que requer objetivos, atuação, controlo, progressos e resultados. Sem objetivos não existe propósito para enfrentar o quotidiano. Atuação, porque a mudança do *coachee* requer ação/movimento. Controlo, porque o *coach* acompanha a evolução do *coachee* através da sua observação e apoio profissional. Progressos, pois, é necessário que no processo exista crescimento e evolução. E resultados, porque o processo de *coaching* procura resultados (Lima & Fernandes, 2018).

2.2. Tipos de *Coaching*

Na atualidade, o *coaching* pode ser aplicado em diversas áreas já estudadas e analisadas por diversos pesquisadores e profissionais que caracterizam cada tipo de *coaching* de forma diferenciada. Na Tabela 1, foi elaborada uma síntese de cada tipo de *coaching* com a definição dos autores.

Tabela 1: Tipos de *Coaching*

Tipos de <i>Coaching</i>	Definição	Fonte
<i>Coaching</i> Executivo	“O <i>coaching</i> executivo é definido como uma relação de ajuda formada entre um cliente que possui autoridade gerencial e responsabilidade em uma organização, e um consultor que utiliza uma variedade de técnicas comportamentais e métodos para auxiliar o cliente a alcançar um conjunto de metas mutuamente identificadas para aprimorar o desempenho e a satisfação pessoal, para consequentemente melhorar a efetividade da organização do cliente através de um acordo de <i>coaching</i> formalmente definido.”	Killburg (2000, cit. por Oliveira-Silva et al., 2018, p. 368)
<i>Coaching</i> de Vida	“O <i>Coaching</i> de Vida é compreendido como o mais profundo processo de <i>coaching</i> quando comparado aos demais e possui como propósito fazer com que o <i>coachee</i> venha a refletir sobre os seus objetivos pessoais e profissionais, bem como quais cursos de ação ele precisa encetar de modo a alcançar uma vida de maior êxito e satisfação nos diversos campos da existência humana.”	Torres et al., (2016, p.515)
<i>Coaching</i> de Carreira	“os objetivos do <i>coaching</i> de carreira podem variar de táticos e mensuráveis, como a busca de um novo emprego, até aqueles mais psicológicos e intangíveis. Nesta prática, os <i>coaches</i> facilitam o	Loli & Treff (2018, p.47)

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

	estabelecimento da união entre o trabalho e a identidade do cliente, para que sua ocupação esteja congruente com personalidade, competências, valores e experiências.”	
<i>Coaching</i> de Liderança	“O Leader Coach é o profissional que desempenha um tipo de liderança diretamente ligada ao Coaching, visando dois grandes focos: o desenvolvimento de pessoas e alcance dos objetivos nas organizações. Ele possui qualidades essenciais para delegar tarefas, conduzir e monitorar sua equipe, bem como ouvir e aceitar opiniões dos seus liderados na busca dos objetivos, priorizando não somente os resultados como também um clima organizacional harmonioso”	(Lima & Fernandes, 2018, p. 26)
<i>Coaching</i> Empresarial	“Processo de engajamento numa comunicação significativa com indivíduos em negócios, organizações, instituições ou governos, com o objetivo de promover sucesso em todos os níveis da organização através do atingimento das ações daqueles indivíduos.” Worldwide Association of Business Coaches (2007)	Citado. por Silva et. al, 2018, p. 368)
<i>Coaching</i> para equipes	“Intervenção de aprendizado projetada para aprimorar a capacidade coletiva e o desempenho de um grupo ou time através da aplicação de princípios de coaching baseados em reflexão e análise assistida, além de motivação para mudança.”	Clutterbuck, (2014, cit. por Silva et. al, 2018, p. 368)

Fonte: Produção própria

De acordo com a Tabela 1, o *coaching executivo* é desenvolvido para alcançar objetivos corporativos, como o alinhamento de estratégias para preparar os líderes, gestores e outros profissionais a desenvolverem outras habilidades e competências benéficas para a organização que trabalham (Bento et al, 2015). O *coaching de vida* é uma técnica de desenvolvimento humano, que tem como finalidade alcançar a transformação pessoal. O *coach* ajudará o *coachee* a definir metas num determinado período, tentando resolver problemas emocionais, financeiros e de relacionamentos, para criar um crescimento individual (talentos e habilidades) e superar acontecimentos da vida mais marcantes, como traumas, ansiedades, fobias, entre outros. Normalmente a necessidade de recorrer a esta técnica tem por base a ausência de autoestima e de confiança (Ferreira et al., 2019). O *coaching de carreira* é desenvolvido para ajudar os indivíduos na área profissional, comparando a situação atual com os objetivos que pretende alcançar. Nesta área do *coaching*, o foco principal é a progressão da carreira e o desenvolvimento de *soft skills*, tais como a autoconfiança, a capacidade de liderança, a motivação, entre outros (Bento et al, 2015). *Leader Coach* é uma área de *coaching* que difere das restantes, visto que é através desta que o líder cria ferramentas e práticas para acelerar os resultados, através do autoconhecimento, desenvolvimento de competências e habilidades, de forma a conseguir transformar a organização e todos os profissionais que se encontrem na sua tutela (com perguntas estratégicas, feedback, empatia, escuta ativa, entre outras) (Lima & Fernandes, 2018). No contexto organizacional, encontra-se ainda o *Coaching organizacional* que é um processo que pretende criar um bom clima a nível

organizacional com base nos objetivos da empresa, minimizando a resistência dos colaboradores às mudanças da empresa tornando a sua colaboração em algo benéfico a nível pessoal e organizacional (Bento et al., 2015).

Através dos vários conceitos, conclui-se que o papel do coach é sobretudo fazer o seu cliente refletir sobre o seu estado presente e desenhar o seu futuro até chegar ao ponto que deseja, tornando-o mais competente e realizado.

2.3. As etapas do processo de *Coaching*

Para um processo de *coaching* seguir uma boa estrutura e ter sucesso precisa de ser conciso e organizado. Segundo Santos (2009), o processo de *coaching* está dividido em quatro etapas. A primeira etapa é a mais crítica porque consiste na primeira ligação entre os dois intervenientes da técnica de *coaching*. Nesta etapa vai ser estabelecida a relação de confiança mútua e partilha de acontecimentos entre o *coach* e o *coachee*, pois, ao longo das sessões eles irão partilhar situações de vitória e fracasso. “É importante que a relação seja nutrida durante todo o processo, até o resultado final ser atingido, pois constitui um trilho seguro para o percurso.” (Santos, 2009, p.22). Tostes (2020) refere-se a esta etapa como “Pré Sessão”, que a define como etapa inicial em que o *coach* explica ao *coachee* como irá funcionar as futuras sessões e quais são os deveres e direitos que tem. Refere ainda que é nesta sessão que o *coach* percebe que foram as razões que fizeram o *coachee* procurar os seus serviços e quais são os resultados que pretende alcançar com os mesmos. Tostes (2020) designa também uma etapa que corresponde a esta mesma fase delineada por Santos (2009) designada como “Autoconhecimento com a roda da vida e de valores” na qual pode ser realizado autotestes que indiquem alguns indicadores (ou pilares) que serão usados para avaliar cada área da vida do *coachee* (profissional e pessoal).

Numa segunda etapa, deverá ser realizada a partilha dos objetivos futuros do *coachee*, em que o *coach* deverá auxiliá-lo na sua transformação pessoal e profissional a fim de que tenha uma visão mais ampla e organizada do seu projeto de vida (Santos, 2009). Tostes (2020) designa esta fase como “Aliança e Dilema do *Coachee*” e acrescenta que deverá existir uma equiparação de linguagem corporal e um tom de voz semelhante para conseguir que o *coach* “entre no mundo” do *coachee* e entenda de forma adequada as suas necessidades. “Em alguns momentos caso a sessão não esteja indo na direção

adequada e haja a necessidade de discordar ou levá-lo a uma reflexão que possa gerar incomodo e desconforto o tom de voz e os gestos equiparados contribuirão para que o mesmo o mesmo sinta respeito, entendimento e empatia por parte do *coach*” (Tostes, 2020, p. 113). As perguntas do *coach* devem ser abertas e dar espaço para a reflexão do *coachee*, para que o mesmo tenha consciência, responsabilização, ação e decisão sobre o dilema que fez procurar as sessões de *coaching* (Marion, 2019, cit. por Tostes 2020).

A terceira etapa relaciona-se com a delineação da trajetória que ambos irão percorrer. Neste momento, o *coach* e o cliente deverão conhecer-se bem para descobrirem as competências e talentos de ambos, com a finalidade de crescer juntos e alterarem alguns comportamentos que possa vir a dificultar a transformação de vida desejada. Diz respeito à credibilidade, a capacidade de prever o comportamento do outro. Para merecer crédito é preciso manter compromisso, saber honrar a palavra. Ser pontual, atender aos padrões de qualidade preestabelecidos, cumprir prazos, ter um desempenho em constante evolução são alguns exemplos de comportamento que cultivam credibilidade (Santos, 2009). O profissional deverá fazer com que o cliente perceba que deve separar a vida pessoal com a dos outros e libertar-se daquilo que lhe tem feito “atrasar a vida”. Nesta etapa, ele deverá conhecer os seus talentos e potenciais. De acordo com Tostes (2020) esta etapa é designada como “*Engagement* e melhor performance”, onde o *coach* e o *coachee* revivem todas as sessões já realizadas anteriormente e fazem uma conexão entre os seus valores e objetivos que o levaram a realizar a prática de *coaching*.

Por último, a quarta etapa consiste em colocar tudo o que foi realizado nas sessões de *coaching* em ação. Torna-se importante conhecer o que causa ansiedade ao cliente e “construir uma ponte firme” para que a intervenção obtenha os resultados esperados (Santos, 2009). “Após a realização de cada sessão de *coaching*, deve ser designada uma tarefa a ser cumprida, partindo-se do pressuposto de que o entendimento sozinho não leva à mudança” (Fagundes, 2013). Tostes (2020) designa estas etapas como “Plano de Ação” na qual o *coachee* refere tudo o que já viveu e tira as suas conclusões para começar a agir no futuro.

Para que estes ciclos de etapas ocorram de forma desejada para o *coachee* é importante o uso de perguntas que levem a aprendizagem, pensamento e percepções. Questões que levem a pensar “criam novas possibilidades abrindo a oportunidade de se utilizar a criatividade de forma atemporal e ilimitada mobilizando-se ao encontro de respostas muitas vezes obscuras por parte do *coachee*” (Tostes, 2020, p. 122). Em síntese,

estas são as principais fases de um processo de *coaching*, onde o *coach* auxilia o *coachee* a refletir sobre seu estado atual, definir metas e avançar em direção ao futuro.

3. O papel do *Coaching* na Liderança

3.1. Definição de Liderança

A liderança é a atribuição de um papel a um colaborador que influencia ou coordena o comportamento de outros colaboradores dentro de uma determinada empresa (Santos, 2019). Chiavenato (1999, cit. por Costa, 2013, p. 16) completa esta frase citando que a liderança é uma influência de transação interpessoal no qual um indivíduo atua para alterar ou promover que outro aja de forma desejada. Este autor refere também que esta alteração de comportamento é dirigida através de um processo de comunicação humana na qual os objetivos organizacionais estão assinalados. “A liderança é um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar” (Parreira, 2000, cit. por Costa, 2013, p.16). Na Tabela 2, apresentam-se vários conceitos de liderança que ajudam a compreender o fenómeno em estudo.

Tabela 2: Conceito de Liderança

Conceito	Fonte
“A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.”	Chiavenato, (1999 cit. por Marques et al., 2014, p. 20)
“Liderança é a realização de metas por meio da direção dos colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder.”	Maximiano, (2004 cit. por Teixeira, 2010)
“(…) liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de um objetivo em uma determinada situação”	Hersey e Blanchard (1999, cit. por Teixeira, 2010, p.7)
“A liderança é (...) um processo de influência, iminentemente temporária, exercida num complexo interativo de que não pode ser abstraída, e assume uma condição de fenómeno difuso em que - embora encerrando um "valor posicional", definindo uma posição numa relação - os papéis de influenciado e influenciador podem passar de um membro do grupo para outro.”	(Lourenço, 2000, p. 5)

Fonte: Produção própria

Ambos os conceitos reforçam a ideia de a liderança ser um processo de influência no sentido de um propósito ou objetivo comum. Os líderes são assim responsáveis por orientar as ações do grupo e, simultaneamente, assegurar a satisfação de todos os

colaboradores. Liderar um grupo é ter a capacidade de gerar resultados e, para isso acontecer, é necessário que o líder atribua as tarefas adequadas a cada um dos colaboradores e que gire o tempo de realização das mesmas (Santos,2019). Deverá sempre dar o *feedback* do trabalho realizado, para que os colaboradores se sintam confiantes e empenhados no trabalho a realizar.

