

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Managerial Coaching, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída

Managerial Coaching, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída

Ana Sofia Gomes Lopes

Coimbra, janeiro de 2022

Ana Sofia Gomes Lopes

ISCAC | 2022



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Sofia Gomes Lopes

*Managerial Coaching, Envolvimento no Trabalho e
Intenção de Saída*

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial realizado sob a orientação do Professor António Calheiros e Coorientação da Professora Clara Viseu.

Coimbra, [mês] de [ano]

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

- *“Deixa que as tuas mãos semeiem generosamente com o teu amor, mesmo que nem todas as sementes brotem com ele e resultem em flor.*

Haverá momentos que em que o esforço será grande e escassa a merecida compensação, mas persiste porque em tudo o que dás muito mais ganha o teu coração. A semente desperdiçada é aquela que fica por deitar fora”

Miguel Ribeiro, O céu é para quem não desiste de voar

A toda a minha família e amigos, mas em especial ao meu namorado Luís, ao meu pai e
à minha irmã.

E para ti Mãe, de quem tenho tantas saudades e que tanta falta me faz, Obrigada!

AGRADECIMENTOS

À minha Professora Clara Viseu e ao meu Professor António Calheiros, não só por terem aceitado o meu convite para me orientarem com este trabalho, mas por todas as horas que estiveram disponíveis, pelas palavras de incentivo e por toda a compreensão em todo este processo.

Ao meu amigo Cazé, colega de turma, que tantas horas passou em chamada comigo, a trocar ideias com palavras de incentivo e sempre disponível.

Às minhas amigas de sempre Beta, Inês e Raquel por todo o apoio, todos os textos que leram e opiniões que me deram.

À “menina” D. Lúcia, uma referência na minha vida, que tantos ensinamentos partilha comigo.

A toda a família que tantas palavras de encorajamento me deram, e ao meu pai que sempre, sempre acreditou em mim.

Ao meu namorado, pelas horas, semanas e meses que mesmo tão longe nunca duvidou que eu era capaz, e que todos os dias me encorajava e me transmitia serenidade e uma coragem sem medida. É por ti, por mim e por nós, Obrigada!

E a todos, todos aqueles que não estão mencionados, mas sempre acreditaram que era possível.... Estou-vos grata!

RESUMO

O *Managerial Coaching* refere-se à prática de *Coaching* exercida pelo Líder sobre os seus colaboradores. O *Coaching* é uma prática de desenvolvimento tanto pessoal como profissional que, quando aplicada dentro de uma cultura organizacional, é considerada uma promotora de bem-estar e melhoria.

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação existente entre o *Managerial Coaching* (MC) e o Envolvimento no Trabalho (ET) dos colaboradores, assim com, nas suas Intenções de Saída (IT). Pretende-se também perceber a diferença de percepção do *Managerial Coaching* para a geração dos *Millennials* (a maior força de trabalho deste momento no mercado) e outras gerações. Para o estudo foi aplicado um questionário, divulgado exclusivamente *online*, a 312 profissionais.

Os resultados sugerem a existência de relações significativas entre as variáveis em estudo, mais concretamente que: 1) as Competências de *Managerial Coaching* estão positivamente relacionadas com o nível de Envolvimento no Trabalho; 2) as Competências de *Managerial Coaching* estão negativamente relacionadas com as Intenções de Saída; 3) o nível de Envolvimento no Trabalho está negativamente relacionado com as Intenções de Saída; 4) não existe uma diferença significativa de percepção do *Managerial Coaching* entre os *Millennials* e as outras gerações; 5) é suportada a hipótese de que os *Millennials* têm maior intenção de saída dos seus atuais empregos do que as outras gerações; 6) é suportada a hipótese de que os *Millennials* têm um menor nível de Envolvimento no Trabalho do que as outras gerações.

Neste estudo conclui-se que o *Coaching* é um poderoso “KIT de ferramentas” para os líderes, que promove uma melhoria no desempenho e no potencial dos colaboradores, que gera um maior nível de Envolvimento no Trabalho e que, por sua vez, reduz de forma substancial as intenções que estes têm em abandonar as suas empresas.

Palavras-chave: *Managerial Coaching*, Envolvimento no Trabalho, Intenção de Saída, *Millennials*

ABSTRACT

Managerial Coaching refers to the practice of Coaching exercised by the Leader over their employees. Coaching is a practice of development personal as well a professional. When it is applied inside an organizational culture, it is considered a promoter of wellness and improvement.

This study aims to analyze the relationship between Managerial Coaching (MC) and Work Engagement of employees, as well as on their Turnover Intentions. It is also the purpose to understand what the perception and the influence of Managerial Coaching in Millennials is (the most extensive workforce in the market now). For the study, a questionnaire was applied, exclusively published online, to 312 professionals.

The results identified the existence of relationships between the variables in study, and specifically: 1) Managerial Coaching Competencies is positively correlated with the level of Work Involvement; 2) Managerial Coaching Competencies is negatively correlated with the Turnover Intentions; 3) the level of Work Engagement is negatively correlated with the Turnover Intentions; 4) there isn't a significant difference in the perceptions to Managerial Coaching from Millennials to other generations; 5) the hypothesis that Millennials have higher Turnover Intentions their current jobs than other generations is supported; 6) the hypothesis that Millennials have a lower level of Work Involvement than other generations is also sustained.

In this study, was concluded that Coaching is a powerful “toolkit” for leaders, promoting an improvement in the performance and potential of employees, generating a higher level of Work Engagement, and reducing substantially their intentions to leave their organizations.

Keywords: Managerial Coaching, Work Engagement, Turnover Intentions, Millennials

ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO	1
2	ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1	<i>Managerial Coaching</i>	4
2.1.1	Benefícios do <i>Managerial Coaching</i>	7
2.1.2	<i>Managerial Coaching</i> na Prática	10
2.1.3	<i>Managerial Coaching</i> e os <i>Millennials</i>	11
2.2	Envolvimento no Trabalho.....	15
2.3	Intenção de saída	17
3	HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	21
3.1	A relação entre o <i>Managerial Coaching</i> e Envolvimento no Trabalho	21
3.2	A relação entre o <i>Managerial Coaching</i> e Intenção de Saída.....	22
3.3	A relação entre o Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída	24
3.4	Diferenças Geracionais	25
4	METODOLOGIA	28
4.1	Método de recolha de dados e constituição da amostra	28
4.2	Estrutura do questionário	28
4.3	Caraterização da amostra	31
4.4	Operacionalização das variáveis	33
4.4.1	Aperfeiçoamento de escalas.....	34
4.5	Estudo da Consistência Interna das Escalas e a Análise Fatorial.....	34
4.5.1	Coefficiente de <i>Alpha de Cronbach</i>	34
4.5.2	AFE.....	35
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	40
5.1	Análise Descritiva e Correlações	40

5.2	Análise do Modelo de Investigação	41
5.2.1	Relações existentes entre as variáveis do estudo	42
5.2.2	Análise comparativa das variáveis em estudo entre diferentes gerações..	44
5.3	Discussão de Resultados	47
6	CONCLUSÃO	50
6.1	Principais Contributos da Investigação	51
6.2	Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras Investigações	52
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
8	APÊNDICES	65
8.1	Questionário aplicado.....	65
8.2	Caracterização da Amostra	78
8.3	AFE	79
8.3.1	Matriz de componente rotativa inicial, sem exclusões	79
8.3.2	Matriz de componente rotativa final, com exclusões	80
8.3.3	Questionários Viáveis, Missing Values	81
8.4	Análise da correlação de cada Item com os restantes	82
8.4.1	Competências de <i>Managerial Coaching</i>	82
8.4.2	Envolvimento no Trabalho	82
8.4.3	Intenção de Saída	83
8.5	Estudo da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial).....	83
8.5.1	KMO e teste Bartlett	83
8.5.2	Comunalidades.....	83
8.5.3	Variância total explicada	84
8.6	Cálculo da Média e do desvio padrão das Variáveis.....	85
8.7	Coeficiente de correlação de <i>Pearson</i>	85
8.8	Análise da Normalidade dos Resíduos das Variáveis	86

8.9	Análise da Homocedasticidade das Variáveis.....	87
8.10	Regressão.....	89
8.10.1	Regressão Envolvimento no Trabalho	89
8.10.2	Regressão Intenções de Saída	90
8.10.3	Variável independente Envolvimento no Trabalho e variável dependente Intenção de Saída	91

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1 - Especializações e nichos de <i>Coaching</i>	5
Tabela 2 - Benefícios do <i>Coaching</i> no contexto individual do colaborador	8
Tabela 3 - Benefícios do <i>Coaching</i> em ambiente de trabalho	9
Tabela 4 - Manager as Coach	11
Tabela 5- Caracterização dos motivos de IT dos colaboradores nas organizações	19
Tabela 6 - Composição das variáveis da investigação.....	30
Tabela 7 - Qualidade da Consistência Interna	35
Tabela 8 - Síntese dos valores de AC da amostra do estudo	35
Tabela 9 – Adequação da AF segundo a estatística de KMO.....	36
Tabela 10 - Síntese dos valores de KMO da amostra do estudo.....	36
Tabela 11 - Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alfas de Cronbach finais	38
Tabela 12 - Médias, Desvio-Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson	40
Tabela 13 - Resultado de Regressão Linear Simples X = CMC e Y = ET.....	43
Tabela 14 - Resultado de Regressão Linear Simples X = CMC e Y = IS	43
Tabela 15 - Resultado de Regressão Linear Simples X = ET e Y = IS	44
Tabela 16 - Estatísticas da variável CMC, por geração.....	45
Tabela 17 – Test-t de amostras independentes para variável CMC	45
Tabela 18 - Estatísticas da variável IS, por geração	45
Tabela 19 - Teste t de amostras independentes para variável IS	45
Tabela 20 - Estatísticas da variável ET, por geração.....	46
Tabela 21 – Teste t de amostras independentes para variável ET	46

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AFE	Análise Fatorial Exploratória
CMC	Competências de <i>Managerial Coaching</i>
MC	<i>Managerial Coaching</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
IT	Intenção de Saída
ET	Envolvimento no Trabalho
CP	Contrato Psicológico

1 INTRODUÇÃO

Assiste-se atualmente a um aumento de publicações acadêmicas sobre *Managerial Coaching* (Ellinger & Ellinger, 2020; McCarthy & Milner, 2020; Ribeiro et al, 2020). Mccarthy et al. (2020) apresentaram um estudo que concluiu que oitenta por cento dos gestores no Reino Unido, afirmam que as organizações para as quais trabalham esperam que estes se assumam como *Coaches* dos seus colaboradores (CIPD 2015). Esta é uma tendência que se encontra em muitas outras geografias, como na China (Wang, 2011), na Coreia (Kim, 2014) e Suécia (Rapp-Ricciardi et al, 2018; Rosha, 2014). Estes estudos procuram confirmar os comportamentos associados ao *Managerial Coaching* e estabelecer os benefícios da sua aplicação nas organizações (Ellinger & Ellinger, 2020). Há ainda potencial de investigação futura, dado que estes mesmos investigadores reconhecem que os gestores ainda não se sentem à vontade com a prática e que a investigação nesta área está ainda pouco desenvolvida (McCarthy & Milner, 2020).

Mccarthy (2020), após revisão de outros estudos, propôs que esta expectativa do líder se tornar um *Coach* dentro da organização pode ser justificada por três motivos: alocar o ónus da responsabilidade pelo desenvolvimento de pessoas de um departamento central ao gestor da equipa, a expectativa de que os líderes como *Coaches* se prestem como facilitadores diretos de desenvolvimento e aprendizagem e ainda pela necessidade de existir uma maior centralização no foco na cultura organizacional e no modelo de liderança (deixando de pertencer aos departamentos de RH).

Partindo do pressuposto que os colaboradores deverão ser recíprocos nas suas atitudes, comportamentos e esforços laborais desejáveis ao seu líder e organização, um dos seus objetivos de desenvolvimento desta prática é alcançar um alto grau de desempenho e envolvimento afetivo (Ribeiro et al, 2020) e, por isso, Hamlin (2006) afirma, em concordância com as investigações de Ellinger (2003), que o *Coaching* está no centro de uma liderança eficaz.

Ribeiro (2020) alude a que, nos dias atuais, o *Managerial Coaching* se tornou numa prática pertinente dentro de ambientes organizacionais desafiadores onde a competitividade e as pressões estão cada vez mais presentes, corroborando o já testado por Whitmore (2017) sobre a importância subjacente do *Managerial Coaching* no desempenho do colaborador originando que atualmente grandes organizações abdicuem

das conhecidas avaliações de desempenho pela prática do *Coaching* e pelo feedback constante (Mueller-Hanson & Pulakos, 2018).

Estas são algumas das razões que permitem que o tema continue a ganhar o interesse dos académicos, colaboradores e líderes, muitos já pertencentes à geração dos *Millennials*. São estes indivíduos que veem o *Managerial Coaching* como a resposta que procuram para o desempenho dos seus colaboradores, como o desenvolvimento pessoal e profissional, envolvimento com a organização, necessidade de feedback, orientação e respeito (Torres, 2019). Portanto, numa tentativa clara de fazer face às mudanças globais com a crescente concorrência económica e uma presença cada vez mais significativa de uma nova força de trabalho, é imperativo que se estudem novas abordagens de liderança a adotar para contrariar as dificuldades presentes nas organizações e retirar partido destas mudanças. Para que em vez de se encarar esta falta de atualização na gestão de pessoas como um problema emergente e uma séria ameaça às práticas de gestão existente, se exponha que está na hora de se estudar, desenvolver e adaptar outras formas de derrubar estas barreiras geracionais (Anderson et al, 2017).

A investigação efetuada na última década estabelece uma série de benefícios decorrentes da implementação da prática do *Managerial Coaching*. Esses benefícios passam por um aumento da clareza do papel do colaborador e na satisfação com o trabalho (Kim, 2014; Kim et al, 2013), um elevado compromisso com a qualidade do serviço (Elmadağ et al, 2008), um aumento da proatividade relativamente à vida profissional (Elmadağ et al, 2008; Huang & Hsieh, 2015), de comportamentos que promovam o compromisso organizacional (Kim & Kuo, 2015), de aumentos da qualidade no equilíbrio do *Work-life balance* (Lawrence, 2017), e aumento da perspectiva dos benefícios do trabalho em equipa (Hagen & Aguilar, 2012).

Mccarthy et al. (2020) relata que os colaboradores, quando sentem que os seus gestores e a sua organização têm a preocupação de investirem tempo na sua formação, são naturalmente mais positivos e mais felizes enquanto trabalham, sentindo-se parte integrante da equipa e por conseguinte as suas competências evoluem, o que lhes permite ter mais possibilidades de serem promovidos (necessidade característica dos *Millennials*). Necessariamente o comportamento gera comportamento (Blau, 1964), sendo que a positividade e felicidade referidas refletem-se na forma como os colaboradores tendem a tratar os seus clientes.

Outros estudos confirmam que quando os gestores assumem a posição de *Coaches*, os colaboradores sentem-se mais envolvidos com a sua organização (Ellinger et al, 2003; Kim et al, 2013).

A adoção desta prática pelos gestores significa ainda outros benefícios, como a relação proeminente de empatia e confiança nos colaboradores que permite aos líderes uma menor necessidade de controlo e imposição de ordem. Pelo que fica presente uma vontade de interajuda no desenvolvimento de cada um, uma maior abertura para o feedback e para a formação individual, admitindo que todos têm vontade de aprender e de se desenvolverem (Berg & Karlsen, 2016), desta forma conclui-se que o *Managerial Coaching* aumenta o compromisso efetivo dos indivíduos e o Envolvimento no Trabalho (Ribeiro et al, 2020).

Com este estudo pretende-se ainda compreender se a prática de liderança, o *Managerial Coaching* se adequa às necessidades daquela que é a maior e mais recente geração de trabalho, os *Millennials*.

A partir das conclusões do estudo da possível relação entre o *Managerial Coaching* (MC) e o Envolvimento no Trabalho (ET) e nas Intenções de Saída (IS) dos Colaboradores pretende-se perceber se, a par do que acontece nas organizações de outros países, as organizações portuguesas deveriam investir na introdução desta prática para uma mudança de paradigma em relação às atuais metodologias e procedimentos adotados pela gestão de RH, no que refere à liderança e competências dos líderes.

Relativamente à estrutura do trabalho, o presente estudo encontra-se organizado cinco capítulos distintos, onde o primeiro contemplará uma revisão de literatura sobre a temática em causa, para futuro enquadramento teórico.

O segundo capítulo será dedicado às variáveis em estudo e no terceiro capítulo será possível encontrar a metodologia adotada, assim como a forma como foi aplicada. Está também presente a caracterização da amostra assim como a operacionalização das variáveis em estudo.

O quarto capítulo será dedicado a observação e discussão de resultados, sendo que no quinto estará presente as conclusões da investigação, assim como as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os conceitos em estudo, começando pelo conceito do *Managerial Coaching*, onde será analisado concretamente; os benefícios da adoção desta prática nas organizações; de que forma e quais são as características necessárias para se introduzir o MC dentro de uma organização; e por fim, dentro deste mesmo conceito, como é que o MC se relaciona com os *Millennials*. Neste mesmo capítulo serão ainda analisados mais dois conceitos das outras variáveis em estudo, o Envolvimento no Trabalho e as Intenções de Saída.

2.1 *Managerial Coaching*

O *Coaching* apresenta-se nos dias de hoje como uma área de atuação diversa, emergente e amplamente difundida (Ellinger & Kim, 2014; Matsuo, 2018). Com a diversidade e crescimento dos serviços oferecidos pelo *Coaching*, aumentam os estudos a respeito do que consiste esta prática (Ellinger et al, 2018; McCarthy & Milner, 2020; Ribeiro et al, 2020). O *Coaching* atualmente é considerado como uma prática abrangente que desenvolve aptidões e as competências do indivíduo, com o objetivo terminante de estimular e focar o indivíduo para o cumprimento de determinado resultado (Ellinger et al, 2018).

Embora o *Coaching* tenha atingido uma grande expansão no campo prático, existem aspetos essenciais em relação ao seu fundamento teórico e definição de conceitos que ainda hoje são alvo de discussão. (Bommelje, 2015; Ellinger et al, 2011a; Hagen & Aguilar, 2012; Lawrence, 2017; McCarthy & Milner, 2020). A verdade é que o *Coaching* engloba várias categorias (Ellinger & Kim, 2014), e numa clara tentativa de trazer alguma clareza quanto à definição da prática, vários investigadores (Ellinger et al, 2008) conduziram uma revisão bibliográfica e identificaram 37 definições de *Coaching*. A partir desse levantamento e através de uma análise dos propósitos, das descrições e dos pressupostos processos foram identificadas três diferentes categorias, descritas como “*Life Coaching*.”, “*Executive Coaching*.” e “*Business Coaching*”, que segundo Matta & Victoria (2012) são apresentados da seguinte forma:

Tabela 1 - Especializações e nichos de Coaching

Especialização do <i>Coaching</i>	Conceito
<i>Life Coaching</i>	Trabalha essencialmente indivíduos que pretendam crescer ou atingir mudança, reestruturar ou mudar as suas vidas. Nichos identificados: <i>Coaching</i> para a família, <i>Coaching</i> de relacionamentos, <i>Coaching</i> de apoio a regimes alimentares, entre outros.
<i>Executive Coaching</i>	Tem como foco contribuir para que profissionais elevem a sua performance e evoluam na sua vida profissional. Nichos identificados: <i>Coaching</i> de performance, <i>Coaching</i> de desenvolvimento de competências, liderança gestão de tempo, <i>Managerial Coaching</i> , entre outros.
<i>Business Coaching</i>	Tem como foco o aumento dos resultados organizacionais. Nichos identificados: <i>Coaching</i> para a mudança organizacional, <i>Coaching</i> para implantação de culturas organizacionais, <i>Coaching</i> para a sucessão, <i>Coaching</i> de planeamento estratégico, entre outros.

Fonte: Matta & Vitória (2012), texto adaptado

Apesar de se ter alcançado esta categorização, todas tinham um fator principal comum, o processo de *Coaching* tinha como função fornecer ajuda a indivíduos, grupos ou organizações, através de processos ou atividades de facilitação (Beattie et al, 2014; Ellinger et al, 2008). As únicas diferenças significativas entre as categorias estão relacionadas com o foco e ênfase dado à meta a alcançar. (Beattie et al, 2014).

Relativamente à diferença entre o *Coaching* Executivo e o *Managerial Coaching* (considerado um nicho dentro da especialidade) o primeiro envolve um trabalho individual entre o executivo (líder) e um *Coach* externo, tendo como objetivo desenvolver as capacidades do líder, melhorando a sua eficácia (Kilburg, 1996; Lawrence, 2017; Macintyre, 2020), enquanto a segunda corrente ocorre no local de trabalho, numa relação contínua entre o líder e os colaboradores (Elmadağ et al, 2008).

O *Managerial Coaching* tornou-se assim uma atividade de gestão pertinente dentro das organizações (Ribeiro et al, 2020), considerando-se ser um requisito essencial para a formação e a inovação no local de trabalho de organizações contemporâneas que pretendam ser competitivas (Kim, 2014). Para testarem estas ideologias, grandes organizações propuseram-se a aplicar investimentos consideráveis no desenvolvimento dos seus recursos humanos assim como nas suas políticas organizacionais (Ellinger et al, 2011b; Liu et al, 2009; Wang, 2011).

Mais importante do que desenvolver programas de formação é efetivar as aprendizagens adquiridas, impedindo que os investimentos alocados a estes programas se percam por falta de aplicação no dia-a-dia. Por esse motivo é tão importante que os líderes possuam competências de *Coaching* (Penido, 2015).

Segundo estudos anteriores, o *Managerial Coaching* afeta diretamente os resultados dos colaboradores através da aplicação de uma aprendizagem individual (Ellinger et al, 2003; Elmadağ et al, 2008) pelo seu líder que desempenha um papel importante como treinador, fornecendo um feedback individual que resulta em melhorias no desempenho do trabalho dos seus funcionários (Heslin et al, 2006). Esta aprendizagem individual, além de um acompanhamento individual ao colaborador pode também acontecer por meio de atividades de grupo, como por exemplo através da partilha de conhecimentos e da construção de soluções para problemas internas da equipa (Matsuo, 2018).

O *Coaching* num contexto geral visa estimular o crescimento e o desenvolvimento do indivíduo (Ellinger et al, 2003), sendo o *Managerial Coaching* uma componente do *Coaching* que recorre aos líderes como promotores de desenvolvimento dos seus colaboradores incorporando habilidades de *Coaching* no seu estilo de gestão (Ellinger et al, 2018). Esta prática do *Coaching* constitui, portanto, o propósito de promover a liderança estratégica para o desenvolvimento, concretamente falando “ os gestores são considerados recursos do *Coaching* para os seus colaboradores dentro da organização, assim os gestores são reconhecidos como *Coaches* que adotam comportamentos específicos que permitem que os seus colaboradores aprendam e se desenvolvam” (Ellinger et al, 2018).

A adoção deste tipo de liderança contribui para capacitar os indivíduos e as organizações a serem mais eficientes para que desta forma “alcancem resultados positivos e significativos com mudanças de atitudes, comportamentos, pensamentos e emoções” (Hagen, 2010). O *Managerial Coaching* não passa pela aprendizagem de uma técnica, nem por uma forma de “saber-fazer”, mas sim um meio para explorar características potenciais ocultas dos colaboradores, até porque este não visa propriamente a resolução de problemas, mas facilitar o desenvolvimento dos colaboradores numa perspetiva da produção (Devillard, 2001).

Não existe uma definição clara do que é o *Managerial Coaching*, autores argumentam que esta indefinição se deve pela ausência de identidade do que é o *Coaching* ou então,

apenas pelo facto desta prática apenas combinar diferentes abordagens ou teorias similares (Hamlin et al, 2006; Peltier, 2010). Como resposta a estas críticas muitos são os autores que continuam a estudar esta temática para definir o *Managerial Coaching* em termos de conceito, aptidões e competências específicas.

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

(Krausz, 2007), p. 49).

2.1.1 Benefícios do *Managerial Coaching*

Ellinger e Bostrom (1999) referem que o *Managerial Coaching* pode ser aplicado segundo dois tipos de comportamentos, capacitar e facilitar. No que diz respeito à capacitação, esta passa por dar mais poder e autoridade aos colaboradores e desta forma permitir o desenvolvimento e promover a aprendizagem. Já adoção de um comportamento facilitador permite novos níveis de compreensão e novas abordagens, oferecendo apoio e orientação aos colaboradores permitindo também o desenvolvimento e a aprendizagem deste.

Corroborando este estudo, Heslin et al. (2006) referem que o *Managerial Coaching* pode ser aplicado através de três tipos de comportamento como o facilitação, que promove o colaborador de capacidades de análise e de exploração de soluções para problemas que possam urgir e desta forma melhorar o seu desempenho, também através da orientação, que se baseia numa comunicação clara relativamente a expectativas de desempenho e de feedback construtivo em relação ao desempenho do colaborador como formas de este as melhorar e, por fim, através de um comportamento de inspiração que vem desafiar os colaboradores a entenderem e desenvolverem o seu potencial. Efetivamente estes estudos vêm atestar que o *Managerial Coaching* facilita a reflexão de desempenho dos colaboradores e oferece feedbacks constantes com o intuito de melhorar o seu desempenho e motivação para aceitarem novos desafios (Matsuo, 2018).

A grande maioria dos estudos existentes sobre *Managerial Coaching* focam a influência que este tem sobre a atitude, o comportamento, a aprendizagem e o desempenho do colaborador a nível individual. O *Managerial Coaching* está positivamente associado à

satisfação do colaborador no trabalho (Ellinger et al, 2003; Kim et al, 2013), compromisso com trabalho (Elmadağ et al, 2008), clareza de funções (Kim et al, 2013) e desempenho do colaborador (Liu et al, 2009) um aumento da proatividade relativamente à vida profissional (Elmadağ et al, 2008; Huang & Hsieh, 2015), de comportamentos que promovam o compromisso organizacional (Kim & Kuo, 2015), de aumentos da qualidade no equilíbrio do *Work-life balance* (Lawrence, 2017) e aumento da perspectiva dos benefícios do trabalho em equipa (Hagen & Aguilar, 2012).

Estes benefícios vêm mais reforçar a relação entre o líder e o colaborador do que propriamente a realização dos objetivos colocados (Sonesh et al, 2015).

Existem ainda estudos que também abordam os efeitos do *Managerial Coaching* ao nível das equipas de trabalhos, isto é, que a implantação deste conceito influencia a autogestão das equipas, a qualidade dos relacionamentos e a satisfação dos colaboradores (Wageman, 2001). Estes estudos sugerem que a *Managerial Coaching* vem desenvolver tanto uma aprendizagem individual como de equipa, através do feedback constante promovendo o desempenho e motivando os colaboradores a aceitarem novos desafios (Ellinger & Bostrom, 1999; Heslin et al, 2006).

Tabela 2 - Benefícios do Coaching no contexto individual do colaborador

Benefícios do <i>Coaching</i>	
Maior clareza	O <i>Coaching</i> é um processo de mudança que capacita o entendimento do lugar onde se está e onde se quer estar.
Maior confiança	O aumento da confiança surge quando se identifica pontos fortes e se reconhece os pontos fracos.
Responsabilidade	Identificação do grau de preocupação e que influência isso tem no que se pretende alcançar.
Nova perspetiva	Nova visão sobre si mesmo
Melhores relacionamentos	Diversos estilos de comunicação e capacidade para gerar conflitos.
Energia concentrada	Melhor definição das prioridades e responsabilidades, tanto a nível pessoal como profissional.
Sentimento de apoio	Permite identificar a forma como se vê a si mesmo e como os outros o vêem

Fonte: (McCarroll, 2017)

Tabela 3 - Benefícios do Coaching em ambiente de trabalho

Benefícios do <i>Coaching</i>	
Performance e produtividade melhoradas	O <i>Coaching</i> revela o melhor dos indivíduos e das equipas, algo que as formações não são capazes.
Desenvolvimento das equipas	A forma como o líder lidera poderá desenvolver ou estagnar a equipa, o <i>Coaching</i> é um processo que transpassa a competência técnica e desenvolve competências emocionais e sociais fundamentais para o trabalho em equipa.
Aprendizagem e relacionamentos melhorados	O ato de interrogar alguém valoriza a pessoa questionada assim como a sua resposta. Se o gestor for o único a comunicar, então não existe troca de comunicação. O <i>Coaching</i> desenvolve o diálogo e gera <i>insights</i> ao colaborador. Foco e ação são princípios do <i>Coaching</i> , portanto a aprendizagem é mais rápida. O prazer e a memória também são melhorados.
Mais tempo para o líder	É desenvolvido na equipa o sentido de autorresponsabilidade, libertando o líder para que este execute tarefas mais amplas.
Ideias mais criativas	O <i>Coaching</i> e o ambiente de <i>Coaching</i> encorajam sugestões criativas dos colaboradores sem receios de ridicularização ou dispensa prematura.
Melhor utilização das habilidades e dos recursos dos colaboradores	No processo de <i>Coaching</i> , descobrem-se muitos talentos não declarados anteriormente nas equipas, bem como soluções para problemas práticos.
Respostas de emergência mais rápida e mais eficiente	Num ambiente em que as pessoas são valorizadas, as pessoas envolvidas no processo de <i>Coaching</i> envolvem-se nos desafios para que são convidadas com eficiência e rapidez.
Maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças	O <i>Coaching</i> é uma metodologia para mudança. O processo de <i>Coaching</i> desenvolve a flexibilidade e a adaptabilidade do indivíduo.
Equipas mais motivadas	O <i>Coaching</i> ajuda o indivíduo a descobrir sua auto motivação.
Mudança da cultura organizacional	Os princípios do <i>Coaching</i> sustentam o estilo de liderança de alta performance que tantos líderes tentam alcançar para cultura organizacional da organização a que pertence. Os programas / processos de <i>Coaching</i> promovem esta transformação da cultura organizacional porque o <i>Coaching</i> potencializa as características dos indivíduos e das equipas o que conseqüentemente impacta positivamente a produtividade e o desempenho.

Fonte: (Whitmore, 2017)

A essência do *Coaching* passa por libertar o potencial dos colaboradores para maximizar o seu desempenho e ajudá-lo a aprender em vez de o ensinar (Whitmore, 2017). Através

de um estudo elaborado por Grant (2014) numa multinacional que contou com uma amostra de 31 gestores executivos com o objetivo de verificar o impacto da introdução do *Coaching Executive* na Organização foi possível verificar que, existiu um aumento na realização de objetivos; aumento significativo do pensamento com foco na solução, melhoria na capacidade de lidar com mudanças, liderança do pensamento com foco na solução; melhoria na capacidade de lidar com mudanças; diminuição significativa na depressão.

Foi ainda possível observar outros impactos do *Coaching* não só na vida profissional dos líderes, como na vida pessoal tais como, melhor equilíbrio do *work-life-balance*, uma melhoria das ligações familiares, menos stress e maior perceção do propósito de vida e dos valores pessoais (Beattie et al, 2014; Lawrence, 2017; McLean et al, 2005).

2.1.2 *Managerial Coaching* na Prática

Um líder que siga uma abordagem *Coaching*, portanto o *Manager as Coach*, trabalha para responder à grande questão: “de que forma é que as qualidades do colaborador, aquilo que melhor sabe fazer, podem ser “despertadas” para que se melhore as suas competências e o seu desempenho?” A resposta a esta questão assenta na ajuda e na recetividade do líder, que passa a agir como um *Coach*, conduzindo o seu colaborador a aprender, a crescer e ajudando-o a realizar as suas aspirações futuras no campo pessoal e profissional (Goldsmith et al, 2003).

Considerada a melhor ferramenta do *Coaching* (Catalão & Penim, 2013), o *Coach* tem a responsabilidade ajudar o seu colaborador a alcançar as suas metas, ajuda-lo a adquirir novas competências e desenvolver outras, assim como capacita-lo de ferramentas que lhe permitam enfrentar os seus problemas. Este acompanhamento permitirá criar um clima organizacional no qual o crescimento contínuo se converta não só como possível mas como desejável (Goldsmith et al, 2003).

O *Manager as Coach* auxilia os seus colaboradores a desenvolverem processos de introspeção, para que se tornem auto conscientes seja através de sessões de autorreflexão seja a partir de feedback constante. É importante ainda referir que além do papel que tem durante estes processos, é imperativo que este demonstre compaixão e um interesse genuíno pelo seu colaborador. É ainda fundamental que possua determinadas características como a genuinidade e a integridade, que seja capaz de inspirar e motivar, oferecer conforto e feedback, seja hábil a enfatizar a aprendizagem e o desenvolvimento

ao longo da relação desenvolvida e ainda promover a realização e o cumprimento (Narayanasamy & Penney, 2014).

O quadro que se segue demonstra as competências e as características que um *Manager Coach* deve possuir na visão de alguns autores.

Tabela 4 - *Manager as Coach*

Autor	Competências e características do <i>Manager as Coach</i>
Marsh (1992)	Estar aberto a ideias, permitindo que o colaborador tome as suas decisões; Criar um bom ambiente e ser encorajador; Dar feedback específico e equilibrar o elogio e a crítica; Demonstrar interesse pessoal e envolvimento; Definir objetivos claros e tarefas a serem seguidas; Estabelecer metas claras, realizar acompanhamento ou "follow-up"; Garantir a preparação cuidadosa antes das sessões de acompanhamento.
Phillips (1996)	Assertividade; Feedbacks; Iniciativa; Networking; Abertura e honestidade; Definir objetivos claros; Assumir as suas responsabilidades.
Matta; Victoria (2012),	Planeamento; Comprometimento; Comunicação; Confiança; Motivação; Congruência; Transformação; Generosidade; Visão Sistémica; Compaixão; Ética e caráter; Entusiasmo.

Fonte: Análise da contribuição do *Coaching* na vida profissional do Indivíduo, de Mariana Simões Germano

Capacitar um líder com métodos de *Coaching* é uma forma alternativa para difundir a prática internamente para que esta faça parte da cultura organizacional de uma forma mais efetiva (Jorge Vicente Gomes Roseira, 2020).

2.1.3 *Managerial Coaching* e os *Millennials*

O termo *Millennials* (também conhecidos por Geração Y) refere-se a pessoas que nasceram entre 1982 e 1999 (Twenge, 2010). A preocupação de estudar esta geração por muitos académicos prende-se pelo facto de esta geração ser de momento o maior grupo etário da população ativa desde 2015 (Brownstone, 2014) e com implicações geracionais bastante diferentes daquela que a antecede, a Geração X (Anderson et al, 2017).

Os colaboradores que pertencem a esta geração são os que ambicionam o pleno do *Work-life-balance*, que estão constantemente à procura de reconhecimento, que são impacientes, que tem uma grande facilidade com as novas tecnologias e por isso são bastante informados (Torres, 2019). Uma das suas características mais proeminentes é o otimismo que têm pelo futuro mesmo com as incertezas e instabilidade com que se deparam dia-a-dia, são desafiadores e gostam de liderar (Torres, 2019). Outros autores caracterizam-nos como uma geração que tem “uma “crescente falta de ética laboral, narcisistas e contestantes dos seus direitos laborais”, estas características contrastam com outras como a “criatividade, a capacidade técnica e uma elevada preocupação com os valores sociais” (Anderson et al, 2017). Esta identidade é resultado inevitável do mundo presente, como a globalização, a proliferação da informação digital, como as redes sociais, das consecutivas crises de mercado ou pelo excesso de zelo do meio familiar (Torres, 2019).

Apesar de pontos de vista tão diferentes, os académicos são unânimes a admitir que esta geração é seguramente muito diferente da sua antecessora relativamente a ideias, aos comportamentos e às atitudes, sendo que os líderes dos dias de hoje, terão necessariamente de se adaptar a esta nova geração (Anderson et al, 2017; Lu & Gursoy, 2016; Twenge, 2010).