Para que um projeto coletivo seja realizado com sucesso torna-se importante que o líder crie condições para que cada um cumpra as suas metas. A escolha de um bom líder é fundamental para a empresa, pois, uma boa liderança é capaz de mudar uma organização e os seus colaboradores. “A liderança além de poder levar uma organização ao sucesso, pode vir agregar na vida dos indivíduos que fazem parte dela, motivando e os fazendo perceber o mundo organizacional de uma forma diferente, não só como um trabalho especificamente” (Sagiori, 2016, p. 26). Um bom líder tem de dar prioridade ao coletivo, participando no desenvolvimento dos seus colaboradores, proporcionando um ambiente em que todos se relacionem, escutando-os sem fazer qualquer tipo de julgamento ou punição. Uma boa liderança é capaz de modificar uma organização e os seus colaboradores, motivando e fazendo com que o mundo organizacional compreenda que existem diversas formas diferentes de trabalhar uma determinada tarefa (Mendes, 2010). Além disso, é importante entender a importância que tem dentro de uma organização, pois “o líder também se preocupe com a motivação e o desenvolvimento pessoal de seus funcionários, fazendo com que haja um desenvolvimento mútuo da empresa e de seus colaboradores” (Sagiori, 2016, p.27).

Schubert (2019, p.5) refere que é importante compreender a identidade de cada um, tal como as suas relações sociais no trabalho; um líder deverá perceber como cada colaborador se comporta dentro da organização, para que este se sinta motivado a cumprir as metas da empresa. Portanto, a seleção de profissionais capazes de motivar e influenciar as pessoas dentro da empresa ou organização é um ponto fulcral para que os colaboradores sejam mais competentes e empenhados. Face a isso, é visível a procura de líderes habilitados para orientar pessoas para um determinado objetivo por parte das empresas. “Porém, o que elas procuram não é simplesmente um indivíduo que chegue e comande uma equipe, mas sim uma pessoa capaz de motivar, desafiar, inovar e lidar com situações adversas, fazendo com que a empresa tenha sucesso” (Sagiori, 2016, p. 27). É neste cenário que o papel do líder, nomeadamente do *líder-coach* tem vindo a alcançar destaque no contexto empresarial.

3.2.A importância do processo de *Coaching* na Liderança

A liderança é retratada como uma componente imprescindível nas organizações e é vista como o elemento fundamental para o sucesso das organizações, pois acaba por ser muito mais do que a interpretação de um determinado papel (Sutha, 2019). Efetivamente, os líderes comportam-se de forma que os colaboradores sigam com compromisso as suas decisões, ações e cumprimento de objetivos. O *líder-coach* poderá auxiliar a criar níveis de comprometimento, confiança e cativação por parte dos colaboradores (Sutha,2019). Líderes com habilidades de *coaching* auxiliam os colaboradores a desenvolver as suas capacidades profissionais, e possivelmente, pessoais, devido à confiança e relacionamento que estabelece com eles. Este tipo de liderança envolve bastantes dinâmicas entre os intervenientes como é o caso da escuta ativa, ajuda, apoio, crescimento, remoção de barreiras, capacitar o outro (Berg e Karlsen, 2016, cit. por Sutha, 2019), estabelecer expectativas de desempenho, amplificar a autoconsciência, dar feedback de forma a ajudar que os seus objetivos individuais e organizacionais sejam alcançados (Larsson e Vinberg, 2010, cit. por Sutha, 2019). Com o intuito de ter resultados satisfatórios dentro de uma empresa, o *coaching* deverá capacitar um líder, visto que ele é a solução para o sucesso do método. Consequentemente, é necessário que esse indivíduo detenha habilidades para o exercício de liderança, bem como uma formação específica sobre o tema e que se dedique a entender e praticar o *coaching* na sua vida. Desenvolver líderes é um dos desafios que o mundo organizacional tem enfrentado, especialmente aqueles que se encontram em ambientes competitivos e inconstantes (Day, 2000). Trata-se do processo de desenvolvimento para que uma pessoa se torne líder, envolvendo desse modo o seu capital humano, a aquisição de conhecimentos e habilidades relacionados à atuação do líder, bem como o desenvolvimento da própria pessoa do líder, melhorando sua autoconsciência, autorregulação e automotivação (Day, 2000).

Sagiori (2016, p.42) refere que o *líder coach* é muito mais do que um líder comum, pois, ele procura não somente diversas ferramentas para liderar uma equipa em busca de atingir determinados resultados como também, adota um novo estilo de liderança que se baseia num olhar diferente sobre como surgem determinados acontecimentos e como deve reagir a eles de forma a alterar os pensamentos dos seus liderados.

Torna-se fundamental ter um líder com competências de *coaching*, pois, ele conduz a equipa a um maior desempenho e aprimoramento das habilidades, na busca de

atingir os objetivos delineados pela empresa. Para isso acontecer, em primeiro lugar, torna-se necessário que o líder coach realize um trabalho de autoconhecimento e criar um clima de confiança perante a sua equipa (Faustino,2017).

“A competência do líder para gerir equipas, mantendo-as focadas e motivadas é essencial para o sucesso de qualquer negócio. Seu papel é incentivar as pessoas a agirem como protagonistas, valorizarem seu trabalho e assegurar seu desempenho. Para mobilizar as pessoas, fazer com que elas acreditem em um projeto e se dediquem a ele, é preciso que o próprio líder acredite no seu projeto. A motivação do líder não é condição suficiente para obter êxito, mas é o melhor ponto de partida.” (Araújo, 2018, p.50)

O ambiente favorável numa organização torna-se fulcral para o desenvolvimento da equipa. O trabalho do *coach* auxilia no combate dos medos e vulnerabilidades do líder. Este profissional deve proporcionar um autoconhecimento da sua equipa, de maneira que escute as “mensagens” verbais e não verbais que tem para partilhar. Para isto tudo acontecer na perfeição, primeiro o líder tem de se conhecer a si mesmo e quem pretender ser (*autocoaching*) e só depois trabalhar o processo de *coaching* perante a sua equipa (Faustino,2017).

As empresas procuram líderes que façam e destaquem no mercado atual, que tenham visão de futuro, isto, fundamenta que os colaboradores tenham melhor preparação, quer seja profissionalmente, procurando aperfeiçoar os conhecimentos técnicos, quer seja no campo comportamental, procurando compreender os colaboradores, lidando com as suas características e necessidades, com a finalidade de cumprir os objetivos das empresas (Natividade & Lemos, 2020). Este líder deve não somente estar atento as características de cada colaborador como também quais são as suas vulnerabilidades, de forma a arranjar soluções para as combater, motivando o colaborador e ajudá-lo a ter de melhorar o seu desempenho nas suas tarefas diárias.

3.3. O papel do *coaching* no comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional refere-se ao grau de dedicação, lealdade e identificação que os funcionários têm com a organização onde trabalham. É a disposição dos colaboradores em investir tempo, esforço e energia no cumprimento das metas e objetivos da empresa. O comprometimento pode ser direcionado para a organização como um todo ou para equipas e projetos específicos (Cunha, 2020). Nesse sentido, considera-se fundamental o papel do líder no interior das organizações.

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

Quando os colaboradores estão comprometidos, eles tendem a ser mais produtivos, têm maior satisfação no trabalho e estão dispostos a contribuir de maneira significativa para o sucesso da empresa. Além disso, o comprometimento está relacionado à retenção de talentos, ou seja, funcionários comprometidos têm maior probabilidade de permanecer na organização a longo prazo. Isso reduz os custos associados à rotatividade de pessoal e permite que a empresa mantenha um conhecimento valioso em seu quadro de funcionários (Almeida, 2009). Quando se trata do papel do *coaching* no comprometimento organizacional, é importante destacar que os líderes eficazes desempenham um papel significativo na promoção do comprometimento das equipas. O *coaching*, como uma abordagem de desenvolvimento pessoal e profissional focado no indivíduo, pode ajudar os líderes a aprimorar suas competências de liderança, a capacidade de comunicação e a construir relacionamentos sólidos com os seus liderados (Rosa, 2018). O *coaching* desempenha um papel crucial no comprometimento, porque além de contribuir para o desenvolvimento de competências de liderança, o que, por sua vez, contribui para um ambiente de trabalho mais comprometido e produtivo. Quando os líderes estão comprometidos em melhorar e apoiar suas equipas, isso cria um ciclo positivo que beneficia a organização como um todo (Rosa, 2018).

O *coaching* não apenas aprimora as competências de liderança dos líderes, mas também os ajuda a entender melhor as necessidades e aspirações dos seus liderados, criando uma sensação de empatia e confiança, o que é fundamental para o seu comprometimento. Quando os liderados sentem que seus líderes estão genuinamente interessados em seu desenvolvimento e bem-estar, estão mais propensos a se comprometerem com os objetivos e valores da organização (Whitmore, 2009).

O *coaching* pode ainda ser usado como uma ferramenta para identificar e superar possíveis obstáculos ao comprometimento, como conflitos internos, falta de motivação ou desafios individuais dos funcionários. Os líderes que incorporam o *coaching* em sua abordagem de liderança podem ajudar a resolver esses problemas de maneira eficaz, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (Rosa,2009). Além disso, os líderes que passam pelo processo de *coaching* muitas vezes se tornam modelos a serem seguidos pelas suas equipas. Eles demonstram um comprometimento visível com seu próprio desenvolvimento e crescimento, inspirando os seus liderados a fazer o mesmo. Isso cria um ciclo virtuoso de comprometimento e desenvolvimento pessoal e profissional (Rosa,2009).

Em resumo, o *coaching* desempenha um papel crucial no comprometimento dos líderes, capacitando-os a liderar com eficácia e a fomentar o comprometimento das suas equipas. O comprometimento organizacional é essencial para o sucesso a longo prazo de uma organização, e os líderes desempenham um papel central nesse processo.

4. O papel do *coaching* no desenvolvimento dos líderes

4.1. O *coaching* no desenvolvimento dos líderes na organização

O desenvolvimento de liderança “permite aos indivíduos iniciar qualidades, que podem torná-los um líder, e ajuda os gestores a desenvolver suas qualidades de liderança para se tornar mais produtivo e gerencial”(Marques et al., 2013, p. 5). Este género de desenvolvimento permite ao líder compreender todas as questões em relação aos seus liderados e se concentrar na resolução de alguma adversidade. Possibilita que os líderes trabalhem em conjunto com os liderados problemas como a falta de motivação, que por vezes origina a falta de produtividade e interesse pela empresa que trabalha (Marques et al., 2013). O conceito de Desenvolvimento de Liderança difere de Desenvolvimento de Líderes (Van Velsor, 2004, cit. por Kempner & Ferreira, 2017). O conceito de desenvolvimento de líderes é a “expansão da capacidade de uma pessoa para ser eficaz em papéis e processos de liderança”, enquanto que o desenvolvimento de liderança trata da “capacidade da organização para aprovar as tarefas básicas de liderança necessárias para o trabalho coletivo” (Van Velsor, 2004, cit. por Kempner & Ferreira, 2017, p.105). Day (2000) cita que o desenvolvimento de líderes está associado ao capital humano enquanto o desenvolvimento de liderança está associado ao capital social. Assim, o foco é o desenvolvimento de liderança e não de líderes. De acordo com a Tabela 3, podemos verificar mais facilmente a distinção entre estes dois conceitos.