O desafio que se coloca de momento à gestão de pessoas nas organizações é a captação e retenção de talentos pertencentes a esta geração, que têm um número significativo dentro das organizações, cerca de 19.2% da força de trabalho em Portugal em 2017 pertencia a esta geração, com tendência a aumentar prevendo-se o seu pico em 2025, superior a 50% a nível mundial (Joel Nascimento et al, 2017).

Este estado de crescimento leva a que seja imperativo às organizações dedicar parte do seu tempo a estudarem formas que permitam responder as expectativas desta geração no seu contexto laboral, por forma a retê-los, visto que são uma geração que procura constantemente novas e melhores oportunidades de carreira, e por isso tendem a permanecer pouco tempo numa empresa. Ambicionam pertencer a uma cultura organizacional que lhes permita ter um equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, com condições de flexibilidade de trabalho e lhes proporcione a realização de um trabalho com significado e impacto no meio em que estão envolvidos, além de que privilegiam organizações que ambicionem para lá do lucro e que tenham atitudes éticas que contribuam para uma sociedade melhor (Brack & Kelly, 2012; Torres, 2019).

Os *Millennials* também reagem de forma diferente ao modelo de hierarquias rígidas, visto que procuram ambientes menos inflexíveis, onde exista uma maior facilidade de ligação entre colaboradores, pelo facto de serem orientados para o trabalho de equipa e para a igualdade entre todos, forçando desta forma as empresas a reconsiderar e repensar a forma como recrutam, desenvolvem e retêm os seus colaboradores (Perrone et al, 2013).

Outras características comuns a esta geração são o facto de não gostarem de perder tempo e por isso sentirem uma grande satisfação em trabalhar de uma forma rápida e eficiente, necessitando constantemente de feedback dos seus líderes, sobre o seu desempenho. Existe também a necessidade de se verem rodeados de trabalhos que os desafiem e que coloquem à prova os seus conhecimentos e habilidades, procurando assim trabalhos dinâmicos, interativos e inovadores (Perrone et al, 2013).

Contudo, apesar desta força de trabalho ter a necessidade de receber um feedback constante, não se pode considerar que sejam dependentes dos seus líderes. São, pelo contrário, considerados bastante autónomos e independentes na realização das suas tarefas, até porque esta nova geração valoriza a liberdade de decisão, mas considera que devem ser tomadas em conjunto. Este pensamento prende-se pelo facto de considerarem que esta relação de partilha de opiniões fomenta uma boa relação dos pares e uma boa camaradagem entre si, através de uma comunicação aberta entre as hierarquias e com líderes acessíveis que tenham presente a importância que tem para os seus colaboradores o *work-life-balance* (Perrone et al, 2013). É neste sentido que é tão importante que o gestor tenha a capacidade de perceber a realidade da sua organização, tendo em conta as possíveis diferenças que existam entre os seus colaboradores, acentuadas predominantemente pelas gerações distintas a que pertencem, por isso cabe ao gestor que administre essas tão significativas diferenças por forma a que as mesmas promovam um sucesso coletivo da organização (Andrade, 2011).

Com todos estas novas características, as organizações procuram reorganizar-se e encontrar ferramentas para conseguirem acompanhar esta nova força de trabalho, uma delas é o *Coaching* .(Torres, 2019). Esta não tem que ser uma ferramenta utilizada de uma forma formal nem existe a necessidade que se empregue demasiado para a prática, até pelo contrário. Através do *Managerial Coaching* é possível responder a uma das maiores necessidades dos *Millennials*, o feedback, seja por simples conversas ou troca de emails que não sejam demasiado formais, ou palavras de incentivo que os façam sentir confiantes

e valorizados, são exemplos de pequenos instrumentos valiosos para atrair esta nova geração, que tanta importância dá a estes estímulos (Brack & Kelly, 2012).

Num estudo de 2017 sobre os *Millennials* (*Millennials@Work*(Deloitte, 2017), foi possível recolher informações com bastante significado para o presente trabalho, no que diz respeito à visão dos *Millennials* sobre as ferramentas de *Coaching*. Segundo o estudo, tanto os inquiridos internacionais, como nacionais (*Millennials*) gostariam de despende mais tempo em programas de *Coaching*, assim como no desenvolvimento das suas competências de Liderança. Na sua perspectiva, o trabalho que desempenham poderia ter mais significado e impacto caso participassem mais em programas de *Coaching*, de forma a poderem desenvolver as suas competências e a explorar através de discussões em grupo novas ideias e novas abordagens.

As preferências e expectativas da geração dos *Millennials* relativamente ao trabalho podem resultar em quebras no que é apelidado de contrato psicológico (CP), contrato este que é estabelecido com a organização a que pertencem (Solomon & Van Coller-Peter, 2019)

Reconhecidos como “crenças individuais sobre os termos de um acordo de troca entre os indivíduos e sua organização” os contratos psicológicos (CP) trazem inúmeros benefícios às organizações, através do compromisso mútuo (Rousseau, 1990).

De acordo com Rousseau (1996), as crenças tornam-se contratuais quando um colaborador acredita estar obrigado a executar um trabalho ou a comportar-se de uma forma específica, da mesma forma o empregador terá obrigações específicas para com o seu colaborador e só se ambas as partes estiverem de acordo com as suas obrigações mútuas é que é possível a concretização destes contratos. Quando as obrigações não são cumpridas por parte do empregador, isso traduz-se em insatisfação pelos *Millennials*, o que pode acarretar graves consequências para a organização, como afetar negativamente o nível de Envolvimento no Trabalho, afetar o desempenho ou a estabilidade (Lub et al, 2011). Por sua vez, a compreensão partilhada dos termos destes contratos alinha os comportamentos, reduz as inseguranças, intensifica o envolvimento e reduz intenções de rotatividade, o que por sua vez leva a aumentos de produtividade, interações mais empáticas e construtivas entre os indivíduos e as organizações (Rousseau, 2004).

Uma das crenças mais característica dos *Millennials* é o facto de estes “trabalharem para viver” ao invés de “viver para trabalhar”, (Lyons & Kuron, 2014). Esta crença, na

perspetiva desta nova geração de trabalho, faz com que seja urgente alinhar e criar uma reciprocidade nos contratos psicológicos realizados com a organização a que pertencem, através dos agentes responsáveis, os líderes destes colaboradores (Solomon & Van Coller-Peter, 2019). Um dos aspetos fundamentais para cultivar a reciprocidade dos CP é a partilha, aberta e frequente de informação entre as partes e como defendem alguns autores, o *Coaching* pode ser o meio apropriado para alinhar os CP entre as organizações e os colaboradores (Solomon & Van Coller-Peter, 2019).

2.2 Envolvimento no Trabalho

O Envolvimento no Trabalho, conhecido também por *Engagement* é descrito como o “*old wine in a new bottle*” dentro das organizações, e é um conceito que cada vez mais faz sentido de explorar (Macey & Schneider, 2008; Silva, 2014). A definição que mais consenso reúne junto dos académicos é que o Envolvimento no Trabalho refere-se ao esforço que o colaborador aplica na execução das suas funções (Frank et al, 2004), na medida em que este está presente psicologicamente na execução das mesmas (Kahn, 1990; 1992).

Mesmo com os inúmeros estudos desenvolvidos dentro deste tema, o conceito ainda não é unânime entre os autores. Para Kahn (1990), o primeiro autor a defender a ideia de que quanto mais o colaborador se sentir envolvido no seu trabalho maior será o seu desempenho, esta variável apenas diz respeito aos comportamentos estritamente necessários para o desempenho de uma tarefa, e não a mais nenhuns que possam surgir. Os colaboradores que estão mais envolvidos retiram um maior partido das suas capacidades cognitivas, físicas, mentais e emocionais, e portanto, quanto mais comprometido com o seu trabalho, mais esforço, empenho e dedicação terá para executar as tarefas, melhorando os seus resultados e consequentemente os da sua organização (Silva, 2014).

Já para Macey e Schneider (2008), o Envolvimento no Trabalho é o efeito do esforço que os colaboradores colocam no seu trabalho e que vai mais além daquele que é previamente instituído para a execução da tarefa. Este conceito vem reforçar a ideia de que o Envolvimento no Trabalho resulta da construção motivacional positiva e reconfortante criada pelo colaborador à cerca do seu trabalho, através de três dimensões, o vigor a dedicação e absorção (Schaufeli et al, 2006). O vigor é exibido através de altos níveis de energia e de resiliência mental durante o trabalho, que se manifesta através da persistência

e investimento no trabalho, mesmo perante as dificuldades como por exemplo a fadiga. A dedicação, por sua vez, refere-se ao entusiasmo e orgulho em relação ao trabalho, através de um forte envolvimento e um sentimento de inspiração instigado pelos desafios que são propostos. Assim quanto maior é a dedicação de um colaborador ao trabalho mais forte será a sua relação com este. A absorção diz respeito ao estado de imersão no trabalho, como ter dificuldade de se desligar, onde o tempo passa rapidamente e se deixa de ter percepção do que se passa à volta. Este é um efeito em cadeia, porque quanto maior a absorção no trabalho, maior é a dificuldade em abstrair-se do mesmo e, conseqüentemente, o tempo passa até mais rápido porque se esta positivamente imerso. Através destas dimensões, pode-se considerar que os colaboradores que têm um elevado nível de Envolvimento no Trabalho, estão mais predispostos a aceitarem novos desafios, procuram afirmar-se atingido objetivos que não lhes são exigidos e têm mais proatividade (Soria & Schaufeli, 2004).

Este último conceito de três dimensões ganha grande popularidade sobretudo no impacto que tem nos colaboradores e nas organizações, seja pelo sucesso que pode conduzir as organizações, aos resultados positivos dos colaboradores e nos bons resultados financeiros das empresas (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter et al, 2002; Richman, 2006). Este conceito assenta na teoria que existe uma correlação positiva entre o desempenho dos colaboradores e o seu nível de envolvimento (Andrew & Sofian, 2012; Simpson, 2009).

Através do aumento do envolvimento dos colaboradores é gerada uma correlação positiva entre a satisfação dos clientes, a produtividade, a diminuição da intenção de saída dos colaboradores e o sucesso organizacional e conseqüentemente um efeito positivo nos lucros da empresa (Buckingham & Coffman, 1999; Curt Coffman & Gonzalez-Molina, 2002). São estes benefícios que reforçam a ideia de que a promoção do envolvimento dentro das organizações é uma mais valia para a obtenção de resultados significativos e alto desempenho das empresas (Harter et al, 2002).

Promover o Envolvimento no Trabalho não só beneficia o colaborador, mas também contribui para a vantagem competitiva da organização (Bakker et al, 2008; Marisa Salanova & Schaufeli, 2009; Paulo Cesar et al, 2013). Paulo Cesar (2013) afirma que “ o Envolvimento no Trabalho é tanto individual, como coletivo e social, estando intimamente conectado com o desenvolvimento organizacional, mediante relações recíprocas que geram conseqüências positivas para ambos, tanto para o trabalhador

quanto para a organização, como resultados organizacionais positivos, levando à redução dos negativos.”

A importância dada ao Envolvimento no Trabalho não se baseia apenas em motivos humanistas/individuais. Para Kahn (1990) os colaboradores sentem-se na obrigação de retribuir (através de recursos emocionais, cognitivos e físicos) na mesma medida em que recebem pelos recursos oferecidos pela organização (através de recursos intrínsecos e extrínsecos como fatores económicos e sócio emocionais). Portanto quanto maior a retribuição, mais elevado será o Envolvimento no Trabalho e quanto mais baixa a retribuição, menor será o Envolvimento no Trabalho.

É possível, considerar que um alto nível de Envolvimento no Trabalho acarreta inúmeros benefícios para os colaboradores e para as organizações. Por isso existem várias estratégias que se podem adotar para aumentarem estes níveis de Envolvimento no Trabalho ao nível organizacional como liderança transformacional, gestão da diversidade e relações interpessoais, contrato psicológico e implementação/modificação de recursos laborais (Marisa Salanova & Schaufeli, 2009).

2.3 Intenção de saída

Denomina-se por rotatividade o número de entrada e saída de colaboradores durante um determinado período de tempo, mais concretamente como “o cálculo do índice de rotação baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis numa certa área da organização, dentro de um certo período de tempo, e em termos percentuais” (Chiavenato, 1989). A rotatividade pode ser classificada pelo processo de cessação de um contrato de trabalho entre o colaborador e a organização, seja ele voluntário ou involuntário (Tett & Meyer, 1993).

Quando se faz referência a uma rotatividade involuntária menciona-se uma saída por decisão de cessação por parte da empresa (Price, 2001 citado (Perez, 2008), já a rotatividade voluntária refere-se quando essa cessação é tomada pelo colaborador (Shaw et al, 1998) e a “mais perigosa” para a organização porque se corre o risco de perderem potenciais talentos.

A rotatividade voluntária pode ocorrer segundo uma análise de visão custo-benefício, ponderada por fatores como o salário, o mercado de trabalho ou falta de investimento na formação. Já numa visão psicológica-organizacional, a rotatividade pode ocorrer pelas expectativas que o colaborador cria e que sente que são defraudadas, ou pela insatisfação

laboral, falta de compromisso, sentido de injustiça, falta de empenho organizacional efetivo, por não existirem ou existirem poucas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, o que conseqüentemente impossibilitará ou irá dificultar uma progressão da carreira (Burton Jr & Parker, 1969; Cunha et al, 2007; Mueller & Price, 1990).

É importante reter que a rotatividade é um conceito objetivo, que se dá com a saída efetiva do trabalhador da organização, e que não se fica apenas por uma expressão de vontade, porque quando se dá apenas pela vontade que o colaborador tem em sair da empresa então apelida-se de Intenção de Saída. Apesar de conceitos distintos, qualquer um que detenha uma taxa elevada, significará que há um problema de instabilidade na organização (Sequeira & Lima, 2016).

A Intenção de Saída é designada por “uma atitude comportamental, que reflete a vontade e o desejo deliberado e consciente de um indivíduo abandonar a sua organização, num futuro próximo”, é um ótimo indicador de estudo para a percepção do ambiente organizacional, porque é um indicador de abandono voluntário (Sequeira & Lima, 2016) e o preditor mais forte e mais preciso da rotatividade (Tett & Meyer, 1993), sendo um bom substituto da rotatividade ao nível da investigação (Brough & Frame, 2004; Elangovan, 2001; Griffeth et al, 2000; Steel & Ovalle, 1984).

Vários autores abordam o conceito como “o último passo numa sequência de cognições de desistência, na qual se incluem o pensamento de deixar a organização e a vontade de procurar empregos alternativos” (Shareef & Atan, 2018; Tett & Meyer, 1993) ou como um “ processo com estágios psicológicos, cognitivos e aspetos comportamentais, antecedendo, assim, ao momento em que os colaboradores saem efetivamente da organização” (Shareef & Atan, 2018).

Tabela 5- Caracterização dos motivos de IT dos colaboradores nas organizações

Motivos de IT	Forças Afetivas - Tendência motivacional do colaborador em procurar prazer e evitar dor. Se o colaborador sentir bem-estar aborda temas laborais, caso sinta negatividade terá desconforto psicológico, o que leva à eventual saída da organização.
	Forças Calculadoras - O colaborador efetua avaliações cognitivas de si mesmo nas perspectivas futuras da organização, caso não se reveja nas metas gera IT.
	Forças Contratuais - O colaborador sente quebras no contrato psicológico com a organização, na qual sente "dívida" e obrigação de "reembolsar" a empresa.
	Forças Comportamentais - Consiste na avaliação dos custos psicológicos da saída do colaborador da organização.
	Forças Alternativas - Crença e confiança do colaborador nas suas capacidades em desempenhar melhor trabalho e conseguir um melhor cargo.
	Forças Normativas - Percepção do colaborador sobre o que a família e amigos pensam da organização.
	Forças Morais - Ética e valores dos colaboradores em relação a comportamentos de rotatividade.
Forças Constituintes - Relações existentes com outros colaboradores na organização, se existir apego entre o colaborador e grupos da organização os níveis de IT são menores.	

Fonte: (Maertz & Griffeth, 2004), elaborado por (Romão & Ribeiro, 2021)

Como já foi referido, nem sempre se verifica a saída do colaborador, ficando-se apenas pela vontade que este tem de sair da organização, e por isso medir as IT dos colaboradores será a melhor forma para se retirar ilações sobre as práticas de recursos humanos ou invés do índice de rotatividade, o que vai ao encontro da teoria de que a melhor forma de prever o comportamento dos colaboradores é medindo a intenção que têm de o fazer (Ajzen & Fishbein, 1975; Bozeman & Perrew, 2001).

Nazmul et. al (2017) apontavam para que cerca de 15% da força de trabalho estava com intenções de abandonar a sua organização e num estudo de 2006 já se considerava que o custo de substituição de um colaborador poderia implicar um custo à empresa entre cinquenta a duzentos por cento do seu custo anual (Bancalero, 2006), estes dois estudos refletem bem as enormes quantias despendidas em rotatividade com que as organizações lidam anualmente. Estes custos passam pelos valores inerentes da demissão do colaborador e pela contratação e substituição de outro (Bancalero, 2006), à integração e formação de novos colaboradores, à quebra do fluxo de trabalho durante a mudança, a quebra de produtividade (Belete, 2018; Staw, 1980) e consequentemente um detrimento para a organização dos lucros e da eficácia (Araújo et al, 2018; Argote et al, 1995; Tung-Chun et al, 2007).

Existem também custos indiretos e intangíveis difíceis de se contabilizar, como a perda de conhecimento tácito adquirido pelos colaboradores durante a sua prestação na empresa (Moraes & Bastos, 2019), o desgaste a que é sujeita a equipa que permanece, a quebra de relacionamento com os clientes e a perda do *Know-How* para a organização (Borges, 2011).

É possível concluir que quando uma organização tem possibilidades e se encontra disponível para responder às necessidades dos seus colaboradores, é provável que a IT seja menor (Foong-Ming, 2008; Hom et al, 2017), e que os colaboradores detenham altos níveis de satisfação (Chen et al, 2003; Kim, 2002; Saks & Gruman, 2014). Para isso, várias são as estratégias apontadas para a diminuição das IT, como “o recrutamento de trabalhadores apropriados ao trabalho em si; a retenção de talento; uma liderança eficaz que fomente uma boa relação e um ambiente cooperativo; a aposta na formação dos colaboradores; a identificação de problemas económicos; um aumento da satisfação no trabalho; a cultura organizacional; a sindicalização; e o equilíbrio entre família e trabalho” (Constância, 2020; Hom et al, 2017).