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

Tabela 3: Distinção entre Desenvolvimento de Líder e Desenvolvimento de Liderança – Day (2000)

Dimensões	Desenvolvimento – alvo	
	Líder	Liderança
Tipo de capital	Humano	Social
Modelo de Liderança	Individual - Poder pessoal - Conhecimento - Confiabilidade	Relacional - Confiança - Respeito mútuo - Compromisso
Competência- base	Intrapessoal	Interpessoal
Tipo de Competências	Autoconsciência - Consciência emocional - Autoconfiança - Autoimagem	Consciência Social - Empatia - Orientação - Consciência Política
	Autorregulação - Autocontrole - Confiabilidade - Adaptabilidade - Responsabilidade Pessoal	Competências Sociais - Construir laços - Orientar equipas - Gerir conflitos
	Automotivação - Iniciativa - Compromisso - Otimismo	

Fonte: Day (2000)

O processo de desenvolvimento de liderança ultrapassa todo o processo individual e apela a toda a equipa em conjunto. Northouse (2004, cit. por Kempner & Ferreira, 2017) destaca que tanto a liderança como a gestão abrangem questões de influência, de desenvolvimento com outros colaboradores e da preocupação com a obtenção de metas que devem ser cumpridas. Todavia, a gestão está voltada em proporcionar o cumprimento de regras na empresa e a liderança em fomentar mudança e desenvolvimento dos colaboradores e da própria empresa em si. Já Day (2000), refere que desenvolver gestores envolve a formação e treino, buscando aplicar soluções provadas a problemas conhecidos. Ou seja, desenvolver líderes significa melhorar a empatia e criar identidades autónomas, enquanto o desenvolvimento da liderança é criar estratégias de integração, auto compreensão do líder perante os meios organizacionais e seus colaboradores. Day (2020) refere ainda que o *coaching* é uma prática de desenvolvimento de liderança. Dessa forma, o *coaching* pode desenvolver os líderes de modo que desempenhem corretamente o seu trabalho e atinjam resultados satisfatórios. Na Tabela 4, apresentam-se as várias práticas de desenvolvimento de liderança apresentadas por Day (2000).

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

Tabela 4: Resumo das práticas selecionadas no desenvolvimento da liderança – Day (2000)

Prática	Descrição	Objetivo de desenvolvimento	Capital Humano (HC)	Capital Social (SC)
<i>Feedback</i> 360 graus	Classificações multi-fontes de performance, organizadas e apresentadas a um indivíduo	Autoconhecimento; Mudança comportamental	✓	X
<i>Coaching/Executive Coaching</i>	Forma prática e focada no objetivo de aprendizagem um-a-um	Autoconhecimento; Mudança comportamental; Desenvolvimento de carreira.	✓	??
<i>Mentoring</i>	Aconselhamento/ relacionamento de desenvolvimento, geralmente com um gestor mais sénior	Compreensão mais ampla. Catalisador de avanço. Lições aprendidas/ evitar erros	✓	??
<i>Networks</i>	Conectar-se a outras pessoas em diferentes funções e áreas Socialização	Melhor resolução de problemas Aprender a quem consultar para obter ajuda no projeto	??	✓
<i>Job Assignments</i>	Fornecer atribuições “ampliadas” em termos de papel, função ou geografia	Desenvolvimento de habilidades Compreensão mais ampla do negócio	✓	??
<i>Action Learning</i>	Aprendizagem baseada em projetos direcionada a problemas de negócios importantes	Socialização Trabalho em equipe Implementar estratégia.	✓	✓

✓ = Alvo de desenvolvimento pretendido | ?? = Possível alvo de desenvolvimento | X = não é um alvo de desenvolvimento pretendido. Fonte: Day (2000)

O autor apresenta seis práticas de desenvolvimento de liderança. À exceção da prática de *Networks*, todas as outras práticas apresentam evidências de que o foco é o desenvolvimento de líderes. O *Coaching/Executive Coaching* surge como uma prática focada no indivíduo. Acrescenta-se ainda que, num estudo realizado em Portugal, o *coaching* apresenta-se como a prática mais utilizada para promover o desenvolvimento de líderes no interior das organizações (Figueiredo, 2012; Figueiredo & Sousa, 2013), de acordo com a perceção dos liderados.

Gaspar & Portásio (2009) acrescenta que tanto a liderança como o *coaching* têm como objetivo o alto desempenho e alcance das metas empresariais. Dessa forma se “ (...) a liderança e o *coaching* são essenciais para que as organizações consigam sobressair em ambientes altamente competitivos, é necessário que os gestores tenham plena consciência do efeito desses processos” (Kempner & Ferreira, 2017, p. 106). O *coaching* para o desenvolvimento funciona como pressuposto que os gestores ou líderes adquiram competências interpessoais de forma que atuem como um ser comum com os seus liderados. “O *coaching* para o desenvolvimento é um processo que visa melhorar o

desenvolvimento de habilidades e o desempenho tanto do líder como do liderado, construindo um ambiente de homeostasia” (Savaris et al., 2015, p.23). Os passos que são normalmente seguidos para o desenvolvimento são: criar e estabelecer uma cultura de melhoria contínua, estimular o trabalho em equipa, analisar as competências e examinar quais são as necessidades de desenvolvimento; disponibilizar oportunidades de desenvolvimento e apoio e, por último, acompanhar as várias sessões de *coaching* (Savaris et al, 2015). O *coach* assume assim o papel de treinador (apresenta as informações para que sejam tomadas decisões para se alcançar as metas); mentor (estimula o autodesenvolvimento, auxiliando nas mudanças, no planeamento e na execução); avaliador (avalia as necessidades de desempenho); modelo; e, por fim, professor (gerador de conhecimentos relativos a estratégia, visão, valores) (Savaris et al, 2015).

4.2. A importância das competências do *Coaching* no desenvolvimento de líderes

As empresas procuram capacitar os colaboradores que possuam determinadas competências para enfrentar o mercado atual, nomeadamente os seus líderes. As competências podem incluir conhecimentos técnicos, habilidades específicas relacionadas ao trabalho e atitudes ou característicos pessoais que contribuem para o sucesso no desempenho das tarefas (Fleury & Fleury, 2001).

Essa abordagem destaca a importância de verificar e avaliar quais são as competências necessárias para cada função e garantir que as pessoas certas sejam selecionadas ou desenvolvidas para ocupar esses cargos. Além disso, é fundamental oferecer oportunidades de desenvolvimento para que os indivíduos possam adquirir as competências necessárias e aprimorar seu desempenho (Fleury & Fleury, 2001). A avaliação de competências é direcionada para determinadas normas e critérios predefinidos, que fornecem parâmetros de referência e comparação. Esses critérios podem ser baseados em padrões estabelecidos pela organização, setor de atuação ou até mesmo por outras entidades (Corrêa, 2015). O processo de avaliação de competências pode envolver várias etapas, como observação direta do desempenho do indivíduo, análise de documentos e registos, testes práticos, questionários ou entrevistas. O objetivo

é encontrar fatores que demonstrem a capacidade do trabalhador em aplicar seus conhecimentos e habilidades de forma eficaz no ambiente de trabalho (Corrêa, 2015).

O *coaching* pode desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento de competências dos líderes e colaboradores de uma empresa (Faustino, 2017). O processo de *coaching* organizacional tem como objetivo principal o aperfeiçoamento do desempenho dos líderes dentro da empresa. Isso acontece porque os líderes desempenham um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho produtivo, no engajamento dos colaboradores e no alcance dos objetivos organizacionais (Faustino, 2017). Ao trabalhar com líderes por meio do *coaching*, procura-se desenvolver suas habilidades de liderança, competências técnicas e comportamentais, bem como promover o autoconhecimento e a autorreflexão. Isso permite que eles identifiquem áreas de melhoria, explorem novas perspectivas e adotem estratégias eficazes para maximizar seu desempenho (Faustino, 2017). Quando os líderes são capazes de aprimorar seu próprio desempenho, isso se reflete diretamente nos colaboradores que eles lideram. Um bom líder é capaz de inspirar e motivar sua equipe, estabelecer metas, fornecer orientação e feedback construtivo, e promover um clima de confiança e colaboração (Moreira, 2009).

“(...) os processos de *Coaching*, entre o Líder e subordinados, assentam numa relação baseada na transparência, abertura e confiança. E, é com base nestas características que o Líder se foca na aprendizagem e desenvolvimento dos seus subordinados através de práticas de orientação e formação” (Kalkavan & Katrinli, 2014, cit. por Faustino, 2017)

O desenvolvimento dos líderes também contribui para o crescimento da organização como um todo. Líderes eficazes têm a capacidade de impulsionar a produtividade, a inovação e a excelência operacional. Além disso, eles criam uma cultura organizacional saudável e sustentável, onde os colaboradores se sentem valorizados, apoiados e encorajados a darem o seu melhor (Moreira, 2009).

Kalkavan & Katrinli (2014, cit. por Faustino, 2017) referem que a liderança assente no *coaching* está relacionada positivamente com a satisfação dos colaboradores. Isso acontece porque este estilo de liderança envolve orientação, apoio e capacitação, promove um ambiente de trabalho colaborativo, incentiva a autonomia dos colaboradores e estimula seu desenvolvimento pessoal e profissional. Estes fatores contribuem para uma maior satisfação no trabalho e um maior comprometimento dos colaboradores com a organização (Faustino, 2017). Grant (2014) afirma que as competências de *coaching* do líder têm sido apontadas como um dos principais fatores que afetam positivamente o desempenho dos colaboradores em uma organização. Um líder coach é capaz identificar

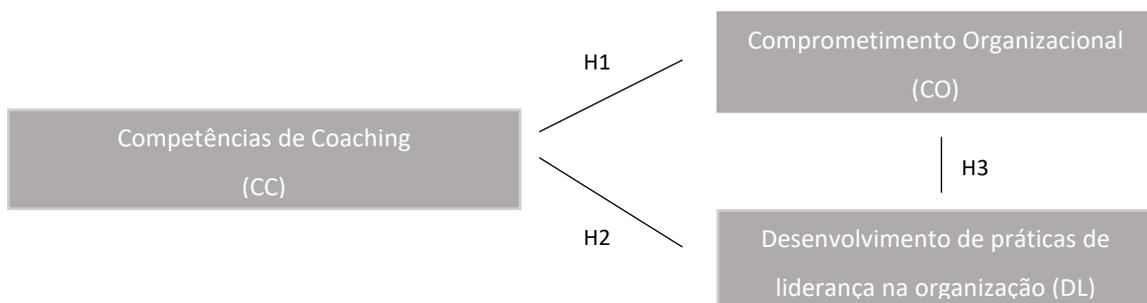
A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

oportunidades de desenvolvimento, apoiar o crescimento das habilidades e promover um ambiente de aprendizagem contínua. Isso resulta em colaboradores mais engajados, motivados e produtivos, refletindo-se em um melhor desempenho individual e coletivo (Grant, 2014).

É importante destacar que a liderança baseada no *coaching* não é o único elemento que influencia a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Outros fatores, como a cultura organizacional, o ambiente de trabalho, o reconhecimento, a remuneração e as oportunidades de crescimento, também desempenham um papel significativo (Faustino, 2017). No entanto, há estudos que apontam que o estilo de liderança tem um impacto positivo nestas áreas e é um fator-chave para o sucesso das equipas e organizações (Faustino, 2017). O *coaching* não apenas melhora as competências dos líderes, mas também contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais comprometido e produtivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados no seu desenvolvimento.

Em suma, tendo em conta a revisão da literatura realizada sobre a influência das competências de *coaching* no comprometimento organizacional e no desenvolvimento de líderes nas organizações, desenhou-se o modelo concetual representado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo concetual



Metodologia

Este capítulo fornece uma visão geral das abordagens e técnicas metodológicas escolhidas para conduzir este estudo de forma eficaz e fundamentada. Através da metodologia quantitativa, procura-se obter respostas confiáveis e significativas para a pergunta de investigação, fornecendo uma base sólida para a construção do conhecimento nesta área de estudo. Deste modo, em seguida, apresentam-se o objetivo e as hipóteses de investigação, a caracterização da amostra e do instrumento de recolha de dados e os procedimentos de recolha de dados.

Objetivo e Hipóteses de Investigação

O presente estudo tem como objetivo geral explorar a influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento dos líderes nas organizações, de acordo com a perceção dos liderados. Para investigar esta questão com rigor e profundidade, foram estabelecidas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: As competências de *coaching* do líder estão positivamente relacionadas com o comprometimento organizacional percebido pelos liderados.

H1.a: A competência Comunicação aberta está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional percebido pelos liderados.

H1.b: A competência Abordagem da equipa está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional percebido pelos liderados.

H1.c: A competência Valorização das pessoas está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional percebido pelos liderados.

H1.d: A competência Aceitação de ambiguidade está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional percebido pelos liderados.

H2: As competências de *coaching* do Líder estão positivamente relacionadas com a existência de práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

H2.a: A competência Comunicação aberta está positivamente com a existência de práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

H2.b: A competência Abordagem da equipa está positivamente relacionada com a existência de práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

H2.c: A competência Valorização das pessoas está positivamente relacionada com a existência de práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

H2.d: A competência Aceitação de ambiguidade está positivamente relacionada com a existência de práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

H3: O comprometimento organizacional percebido pelos liderados está positivamente relacionado com a existência de práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

O modelo conceitual que sustenta este estudo baseia-se na premissa de que as competências de *coaching* dos líderes desempenham um papel crucial na promoção do comprometimento organizacional e no desenvolvimento de líderes na organização. O modelo pressupõe que essas variáveis estão inter-relacionadas e influenciam-se mutuamente.

Amostra e Método de Recolha de dados

Neste estudo, optou-se por seguir a abordagem quantitativa em que os dados foram obtidos por meio de questionários que permitem testar as hipóteses teóricas e analisar as relações que essas hipóteses implicam (Quivy e Campenhoudt, 1998).

A amostra é constituída por 105 indivíduos que têm as características da população. O tipo de amostragem utilizado na recolha de dados caracteriza-se como não-probabilística por conveniência e por *snowball*. A amostragem probabilística tem preferência sobre a amostragem não-probabilística, uma vez que esta pode não ser representativa da população em estudo (Marôco, 2018). Na amostra por conveniência selecionam-se elementos convenientes por voluntariado ou acidentalmente e na amostragem por *snowball* escolhe-se um indivíduo de interesse para participar no questionário, que recomenda outras pessoas e assim sucessivamente (Marôco, 2018).

O questionário inicia com uma nota introdutória que esclarece a natureza do estudo e assegura a confidencialidade e o anonimato das respostas (Anexo A). O mesmo está estruturado em quatro partes. A primeira parte corresponde a um conjunto de questões cuidadosamente elaboradas para caracterizar os dados demográficos dos participantes. Essas informações incluem idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade na empresa e a função que ocupa na empresa. A segunda parte é dedicada à avaliação das competências de *coaching* do Líder. Nesta seção, os participantes são convidados a pensar no seu líder e responder a 20 questões especificamente formuladas para avaliar essas competências. Foi aplicada a escala de competências de *coaching* previamente validadas e desenvolvidas por McLean et al. (2005), para avaliação no contexto empresarial. Esta

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

escala passou por um processo de validação, que consistiu em três estágios e resultou na identificação de quatro dimensões essenciais das competências de *coaching* – comunicação aberta, abordagem da equipa, valorização das pessoas e aceitação da ambiguidade, conforme analisado na Tabela 5. Cada item possibilita aos participantes sete opções de resposta numa escala de Likert, variando de (1) “A afirmação não se aplica de forma alguma” a (7) “A afirmação se aplica completamente”. Estas opções permitem avaliar o nível de concordância ou aplicabilidade em relação a cada afirmação.

Na terceira parte, é abordado o comprometimento organizacional dos participantes. As afirmações referem-se à forma como o colaborador se sente no seu local de trabalho e têm como objetivo avaliar o grau de comprometimento com a organização. Foi aplicada a Escala de Comprometimento Organizacional traduzida e validada por Gomes (2007) para a população portuguesa, com base nos estudos originais de Mowday, Steers e Porter (1979). Cada item da escala oferece aos participantes cinco opções de resposta numa escala de Likert, variando de (1) “Discordo Totalmente” a (5) “Concordo Totalmente”.

Na última parte do questionário, pretende-se recolher as informações adicionais para uma melhor compreensão do contexto da organização onde o colaborador exerce funções, procurando informação adicional relativamente à existência de práticas de desenvolvimento de liderança no interior das organizações. Sendo esta a variável dependente do estudo.

Em síntese, a Tabela 5 mostra a estrutura das variáveis latentes neste estudo, juntamente com as fontes correspondentes de cada uma.

Tabela 5: Composição das variáveis da investigação

Escala/Variável	Item
Competências de <i>Coaching</i> do Líder (CC)	Comunicação aberta
	CC1 – Quando lhe é pedido que partilhe sentimentos, sente-se à vontade para o fazer.
	CC2 – Em situações difíceis de trabalhos, revela abertura e franqueza na sua opinião.
	CC3 – Quando conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.
	CC4 – Ao desenvolver relacionamentos, partilha abertamente os seus valores pessoais.
	CC5 – Quando o questionam acerca das suas experiências profissionais, partilha voluntariamente.
	Abordagem da equipa
	CC6 – Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, escolhe tarefas de equipa.
	CC7 – De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.
CC8 – Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo.	
CC9 – Quando uma decisão tem que ser tomada, prefere consultar outras pessoas.	

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

	<p>CC10 – Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações junto das outras pessoas.</p> <p>Valorização das pessoas</p> <p>CC11 – Na tomada de decisões, sobrepõe os sentimentos à lógica.</p> <p>CC12 – Nas discussões com outros, centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.</p> <p>CC13 – Quando dinamiza reuniões de trabalho, permite que haja tempo para a construção de relacionamento.</p> <p>CC14 – No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros.</p> <p>CC15 – No trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas.</p> <p>Aceitação da ambiguidade</p> <p>CC16 – Considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.</p> <p>CC17 – Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, ele enfatiza a tomada de riscos</p> <p>CC18 – Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções</p> <p>CC19 – Encara o conflito como construtivo.</p> <p>CC20 – Quando trabalha com outros, coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.</p>
Comprometimento organizacional (CO)	<p>CO1- Estou disposto a esforçar-me, para além do que é normal, no sentido de ajudar esta organização a ter sucesso</p> <p>CO2- Digo aos meus amigos que esta organização é um excelente local para trabalhar</p> <p>CO3- Estou disposto a aceitar praticamente todo o tipo de tarefas de modo a poder continuar a trabalhar nesta organização</p> <p>CO4- Verifico que os meus valores pessoais e desta organização são bastante semelhantes</p> <p>CO5- Sinto orgulho em dizer aos outros que trabalho nesta organização</p> <p>CO6- Sinto-me inspirado a dar o meu melhor pelo facto de trabalhar nesta organização</p> <p>CO7- Sinto-me muito contente por ter escolhido esta organização para trabalhar</p> <p>CO8- Interessa-me realmente o destino desta organização</p> <p>CO9- Para mim, este é o melhor local possível para trabalhar</p>
Desenvolvimento de Líderes (DL)	<p>DL1- Número de trabalhadores</p> <p>DL2- Anos em que a organização se encontra em atividade</p> <p>DL3- Nível de importância quanto às práticas de desenvolvimento de liderança na organização</p> <p>DL4- Proveniência dos líderes</p> <p>DL5- Existência /Inexistência de práticas de desenvolvimento de liderança</p> <p style="padding-left: 20px;">- Tipo de práticas - Feedback 360°, <i>Coaching/Executive Coaching</i>, Mentoring, Networks, Job assignments, Action Learning. Formação em Liderança em sala / MBA's, Atividades de Desenvolvimento Outdoor, Palestras/Conferências/Seminários</p>

Fonte: própria

Procedimentos da Investigação

A investigação assume uma abordagem metódica e cuidadosamente estruturada para conduzir o estudo. O processo de pesquisa teve início com a formulação da pergunta de investigação, que não apenas direcionou o escopo do estudo, mas também serviu como uma âncora para todas as etapas subsequentes. Posteriormente, realizou-se uma revisão abrangente da literatura relacionada ao tema de estudo. Essa revisão desempenhou um papel fundamental ao contextualizar o problema de pesquisa, identificar lacunas no conhecimento existente e fornecer uma base sólida para o desenvolvimento das hipóteses.

Com base na revisão da literatura, formularam-se hipóteses de pesquisa sólidas que não apenas orientaram a coleta de dados, mas também representaram uma estrutura conceitual robusta para a análise dos resultados. Essas hipóteses foram fundamentais para testar as relações propostas no estudo.

A escolha da metodologia adequada foi um passo crítico, realizado com precisão e alinhamento estrito aos objetivos da pesquisa. A recolha dos dados escolhido foi através do *Google Forms* que esteve disponível de junho e agosto de 2023. Ainda relativamente ao questionário foi partilhado em redes sociais, *LinkedIn* e *Facebook*. A divulgação do questionário foi feita de maneira ética, transparente e em conformidade com as diretrizes de pesquisa e privacidade.

O tratamento dos dados foi realizado através do *software Jamovi* (versão 2.3.28). Inicialmente procedeu-se à análise de fiabilidade para aferir quanto à consistência interna das escalas utilizadas na investigação. Depois realizaram-se as análises descritiva e de correlação e os testes de hipóteses. No capítulo seguinte apresentam-se os resultados e a discussão dos mesmos.

Resultados e Discussão

1. Análise de Consistência Interna

Dentro do contexto da pesquisa, a noção de confiabilidade emerge como um fator crítico, representando o grau em que uma variável observada consegue capturar de forma acurada e consistente o conceito "verdadeiro" que se propõe medir, enquanto simultaneamente se isenta de quaisquer distorções indesejadas (Hair et al., 2014). Cabe ao investigador, com diligência, analisar os indicadores de fiabilidade associados às variáveis de estudo, com o propósito de selecionar aquelas que demonstrem a mais elevada confiabilidade. A análise de fiabilidade, nesse sentido, visa avaliar a consistência interna das escalas utilizadas, valendo-se do coeficiente *Alpha* de *Cronbach*, cuja escala varia de 0 a 1. À luz das diretrizes estabelecidas por Pestana & Gageiro (2014), o *Alpha* de *Cronbach* inferior a 0,6 é considerado inaceitável, entre 0,6 e 0,7, apresenta uma confiabilidade fraca, entre 0,7 e 0,8 indica uma confiabilidade razoável, entre 0,8 e 0,9 denota uma confiabilidade boa e superior a 0,9 aponta para uma consistência interna é muito boa.

Na Tabela 6, relativamente à Escala das Competências de *Coaching* (CC) verifica-se uma consistência interna muito boa através do α de *Cronbach* igual a 0.962. Analisando o indicador de cada item e de acordo com as 4 dimensões de competências de *coaching* verifica-se que os valores do α de *Cronbach* são elevados, o que significa que os itens usados na pesquisa estão correlacionados de forma consistente e medem a mesma construção ou traço.

Tabela 6 - Análise de Fiabilidade - Escala das Competências de *Coaching*

Análise de Fiabilidade		
Estatística de Fiabilidade de Escala	0.962 (α de Cronbach)	
Item	α de Cronbach	
CC1	0.960	0.91
CC2	0.960	
CC3	0.961	
CC4	0.960	
CC5	0.960	
CC6	0.960	0.93
CC7	0.959	
CC8	0.960	
CC9	0.959	
CC10	0.960	

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

CC11	0.962	0.89
CC12	0.960	
CC13	0.960	
CC14	0.960	
CC15	0.959	
CC16	0.963	0.86
CC17	0.962	
CC18	0.960	
CC19	0.961	
CC20	0.961	

Fonte: *Jamovi*

Através da Tabela 7, apresenta-se a mesma análise para a escala de Comprometimento Organizacional (CO). O resultado mostra também uma consistência interna muito boa (0.914), refletindo uma qualidade excepcional em termos de confiabilidade. Ambas as escalas indicam que as questões e itens relacionados a essa escala são altamente congruentes entre si, o que significa que as respostas dos participantes a essas perguntas são consistentes e reproduzíveis (Maroco & Garcia-Marques, 2013). Essa consistência robusta fortalece a validade das escalas utilizadas neste estudo e reforça a confiança na capacidade da escala em medir de forma precisa e confiável o construto em questão.