É assim fundamental que os líderes procurem identificar quais são as necessidades e as motivações dos seus colaboradores de maneira a reterem os seus recursos humanos mais valiosos e assim diminuam as suas Intenções de Saída (Dias, 2020).

3 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

No capítulo que precede à revisão de literatura, pretende-se analisar a relação existente entre as várias variáveis em estudo, como a relação entre o *Managerial Coaching* e o Envolvimento no Trabalho, o *Managerial Coaching* e a Intenção de Saída e ainda entre o Envolvimento no Trabalho e a Intenção de Saída. É ainda alvo de análise a relação existente entre o *Managerial Coaching* e os *Millennials*, de forma a analisar a pertinência que esta prática pode ter se adotada dentro de uma organização por esta nova geração de trabalho.

3.1 A relação entre o *Managerial Coaching* e Envolvimento no Trabalho

A adoção de uma liderança através de *Managerial Coaching* tem como principal objetivo alinhar os colaboradores com os valores e as estratégias organizacionais (Bainbridge, 2015). Definido como um processo de desenvolvimento que permite uma melhoria no desempenho dos colaboradores através de metas (Caroline et al, 2003), o *Managerial Coaching* é considerado uma estratégia organizacional para melhorar entre muitos outros comportamentos o compromisso efetivo “ identificação de um funcionário com a organização, envolvimento e apego emocional à organização” (Elmadağ et al, 2008; Meyer et al, 2002; Muhammad et al, 2018)

De acordo com Jones et al, (2006), o conhecimento e o desempenho dos colaboradores podem ser aumentados através do estilo de liderança que é praticada através do apoio e ajuda do seu líder e é esta interação dos líderes com os seus colaboradores que resulta em comportamentos e atitudes positivas no local de trabalho (Pastoriza et al, 2008). Comportamentos de partilha, conhecimento, feedback e reconhecimento, aconselhamento, capacitação e de respostas cuidadas são considerados comportamentos de *Managerial Coaching* eficazes, e que resultam numa motivação e envolvimento entre os colaboradores que lhes permite alcançarem os seus objetivos (Ali et al, 2019; Ellinger et al, 2008).

Através de diversos estudos é possível perceber que não só os colaboradores, mas também líderes que demonstraram comportamentos de *Coaching* mostraram uma maior satisfação assim como melhor desempenho e mais Envolvimento no Trabalho (Ellinger et al, 2003). Existem inúmeros resultados que evidenciam que o *Managerial Coaching* tem uma relação positiva com o comprometimento organizacional (Ellinger et al, 2003; Liu et al, 2009; Park et al, 2008). Um estudo de Beattie (2006) permitiu observar numa organização

que os líderes que utilizaram o *Managerial Coaching* através de uma hierarquia comportamental como, a passagem de informação, o profissionalismo, o aconselhamento, a avaliação, partilha de pensamentos, capacitação, desenvolvimento dos colaboradores e por fim o desafio construíram uma cultura organizacional assente no comprometimento dos seus membros em desenvolverem uma “organização de conhecimento e aprendizagem”. A construção desta cultura de aprendizagem e de acompanhamento levou à motivação de todos por se sentirem envolvidos naqueles que eram os padrões organizacionais no que diz respeito ao desempenho e envolvimento dos colaboradores. Um exemplo relevante é o caso da multinacional Coca-Cola, esta empresa prepara e capacita os seus líderes a desempenharem comportamentos de *Managerial Coaching*, como a moldagem, formação e resolução de problemas. Os líderes desta organização utilizam o *Managerial Coaching* como uma forma de “maximizarem a contribuição dos Recursos Humanos para o sucesso da empresa” acreditando que estes comportamentos são a chave para a construção de uma vantagem competitiva dentro da organização (Hagen, 2012).

É, portanto, importante de referir que os colaboradores quando percebem comportamentos de apoio por parte dos representantes da organização, como os seus líderes, mostram sinais de compromisso organizacional como o Envolvimento no Trabalho (Ellinger et al, 2003; Elmadağ et al, 2008; Lawrence, 2017; Park et al, 2008) . As competências de *Managerial Coaching* tornaram-se um “Kit de Ferramentas” de um gestor dentro de uma organização pelo impacto considerável que tem no sentido do envolvimento e desempenho do colaborador (McCarthy & Milner, 2013).

Com base nos argumentos anteriores, considera-se a seguinte hipótese de investigação:

HI: *O Managerial Coaching relaciona-se positivamente com o Envolvimento no Trabalho dos colaboradores.*

3.2 A relação entre o *Managerial Coaching* e Intenção de Saída

A percepção do apoio oferecido pela organização é de extrema importância para a construção de sentimentos de responsabilidade nos colaboradores, na criação do compromisso entre as partes (CP) e pela formação de laços. Estes são os estados que efetivamente contribuem para que os colaboradores sejam mais leais e se sintam mais confiantes para cumprirem com os seus objetivos (Muhammad et al, 2018). O investimento que as organizações realizam na formação dos colaboradores é considerado

um dos principais fatores de retenção, por estes sentirem que uma organização que invista na sua formação e desenvolvimento, está a garantir um retorno desse investimento, seja ele a nível de produtividade, de inovação no trabalho ou em eficiência (Kim, 2014; Kumar & Mathimaran, 2017)

Vários estudos conduzem à ideia de que as práticas de *Managerial Coaching* contribuem para facilitar a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores (Ellinger et al, 2003; Hamlin et al, 2006; Muhammad et al, 2018). É de facto importante voltar a ressaltar que os comportamentos dos colaboradores são afetados pela liderança a que estão sujeitos (Ellinger et al, 2018; Muhammad et al, 2018) e quando estes sentem o apoio da parte do seu líder têm tendência a tornarem-se mais envolvidos com a organização e por isso sentem-se no dever de procurar continuamente melhorar o seu desempenho (Moraes & Bastos, 2019) o que promove, portanto o comprometimento organizacional.

São fatores como o comportamento e as atitudes que orientam o comprometimento do colaborador com a organização, e é por isso que o comprometimento está tão relacionado com a permanência ou Intenção de Saída do colaborador (Kalkavan & Katrinli, 2014; Simões & Duarte, 2020). Enquanto o comprometimento com base em atitudes se resume aos pensamentos do colaborador em relação à organização, contestando os seus valores e objetivos pessoais aos organizacionais, o comprometimento comportamental baseia-se em métodos que conduzem o colaborador a gerar laços com a organização e a lidar com ela (Simões & Duarte, 2020).

Vários os trabalhos académicos referem uma citação de Clive Woodward que referia que “Na maioria dos casos, as pessoas não deixam as empresas. Deixam as chefias”. De acordo com esta afirmação, uma análise ao estilo de liderança praticado pode identificar em primeira medida uma Intenção de Saída de um colaborador. Como já foi referido o comprometimento que existe entre um colaborador e uma organização é em grande parte explicada pela maneira como o líder se relaciona com o seu colaborador (Moraes & Bastos, 2019). De acordo com Lee & Ding (2020), os estilos de liderança comprometem fortemente as relações entre os líderes e os colaboradores, estudos apontam para que quando colaboradores são colocados sob uma liderança autocrática os seus níveis de Intenção de Saída são superiores do que quando presentes a um estilo de liderança democrática, isto porque o líder autocrática enfoca mais a produtividade e objetivos ao invés das pessoas, já um líder democrático tem uma abordagem diferente o que permite uma aproximação entre si e o colaborador (Belete, 2018).

Estes fatores permitem identificar que líderes que executem *Managerial Coaching* têm uma influência comportamental positiva junto dos seus colaboradores, por se sentirem mais comprometidos com a organização e por isso as suas Intenções de Saída são mais reduzidas (Kim, 2014; Lee & Ding, 2020; Muhammad et al, 2018).

Com base nos argumentos anteriores, considera-se a seguinte hipótese de investigação:

H2: O Managerial Coaching relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída dos colaboradores.

3.3 A relação entre o Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída

Na literatura é possível apurar que o Envolvimento no Trabalho está negativamente e significativamente ligado à Intenção de Saída (Al Zaabi et al, 2016; Juhdi et al, 2013), sugerindo que os colaboradores com maiores níveis de envolvimento têm uma ligação mais forte com a organização a que pertencem. Isso é resultado de um sentimento gratificante e satisfatório de sentirem que o seu trabalho tem valor e significado, o que por si pode explicar os níveis de Intenções de Saída das organizações (Li et al, 2012; Saks, 2006; Salanova et al, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Outro estudo realizado em 2006 mostrou que colaboradores com altos níveis de Envolvimento no Trabalho têm 5 vezes menos probabilidades de saírem voluntariamente da organização (Fletcher et al, 2018; Juhdi et al, 2013).

As organizações que pretendem reduzir os níveis de IS podem fazê-lo promovendo o ET a partir da concentração de experiências e características dos postos de trabalho de cada colaborador ou através de variáveis identificadas como: o significado da função, a autonomia dada ao colaborador, variedade e identificação com as tarefas desempenhadas, com a confiança depositada na supervisão e feedback da organização (Allen & John, 1990; Jaros, 1997). Portanto, o ET é um preditor das IS, podendo ter um efeito positivo na retenção dos colaboradores por estes se sentirem comprometidos e mais motivados a permanecerem na organização (Saks & Gruman, 2014).

Com base nos argumentos anteriores, considera-se a seguinte hipótese de investigação:

H3: O Envolvimento no Trabalho relaciona-se negativamente com a Intenção de Saída dos colaboradores.

3.4 Diferenças Geracionais

À medida que os *Millennials* se juntam às gerações que os antecedem, novos estilos e perspectivas de liderança são introduzidos nas organizações. Esta inclusão carrega conflitos geracionais no local de trabalho, onde atuais líderes e colaboradores não se identificam com os comportamentos desta nova geração, originando potenciais conflitos no local de trabalho, uma diminuição do desempenho organizacional, assim como relutância à transferência de conhecimento (Ng, 2012).

Os *Millennials* procuram nas organizações, estilos de gestão inclusivos, procedimentos rápidos e eficientes, feedbacks imediatos. Sendo por isso provável que esta geração tenha um melhor desempenho quando as suas capacidades são identificadas e aproveitadas em trabalhos que consideram desafiantes (Francis-Smith, 2004).

As organizações vivem nos dias de hoje com o sério desafio em conseguirem da parte desta geração um maior envolvimento e retenção no local de trabalho. Esses comportamentos têm grandes implicações futuras, uma vez que esta geração é a maior força de trabalho presente no mercado hoje e nos próximos 40 anos. É por isso tão urgente que as organizações encontrem soluções face a estes problemas, visto que podem resultar em perdas de milhões de euros e de volumes de negócio, assim como perdas substanciais de produtividade (Ng, 2012).

Desprovidos de medo de arriscar, os *Millennials* não têm medo de arriscar e de mudar procurando constantemente novos desafios. Quando sentem que um emprego não os preenche e não satisfaz as suas exigências, estes não se sentem obrigados a permanecerem e mudam-se de organização em organização à procura de progressões de carreira e de organizações que correspondam as suas expectativas. Sendo que a sua lealdade reside nas pessoas e não nas organizações é importante que as relações entre líderes e colaboradores sejam poderosas, intensas e desenvolvidas sendo esta uma forma de reter os *Millennials* (Eisner, 2005).

O *Coaching* como ferramenta valiosa no desenvolvimento dos líderes emergentes, serve como um apoio personalizado ajudando-os a identificar as necessidades específicas de desenvolvimento dos seus colaboradores, assim como a desenvolver as suas competências de liderança beneficiando esta geração (Solomon & Van Coller-Peter, 2019). Sendo que os *Millennials* ambicionam encontrar um sentido para o seu trabalho e um feedback constante e pessoal, as organizações podem considerar que o *Coaching* é

uma prática que as pode ajudar a desenvolver os seus colaboradores e a envolvê-los diminuindo assim os níveis de intenção de saída. Tendo em conta os valores e características intrínsecas dos *Millennials*, a prática do *Managerial Coaching* pode ajudá-los a enquadrarem-se nas suas áreas de preferência, a identificar as suas necessidades específicas de desenvolvimento e a ultrapassar tensões geracionais (Ng, 2012).

Nos dias de hoje torna-se crucial para a vitalidade das organizações a sua capacidade de atrair, reter, motivar e envolver os *Millennials*. Se as organizações estiverem à altura destes desafios, estarão a aumentar a sua vantagem competitiva relativamente a angariação de novos talentos à medida que os colaboradores de outras gerações se reformam (Torres, 2019).

As expectativas e as preferências desta geração podem resultar numa quebra do contrato psicológico entre a organização e esta força de trabalho, afetando negativamente o nível psicológico dos *Millennials*, baixando os níveis de Envolvimento no Trabalho quer aumentando as suas Intenções de Saída (Solomon & Van Coller-Peter, 2019).

Embora os *Millennials* sejam tema comum de vários estudos académicos, as estratégias de *Coaching* dirigidas a esta geração de trabalho são bastante escassas, visto que o que existe sobre o *Coaching* no trabalho foi desenvolvido para outras gerações. Os *Millennials* respondem bem a uma abordagem colaborativa e inclusiva, sendo que valorizam e desejam que a prática do *Coaching* esteja presente dentro da organização, porque sentem que esta prática contribui para o seu envolvimento e compromisso com o local de trabalho (Brack & Kelly, 2012)

O *Managerial Coaching* apresenta-se então como uma estratégia viável para as organizações envolverem e reterem os jovens profissionais, cultivando o alinhamento do contrato psicológico na relação entre os colaboradores e a organização.

Com base nos estudos referidos anteriormente, considera-se pertinente considerar as seguintes hipóteses de investigação relativamente aos *Millennials*:

H4: *O Managerial Coaching é mais bem percebido junto da Geração dos Millennials do que das outras gerações.*

H5: *Os Millennials têm maior Intenção de Saída dos seus atuais empregos do que as outras gerações.*

H6: Os Millennials têm um menor nível de Envolvimento no Trabalho do que as outras gerações.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo será descrita a metodologia usada para analisar a correlação existente entre o *Managerial Coaching* e o Envolvimento no Trabalho e as Intenções de Saída dos colaboradores, assim como, verificar se o *Managerial Coaching* será uma prática de liderança adequada à geração dos *Millennials*.

Começa-se por referir qual o método usado para a recolha de dados, neste caso, o questionário, seguindo-se uma breve descrição do mesmo.

De seguida, apresentam-se as variáveis em estudo e, por fim, as técnicas estatísticas usadas para responder às hipóteses de investigação.

4.1 Método de recolha de dados e constituição da amostra

Para a realização deste estudo foi realizada uma recolha de dados primários, constituído por dados quantitativos descritivos obtidos através de um questionário composto por 34 questões, além dos dados demográficos. As questões foram inseridas numa plataforma de inquéritos online – Google Formulários e, posteriormente, procedeu-se à distribuição dos questionários através de meios eletrónicos, como emails institucionais e redes sociais, e, por exemplo, o *Linkedin*. O inquérito esteve online durante o período de 22 de outubro de 2021 a 22 de novembro de 2021, tendo-se obtido 312 respostas. Os dados obtidos foram tratados utilizando o *IBM SPSS Statistics 28*.

4.2 Estrutura do questionário

A exigência de um trabalho de investigação impõe uma precisão e rigor que obriga a que seja necessário testar um questionário antes da sua aplicação. De forma a garantir uma qualidade das questões aplicadas, da razoabilidade da ordenação das mesmas, assim como entender se as respostas correspondem à informação pretendida, foi aplicado um questionário a uma amostra reduzida composta por 4 pessoas alheias ao presente trabalho.

Após o pré-teste, foi construída a versão final do questionário e distribuído no dia 22 de outubro de 2021. O questionário é composto por três partes distintas. Na primeira parte fez-se uma apresentação do projeto informando qual era o objetivo do mesmo. Nesta parte inclui-se ainda a informação de que o questionário era completamente anónimo e confidencial e que os dados obtidos seriam apenas utilizados para o presente estudo sem quaisquer interesses financeiros a motivar o mesmo.

A segunda parte do questionário destinou-se a recolher informações sociodemográficas, dados que permitiram caracterizar a amostra recolhida. Mais concretamente solicitou-se informação sobre a idade, género, habilitações literárias, localização do local de trabalho, antiguidade na empresa, vínculo laboral, setor de trabalho.

Na terceira e última parte do questionário, foram apresentadas as questões elaboradas através de escalas já existentes validadas no mundo académico que haviam sido traduzidas. Para medir as competências de *Managerial Coaching* dos líderes foi utilizada a escala de competências de *Coaching*, outrora validadas e concebidas por McLean (2005), para o ambiente empresarial. Esta escala está presente nas primeiras 20 perguntas do questionário. A escolha desta escala prendeu-se pela aceitação que tem no mundo académico onde, segundo a *Scopus*, 72 artigos citam o trabalho original dos autores à presente data. Após um levantamento de 5 artigos académicos dos últimos cinco anos, (Ali & Aziz, 2018; Ali et al, 2020; Huang & Hsieh, 2015; Ladyshevsky & Taplin, 2017; Matsuo, 2018; Munteanu & Ratiu, 2018; Ribeiro et al, 2020) reconhece-se um bom desempenho estatístico, onde a média de *Alpha de Cronbach* encontrada considerando estes artigos é de 0.89.

Para medir o Envolvimento no Trabalho foi utilizada uma versão reduzida da escala de Utrecht: Work Engagement Scale de Schaufeli et al (2006), através de 9 perguntas. Segundo a Web of Science, 2181 artigos citam esta escala, e após um levantamento de artigos relevantes para a matéria (Bakker et al, 2012; Baran, 2017; Carmona-Halty et al, 2019; Ladyshevsky & Taplin, 2017; Rai et al; Tanskanen et al, 2019) reconheceu-se também um bom desempenho estatístico onde o *Alpha de Cronbach* assume o valor médio de 0.90.

Por último, para avaliar a Intenção de saída dos colaboradores foi utilizada a escala de Bozeman e Perrewé (2001) através da utilização de 5 questões. Citada em 126 artigos à presente data, segundo dados da Web of Science, esta escala tem um bom desempenho estatístico com uma média do coeficiente do *Alpha de Cronbach* de 0.87 após revisão de 6 artigos relevantes para a variável em estudo, (Ahmetoglu et al; Alarcon & Edwards, 2011; Brown, 2003; McKenna & Jeske; Muhammad et al, 2018; Svergun & Fairlie, 2020).

Tabela 6 - Composição das variáveis da investigação

Variável	Item
Competências de Managerial Coaching	Para refletir sobre o seu líder...
	CMC1 - Quando pede ao seu líder que partilhe sentimentos, este sente-se à vontade para o fazer.
	CMC2 - Nas situações em que surgem obstáculos no trabalho, o seu líder revela abertura e franqueza na sua opinião.
	CMC3 - Quando o seu líder conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.
	CMC4 - Ao desenvolver relacionamentos, o seu líder partilha abertamente os seus valores pessoais.
	CMC5 - Quando questionam o seu líder acerca das suas experiências profissionais, este partilha-as.
	CMC 6 - Quando é pedido ao seu líder que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, este escolhe tarefas de equipa.
	CMC7 - De um modo geral, o seu líder aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.
	CMC 8 - Enquanto parte de um grupo de trabalho, o seu líder prefere trabalhar para o consenso do grupo.
	CMC9 - Quando uma decisão tem que ser tomada, o seu líder prefere consultar outras pessoas.
	CMC10 - Quando pensa em formas de atingir objetivos, o seu líder procura recolher informações junto das outras pessoas.
	CMC11 - Na tomada de decisões, o seu líder sobrepõe os sentimentos à razão.
	CMC12 - Nas discussões com outros, o seu líder centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.
	CMC13 - Quando dinamiza reuniões de trabalho, o seu líder permite que haja tempo para a construção de relacionamento.
	CMC14 - No local de trabalho, o seu líder procura estabelecer ligações com os outros.
	CMC 15 - No trabalho, o seu líder tem tendência para se focar mais nas pessoas.
	CMC16 - O seu líder considera que o conflito no local de trabalho é estimulante.
	CMC17 - Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, o seu líder evidencia a tomada de riscos.
	CMC18 - Quando procura soluções para problemas, o seu líder gosta de experimentar novos recursos.
CMC19 - O seu líder encara o conflito como construtivo.	
CMC 20 - Quando trabalha com outros, o seu líder coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.	
	Fonte: McLean et al, 2015
Envolvimento no Trabalho	Para refletir sobre si....
	ET1 - No meu trabalho, sinto-me com bastante energia.
	ET2 - Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho.
	ET3 - Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.
	ET4 - No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.
	ET5 - O meu trabalho inspira-me.
	ET6 - Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho.
	ET7 - Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.
	ET8 - Tenho orgulho no trabalho que faço.

Intenção de Saída

ET9 - Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar.

Fonte: Schaufeli & Bakker, 2006

Para refletir sobre o seu emprego...

IS1 - É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.

IS2 - Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.

IS3 - Não tenciono deixar o meu emprego.

IS4 - Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.

IS5 - Atualmente não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.

Fonte: Bozeman & Perrewé, 2001

Fonte: Elaboração Própria

4.3 Caraterização da amostra

A amostra é constituída por 312 indivíduos onde se verificou que 69% eram do sexo feminino. A amostra total compreende idades entre os 19 e os 63 anos sendo que 33.3% tem entre 26 e 34 anos e 32.7% tem entre 35 e 44 anos, sendo que a idade média se aproxima dos 37 anos.

Género
312 respostas

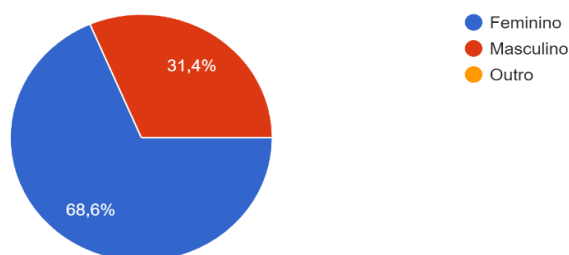


Gráfico 1 - Distribuição dos inquiridos segundo o género

Relativamente à escolaridade, 52.2% detêm habilitações literárias ao nível do 12º ano, ou inferior.

Habilitações Literárias
312 respostas

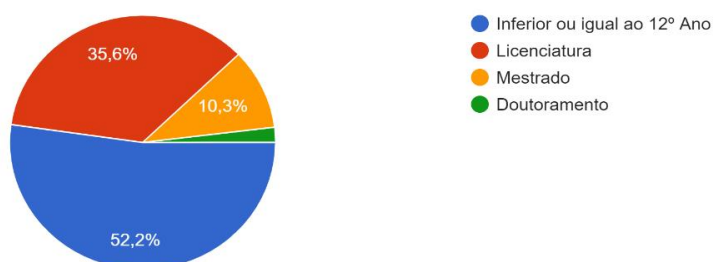


Gráfico 2 - Distribuição dos inquiridos segundo a formação académica

De referir que uma grande percentagem da amostra pertence ao Distrito de Coimbra (29.8%) e do Distrito de Aveiro (24%), têm como vínculo laboral um contrato sem termo (80.1%) e pertencem na sua grande generalidade ao setor privado (76%).

Local de trabalho - Distritos

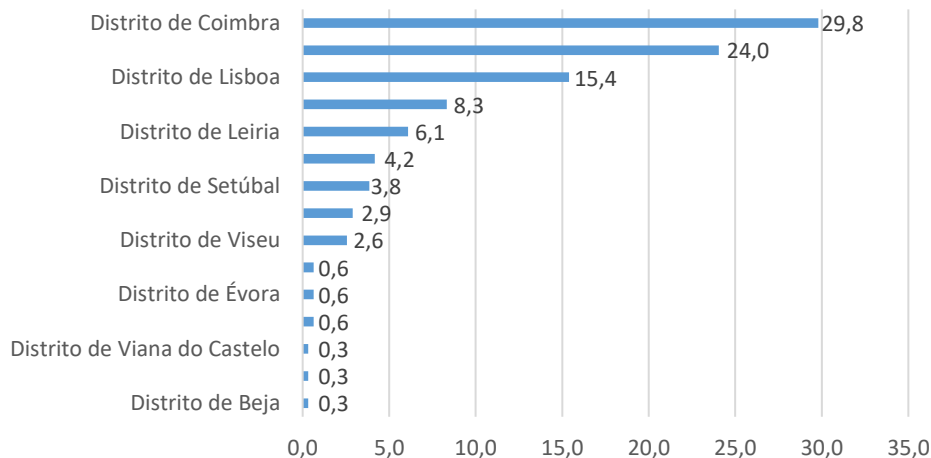


Gráfico 3 . Distribuição dos inquiridos segundo o local de trabalho

Setor de trabalho

312 respostas

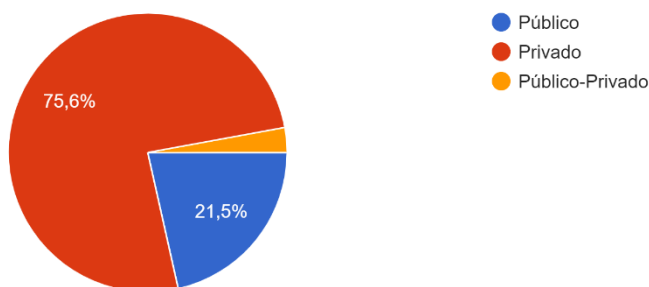


Gráfico 4 – Distribuição dos inquiridos segundo setor de trabalho

De referir ainda que, relativamente à antiguidade na empresa em que prestam serviço, obteve-se a mesma percentagem (23.4%) para as respostas “Mais de 1 ano e até 3 anos” e “Mais de 10 anos até 20 anos”. No apêndice n.º2 encontra-se um quadro resumo onde constam todas as características da amostra.

Há quanto anos trabalha na presente Organização/Empresa?

312 respostas

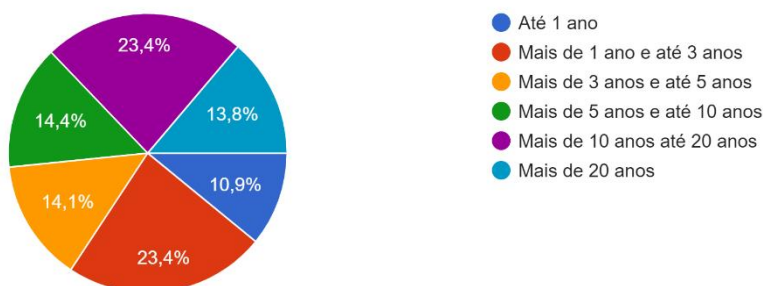


Gráfico 5 - Distribuição dos inquiridos segundo a antiguidade na organização

4.4 Operacionalização das variáveis

Na Tabela 7 são apresentadas as escalas, assim como a composição das variáveis presentes nesta investigação. Quanto à técnica de escala do presente questionário, é utilizada uma escala não comparável contínua tipo Likert de 6 pontos para classificação das Competências de *Managerial Coaching*, onde as âncoras de resposta são: 1 – “A afirmação não se aplica”; e 6 - “A afirmação aplica-se totalmente”, de 7 pontos para a classificação da escala de Envolvimento no Trabalho, sendo que as âncoras de resposta são: 1 – “Nunca”; e 7- “Todos os dias” e, por fim, uma escala de 5 pontos relativamente

às Intenções de Saída, sendo que as âncoras de resposta são: 1 – “Discordo totalmente” ; e 5- “Concordo totalmente”. Os inquiridos foram questionados sobre de que forma as afirmações que seguiam se aplicariam ao comportamento do seu líder, no caso da análise das Competências de *Managerial Coaching*, já quanto ao Envolvimento no Trabalho, foi solicitado que se classificasse as questões de acordo com os seus sentimentos em relação à sua atividade profissional. Por sua vez, para a análise da última variável foi solicitado que o inquirido indicasse o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas.

4.4.1 Aperfeiçoamento de escalas

Após a exportação dos dados recolhidos no questionário para o programa *SPSS*, começou por analisar-se a consistência interna e a dimensionalidade. Para estimar a consistência interna, utilizou-se o coeficiente *Alpha de Cronbach*, enquanto para estudar a dimensionalidade se utilizou a análise fatorial exploratória, técnica que é usada para explicar as relações de dependência entre as várias variáveis através de fatores. Selecionou-se o método de extração das componentes principais, o que permite modificar uma série inicial de variáveis quantitativas correlacionadas num conjunto final com um número inferior de variáveis não correlacionadas, apelidadas por componente principal (Pestana & Gageiro, 2004). Desta forma são eliminadas variáveis que apresentam valores baixos de *crossloadings* (Pestana & Gageiro, 2004). Para além de se reduzir o número inicial de variáveis, as componentes principais também resumem e agrupam os itens que estão fortemente correlacionados.

4.5 Estudo da Consistência Interna das Escalas e a Análise Fatorial

4.5.1 Coeficiente de *Alpha de Cronbach*

Uma análise de consistência interna compreende na avaliação da confiabilidade dos itens que foram utilizados na medição de um fator da variável que se propôs medir (Malhotra, 2010). O Coeficiente de *Alpha de Cronbach* consiste na média de todos os coeficientes que resultam da divisão dos diferentes itens da escala, em que os valores podem variar entre 0 e 1, contudo valores inferiores a 0,6 indicam que a confiabilidade de consistência interna não é aceitável (Malhotra, 2010). Para a análise dos dados foi utilizada a tabela abaixo, segundo os valores de referência do *Alpha Cronbach*.

Tabela 7 - Qualidade da Consistência Interna

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

Fonte: (Hair et al, 2003)

No presente estudo, duas das variáveis analisadas apresentam valores de *Alpha de Cronbach* superiores a .90, correspondendo a uma consistência interna muito boa, variando entre .946 e .941.

No caso da variável intenção de saída, os itens IT1 e IT2 apresentam um sentido conceptual oposto ao dos restantes itens IT3, IT4 e IT5. Nestes casos, calcularam-se novas variáveis (IT3_1, IT4_1 e IT5_1) onde os valores iniciais atribuídos pelos inquiridos foram invertidos. Após nova análise da confiabilidade desta variável foi obtido um valor de *Alpha de Cronbach* de .856 compreendendo-se uma consistência interna boa.

Tabela 8 - Síntese dos valores de AC da amostra do estudo

Competências de <i>Managerial Coaching</i>		Envolvimento no Trabalho		Intenção de Saída	
Reliability Statistics		Reliability Statistics		2º Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
.941	20	.946	9	.856	5

Fonte: Elaboração Própria

4.5.2 AFE

É através da Análise Fatorial Exploratória que se afere a dimensionalidade das variáveis a partir da redução da complexidade, da identificação dos itens que são mais representativos da amostra e da divisão do questionário em fatores.

Para avaliar a qualidade da AFE, os componentes principais foram determinados pelo critério de medida de adequação da amostra o Kaiser-Meyer-Olkin.

O KMO visa analisar a hipótese de as variáveis estão ou não correlacionadas na população, através de um resultado que varia entre 0 e 1, de acordo com a Tabela 10.

Quanto mais o valor se aproxima de 1, melhor é adequação do método utilizado para tratamento dos dados existindo então uma boa correlação entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2004).

Tabela 9 – Adequação da AF segundo a estatística de KMO

Estatística de KMO	Adequação da AF
0.90 – 1	Muito Boa
0.80 – 0.90	Boa
0.70 – 0.80	Média
0.60 – 0.70	Razoável
0.50 – 0.60	Má
<0.50	Inaceitável

Fonte: (Pestana & Gageiro, 2004)

Nesta análise, verificou-se que o valor de KMO associado a cada uma das variáveis latentes varia entre .818 e .947, a variável IS é a que apresenta um valor mais baixo ao contrário da variável CMC que apresenta o valor mais alto.

No que respeita ao teste de Esfericidade de Bartlett, tem um *sig* .000, logo valida-se o pressuposto da adequação da técnica e rejeita-se o facto da matriz das correlações ser uma matriz identidade, visto que quanto maior for o nível-p, menor será a confiabilidade do resultado.

Tabela 10 - Síntese dos valores de KMO da amostra do estudo.

Variáveis	Número de itens	Valor de KMO
CMC	20	.942
ET	9	.937
IS	5	.818

Fonte: Elaboração Própria

Depois dos valores obtidos apresentarem boas indicações para uma AFE de qualidade, consentiu-se que existiam condições para se continuar o estudo.

No presente trabalho utilizou-se o método dos Componentes Principais, este é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis ortogonais, as chamadas componentes principais, que resultam de combinações lineares do conjunto inicial.

Após observar os resultados da tabela de “Matriz de componente rotativa”, matriz esta que após uma rotação de fatores, indica quais as variáveis afetadas a cada fator, foi possível verificar as cargas fatoriais, isto é, a correlação existente de cada variável com cada fator.

Desta forma, examinando as cargas fatoriais, excluímos 6 itens relativamente às Competências de *Managerial Coaching*, visto que as cargas fatoriais pertenciam a mais do que uma dimensão ou enquadravam-se em dimensões de forma isolada. Foram excluídos os seguintes itens - CMC9 - Quando uma decisão tem que ser tomada, o seu líder prefere consultar outras pessoas; CMC11 - Na tomada de decisões, o seu líder sobrepõe os sentimentos à razão; CMC16 - O seu líder considera que o conflito no local de trabalho é estimulante; CMC17 - Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, o seu líder evidencia a tomada de riscos. CMC19 - O seu líder encara o conflito como construtivo; CMC 20 - Quando trabalha com outros, o seu líder coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.

Após estas exclusões, a Análise Fatorial foi replicada., tendo-se ficado com 31 variáveis observáveis. É ainda de referir que, após a realização da Análise Fatorial foram identificados 18 *missing values* (valores em falta, por falta de resposta).

Após a exclusão dos 6 itens foram recalculados o AC e o KMO, obtendo-se um *Alpha de Cronbach* final de .884 e um KMO final de .937 o que indicando uma correlação muito boa. No que respeita ao teste de Esfericidade de Bartlett, tem um *sig* .000, logo valida-se o pressuposto da adequação da técnica e rejeita-se o facto da matriz das correlações ser uma matriz identidade, visto que quanto maior for o nível-p, menor será a confiabilidade do resultado.

Relativamente às comunalidades, optou-se por manter todos os itens com comunalidades superiores a 0.475. Deste modo, não foi necessário excluir qualquer item. De seguida, calcularam-se as médias das repostas para cada item para que fosse possível calcular as variáveis latentes, ou seja:

$$CMC = \frac{1}{14} \sum_{i=1}^{14} CMC_i$$

$$ET = \frac{1}{9} \sum_{i=1}^9 ET_i$$

$$IS = \frac{1}{5} \sum_{i=1}^5 IS_i$$

A Tabela 12 evidencia os resultados obtidos na Análise Fatorial das escalas e os valores de *Alpha de Cronbach* apresentando os valores de *loadings* e de comunalidades.