Tabela 7- Análise de Fiabilidade Escala de Comprometimento Organizacional

Análise de Fiabilidade	
Estatística de Fiabilidade de Escala	0.914 (α de Cronbach)
Estatística de Fiabilidade de item	α de Cronbach
CO1	0.915
CO2	0.896
CO3	0.920
CO4	0.898
CO5	0.901
CO6	0.904
CO7	0.900
CO8	0.904
CO9	0.901

Fonte: *Jamovi*

2. Análise Descritiva

Este estudo foi conduzido com base em 105 respostas completas ao questionário. Todas as questões eram de resposta obrigatória, garantindo que não houvesse informações

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

em falta (*missing values*). Quanto à caracterização da amostra, 66 dos participantes são do género feminino (62.9%), enquanto 39 dos participantes são do género masculino (37.1%). A maioria esmagadora se encontra na faixa de 26 a 35 anos (37.1%), refletindo uma concentração nesse grupo. A idade média dos participantes é de aproximadamente 37 anos (Tabela 8).

Tabela 8: Caraterização da amostra: Género e idade

GÉNERO	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Masculino	39	37.1%
Feminino	66	62.9%
IDADE		
<=25 anos	16	15.2%
26-35 anos	39	37.1%
36-45 anos	18	17.1%
46-66 anos	32	30.5%
Média	37.7	
Desvio padrão	12.6	
Mínimo	19	
Máximo	66	

Fonte: *Jamovi*

Seguidamente, foi elaborada uma análise do nível educacional dos participantes, o que revelou uma diversidade na sua formação académicas. Os dados apontam que 8.6% dos inquiridos possuem até o 9º ano de escolaridade, enquanto 25.7% completaram o ensino secundário (10º - 12º ano). Além disso, 41% dos participantes completaram a licenciatura, 19% alcançou o nível de mestrado e 5.7% concluíram o doutoramento. Desta forma, é possível verificar que a maioria dos inquiridos possui uma licenciatura, conforme podemos verificar na Tabela 9.

Tabela 9: Caraterização da amostra: Habilitações literárias

HABILITAÇÕES	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Até ao 9º ano	9	8.6%
10º - 12º ano	27	25.7%
Licenciatura	43	41%
Mestrado	20	19%
Doutoramento	6	5.7%

Fonte: *Jamovi*

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

Na Tabela 10, verifica-se que cerca de 21.9% dos funcionários têm uma antiguidade na empresa até 1 ano, o que indica uma proporção significativa de novos contratados. Em seguida, a faixa de 2 a 5 anos de antiguidade é a mais numerosa, representando 35.2% do total de funcionários. A categoria de 6 a 15 anos de serviço abrange aproximadamente 23.8% dos funcionários. Há também uma categoria de 16 a 25 anos, que inclui cerca de 9.5% dos funcionários, demonstrando uma presença substancial de colaboradores com uma antiguidade considerável. Por fim, mais de 9.5% dos funcionários têm mais de 26 anos de antiguidade na empresa.

Tabela 10: Caracterização da amostra: Antiguidade na empresa

ANTIGUIDADE NA EMPRESA	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Até 1 ano	23	21.9%
2 - 5 anos	37	35.2%
6 - 15 anos	25	23.8%
16 - 25 anos	10	9.5%
Mais de 26 anos	10	9.5%

Fonte: *Jamovi*

A Tabela 11 oferece uma visão esclarecedora sobre as funções desempenhadas pelos participantes. Primeiramente, observa-se que cerca de 13.3% da amostra detém cargos de alta responsabilidade, ocupando posições de Chefia/Gestor de topo na empresa. Em seguida, a categoria de Chefia/Gestor intermédio abrange aproximadamente 27.6% da amostra. Isso reflete uma presença considerável de gestores em níveis intermediários no questionário, desempenhando funções de liderança em departamentos ou equipas. Por fim, a maioria dos participantes (59%), não executa funções de gestão.

Tabela 11: Caracterização da amostra: Função na empresa

FUNÇÃO NA EMPRESA	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Chefia/Gestor de topo	14	13.3%
Chefia/Gestor intermédio	29	27.6%
Não gestor	62	59%

Fonte: *Jamovi*

A Tabela 12 fornece uma visão da dimensão das organizações representadas na amostra. Primeiramente, observa-se que cerca de 29.5% das organizações representadas têm menos de 50 trabalhadores. Isso indica uma presença considerável de micro e pequenas empresas. A categoria de 50 a 150 trabalhadores é a mais numerosa, abrangendo 34.3% das organizações. Essa faixa corresponde a organizações de média dimensão. Por

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

fim, mais de 36% têm mais de 150 trabalhadores, onde 21% das organizações tem 151 a 250 trabalhadores e a restante percentagem tem mais de 250 trabalhadores, podendo considerarem-me grandes empresas.

Tabela 12: Caracterização da Organização: Número de trabalhadores

Nº. TRABALHADORES	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
<50 trabalhadores	31	29.5%
50-150 trabalhadores	36	34.3%
151-250 trabalhadores	22	21%
>251 trabalhadores	16	15.2%

Fonte: *Jamovi*

A Tabela 13 refere-se à caracterização da idade das organizações e observa-se que cerca de 16.2% das organizações têm menos de 5 anos de existência. A faixa de 5 a 10 anos abrange 20% das organizações. Com 21%, a categoria de 11 a 20 anos de idade é representativa na amostra. A maioria das organizações, cerca de 42.9%, tem mais de 21 anos de idade, o que indica que há uma proporção significativa de empresas maduras.

Tabela 13: Caracterização da Organização: Idade da Organização

IDADE DA ORGANIZAÇÃO	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
< 5 anos	17	16.2%
5-10 anos	21	20%
11-20 anos	22	21%
> 21 anos	45	42.9%

Fonte: *Jamovi*

A Tabela 14 permite analisar a percepção dos trabalhadores relativamente à relevância quanto ao desenvolvimento de liderança dentro da organização. Apenas 3.8% dos líderes na amostra consideram o desenvolvimento de liderança como "nada importante". Por outro lado, uma parcela considerável (29.5%), classifica o desenvolvimento de liderança como "pouco importante". A maioria dos trabalhadores avalia o desenvolvimento de liderança como "importante" (38.1%) e "muito importante" (28.6%). Destaca-se que que mais de 33% não percecionam o desenvolvimento de liderança como importante.

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

Tabela 14: Nível de importância quanto ao desenvolvimento de liderança

Nível de importância quanto ao desenvolvimento de liderança	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nada importante	4	3.8%
Pouco importante	31	29.5%
Importante	40	38.1%
Muito importante	30	28.6%

Fonte: *Jamovi*

Estes dados estão em consonância com o que foi referido por Faustino (2017), pois a seleção criteriosa e o desenvolvimento contínuo de líderes são investimentos valiosos para o crescimento e a sustentabilidade de uma empresa. A grande maioria dos trabalhadores percebem essa relevância para o futuro da empresa.

Por seu lado, quando são questionados relativamente à existência de práticas de desenvolvimento de liderança no interior da empresa, verifica-se que cerca de 81% dos trabalhadores responderam que “Não” existem essas práticas (Tabela 15). Apenas, 19% responderam "Sim", indicando que nas suas organizações existem práticas de desenvolvimento de líderes.

Tabela 15: Práticas de desenvolvimento de líderes nas Organizações

Existência de práticas de desenvolvimento de líderes nas Organizações	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	20	19%
Não	85	81%

Fonte: *Jamovi*

Juntando as duas últimas tabelas, verifica-se que apesar de 66% dos trabalhadores considerarem relevante o desenvolvimento de liderança, apenas 19% identifica na sua organização a implementação de práticas efetivas. As empresas ainda não estão a incorporar práticas de desenvolvimento de liderança para garantir que os seus líderes estejam preparados para enfrentar os desafios de hoje e do futuro.

Tendo em conta o que Day (2000), tem reforçado ao longo dos últimos 20 anos sobre a importância do desenvolvimento de líderes, pois continua a ser um dos desafios mais prementes enfrentados pelo mundo corporativo, especialmente em ambientes altamente competitivos e voláteis como o que vivemos. Torna-se preocupante estes resultados para o futuro das organizações.

Na Tabela 16 apresenta a tipologia de práticas de desenvolvimento de liderança existentes. Observando os resultados, podemos destacar que:

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

- o "*Feedback 360°*" é a prática mais utilizada nas empresas dos participantes do estudo (20%). De acordo com Day (2000), é uma prática mais virada para o desenvolvimento individual do líder. O principal objetivo desta prática é promover o autoconhecimento e incentivar mudanças comportamentais positivas;

- o "*Coaching/Executive Coaching*" surge com cerca de 15.2%. O *coaching*, especialmente na forma executiva, oferece orientação personalizada para ajudar os líderes a desenvolver suas habilidades de liderança. (Campos et. al, 2012). Esta prática também está mais vocacionada para o desenvolvimento de competências individuais do líder;

- o "*Mentoring*" e o "*Job Assignments*" apresentam percentagens semelhantes de 12.4% e 11.4% respectivamente e tal como a prática anterior, apoiam no desenvolvimento individual do líder.

- Relativamente às práticas "*Action Learning*" e "*Networks*", ambas consideradas por Day (2000), como promovendo o capital social, logo sendo consideradas práticas de desenvolvimento de liderança, não são significativas, pois apenas a prática "*Action Learning*" apresenta cerca de 8%, a outra não teve qualquer resposta.

- a "Formação em Liderança em sala / MBA's" surge com uma frequência relativa de 14.3% e a participação em "Palestras/Conferências/Seminários," regista uma frequência relativa de 13.3%. Estes eventos de aprendizagem não são consideradas práticas de desenvolvimento de liderança de acordo com Day (2000), assim como, as "Atividades de Desenvolvimento *Outdoor*" com uma frequência relativa de 6.7%.

Tabela 16: Tipologia de Práticas de Desenvolvimento de Liderança existentes

Práticas de Desenvolvimento de Liderança	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Feedback 360°	21	20%
<i>Coaching/Executive Coaching</i>	16	15.2%
Mentoring	13	12.4%
Networks	0	0%
Job assignments	12	11.4%
Action Learning	9	8.6%
Formação em Liderança em sala / MBA's	15	14.3%
Atividades de Desenvolvimento Outdoor	7	6.7%
Palestras/Conferências/Seminários	14	13.3%

Fonte: *Jamovi*

Em resumo, as práticas existentes, são focadas no desenvolvimento do capital humano, ou seja, no desenvolvimento de competências individuais dos líderes, em que o

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

Feedback 360° e *Coaching/Executive Coaching* surgem como as práticas de desenvolvimento de liderança mais comuns.

Quanto à proveniência dos líderes, a Tabela 17, mostra que 83.8% são líderes vindos da própria organização. Isso significa que a grande maioria das lideranças cresceu dentro da própria organização, progredindo nas suas carreiras e assumindo posições de liderança ao longo do tempo. Os restantes foram recrutados para a organização de acordo com o seu perfil.

Tabela 17: Proveniência de líderes na Organização

Proveniência de líderes na Organização	Frequência	Porcentagem
Líderes Internos	88	83.8%
Líderes Externos	17	16.2%

Fonte: Jamovi

Este último dado mostra que as organizações promovem os líderes vindo do interior da organização, no entanto, seguindo a ideia da importância de um planeamento e desenvolvimento de liderança no interior das organizações (Day, 2000), verifica-se que é necessário apostar em mais práticas para que os líderes estejam mais preparados para assumir funções de liderança, nomeadamente práticas mais efetivas e adequadas.

3. Análise de Correlações

A correlação é uma ferramenta crucial na análise estatística que nos permite investigar a relação entre duas variáveis num conjunto de dados (Sousa, 2019). Ela desempenha um papel fundamental na compreensão das associações, tendências e padrões que podem existir entre essas variáveis. Como se pode verificar na Figura 2, a matriz de correlações apresenta os resultados da análise de correlação entre duas variáveis, utilizando o Coeficiente de Correlação de Pearson. Este coeficiente avalia a força e a direção da relação linear entre duas variáveis contínuas.

O coeficiente de Pearson r entre "CC" e "CO" é de 0,322, indicando uma correlação positiva moderada entre essas variáveis. Isso significa que, em geral, quando o valor do "CC" aumenta, o valor do "CO" tende a aumentar também, e vice-versa. Essa relação é estatisticamente significativa, conforme indicado pelo p -value menor que 0,001. O p -value indica que essa correlação não é resultado do acaso, mas sim uma relação confiável entre as variáveis.

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

Analisando as quatro dimensões das Competências de *Coaching*, (Tabela 18), verifica-se que a dimensão da “Comunicação Aberta” é a que apresenta um r de Pearson mais elevado, logo com maior correlação positiva com o comprometimento organizacional face às restantes dimensões. Isso sugere que uma comunicação franca e transparente dentro da organização está associada a níveis mais elevados de comprometimento dos colaboradores. Quando os colaboradores percebem que podem expressar-se livremente e que a comunicação é eficaz, eles tendem a estar mais comprometidos com os objetivos e os valores da organização (Faustino,2017). Segundo Rosa (2018), o *coaching* é uma abordagem de desenvolvimento pessoal e profissional que capacita os líderes a aprimorar suas habilidades de liderança e a melhorar a comunicação. Esta prática desempenha um papel fundamental na construção de relacionamentos sólidos com suas equipas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais comprometido e produtivo.

Tabela 18: Matriz de Correlação CO e as Dimensões do CC

Matriz de Correlações		
Dimensões CC		CO
Comunicação aberta	r de Pearson	0.334
	p-value	<.001
Abordagem da equipa	r de Pearson	0.271
	p-value	0.005
Valorização das pessoas	r de Pearson	0.260
	p-value	0.007
Aceitação de ambiguidade	r de Pearson	0.297
	p-value	0.002

Fonte: *Jamovi*

Relativamente às restantes dimensões, apresentam correlações positivas, embora ligeiramente mais fracas com o comprometimento organizacional (CO). Portanto, os resultados sugerem que existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre as Competências de *Coaching* e o Comprometimento Organizacional. Logo, a promoção do desenvolvimento de competências de *coaching* contribui para melhorar o comprometimento organizacional. Os líderes desempenham um papel fundamental na promoção do comprometimento das equipas, e o *coaching* é uma ferramenta eficaz nesse processo (Rosa, 2018). O *coaching* ajuda os líderes a aprimorar suas habilidades de liderança, construir relacionamentos sólidos e compreender as necessidades de seus liderados, criando empatia e confiança (Whitmore, 2009). Além disso, o *coaching* identifica e ajuda a superar obstáculos ao comprometimento, como conflitos internos e falta de motivação, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso (Rosa,

2009). Os líderes que passam por um processo de *coaching* tornam-se modelos inspiradores para as suas equipas, criando um círculo virtuoso de comprometimento e desenvolvimento (Rosa, 2009).

Os resultados da análise de correlação sustentam a **H1**, de que **todas as competências de *coaching* do líder estão positivamente relacionadas com o comprometimento organizacional percebido pelos liderados.**

4. Teste de hipóteses

O teste de hipóteses é uma ferramenta estatística fundamental utilizada na análise de dados e na tomada de decisões em pesquisas e estudos. Ele permite que os pesquisadores avaliem se existe evidência estatística para aceitar ou rejeitar uma afirmação sobre uma população com base em uma amostra de dados coletados (Alves & Paiva, sd). Na condução de um teste de hipóteses, geralmente são formuladas duas hipóteses: a hipótese nula (H_0) e a hipótese alternativa (H_1). A hipótese nula é uma afirmação que assume que não há efeito, diferença ou relação significativa na população, enquanto a hipótese alternativa sugere que existe algum efeito, diferença ou relação de interesse (Assis et al., 2021). O objetivo do teste de hipóteses é assim determinar se os dados da amostra fornecem evidências suficientes para rejeitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Isso é feito calculando-se uma estatística de teste com base nos dados da amostra e comparando-a com um valor crítico ou calculando um valor p associado. O valor p é a probabilidade de observar os resultados da amostra, supondo que a hipótese nula seja verdadeira. Se o valor p for menor que um nível de significância predefinido (geralmente 0,05), a hipótese nula é rejeitada (Assis et al., 2021).

Neste contexto, serão apresentados dois testes para investigar a relação entre as variáveis e avaliar se essa relação é estatisticamente significativa. A análise dos resultados do teste ajudará a entender melhor a natureza dessa relação e suas implicações para o estudo em questão.

H2: As competências de *coaching* do Líder estão positivamente relacionadas com a existência de práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

H2.a: A competência Comunicação aberta está positivamente com a existência de práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

H2.b: A competência Abordagem da equipa está positivamente relacionada com a existência de práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

H2.c: A competência Valorização das pessoas está positivamente relacionada com a existência de práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

H2.d: A competência Aceitação de ambiguidade está positivamente relacionada com a existência de práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

Para estudar a relação entre as práticas de desenvolvimento de líderes e as competências de *coaching*, foi utilizado o Teste t de amostras independentes, após ter sido verificado o pressuposto de normalidade. Os dados fornecidos na Tabela 19, dizem respeito ao desenvolvimento de líderes e às competências de *coaching*, com informações sobre médias, desvios padrão e valor p.

Tabela 19: Resultados do Teste T – Competências de *Coaching* e a Existência de Práticas de Desenvolvimento Liderança

Desenvolvimento de Líderes	Média	Desvio padrão	t Student	Valor p.
Sim	5.10	0.91	1.15	0.254
Não	4.94	1.35		

Fonte: *Jamovi*

Em relação á questão se existem práticas de desenvolvimento de líderes na organização, observou-se que o grupo "Sim" apresenta uma média de 5.10, enquanto o grupo "Não" possui uma média ligeiramente inferior, de 4.94. Além disso, o grupo "Sim" exhibe um desvio padrão menor (0.91) em comparação com o grupo "Não" (1.35), indicando que os dados do grupo "Sim" estão mais próximos da média.

O valor do t Student, calculado a partir dos dados amostrais, é de 1.15. Isso significa a existência de uma diferença nas médias das competências de *coaching* entre os dois grupos. O valor p, calculado em 0.254, é um elemento essencial em testes estatísticos. Nesse caso, o valor p de 0.254 é superior ao nível de significância comum de

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

0.05. Isso implica que não há evidências estatisticamente significativas para rejeitar a hipótese nula, sugerindo que não existe uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos "Sim" e "Não" em relação às "Práticas de Desenvolvimento de Liderança". Portanto, com base nas informações disponíveis e no valor p calculado, não se pode afirmar que haja uma diferença estatisticamente significativa nas médias entre esses dois grupos em termos de desenvolvimento de líderes.

Para aprofundar o estudo, procurou-se perceber se alguma das competências de *coaching* isoladamente está positivamente relacionada com as práticas de desenvolvimento de líderes na organização (Tabela 20).

Tabela 20: Resultados do Teste T – Dimensões de CC e Práticas de Desenvolvimento Líderes

Competências de <i>Coaching</i>	Sim		Não		t-Student	p-value
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão		
Comunicação aberta	5.27	1.33	4.70	1.41	1.65	0.101
Abordagem da equipa	5.46	1.20	4.85	1.48	1.73	0.044
Valorização das pessoas	5.04	1.15	4.80	1.52	0.68	0.501
Aceitação da ambiguidade	4.64	1.02	4.61	1.48	0.09	0.930

Fonte: *Jamovi*

Nas dimensões Comunicação Aberta, Valorização das Pessoas e Aceitação da Ambiguidade o valor p indica que não existe diferença estatisticamente significativa entre os grupos. Pelo contrário, os resultados da Abordagem da Equipa, indica que a diferença nas médias entre os grupos é estatisticamente significativa a um nível de significância de 0.05 (valor $p = 0.044$; $t = 1.73$).

Em síntese, a H2 não é validada totalmente, pois não se encontram evidências da relação entre todas as competências de *coaching* e a existência de práticas de desenvolvimento de liderança. Apenas se consegue validar essa relação relativamente à competência associada à Abordagem da Equipa.

H3: O comprometimento organizacional percebido pelos liderados está positivamente relacionado com a existência de práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

Para testar a H3, foi utilizado novamente o teste *t* de amostras independentes. Antes da aplicação deste teste, foi realizado um prévio teste para verificar a normalidade dos dados, um pressuposto importante para a utilização adequada do teste. Após a sua validação, procedeu-se ao teste. Observou-se que ambos os grupos ("Sim" e "Não"=, têm médias iguais de 3.76. No entanto, é importante notar que o grupo "Sim" apresenta um desvio padrão ligeiramente maior (0.87) em comparação com o grupo "Não" (0.81), indicando que os dados no grupo "Sim" têm uma dispersão um pouco mais ampla em relação à média.

Tabela 21: Resultados do Teste T - CO e Práticas de Desenvolvimento Liderança

Práticas de Desenvolvimento de Liderança	Média	Desvio padrão	t Student	p-value
Sim	3.76	0.87	0.02	0.983
Não	3.76	0.81		

Fonte: Jamovi

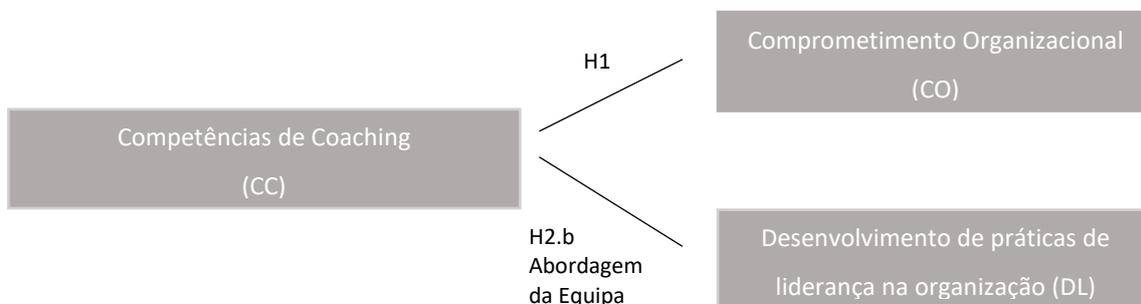
O valor *p* calculado é de 0.983, que é substancialmente maior do que o nível de significância comum de 0.05. Isso sugere que não existem evidências estatisticamente significativas para rejeitar a hipótese nula, indicando que não há uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos "Sim" e "Não" no que diz respeito às Práticas de Desenvolvimento de Líderes.

Como resultado do teste de hipóteses, apresenta-se na Figura 2 os resultados do estudo. Verificou-se a Hipótese 1 (H1), demonstra uma relação positiva moderada entre as competências de *coaching* e o comprometimento organizacional percebido pelos liderados. Este resultado comprova a relevância das competências do *coaching* numa estratégia eficaz de reforço do comprometimento organizacional. No que respeita à hipótese 2 (H2), não foram encontrados indícios da existência de relação positiva entre as competências de *coaching* e a existência de práticas de desenvolvimento de liderança. O estudo não demonstrou que as competências de *coaching* influenciassem a implementação de práticas de desenvolvimento de líderes no interior da organização, até mesmo a promoção do *coaching* enquanto prática. Por último, a hipótese 3 (H3), previa uma relação positiva entre o comprometimento organizacional percebido pelos liderados

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

e a existência de práticas de desenvolvimento de liderança, mas não obteve suporte estatístico que suportasse essa hipótese. Logo não se verificou essa relação através do estudo.

Figura 2 – Resultados do estudo



Estes resultados indicam que, embora as competências de *coaching* possam ter um papel crucial no aumento do compromisso organizacional, outras variáveis ou fatores podem contribuir para o surgimento de práticas de desenvolvimento de liderança na organização, como a abordagem em equipa. De acordo com Bento et al. (2015), o *coaching* é desenvolvido para alcançar certos objetivos institucionais, como o alinhamento de estratégias para preparar líderes, gestores e outros profissionais para desenvolverem habilidades e competências benéficas para a organização em que trabalham. Sutha (2019) acrescenta que o *líder coach* pode ajudar a criar níveis de compromisso, confiança e motivação por parte dos colaboradores. Líderes com habilidades de *coaching* auxiliam os colaboradores a desenvolver as suas capacidades profissionais e, possivelmente, pessoais, devido à confiança e ao relacionamento que estabelecem com eles.