Tabela 11 - Resultados da Análise Fatorial das escalas e Alfas de Cronbach finais

Item	Descrição	h ²	Componentes		
			1	2	3
CMC1	Quando pede ao seu líder que partilhe sentimentos, este sente-se à vontade para o fazer.	0,530	0,702		
CMC2	Nas situações em que surgem obstáculos no trabalho, o seu líder revela abertura e franqueza na sua opinião.	0,667	0,783		
CMC3	Quando o seu líder conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.	0,582	0,745		
CMC4	Ao desenvolver relacionamentos, o seu líder partilha abertamente os seus valores pessoais.	0,569	0,741		
CMC5	Quando questionam o seu líder acerca das suas experiências profissionais, este partilha-as.	0,520	0,717		
CMC6	Quando é pedido ao seu líder que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, este escolhe tarefas de equipa.	0,600	0,761		
CMC7	De um modo geral, o seu líder aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.	0,687	0,817		
CMC8	Enquanto parte de um grupo de trabalho, o seu líder prefere trabalhar para o consenso do grupo.	0,697	0,818		
CMC10	Quando pensa em formas de atingir objetivos, o seu líder procura recolher informações junto das outras pessoas.	0,493	0,671		
CMC12	Nas discussões com outros, o seu líder centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.	0,557	0,731		
CMC13	Quando dinamiza reuniões de trabalho, o seu líder permite que haja tempo para a construção de relacionamento.	0,674	0,807		
CMC14	No local de trabalho, o seu líder procura estabelecer ligações com os outros.	0,698	0,826		
CMC15	No trabalho, o seu líder tem tendência para se focar mais nas pessoas.	0,647	0,793		
CMC18	Quando procura soluções para problemas, o seu líder gosta de experimentar novos recursos.	0,523	0,702		
ET1	No meu trabalho, sinto-me com bastante energia.	0,756		0,842	
ET2	Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho.	0,826		0,851	
ET3	Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.	0,611		0,763	
ET4	No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.	0,812		0,869	
ET5	O meu trabalho inspira-me.	0,784		0,822	
ET6	Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho.	0,733		0,79	
ET7	Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.	0,746		0,793	
ET8	Tenho orgulho no trabalho que faço.	0,562		0,722	
ET9	Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar.	0,488		0,692	
IS1	É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	0,567			0,713
IS2	Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	0,576			0,705
IS3_1	Não tenciono deixar o meu emprego.	0,770			0,798
IS4_1	Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	0,638			0,782
IS5_1	Atualmente não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.	0,648			0,755
N.º de Itens			14	9	5
Alphas de Cronbach = .884			α = .9480	α = .946	α = .856
Variância Explicada (Σ= 64,151%)					
KMO = ,937			.947	.937	.818
Teste da Esfericidade de Bartlett = 6200,696 p = ,00					

Fonte: Elaboração Própria

Observa-se, portanto, que os 3 fatores explicam 64.151% da variância total dos itens iniciais, sendo que o 1º fator explica 39.488% da variabilidade inicial dos dados, o 2º fator explica 17.582% e o 3º fator explica 7.081%.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados estatísticos do estudo, com base no que foi referenciado teoricamente no capítulo 2 e dos dados obtidos no estudo. Assim, no sentido de se analisar a influência positiva e negativa que o *Managerial Coaching* tem nas respostas comportamentais dos colaboradores serão analisadas as hipóteses que foram definidas anteriormente.

Proceder-se-á uma análise das médias, dos desvios-padrão e dos coeficientes de correlação como o coeficiente de *Pearson*, de regressões lineares assim como um *Teste t* de *Student*. Posteriormente será realizada uma reflexão crítica dos resultados que foram obtidos.

5.1 Análise Descritiva e Correlações

Neste estudo pretende-se analisar as variáveis em estudo, as Competências de *Managerial Coaching*, Envolvimento no Trabalho e Intenções de Saída, identificando as médias e os desvios padrão, assim como avaliar as correlações que existem entre estas mesmas variáveis.

Em termos médios, observou-se que os colaboradores percebem as Competências de *Managerial Coaching* no seu líder de uma forma moderada ($M = 3.90$ num total de 6), já relativamente ao envolvimento no trabalho os colaboradores manifestam um envolvimento elevado ($M = 4.96$ num total de 7), por sua vez os colaboradores mostram uma moderada intenção de saída ($M = 2.78$ num total de 5).

Para interpretar os valores dos desvios padrão, é fundamental o cálculo do indicador média, visto que o DP indica a medida de dispersão dos dados da média da amostra (Pestana & Gageiro, 2004). Neste estudo as variáveis CMC ($DP=1.16$), ET ($DP=1.39$) e IT ($DP=1.26$), apresentam valores de desvio padrão baixos relativamente aos valores da média calculada, o que indica uma baixa dispersão de dados, conforme Anexo 7.6.

Tabela 12 - Médias, Desvio-Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson

	Média	Desvio-Padrão	Correlações		
			CMC	ET	IS
Competências de <i>Managerial Coaching</i>	3.90	1.164	1	.377**	-.267**
Envolvimento no trabalho	4.96	1.368		1	-.519**
Intenção de saída	2.78	1.260			1

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

Fonte: Elaboração Própria

Para a análise de correlação, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*, para desta forma analisar o grau de correlação existente entre as diferentes variáveis. O coeficiente de *Pearson* é uma medida que varia entre -1 e 1 que mede a intensidade e a direção da relação linear entre duas variáveis quantitativas.

Quanto maior for o valor do coeficiente, em módulo, maior será o grau de associação linear entre as variáveis. Um valor do coeficiente negativo indica uma associação linear negativa entre duas variáveis, isto é, quando os valores de uma das variáveis aumentam, existe tendência para que os valores da outra variável diminuam.

Desta forma, verifica-se que os valores apresentados corroboram o que foi analisado no capítulo 2, na revisão da literatura, visto que ao nível das competências de *Managerial Coaching* esta variável está relacionada positivamente com o Envolvimento no Trabalho (r de *Pearson* = .377, com $p < 0.01$) e relaciona-se negativamente com as Intenções de Saída (r de *Pearson* = -.267, com $p < 0.01$). Por sua vez os dados sugerem que o Envolvimento no Trabalho se correlaciona negativamente com as Intenções de Saída (r de *Pearson* = -.519, com $p < 0.01$), conforme Anexo 7.7.

Pode-se, portanto, afirmar que há evidência estatística de que existe uma correlação entre estas variáveis que conduz para o parecer de que as Competências de *Managerial Coaching* quando se aplicam, tendem a aumentar o Envolvimento no Trabalho dos colaboradores e que na mesma tendência, quando estas competências aumentam tende a diminuir as Intenções de Saída destes colaboradores. Já quanto à correlação existente entre o Envolvimento no Trabalho e as Intenções de Saída, os valores obtidos vão de encontro à informação já documentada em outros trabalhos académicos e, portanto, quando o Envolvimento no Trabalho tende a aumentar existe uma tendência para a diminuição das Intenções de Saída.

5.2 Análise do Modelo de Investigação

O presente estudo pretende também analisar as relações de dependência existentes entre as variáveis. Para analisar estas relações recorre-se ao modelo de regressão linear que permite estudar o comportamento existente entre as variáveis dependentes (Y) e as variáveis independentes (X).

Para que seja possível aplicar este modelo é necessário verificar alguns pressupostos, como a normalidade de resíduos, a homocedasticidade e a autocorrelação dos resíduos.

Emprega-se o histograma de resíduos para se verificar a normalidade de resíduos, através da justaposição da curva normal, isto é, quando não existem desvios significantes no gráfico de resíduos que segue a equação $Y=X$. Conclui-se que, uma vez que os desvios existentes não são significantes, as hipóteses cumprem ao pressuposto de normalidade, conforme Anexo 7.8.

Na observação das relações entre os resíduos ($Y = ZRESID$) e valores preditos ($X = ZPRED$), através do gráfico de dispersão é verificada a homocedasticidade de resíduos, caso esta suposição não se verifique está-se perante uma inferência estatística não válida. Na análise realizada foi possível observar que o pressuposto de homocedasticidade não é rejeitado visto que os resíduos mantêm uma amplitude sensivelmente constante em relação ao eixo horizontal zero (Pestana & Gageiro, 2004), de acordo com o observado no Anexo 7.8.

Relativamente à ausência de autocorrelação, este pressuposto verifica-se visto que os dados são seccionais e não temporais.

Para analisar a significância global, realizou-se o teste F da tabela ANOVA, conforme Anexo 7.10.

5.2.1 Relações existentes entre as variáveis do estudo

5.2.1.1 Relação entre CMC e Envolvimento no Trabalho

A primeira hipótese formulada no presente trabalho (H1) pressuponha o efeito positivo das CMC no Envolvimento no Trabalho dos colaboradores. Após a análise do modelo de regressão linear, os dados sugerem a validação da hipótese H1, visto que 13.9% da variação (R^2 Ajustado) no Envolvimento no Trabalho é possível de ser explicada pela variável CMC. No modelo a variável Envolvimento no Trabalho apresenta um valor de F de 48.774 o que indica que existe uma relação linear estatisticamente significativa entre as variáveis e, portanto, pode-se admitir que o modelo anteriormente estimado é adequado para medir a relação existente entre a variável independente Competências de *Managerial Coaching* e a variável dependente Envolvimento no Trabalho. Observa-se ainda que existe um efeito positivo ($\beta = .439$) da variável CMC sendo estatisticamente significativo ($p = < .001$) na variável ET, conforme Tabela 14.

Tabela 13 - Resultado de Regressão Linear Simples X = CMC e Y = ET

Variável Dependentes ET									
	Resumo do Modelo		ANOVA		Coeficientes				
	R ²	R ² Ajustado	F	Sig.	β	Desvio Padrão	t	Sig.	
(Constant)					3.252	.256	12.683	< .001	H1 Suportada
Competências de Coaching	.142	.139	48.774	<.001	.439	.63	6.984	< .001	

Fonte: Elaboração própria

5.2.1.2 Relação entre CMC e Intenções de Saída

A segunda hipótese formulada no presente trabalho (H2) pressuponha o efeito negativo das CMC na Intenção de Saída dos colaboradores. Após a análise do modelo de regressão linear, os dados sugerem a validação da hipótese H2, visto que 6.8% da variação (R² Ajustado) da Intenção de Saída é possível de ser explicada pela variável CMC. No modelo a variável Envolvimento no Trabalho apresenta um valor de F de 23.108 o que indica que existe uma relação linear estatisticamente significativa entre as variáveis e, portanto, pode-se admitir que o modelo anteriormente estimado é adequado para medir a relação existente entre a variável independente Competências de *Managerial Coaching* e a variável dependente Intenções de Saída. Observa-se ainda que existe um efeito negativo ($\beta = -.287$) da variável CMC sendo estatisticamente significativo ($p = < .001$) na variável IS, conforme Tabela 14.

Tabela 14 - Resultado de Regressão Linear Simples X = CMC e Y = IS

Variável Dependentes IS									
	Resumo do Modelo		ANOVA		Coeficientes				
	R ²	R ² Ajustado	F	Sig.	β	Desvio Padrão	t	Sig.	
(Constant)					3.786	.243	15.920	< .001	H2 Suportada
Competências de Coaching	.072	.068	23.108	<.001	-.287	.60	-4.807	< .001	

Fonte: Elaboração própria

5.2.1.3 Relação entre Envolvimento no Trabalho e Intenções de Saída

A terceira hipótese formulada no presente trabalho (H3) pressuponha o efeito negativo do Envolvimento no Trabalho na Intenção de Saída dos colaboradores. Após a análise do modelo de regressão linear, os dados sugerem a validação da hipótese H3, visto que 26.7% da variação (R² Ajustado) da Intenção de Saída é possível de ser explicada pela variável Envolvimento no Trabalho. No modelo a variável Envolvimento no Trabalho

apresenta um valor de Z de 109.979 o que indica que existe uma relação linear estatisticamente muito significativa entre as variáveis e, portanto, pode-se admitir que o modelo anteriormente estimado é adequado para medir a relação existente entre a variável independente Competências de *Managerial Coaching* e a variável dependente Intenções de Saída. Observa-se ainda que existe um efeito negativo ($\beta = -.287$) da variável CMC sendo estatisticamente significativo ($p < .001$) na variável IS, conforme Tabela 14.

Tabela 15 - Resultado de Regressão Linear Simples $X = ET$ e $Y = IS$

	Variável Dependentes IS								
	Resumo do Modelo		ANOVA		Coeficientes				
	R ²	R ² Ajustado	F	Sig.	β	Desvio Padrão	t	Sig.	
(Constant)					5.174	.238	21,746	< .001	H3 Suportada
Envolvimento no Trabalho	.270	.267	109.979	<.001	-.484	.046	-10.487	< .001	

Fonte: Elaboração própria

5.2.2 Análise comparativa das variáveis em estudo entre diferentes gerações

Para responder às 3 últimas hipóteses, que compara as reações dos inquiridos das diferentes gerações às variáveis em estudo, procedeu-se ao *test-t*. Este teste é utilizado quando se pretende comparar as médias de duas amostras independentes, e neste caso, comparamos os inquiridos pertencentes à geração *Millennials* (indivíduos com 39 e 22 anos à data do presente trabalho) e aos indivíduos nascidos antes de 1982 pertencentes a outras gerações (Geração *Baby Boomers* e Geração X).

5.2.2.1 Competências de *Managerial Coaching* e a Geração *Millennials*

A quarta hipótese formulada no presente trabalho (H4) pressuponha que as competências de *Managerial Coaching* eram mais bem percebidas junto dos *Millennials* do que junto das gerações que os antecedem, no entanto, as médias não o confirmam, visto que ambas as gerações apresentam CMC idênticas (*Millennials* M = 3.90 e outras gerações M = 3.84), de acordo com a Tabela 17. Não foram, portanto, encontradas diferenças significativas entre os dois diferentes grupos ($Sig = .668$) e por isso os dados sugerem a não validação da H4, de acordo com a Tabela 18.

Tabela 16 - Estatísticas da variável CMC, por geração

CMCMedia	Gerações	N	Média	Desvio Padrão
		<i>Millennials</i>	179	3.9010
	Outras	121	3.8424	1.19277

Fonte: Elaboração própria

Tabela 17 – Test-t de amostras independentes para variável CMC

Teste de amostras independentes	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Test-t para Igualdade de Médias						
	F	Sig	t	df	Sig. (bilateral)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença		H4 Não Suportada
							Inferior	Superior	
Variâncias iguais assumidas	.442	.507	.429	298	.668	.05865	.21017	.32748	
Variâncias iguais não assumidas			.426	249.526	.671	.05865	.21282	.33013	

Fonte: Elaboração própria

5.2.2.2 Geração *Millennials* e as Intenções de Saída

A quinta hipótese formulada no presente trabalho (H5) pressupõe que a geração dos *Millennials* tem mais Intenções de Saída do que as gerações que a antecedem e as médias vem confirmar essa hipótese, visto que ambas as gerações apresentam IS dispare (Millennials M = 2.99 e outras gerações M = 2.46), de acordo com a Tabela 19. Foram, portanto, encontradas diferenças significativas entre os dois diferentes grupos (Sig. = .000) e por isso os dados sugerem a validação da H5, de acordo com a Tabela 20.

Tabela 18 - Estatísticas da variável IS, por geração

ISMedia	Gerações	N	Média	Desvio Padrão
		<i>Millennials</i>	183	2.9869
	Outras	121	2.4562	1.21167

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19 - Teste t de amostras independentes para variável IS

Teste de amostras independentes	Teste de Levene para igualdade de variâncias				Test-t para Igualdade de Médias				
	F	Sig	t	df	Sig. (bilateral)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença Inferior Superior		
Variâncias iguais assumidas	.015	.904	3.672	302	.000	.53069	.24627	.81510	H5 Suportada
Variâncias iguais não assumidas			3.694	262.255	.000	.53069	.24780	.81358	

Fonte: Elaboração própria

5.2.2.3 Geração *Millennials* e o Envolvimento no Trabalho

A sexta hipótese formulada no presente trabalho (H6) pressupõe que a geração dos *Millennials* tem menos Envolvimento no Trabalho dos que as gerações que a antecedem e as médias vem confirmam essa hipótese, visto que ambas as gerações apresentam ET dispares (*Millennials* M = 4.76 e outras gerações M = 5.25), de acordo com a Tabela 21. Foram, portanto, encontradas diferenças significativas entre os dois diferentes grupos (Sig. = .002) e por isso os dados sugerem a validação da H6, de acordo com a Tabela 20.

Tabela 20 - Estatísticas da variável ET, por geração

ETMedia	Gerações	N	Média	Desvio Padrão
	<i>Millennials</i>	181	4.7551	1.40549
	Outras	117	5.2507	1.25243

Fonte: Elaboração própria

Tabela 21 – Teste t de amostras independentes para variável ET

Teste de amostras independentes	Teste de Levene para igualdade de variâncias				Test-t para Igualdade de Médias				
	F	Sig	t	df	Sig. (bilateral)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença Inferior Superior		
Variâncias iguais assumidas	4.024	.046	-3.101	296	.002	-.49565	.81025	-.18105	H6 Suportada
Variâncias iguais não assumidas			-3.178	267.496	.002	-.49565	.80269	-.18860	

Fonte: Elaboração própria

5.3 Discussão de Resultados

De acordo com Ali et. al. (2019), Ellinger et al. (2003), Kim et al. Kim et al. (2013), Lee et. al. (2020), as Competências de *Managerial Coaching* promovem um maior envolvimento nos seus colaboradores. O efeito gerado pelo *Managerial Coaching* proporciona inúmeros efeitos positivos no ambiente de trabalho. Através da análise dos resultados obtidos das diferentes metodologias aplicadas procurou-se confirmar e validar a existência de relações entre as Competências de *Managerial Coaching* do líder com o Envolvimento no Trabalho dos colaboradores assim como as suas Intenções de Saída.

Na hipótese H1 da investigação, e de acordo os estudos de Ellinger et al. (Ellinger et al, 2003), Elmadağ et al. (2008), Lawrence (2017), Park (2008) e McCarthy et al. (2013) , os colaboradores que percebem comportamentos de apoio por parte dos seus líderes, como competências de *Managerial Coaching* tendem a mostrar sinais de compromisso organizacional como Envolvimento no Trabalho. Assim a hipótese de investigação é suportada, visto existir uma relação positiva e significativa entre as Competências de *Managerial Coaching* e o Envolvimento no Trabalho, isto é, a existência de líderes nas organizações que sejam providos de competências de *Managerial Coaching* potenciam a existência de colaboradores mais envolvidos no seu trabalho e com a sua organização.

Na hipótese H2 da investigação, e de acordo com estudos de Kim (2014), Lee et al. (2020) e Muhammad (Muhammad et al, 2018), os líderes das organizações que executem *Managerial Coaching* têm uma influência comportamental positiva junto dos seus colaboradores e quando estes percebem esse comprometimento tendem a diminuir a sua Intenção de Saída. Assim a hipótese de investigação é suportada, visto existir uma relação negativa e significativa entre as Competências de *Managerial Coaching* e as Intenções de Saída, isto é, a existência de líderes nas organizações que sejam providos de competências de *Managerial Coaching* potenciam a diminuição de colaboradores com Intenções de Saída.