Quando os colaboradores estão comprometidos, eles tendem a ser mais produtivos, têm maior satisfação no trabalho e estão dispostos a contribuir de maneira significativa para o sucesso da empresa (Almeida, 2009). Líderes eficazes devem desempenhar um papel significativo na promoção do comprometimento das equipas (Rosa, 2018). O *coaching* também ajuda a criar um relacionamento forte e confiável entre líderes e liderados, o que é essencial para o crescimento sustentável de uma organização - abordagem em equipa (Sagiori, 2016). Os líderes precisam tornar as estruturas das empresas mais flexíveis e desenvolver novas competências para estabelecer um relacionamento forte com a equipa, mantendo a competitividade e a preocupação genuína com o bem-estar no trabalho (Contreras et al., 2020).

Conclusões e perspectivas de estudos futuros

A análise descritiva e os testes de hipóteses realizados neste estudo oferecem uma visão abrangente relativa às competências de *coaching*, práticas de desenvolvimento de liderança e comprometimento organizacional nas organizações investigadas. A partir dos dados obtidos e das análises realizadas, várias conclusões podem ser destacadas.

Primeiramente, a caracterização da amostra revelou uma diversidade notável em termos de idade, gênero, nível educacional e antiguidade na empresa. Isso sugere que o estudo abrangeu uma amostra representativa e heterogênea.

Em relação às competências de *coaching* dos líderes, a análise de correlações indicou uma correlação positiva moderada com o comprometimento organizacional percebido pelos liderados. Isso ressalta a importância do *coaching* como uma ferramenta eficaz para promover o comprometimento dos colaboradores nas organizações. Líderes com competências de *coaching* bem desenvolvidas têm o potencial de criar um ambiente de trabalho mais comprometido, produtivo e harmonioso, impactando positivamente o desempenho geral da empresa. Além disso, a análise da matriz de correlação entre as dimensões das competências de *coaching* e o comprometimento organizacional destacou a importância de fatores como comunicação aberta, abordagem da equipe, valorização das pessoas e aceitação de ambiguidade. Esses elementos desempenham papéis significativos na promoção do comprometimento dos colaboradores, destacando áreas-chave que os líderes podem desenvolver para fortalecer as relações e o engajamento dentro das equipes.

No entanto, quando se trata da existência das práticas de desenvolvimento de líderes, os resultados dos testes de hipóteses revelaram que não há relação com as competências de *coaching*, nem com o comprometimento organizacional. Isso indica que apesar das competências de *coaching* nos líderes e do comprometimento organizacional gerado, não se verifica uma relação com a implementação de práticas de desenvolvimento de liderança na organização. Ou seja, não se traduz numa maior consciência sobre a necessidade de promover o desenvolvimento dos líderes internamente.

Esses resultados podem servir como um ponto de partida para futuras pesquisas e iniciativas nas organizações, incentivando a implementação de programas de

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

desenvolvimento de líderes mais eficazes e destacando a necessidade de investir no aprimoramento das competências de *coaching* dos líderes como uma estratégia para promover o comprometimento organizacional e o sucesso a longo prazo.

A pesquisa realizada nesta tese tem implicações significativas para várias áreas, incluindo gestão organizacional, liderança e desenvolvimento de recursos humanos. Os resultados destacam a importância das competências de *coaching* dos líderes e das práticas de desenvolvimento de líderes no contexto das organizações. Uma das principais implicações deste estudo é para a gestão de recursos humanos. Os líderes nas organizações devem ser incentivados a desenvolver suas competências de *coaching*, pois isso pode promover um ambiente de trabalho mais positivo e aumentar o comprometimento dos colaboradores. Isso, por sua vez, pode ter um impacto positivo na produtividade e na retenção de talentos. Além disso, o foco na comunicação aberta, na valorização das pessoas e na abordagem de equipa emerge como uma estratégia eficaz para promover o comprometimento dos colaboradores.

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o número reduzido de participantes que consideram existir práticas de desenvolvimento de liderança nas suas empresas. Em pesquisas futuras, é importante aprofundar a investigação das práticas de *coaching* nomeadamente enquanto prática de desenvolvimento de liderança. Se as empresas promoverem o desenvolvimento de competências de *coaching* estão ao mesmo tempo a promover o desenvolvimento de competências de liderança. O estudo enfatiza a importância das práticas de desenvolvimento de líderes, no entanto, através apenas do questionário, não obtemos informação pormenorizada das práticas das empresas. Sugerem-se estudos de caso para validar as práticas e como as empresas internamente as implementam e depois avaliar a perceção dos líderes e liderados. Através de pesquisas experimentais que introduzam intervenções específicas de *coaching* e desenvolvimento de líderes podem oferecer insights mais profundos sobre as causas e efeitos dessas práticas. Isso permitirá uma compreensão mais precisa de como as organizações podem melhorar o comprometimento de seus colaboradores. Procurar também identificar as barreiras e os facilitadores do desenvolvimento de competências de *coaching*, assim como, da implementação de práticas de desenvolvimento de liderança.

Em síntese, este estudo destaca a importância das competências de *coaching* e das práticas de desenvolvimento de líderes no contexto do comprometimento organizacional. No

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

entanto, é importante que investigações futuras explorem mais a fundo estas questões para uma compreensão mais completa do impacto das competências de coaching e do comprometimento organizacional no contexto das práticas de liderança organizacional. As implicações e as recomendações presentes neste estudo fornecem assim um roteiro valioso para pesquisas futuras que buscam aprimorar o nosso entendimento dessas relações e suas aplicações no ambiente corporativo, que se pretende mais saudável e produtivo.

Referências Bibliográficas

- Araújo, A. (2018). *Coach. Um parceiro para o seu sucesso*. Alta Books.
- Almeida, S. C. M. (2009). *O Comprometimento Organizacional e o Stress De Papel Na Força De Vendas [Master's thesis, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]*. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/53836>
- Almeida, A. L. (2020). *A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa: o papel da sobrecarga de trabalho e da resiliência*. [Master's thesis, ISCTE]. Repositório do ISCTE — Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/21549>
- Paiva, J. & Alves, A. (2015). A estatística como ferramenta para a tomada de decisão: um enfoque computacional no IBM SPSS Software. *Revista da UI_IPSantarém*, 3(2), 63–80. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v3.i2.14349>
- Assis, J. P., Sousa, R. P. & Linhares, P. C. F. (2020). *Testes de hipóteses estatísticas*. EdUFERSA. <https://livraria.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/165/2020/08/testes-de-hipoteses-estatisticas-edufersa.pdf>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bento, C. F., Silva, G. O., Borges, M. M., Beluco, D. & Figueredo, K. S. A. (2015). Recursos Humanos. *Revista Maiêutica*, 3(1), 153–160.
- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence - challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065–1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Camara, P. B.; Guerra, P. B.; Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial* (2nd ed). Dom Quixote.
- Campos, T. M., & Pinto, H. M. N. (2012). *Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica*. *Reuna*, 17(2), 15–26.

- Cavalcante, L. C., & Machado, M. V. V. (2015). Liderança Coaching E Os Demais Estilos De Liderança. <https://www.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol8-2-2014/artigo8.pdf>
- Chiavenatto, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (3rd ed.). McGraw-Hill Brasil.
- _____. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (7th ed.). Editora Campus.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Corrêa, G. C. (2015). Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. *Estudos do CEPE*, (41), 103. <https://doi.org/10.17058/cepe.v0i41.6294>
- Cunha, L. C. M. (2020). Gestão De Talentos E Comprometimento Organizacional [Master's thesis, Instituto Superior de Gestão]. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33056/1/Lara - Tese.pdf>
- Day, D.V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Faustino, C. M. S. (2017) A influência das competências de coaching do líder no empenhamento afetivo e desempenho dos colaboradores. [Master's thesis, Escola Superior de Tecnologia e Gestão — Instituto Politécnico de Leiria]. <http://hdl.handle.net/10400.8/2566>
- Feitosa, L. D. (2013). Líder Coach: Coaching como filosofia de liderança. <https://holos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/lider-coach-coaching-filosofia-lideranca-ligia-feitosa.pdf>
- Fernandes, R. M. D. (2014). Coaching ou uma releitura das teorias administrativas: teoria das relações humanas e teorias da motivação?. <https://www.faculdadescearenses.edu.br/>
- Ferreira, A., Acciari, A., Bezerra, M., & Tavares, M. (2019). *Tratado de Psicologia Transpessoal: Perspetivas atuais em Psicologia* (Vol. 2). UFPE.
- Figueiredo, P. (2012). *A sucessão e o desenvolvimento de liderança no interior das organizações*. [Master dissertation, ISLA Campus Lisboa]

- Figueiredo, P., Sousa, MJ (2013). Planning and Developing Leadership within the Organization. *Organizational Cultures - An International Journal*, 12(3), 31–48
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Fraga, T. (2018). *O impacto da liderança na performance organizacional*. [Master's thesis, Instituto Politécnico de Coimbra]
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27830/1/Teresa_Fraga.pdf
- Gaspar, D. J., & Portásio, R. M. (2009). Liderança e *Coaching*: Desenvolvendo pessoas, recreando Organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 25.
- Garcia, A. L. (2011). *O processo de Coaching nas Organizações Empresariais*. [Master's thesis, Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Psicologia]
- Grant, A. M. (2014). *The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change*. *Journal of Change Management*, 14(July 2015), 258.
<http://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Gomes, R. (2007). Escala de Comprometimento Organizacional (ECO) [Universidade do Minho]
https://www.ardh.pt/documentos/investigacao/avaliacao/comprom_prof/1-ECO-Escala%20Comp%20Org.pdf
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Lange, A., & Karawejczyk, T. (2014). *Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional*. UnilaSalle
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113457>
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648 – 659.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Lima, B. G. D., & Fernandes, K. D. O. (2018). *O Leader Coach como influenciador no desenvolvimento de pessoas na organização*. [Bacharel, Centro de educação superior de Inhumas /Faculdade de Inhumas].

- Loli, F., & Treff, M. A. (2018). O *coaching* de carreira como recurso facilitador do processo de transição profissional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(1). <https://doi.org/10.20503/recape.v8i1.34980>
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: Uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119-130.
- Lopez, M.L., (2017). Do we need alliance factor definitions unique to *coaching*? Clients' operational definitions of resEArch-based definitions. *International Journal* <https://psycnet.apa.org/record/2017-49200-004>
- Marôco, J. (2018). Análise Estatística com o SPSS Statistics. Lisboa: ReportNumber.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Marques, E., Silva, L., Estender, A., Nery, S., & Bock, C. (2013). A Importância do Desenvolvimento da Liderança. *Gestão e Tecnologia para a competitividade*. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>
- Marques, I. R., Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2014). *Eficácia, emoções e conflitos grupais: A influência do coaching do líder e dos pares*. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v7n1/v7n1a07.pdf>
- Matsumoto, L. T. J., & Kuwabara, I. H. (2005). A formação profissional do técnico em química: Caracterização das origens e necessidades atuais. *Química Nova*, 28(2), 350–359. <https://doi.org/10.1590/S0100-40422005000200031>
- 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>
- Mendes, D. (2010). O papel do líder, na Empresa no trabalho com equipas. [Master thesis, Universidade Cândido Mendes]
- Mesquita, A., Oliveira, A., Oliveira, L., & Sequeira, A. (2020). Are we ready for remote work? Preliminary results from Portugal. 20.^a Conferência Da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI'2020), Porto, 1–14. <https://doi.org/ISSN> 2183-489X
- Moreira, F. K & Ferreira, E. D. (2017). *Desenvolvimento de Lideranças e Coaching executivo: Uma revisão das publicações de administração*. Seminário

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

- Universidades Corporativas e Escolas de Governo
<https://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/14>
- Moreira, L. B. (2009). *A avaliação de desempenho como feedback para os colaboradores*. [Lato Sensu, Universidade Cândido Mendes].
- Nascimento, L., Oliveira, S., & Fernandes, T. (2019). *Os impactos de um bom clima organizacional para uma empresa do ramo de cosméticos da cidade de anápolis*. [Master thesis, Faculdade Católica de Anápolis]
<https://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp->
- Natividade, I. M. M & Lemos, B. L (2020). O papel do LiderCoach nas Organizações.
Faculdade Idaaam
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). Manual de investigação em ciências sociais (1ª ed.). Lisboa: Grávida - Publicações, Lda
- Rosa, A. F. M. (2018). Melhorar as competências de *coaching* dos líderes – um projeto de intervenção. [Master Thesis, ISCTE Business School] https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18288/1/master_andre_morais_rosa.pdf
- Moreira, F., & Ferreira, E. D. (2017). Desenvolvimento de lideranças e *coaching*. *Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo*
<https://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/14/9>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Silva, L. C., Leite, C. D. de S., Carvalho, P. S. F., Anjos, A. da C. dos, & Brandão, H. I. M. (2018). Desvendando o *Coaching*: Uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363–377. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000942017>
- Henriques, C. R. (2018). *O Papel do Coaching no Desenvolvimento Pessoal e Profissional: Percepções de Coaches e Coachees*. [Master thesis, Lisbon School of Economics & Management]
<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/16522/1/DM-CRH-2018.pdf>

- Hirlak, B., & Kara, E. (2018). Organizational change and leadership styles. In O. Ozcelik (Ed.), *Studies on Interdisciplinary Economics and Business: Vol. I* (pp. 255–269). Peter Lang. https://doi.org/10.1300/J111v19n03_05
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS (6a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Porkodi, S. (2022). Leadership Approaches for Post-Covid Recovery: A Systematic Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 7(3), 1–11. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.3.1420>
- Sagiori, T. D. (2016). *Estudo sobre os benefícios do coaching no desenvolvimento de liderança*. 78.[Gradus thesis, Faculdade de Tecnologia Americana] https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/301/1/20161S_SAGIORITaizaDia na_CD2586.pdf
- Santos, L. (2009). O papel do *Coaching*. Rio de Janeiro [Master thesis, Universidade Cândido Mendes.]
- Santos, L. (2019). A Liderança como fator potenciador de motivação. Tomar [Master thesis, Instituto Politécnico de Tomar] <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31449/1>
- Santos, L. S. D. (2019). Os Impactos de um bom clima Organizacional para uma Empresa do ramo de cosméticos da cidade de Anápolis [Lato Sensu, *Universidade Federal De Goiás Unidade Acadêmica Especial de Gestão de Negócios*] <https://www.catolicadeanapolis.edu.br>
- Santos, H. (2014). Desenvolvimento de líderes e *coaching*. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (4). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i4.2066>
- Savaris, T. P., Tisott, P. B., Nespolo, D., & Rech, J. (2015). *Coaching* de vida: Autodesenvolvimento voltado à satisfação. *Revista Inteligência Competitiva*, 5(1).
- Sousa, Á. (2019). Coeficiente de Correlação de Pearson e Coeficiente de correlação de Spearman. O que medem e em que situações devem ser utilizados? *Correio dos Açores*. https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/5365/1/Sousa_CA_21%20Mar%C3%A7o%202019.pdf
- Schubert, D. R. (2019). *Coaching e Gerenciamento de Pessoas - O Coaching E As Escolhas No Ambiente De Trabalho*. [Caelibem gradus, *Universidade Regional Do Noroeste Do Estado Do Rio Grande Do Sul Dacec*] –

https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UNIJ_35de6480219ce2b072d9ded4242f968b

- Sutha, J. (Ed.). (2019). *Workforce Coaching, Mentoring, and Counseling: Emerging Research and Opportunities*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9235-8>
- Quaresma, J. S., & Leite, G. L. (2015). Caracterização e análise dos fatores de compatibilifade: estudo de caso na Floricultura Broto e Cia. *Faculdade Doctum de João Monlevade - Instituto Ensinar Brasil – Rede Doctum De Ensino*, 21.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020a). An analysis of the experiences based on experimental marketing: pandemic COVID-19 quarantine. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(4), 327–340. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-08-2020-0098>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020b). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities*. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Takei, R. B., Pires, K. & Vieira, M.A (2020). O uso do *coaching* como ferramenta de liderança e gestão. *Revista Eletrônica FunVic* <https://revistaeletronicafunvic.org/index.php/c14ffd11/article/view/174>
- Teixeira, J. C. C. (2010). O papel do *coaching* nos traços de liderança. [Master thesis, Faculdade De Tecnologia E Ciências Sociais Aplicadas – Fatecs] <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9136/1/20800670.pdf>
- Tofade, T., (2010). *Coaching* Younger Practitioners and Students Using Components of the Co-Active *Coaching* Model. *American Journal of Pharmaceutica Education* https://www.researchgate.net/publication/44626755_Coaching_Younger_Practitioners_and_Students_Using_Components_of_the_Co-Active_Coaching_Model/link/0c9605239c8e28522a000000/download
- Tostes, T. S (2020). Relatos de um processo de *Coaching*. *Revista Gestão, Inovação e Empreendedorismo*. Ribeirão Preto, v. 3, n. 1, p. 110-124.
- Torres Ecard, D. B., Souza-Silva, J. C., Paixão, R. B., & Chiappa, D. S. (2016). A contribuição do processo de *Life Coaching* no desenvolvimento das carreiras dos Coachees (The *Life Coaching* Process Contribution in the Development of Careers of Coachees). *Revista Ciências Administrativas*, 22(2), 507. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.22.2.507-541>

- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vick, T. E., Machado, D. D. P. N., Paiva, F. G. D., & Castro, C. C. D. (2015). Desafios organizacionais do século xxi: uma introdução ao fórum sobre inovação, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(3), 14–19. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n3p14-19>
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: The principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey Publishing. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=109214](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/journal/paperinformation.aspx?paperid=109214)
- Xiao, Y., Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181–190.
- Yin R. K.. (2002)- *Case study Research – Design and Methods*. - 3ª Ed. - Thousand Oaks: Sage Publications.

ANEXO A: Questionário

QUESTIONÁRIO

A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE *COACHING* NO COMPROMETIMENTO E NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES

Este questionário faz parte de um estudo realizado no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. A pesquisa tem como objetivo investigar a influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações.

Os resultados obtidos serão exclusivamente utilizados para fins académicos, especificamente para a conclusão da tese de mestrado.

Para garantir a confidencialidade das respostas, o questionário é anónimo, de forma a promover a sinceridade e espontaneidade dos participantes.

Destaca-se que não existem respostas corretas ou incorretas neste questionário. Pretende-se que responda de forma espontânea e sincera a todas as perguntas.

Agradeço antecipadamente pela sua colaboração neste estudo. Seu tempo e contribuição são muito valiosos.

Jéssica Alves

PARTE 1: DADOS DEMOGRÁFICOS

1. Idade ____
2. Género Masculino Feminino
3. Habilitações literárias:
 - a) Até ao 9º ano
 - b) 10-12º ano
 - c) Licenciatura
 - d) Mestrado
 - e) Doutoramento
4. Qual é a sua antiguidade na empresa? _____
5. Qual é a função que ocupa na empresa

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

- a. Chefia ou gestor de topo/Diretor
- b. Chefia ou gestor intermédio
- c. Não gestor

PARTE 2: COMPETÊNCIAS DE *COACHING*

Pensando no seu líder/supervisor/chefe/gestor, avalie em que medida as seguintes afirmações são aplicáveis ao comportamento do líder.

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

- CC1 - Quando lhe é pedido que partilhe sentimentos, sente-se à vontade para o fazer.
- CC2 - Em situações difíceis de trabalhos, revela abertura e franqueza na sua opinião.
- CC3 - Quando conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.
- CC4 - Ao desenvolver relacionamentos, partilha abertamente os seus valores pessoais.
- CC5 - Quando o questionam acerca das suas experiências profissionais, partilha voluntariamente.
- CC6 - Quando lhe é pedido que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, escolhe tarefas de equipa.
- CC7 - De um modo geral, aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.
- CC8 - Enquanto parte de um grupo de trabalho, prefere trabalhar para o consenso do grupo.
- CC9 - Quando uma decisão tem de ser tomada, prefere consultar outras pessoas.
- CC10 - Quando pensa em formas de atingir objetivos, procura recolher informações junto das outras pessoas.
- CC11 - Na tomada de decisões, sobrepõe os sentimentos à lógica.
- CC12 - Nas discussões com outros, centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.
- CC13 - Quando dinamiza reuniões de trabalho, permite que haja tempo para a construção de relacionamento.
- CC14 - No local de trabalho, procura estabelecer ligações com os outros.
- CC15 - No trabalho, tem tendência para se focar mais nas pessoas.
- CC16 - Considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.
- CC17 - Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, ele enfatiza a tomada de riscos
- CC18 - Quando procura soluções para problemas, gosta de experimentar novas soluções
- CC19 - Encara o conflito como construtivo.
- CC20 - Quando trabalha com outros, coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.

PARTE 3: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As afirmações que se seguem dizem respeito à forma como se **sente no seu local de trabalho**. Por favor, entenda a palavra “organização” utilizada em várias afirmações como representando o seu local concreto e específico de trabalho (ex: sector de uma

A influência das competências de *coaching* no comprometimento e no desenvolvimento de líderes nas organizações

empresa, departamento de uma escola/universidade, serviço ou secção de um hospital, posto de polícia, etc.).

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

1. Estou disposto a esforçar-me, para além do que é normal, no sentido de ajudar esta organização a ter sucesso	1	2	3	4	5
2. Digo aos meus amigos que esta organização é um excelente local para trabalhar	1	2	3	4	5
3. Estou disposto a aceitar praticamente todo o tipo de tarefas de modo a poder continuar a trabalhar nesta organização	1	2	3	4	5
4. Verifico que os meus valores pessoais e desta organização são bastante semelhantes	1	2	3	4	5
5. Sinto orgulho em dizer aos outros que trabalho nesta organização	1	2	3	4	5
6. Sinto-me inspirado a dar o meu melhor pelo facto de trabalhar nesta organização	1	2	3	4	5
7. Sinto-me muito contente por ter escolhido esta organização para trabalhar	1	2	3	4	5
8. Interessa-me realmente o destino desta organização	1	2	3	4	5
9. Para mim, este é o melhor local possível para trabalhar	1	2	3	4	5

PARTE 4: CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1. Qual o número de trabalhadores?

- a) <50 trabalhadores;
- b) 50-150 trabalhadores;
- c) 151-250 trabalhadores;
- d) >251 trabalhadores.

2. Há quantos anos a organização se encontra em atividade?

- a) <5 anos;
- b) 5-10 anos;
- c) 11-20 anos;
- d) >21 anos

3. Qual o nível de importância quanto ao desenvolvimento de liderança na organização por parte dos líderes da organização?

- a) Nada importante
- b) Pouco importante
- c) Importante
- d) Muito importante

4. Existem práticas de desenvolvimento de líderes na organização?

- Sim. Quais? _____
- Não

5. Qual a proveniência da maioria dos chefes/gestores/líderes da organização onde está inserido?

- Líderes internos (vindos do interior da organização)
- Líderes externos (vindos de fora da organização)

6. Quais as seguintes práticas que existem na organização

- Nenhuma.
- Feedback 360° - Avaliação de Desempenho, organizada e apresentada ao indivíduo
- Coaching/Executive Coaching* - Prático, Aprendizagem individual focada em metas
- Mentoring - Aconselhamento/ Assessoria, Relacionamento no sentido de apoiar o desenvolvimento, geralmente com o gestor mais experiente
- Networks - Contactar com outros em diferentes funções e áreas da organização
- Job assignments - Fornece atribuições mais amplas e desafiadoras em termos de papéis, de função ou de geografia; Rotação de funções/tarefas
- Action Learning - Aprendizagem baseada em projetos direcionados para os problemas empresariais
- Formação em Liderança em sala / MBA's
- Atividades de Desenvolvimento Outdoor
- Palestras/Conferências/Seminários