Na hipótese H3 da investigação, e de acordo com estudos de Al Zaabi (2016) e de Juhdi (2013), os colaboradores com níveis de baixo Envolvimento tendem a ter elevados níveis de Intenções de Saída. Esta hipótese serviu para atestar mais uma vez o que vários autores já haviam testado e confirma-se no presente estudo que existe uma relação negativa e significativa entre o Envolvimento no Trabalho e as Intenções de Saída, visto que os colaboradores com maiores níveis de envolvimento tendem a ter uma ligação mais forte com a organização e por isso menos intenções de saírem dela.

Na hipótese H4 da investigação, e de acordo com estudos de Solomon et al. (2019) Torres (2019), Brack et al. (2012) e estudos do *Millennials@Work* (2017) muitos daqueles que pertencem à geração dos *Millennials* veem o *Managerial Coaching* como a resposta que procuram para o desempenho, desenvolvimento e envolvimento dos seus colaboradores, desta forma pressupõem-se que os *Millennials* detenham uma maior percepção das Competências de *Managerial Coaching* do que outras gerações anteriores. Esta hipótese de investigação não é suportada, visto que não existem diferenças significativas entre as duas diferentes gerações. Esta é uma questão onde o resultado pode ser interpretado de diferentes formas. Uma dessas possibilidades parte do pressuposto que segundo McCarthy et al. (2020), apesar de o *Managerial Coaching* ser uma tendência em crescimento, muitos dos gestores ainda não se sentem à vontade com este estilo de liderança. Ou seja, os líderes por resiliência à prática ou por falta de conhecimento podem não o colocar em prática e por isso os *Millennials* não tem percepção dessas competências. Também pode dar-se o caso de alguns dos *Millennials* pertencentes à amostra já estarem inseridos em organizações que têm institucionalizado esta prática e por isso não lhes ser (*Millennials*) estranha, e, portanto, não têm percepção dessas competências ou então os líderes das organizações a que pertencem seguem as mesmas práticas de liderança que outros de outras organizações, e por isso, sem base de comparação não têm uma percepção do que são competências de *Managerial Coaching*.

Na hipótese H5 da investigação, e de acordo com os estudos de Joel Nascimento (2017) e Torres (Torres, 2019) um dos desafios que se coloca às Organizações é a retenção dos seus colaboradores, visto que os *Millennials* são conhecidos por procurarem constantemente empregos que lhes ofereçam equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, com condições de flexibilidade de trabalho e lhes proporcione a realização de um trabalho com significado e impacto no meio em que estão envolvidos. Assim a hipótese de investigação é suportada, visto existir uma relação positiva e significativa entre os *Millennials* e as Intenções de Saída, isto é, os *Millennials* têm maior Intenção de Saída do que a geração que a antecede, o que também corrobora um estudo de 2016 da *Delloite* que afirmava que no prazo de 5 anos 2/3 dos *Millennials* iriam mudar de emprego.

Na hipótese H6 da investigação, e de acordo com os estudos de Torres (2019) e Solomon et al. (2019), Ribeiro (2020) afirmam que os *Millennials* precisam um trabalho que seja interessante e desafiante, que seja focado no desenvolvimento e na consolidação de

competências para que se sintam envolvidos com a organização para que prestam trabalho. Quanto estas exigências não se cumprem existe uma quebra no contrato psicológico o que leva o colaborador a sentir-se pouco envolvido com a organização levando a que estes pensem em mudar de organização. É neste seguimento que os *Millennials* são criticados por uma falta de lealdade as empresas. Assim a hipótese de investigação é suportada, visto existir uma reação negativa e significativa entre os *Millennials* e o Envolvimento no Trabalho, isto é, os *Millennials* têm menos Envolvimento no Trabalho do que a geração que a antecede, o que também corrobora com os resultados da hipótese anterior, que expõem as Intenções de Saída desta geração.

6 CONCLUSÃO

Considerado como uma prática abrangente que desenvolve as competências do indivíduo, com o objetivo terminante de estimular e focar os indivíduos para o cumprimento de determinados resultados com o apoio de um Coach, o *Coaching* surge através de processos estruturados e contínuos de aperfeiçoamento pessoal e profissional (Cunha et al, 2007; Ellinger et al, 2018; Ribeiro et al, 2020).

É através deste entendimento que as organizações percebem a importância que a prática do *Coaching*, exercido através dos seus líderes para a melhoria do desempenho dos seus colaboradores (Ali et al, 2020; Hamlin et al, 2006). Desta forma, através do *Managerial Coaching* é reforçada a relação entre os colaboradores, onde o líder assume um papel fundamental para transformar colaboradores em pessoas envolvidas, proporcionando uma melhoria do desempenho organizacional e consequentemente organizações de sucesso (Ali et al, 2020).

Os benefícios que estão associados a este género de liderança resultam numa influência positiva sobre a atitude, o comportamento, aprendizagem e o desempenho do colaborador a nível individual. Devido a estes benefícios que o *Managerial Coaching* está associado à satisfação do colaborador no trabalho (Ellinger et al, 2003; Kim et al, 2013), compromisso com trabalho (Elmadağ et al, 2008) e à satisfação dos colaboradores (Wageman, 2001) o que consequentemente origina uma relação mais forte entre o líder e o colaborador, através da cultura de aprendizagem e acompanhamento (Beattie, 2006).

Após uma análise aos dados recolhidos numa amostra de 312 colaboradores pertencentes a diversas empresas e, de acordo com outros estudos empíricos, sugere-se que efetivamente as Competências de *Managerial Coaching* têm um efeito positivo nas respostas dos colaboradores. As Competências de *Managerial Coaching* influenciam positivamente o Envolvimento no Trabalho dos colaboradores; as competências de *Coaching* influenciam negativamente as Intenções de Saída dos colaboradores; o Envolvimento no Trabalho influencia negativamente as Intenções de Saída.

Foi ainda analisado o comportamento de uma Geração específica, considerada a maior a laborar neste momento do mercado de trabalho os *Millennials*. Os *Millennials* foram avaliados separadamente visto que os estudos dos últimos anos evidenciam a necessidade desta geração ser cuidada de uma forma diferente àquela que era utilizada para a geração que a antecede. Desta forma, os dados sugerem que, os *Millennials* têm mais Intenções

de Saída do que a geração anterior; os *Millennials* sentem-se menos envolvidos com as organizações em que trabalham do que a geração anterior.

A única hipótese que não foi suportada neste estudo, foi sobre a possibilidade dos *Millennials* terem uma maior percepção, isto é, uma maior capacidade de competências de *Coaching*. Observou-se que não existiam diferenças significativas entre gerações sobre as competências de *Managerial Coaching*. Estes resultados podem ser justificados por um estudo de McCarthy et al. (2020), que concluiu que apesar de o *Managerial Coaching* ser uma tendência em crescimento, muitos dos gestores ainda não se sentem à vontade para a prática.

Neste sentido, pode-se afirmar que a implementação da prática do *Managerial Coaching* estabelece inúmeros benefícios para as organizações. De acordo com o que foi observado neste estudo como em outros estudos empíricos, o MC promove tanto o desenvolvimento individual como o organizacional e por isso existe uma forte perspectiva de um reconhecimento desta prática junto da nossa sociedade, sendo que esta prática já é tão reconhecida a nível mundial.

6.1 Principais Contributos da Investigação

Pode-se considerar que o maior contributo desta investigação foi o estudar um tema que ainda tem um enorme potencial de investigação, seja pelos poucos estudos de que tem sido alvo, quer pelos benefícios tão significativos que pode ter esta prática quando implantada numa organização.

No contexto profissional persiste a importância de os líderes serem providos de treino para capacitá-los de Competências de *Managerial Coaching*, para que líderes e os seus liderados, através da percepção que têm entre ações e reações entendam de que forma influenciam as respostas um dos outros.

A prática do *Managerial Coaching* passa principalmente pela criação de um bom relacionamento com os colaboradores, através de várias técnicas como, *feedback*, pela comunicação clara e escuta ativa, e pelo respeito e empática, promovendo uma relação entre o líder e os seus colaboradores na base da compreensão, ajuda e desenvolvimento de capacidades dos liderados.

O estudo permitiu reforçar alguns dos benefícios que os líderes conseguem alcançar quando colocam em prática as competências do *Managerial Coaching*, como o efeito

positivo que tem sobre o Envolvimento no Trabalho e o efeito negativo que tem sobre as Intenções de Saída dos colaboradores. Foi ainda possível perceber que os *Millennials* obtiveram também os mesmos resultados que já observados na amostra geral e seguem também a tendência de encontrarem motivos nas CMC para se sentirem mais envolvidos no trabalho assim como para sentirem vontade de abandonarem a organização.

Esta investigação contribui para a mudança de paradigma que existe em relação às atuais metodologias e procedimentos adotados pela gestão de recursos humanos das organizações, principalmente no que se refere à liderança e as competências dos líderes.

Assim como em outros países, que já empregam grandes investimentos à programas de *Coaching*, torna-se imperativo que Portugal também comece a implementar estes programas, seja: através da criação de políticas e estratégias que envolvam este tema, como da análise de estratégias que melhorem o ambiente de trabalho para que exista um maior envolvimento dos colaboradores com a organização, quer pelo análise dos motivos que levam os seus colaboradores a pensarem em saírem das organizações ultimando em *Turnover* levando a organização muitas vezes a perder membros fulcrais nas organizações.

Sintetizando, esta investigação procura incentivar as organizações a reconsiderarem a sua forma de gestão e liderança, para que os líderes percebendo o grande potencial do *Managerial Coaching*, questões associadas ao baixo Envolvimento no Trabalho e altas Intenções de Saída sejam trabalhadas, deixando se ser um problema.

6.2 Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras Investigações

Relativamente as limitações do estudo, podemos associar que uma das limitações está associada à metodologia, como a recolha de dados por inquérito de questionário. Este método embora vantajoso no que diz respeito à dimensão da amostra abrangida, esta limitado no que diz respeito à profundidade da análise. Apesar dos inquiridos terem uma maior perceção do anonimato e na confidencialidade dos questionários, por serem respondidos de forma on-line, continua mesmo assim a existir potenciais problemas quanto à veracidade que se obtém das respostas. Os inquiridos têm uma tendência a responder ao que consideram ser socialmente aceite ao invés de responderem de uma forma completamente sincera, ignorando o estímulo que a sociedade lhes impõe.

Pode-se ainda considerar como uma limitação ao estudo a natureza dos dados, visto que todos foram recolhidos através da mesma fonte, o que pode implicar um risco de

contaminação devido à variação do método comum. Uma das recomendações para investigações pode partir desta limitação, como a recolha assegurada por mais que uma fonte, contrariamente ao que foi feito neste estudo.

Quanto se realiza um estudo com base de dados, considera-se por norma que os números de questionários válidos poderiam ser sempre superiores aquele que foi possível de recolher. Neste caso foram recolhidos 312 questionários, no entanto considera-se que para um estudo em que se analisam competência sociais, este número deverá sempre o mais significativo possível pela representatividade que tem, para uma generalização da população total.

Considera-se que os resultados obtidos neste estudo, assim como as limitações aqui mencionadas poderão ser um ponto de partida para futuras investigações. Desta forma, para novos estudos sobre o tema poderão ser aplicados, em termos metodológicos, diferentes técnicas como estudos mais qualitativos seja através de entrevistas ou sempre que possível, a realização de estudos de caso.

Poderá ainda ser interessante estudar de que forma as Competências de *Managerial Coaching* podem ser empregues e benéficas em diferentes setores de atividade, a diferentes a setores de trabalho (público/privado), realizar o acompanhamento da implementação do *Managerial Coaching* numa organização é analisar os resultados a médio/longo prazo, ou adicionar novas variáveis, sejam mediadores ou moderadoras, relacionadas com o contexto profissional, como a interação entre os líderes e os seus liderados ou a realização profissional, seja do líder ou do colaborador.

Poderá ser extremamente interessante estudar a importância do papel do Líder com competências de *Managerial Coaching* na vida profissional dos colaboradores durante a pandemia do Sars-Cov-2. Analisar o papel do líder com CMC tanto nos setores em que os colaboradores tiveram um papel tão ativo como serviços de 1º necessidade, seja em hospitais ou em centros de grande distribuição como supermercados, como aqueles colaboradores que passaram a deixar de trabalhar nos seus escritórios para trabalharem em casa (Teletrabalho).

Por fim, de ressaltar que o *Managerial Coaching* é uma temática cada vez mais atual, e pelo facto desta temática não contemplar ainda um vasto número de estudos empíricos, revela-se ser bastante pertinente continuar a investigar esta área. Será também interessante que as organizações comecem a integrar o *Coaching* nas suas práticas de

gestão, dando oportunidade aos seus líderes de se proverem de competências de *Managerial Coaching*.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmetoglu, G., Nefyodova, V., Chamorro-Premuzic, T. & Codreanu, S. C. What Leads Entrepreneurial Employees to Want to Quit, or Stay in, Their Job? Exploring Two Conflicting Mechanisms. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1975) A bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 261-277.
- Al Zaabi, M. S. A., Ahmad, K. Z. & Hossan, C. (2016) Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 811-830.
- Alarcon, G. M. & Edwards, J. M. (2011) The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 27(3), e294-e298.
- Ali, M. & Aziz, S. (2018) Relationship between *Managerial Coaching* and Employee Role Behaviors: Moderating Role of South Asian Culture. *South Asian Studies (1026-678X)*, 33(1), 221-238.
- Ali, M., Basharat Raza, Wasif Ali & Imtiaz, N. (2020) Linking *Managerial Coaching* with Employees' Innovative Work Behaviors through Affective Supervisory Commitment: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*: 10(4).
- Ali, M., Muhammad, U., Ghani & Raza, B. (2019) Linking Human Resource Practice with Work Happiness Through Employee Resilience: Evidence from Pakistan. *Global Regional Review*.
- Allen, N. J. & John, P. M. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Anderson, H. J., Buckley, M. R., Baur, J. E. & Griffith, J. A. (2017) What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Andrade, M. C. P. (2011) Work-life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Revista Científica - Publicação electrónica semestral da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra*.
- Andrew, O. C. & Sofian, S. (2012) Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-498-508.
- Araújo, K., Silva, V. M. S. d., Araújo, G. S. & Xavier, A. R. (2018) Rotatividade: Percepção dos colaboradores sobre as causas de demissão voluntária. *Revista Expressão Católica*, 78, 110-118.
- Argote, L., Insko, C. A., Yovetich, N. & Romero, A. A. (1995) Group learning curves: The effects of turnover and task complexity on group performance., *Journal of Applied Social Psychology*, 512-529.
- Bainbridge, H. T. J. (2015) Devolving people management to the line: How different rationales for devolution influence people management effectiveness. 847-865. Available online: [Accessed].

- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. & Taris, T. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012) Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bancaleiro, J. (2006) *Scorecard de Capital Humano- Como medir o activo mais importante da sua empresa*. Lisboa.
- Baran, M. (2017) The importance of mentoring in employee work engagement - Based on research of company employees in Poland. *International Journal of Contemporary Management*, 16(2), 33-56.
- Bates, S. (2004) Getting Engaged. (cover story). *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Baumruk, R. (2004) The missing link: The role of employee engagement in business success. *Worspan*, 47, 4.
- Beattie, R. S. (2006) Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector. *Human Resource Development International*, 9(1), 99-99 - 119.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D. & Hamlin, R. G. (2014) *Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice*. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201.
- Belete, A. K. (2018) Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7, 23-31.
- Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2016) A study of *Coaching* leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122-1142.
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley.
- Bommelje, R. (2015) *Managerial Coaching. New Directions for Adult & Continuing Education*, 2015(148), 69-77.
- Bozeman, D. P. & Perrewe, P. L. (2001) The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173.
- Brack, J. & Kelly, K. (2012) *Maximizing millennials in the workplace*. Chapel Hill, North Carolina: UNC Executive Development.
- Brough, P. & Frame, R. (2004) Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organizational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33, 8-16.
- Brown, B. B. (2003) *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, 2003
- Brownstone, S. (2014) *Millennials Will Become The Majority In The Workforce In 2015. Is Your Company Ready?*, 2014. Available online: <https://www.fastcompany.com/3037823/millennials-will-become-the-majority-in-the-workforce-in-2015-is-your-company-ready> [Accessed].
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999) *First, Break All the Rules* Gallup Press.
- Burton Jr, J. F. & Parker, J. E. (1969) Interindustry variations in voluntary labor mobility. *ILR Review*, 22(2), 199-216.

- Carmona-Halty, M. A., Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2019) The Utrecht Work Engagement Scale for Students (UWES-9S): Factorial Validity, Reliability, and Measurement Invariance in a Chilean Sample of Undergraduate University Students. *Frontiers in Psychology*, 10.
- Caroline, P. D. A., Erik, R. E. & Scott, I. T. (2003) What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, *Coaching*, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions. *Human Resource Development Review*, 2(4), 360-360-384.
- Catalão, J. A. & Penim, A. T. (2013) *Ferramentas de Coaching*, 7ª edition. Lisboa: Lidel.
- Chen, T.-Y., Chang, P.-L. & Yeh, C.-W. (2003) The study of career needs, career development programmes and job satisfaction levels of R&D personnel: the case of Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1001-1026.
- Chiavenato, I. (1989) *Recursos Humanos na Empresa- Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo.
- Constância, J. A. M. (2020) O impacto do desenvolvimento de competências no engagement e na intenção de saída dos colaboradores.
- Cunha, M. P. e., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 6.ª edition. Lisboa: Editora RH.
- Curt Coffman & Gonzalez-Molina, G. (2002) *Follow this path: how the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*.
- Deloitte, T. T. L. (2017) *Millennials@Work, Expectativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal*.
- Devillard, O. (2001) *Coacher: Efficacité personnelle et performance collective*. Paris.
- Dias, T. J. P. P. A. (2020) O impacto da gestão de carreiras na satisfação na carreira e na intenção de saída em hotelaria e turismo.
- Eisner, S. P. (2005) Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 70(4), 4-4-15.
- Elangovan, A. R. (2001) Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: A structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 159-165.
- Ellinger, A., Beattie, R. & Hamlin, R. (2018) The manager as coach, *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage Publishers.
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999) *Managerial Coaching* behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18, 752-771.
- Ellinger, A. D. & Ellinger, A. E. (2020) Providing strategic leadership for learning: optimizing *Managerial Coaching* to build learning organizations. *Learning Organization*, 15.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L. & Bas, A. B. E. (2011a) Organizational investments in social capital, *Managerial Coaching*, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. F. & Keller, S. B. (2003) Supervisory *Coaching* Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.

- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G. & Beattie, R. S. (2008) Behavioural indicators of ineffective *Managerial Coaching: A cross-national study*. *Journal of European Industrial Training*.
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., Beattie, R. S., Wang, Y.-L. & McVicar, O. (2011b) *Managerial Coaching as a Workplace Learning Strategy*, Dordrecht, Netherlands: Springer. edition. Supporting Workplace Learning.
- Ellinger, A. D. & Kim, S. (2014) *Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice*. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127-138.
- Elmadağ, A. B., Ellinger, A. E. & Franke, G. R. (2008) Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 95-95 - 110.
- Fletcher, L., Alfes, K. & Robinson, D. (2018) The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2701-2728.
- Foong-Ming, T. (2008) Linking career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2, 1-16.
- Francis-Smith, J. (2004) Surviving and thriving in the multigenerational workplace. *The Oklahoma City Journal Record*.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. & Taylor, C. R. (2004) The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Goldsmith, M., Freas, A. M. & Lyons, L. S. (2003) *Coaching - O Exercício da Liderança*. Elsevier.
- Grant, A. M. (2014) The Efficacy of Executive *Coaching* in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14.2, 258-280.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000) A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Hagen, M. (2010) Black Belt *Coaching* and Project Outcomes: An Empirical Investigation. *Quality Management Journal*, 17:2, 54-67.
- Hagen, M. & Aguilar, M. G. (2012) The impact of *Managerial Coaching* on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363-388.
- Hagen, M. S. (2012) *Managerial Coaching: A review of the literature*. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39.
- Hair, J. F., Samouel, P., Money, A. H. & Babin, B. (2003) *Essentials of Business research methods*. New Jersey.
- Hamlin, R., Ellinger, A. & Beattie, R. (2006) *Coaching at the heart of Managerial effectiveness: A cross-cultural study of Managerial behaviours*. *Human Resource Development International*, 9(3), 305-331.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. & Latham, G. P. (2006) Keen to help managers implicit person theories and their subsequent employee *Coaching*. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. & Hausknecht, J. P. (2017) One hundred years of employee turnover theory and research., *Journal of Applied Psychology*, 530-545.
- Huang, J.-T. & Hsieh, H.-H. (2015) Supervisors as good coaches: influences of *Coaching* on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42-58.
- Jaros, S. J. (1997) An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
- Joel Nascimento, João Freitas, António Rothes, Josefa Fernandes, Borges, F. & Lencastre, H. (2017) All about Geração Millennium. CH Business Consulting e Multidados ed.
- Jones, Rafferty, A. E. & Griffin, M. (2006) The executive *Coaching* trend: Towards more flexible executives. *Leadership and Organization Development Journal*.
- Jorge Vicente Gomes Roseira, M. J. (2020) O Processo individual de *Coaching* executivo como exponencial das competências de liderança- Estudo de Caso numa amostra de chefias intermédias grande empresa.
- Juhdi, N., Pa'wan, F. & Hansaram, R. M. K. (2013) HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019.
- Kahn, W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992) To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 28.
- Kalkavan, S. & Katrinli, A. (2014) The Effects Of *Managerial Coaching* Behaviors On The Employees' Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey. *10th International Strategic Management Conference 2014*, 150, 1137-1147.
- Kilburg, R. R. (1996) *Toward a conceptual understanding and definition of executive Coaching.*, 48.2.
- Kim, S. (2002) Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of the Nevada Operations Office of the Department of Energy. *Review of Public Personnel Administration*, 22(4), 276-294.
- Kim, S. (2014) Assessing the Influence of *Managerial Coaching* on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013) The Impact of *Managerial Coaching* Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330.

- Kim, S. & Kuo, M. H. (2015) Examining the relationships among *Coaching*, trustworthiness, and role behaviors: A social exchange perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 152-152 - 176.
- Krausz, R. R. (2007) *A conquista da liderança*. São Paulo.
- Kumar, A. & Mathimaran, B. (2017) Employee Retention Strategies – An Empirical Research. *Global Journal Of Management and Business Research*.
- Ladyshevsky, R. & Taplin, R. (2017) Employee perceptions of *Managerial Coaching* and work engagement using the Measurement Model of *Coaching Skills* and the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15(2), 25-42.
- Lawrence, P. (2017) *Managerial Coaching - A literature review*. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15(2), 43-69.
- Lee, M. C. C. & Ding, A. Y. L. (2020) Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory *Coaching* and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh journal*, 9(5), 668-681.
- Li, X., Sanders, K. & Frenkel, S. (2012) How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
- Liu, C. Y., Pirola-Merlo, A., Yang, C. A. & Huang, C. (2009) Disseminating the functions of team *Coaching* regarding research and development team effectiveness: evidence from high-tech industries in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 37(1), 41-57.
- Lu, A. C. C. & Gursoy, D. (2016) Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- Lub, X. D., Blomme, R. J. & Matthijs Bal, P. (2011) *Psychological contract and organizational citizenship behavior: A new deal for new generations?*, 7.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014) Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S139.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008) The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 28.
- Macintyre, P. L. (2020) Supporting change leaders with executive *Coaching*. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 375-386.
- Maertz, C. P. & Griffeth, R. W. (2004) Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management*, 30(5), 667-667-683.
- Malhotra, K. N. (2010) *Marketing Research: An Applied Orientation*, 6 edition.
- Mamun, C. A. A. & Hasan, M. N. (2017) Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71.
- Marisa Salanova & Schaufeli, W. (2009) *El Engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid.

- Matsuo, M. (2018) How does *Managerial Coaching* affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel review*.
- Matta, V. D. & Victoria, F. (2012) *Personal & Professional Coaching - Livro de metodologia*. Rio de Janeiro.
- McCarroll, J. (2017) BUILDING LEADERSHIP BENCH-STRENGTH THROUGH COACHING. *NZ Business + Management*, 31(6), M16-M17.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013) *Managerial Coaching: challenges, opportunities and training*. *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2020) Ability, motivation and opportunity: *Managerial Coaching* in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 149-170.
- McKenna, J. & Jeske, D. Ethical leadership and decision authority effects on nurses' engagement, exhaustion, and turnover intention. *Journal of Advanced Nursing*.
- McLean, G. N., Baiyin, Y., Min-Hsun Christine, K., Tolbert, A. S. & Larkin, C. (2005) Development and initial validation of an instrument measuring *Managerial Coaching* skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Moraes, R. A. S. & Bastos, S. A. P. (2019) Associação Entre as Dimensões do Suporte Organizacional Percebido e a Intenção de Saída do Trabalho.
- Mueller, C. W. & Price, J. L. (1990) Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(3), 321-335.
- Mueller-Hanson, R. A. & Pulakos, E. D. (2018) Transforming performance management to drive performance : an evidence-based roadmap.
- Muhammad, A., Suleman Aziz, L., Oranzab, Basharat, R. & Wasif, A. (2018) Examining the Impact of *Managerial Coaching* on Employee Job Performance: Mediating Role of Work Engagement, Leader-Member-Exchange Quality, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 253-253-282.
- Munteanu, A. & Ratiu, L. (2018) The Manager as Coach: Cross-Cultural Adaptation of an Instrument Assessing Managers' *Coaching* Skills. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*.
- Narayanasamy, A. & Penney, V. (2014) *Coaching* to promote professional development in nursing practice. *British Journal of Nursing*, 23(11), 568-573.
- Ng, L. (2012) The Millennials: An Overview and Implications for *Coaching* Generation Y. Columbia: Columbia University.
- Park, S., Yang, B. & McLean, G. N. (2008) *An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development*.
- Pastoriza, D., Ariño, M. & Ricart, J. (2008) Ethical *Managerial* Behaviour as an Antecedent of Organizational Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 329-329-341.

- Paulo Cesar, P.-M., Pedro Guilherme, B.-M. & Ana Maria Teresa, B.-P. (2013) Engagement no trabalho: uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(3), 629-644.
- Peltier, B. (2010) *The psychology of executive Coaching: Theory and application*, 263.
- Penido, C. (2015) O Líder-Coach e Sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental. *The Leader-Coach and its Effectiveness in the Process Learning Behavior.*, 13(2), 103-115.
- Perez, M. (2008) *Turnover Intent*. Doctoral University of Zurich.
- Perrone, C. M., Selda, E., Schaurich dos Santos, A. & Sobrosa, G. M. R. (2013) A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista de Administração da UFSM*, 6, 546-560.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2004) *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS*, 6ª edition. Edições Silabo, Lda.
- Rai, A., Patyal, V. S. & Maheshwari, S. The Mediating Role of Self-efficacy between Job Challenges and Work Engagement: Evidence from Indian Power Sector Employees. *Journal of Public Affairs*, 19.
- Rapp-Ricciardi, M., Garcia, D. & Archer, T. (2018) Personal attributes linked to empowerment that influence receptivity to *Coaching* leadership. *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*, 11(1), 30-30-45.
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., de Oliveira, R. T. & Faustino, C. (2020) How *Managerial Coaching* promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Richman, A. (2006) Everyone Wants an Engaged Workforce, How Can You Create it? *Workspan*, 49, 3.
- Romão, S. M. L. & Ribeiro, N. M. P. (2021) O Impacto das Competências de *Coaching* dos Líderes na Felicidade e Intenção de Turnover dos colaboradores.
- Rosha, A. (2014) External and internal conditions to promote *Coaching* in organisation. *KSI Transactions on Knowledge Society* 7, 30-37.
- Rousseau, D. M. (1990) New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-389-400.
- Rousseau, D. M. (1996) Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *Personnel Psychology*, 49(2), 487-490.
- Rousseau, D. M. (2004) Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-120-127.
- Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. (2019) Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness-People and Performance*, 6(1), 19-38.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014) What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M. & Schaufeli, W. B. (2003) Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34(1), 43-73.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire - A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Sequeira, J. A. & Lima, R. (2016) Satisfação organizacional, identificação organizacional e intenção de turnover : estudo comparativo com uma amostra de trabalhadores do sector farmacêutico.
- Shareef, R. A. & Atan, T. (2018) The influence of ethical leadership on academic employees`organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation., *Management Decision*, 583-605.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, J. G. D. & Gupta, N. (1998) An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Silva, M. C. e. (2014) Engagement ou compromisso organizacional : Conceitos iguais ou diferentes?
- Simpson, M. R. (2009) Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 12.
- Simões, L. M. A. & Duarte, A. P. (2020) A relação entre liderança responsável e os comportamentos individuais no trabalho: o papel do compromisso afetivo.
- Solomon, C. & Van Coller-Peter, S. (2019) How *Coaching* aligns the psychological contract between the young millennial professional and the organisation. *South African Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-11.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Salas, E. & Benishek, L. E. (2015) The power of *Coaching*: a meta-analytic investigation. *Coaching*, 8(2), 73-95.
- Soria, M. S. & Schaufeli, W. B. (2004) El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Recursos Humanos*.
- Staw, B. M. (1980) The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1(4), 253-273.
- Steel, R. P. & Ovalle, N. K. (1984) A review and meta-analysis on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- Svergun, O. & Fairlie, P. (2020) The interrelated roles of corporate social responsibility and stress in predicting job outcomes. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35(3), 193-210.
- Tanskanen, J., Makela, L. & Viitala, R. (2019) Linking *Managerial Coaching* and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1217-1240.

- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993) Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Torres, M. J. A. e. C. C. (2019) Os millennials e as suas expectativas do mercado de trabalho e das organizações: Um estudo acerca dos estudantes do ensino superior do concelho do Porto. Universidade Fernando Pessoa.
- Tung-Chun, H., John, L. & Ching-Yi, L. (2007) The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 35(6), 735-750.
- Twenge, J. M. (2010) A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Varella, C. A. A. (2008) *Análise Multivariada Aplicada as Ciências Agrárias - Análise de Componentes Principais*. Pós-Graduação Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
- Wageman, R. (2001) How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 12(5), 559-577.
- Wang, J. (2011) Understanding *Managerial* effectiveness: A Chinese perspective. *Journal of European Industrial Training*.
- Whitmore, J. (2017) *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 5th ed.* London: Nicholas Brealey Publishing.

8 APÊNDICES

8.1 Questionário aplicado



COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL
ISCAC.pt



100 ANOS | since 1921



UMA ESCOLA COM O
MUNDO
DENTRO

Questionário Académico ISCAC - Mestrado de Gestão Empresarial

Este projeto de investigação está a ser desenvolvido por uma equipa de investigação da Coimbra Business School do Instituto Politécnico de Coimbra.

O seu objetivo fundamental é analisar variáveis comportamentais, como o envolvimento no trabalho e a intenção de saída de forma a avaliar a resposta comportamental dos colaboradores à influência do Managerial Coaching.

A confidencialidade e anonimato dos dados serão garantidos. A identificação far-se-á por um código, não existindo em nenhum material de referência a dados de identificação.

Os dados recolhidos são para uso exclusivo do presente estudo, não existindo quaisquer interesses financeiros a motivar o estudo.

A sua participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza, à sua participação.

Este estudo não é financiado por qualquer bolsa ou fundo de investigação, e mereceu a aprovação da Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra.

Em nome da equipa de investigação do projeto, manifesto os nossos agradecimentos pela sua participação, e manifesto a nossa disponibilidade para quaisquer esclarecimentos adicionais através do email a2019125672@alumni.iscac.pt

 a2019125672@alumni.iscac.pt (não partilhado) [Mudar de conta](#)



***Obrigatório**

Obtenção do Consentimento Informado Livre e Esclarecido* Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item: *

- Sim, considero-me informado/a e esclarecido/a sobre o estudo.
- Aceito participar livremente no estudo.
- Tenho idade igual ou superior a 18 anos.



Idade *

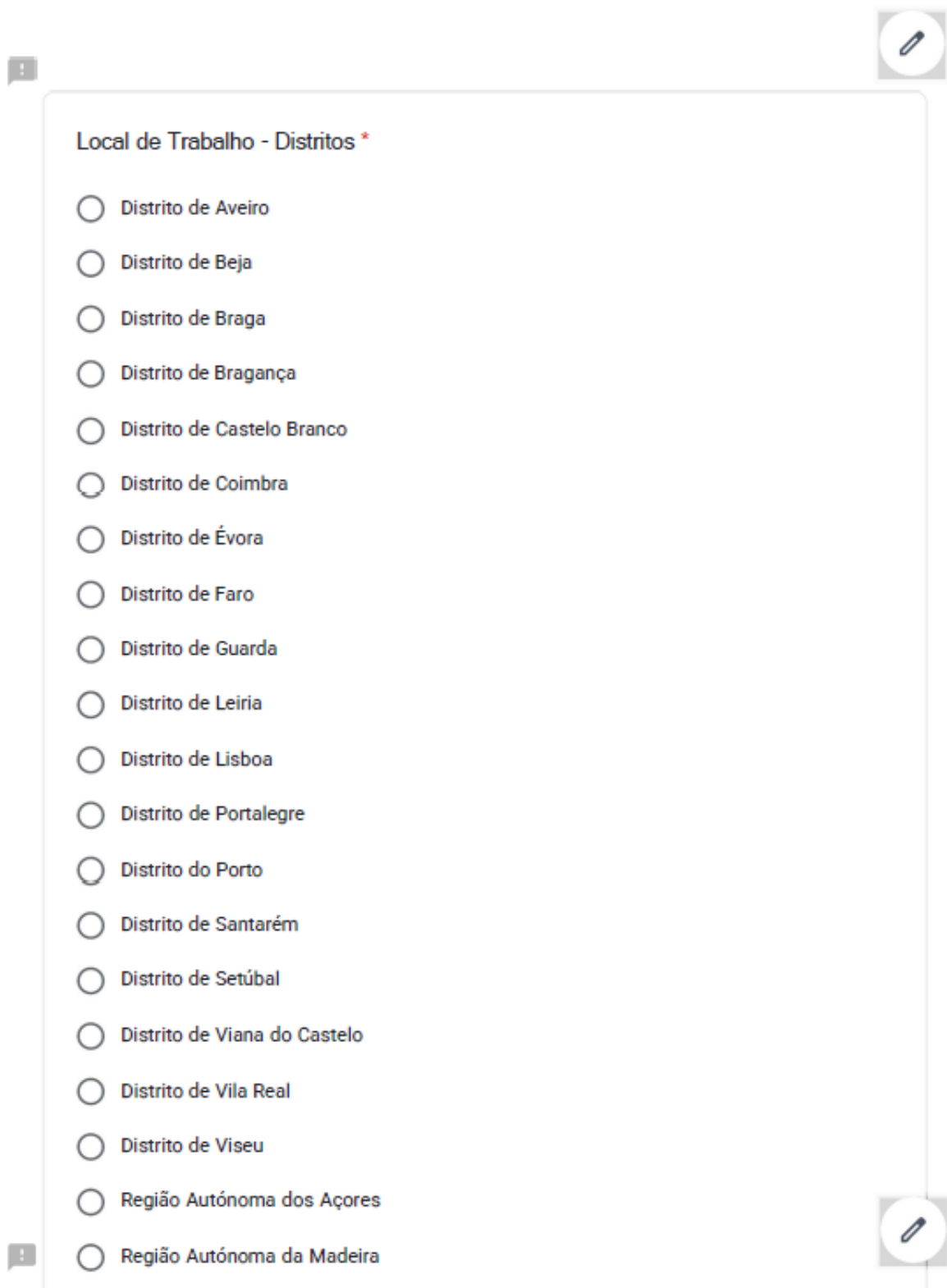
A sua resposta

Género *

- Feminino
- Masculino
- Outro

Habilitações Literárias *

- Inferior ou igual ao 12º Ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento



The form is titled "Local de Trabalho - Distritos *". It contains a list of 19 options, each with a radio button. The options are: Distrito de Aveiro, Distrito de Beja, Distrito de Braga, Distrito de Bragança, Distrito de Castelo Branco, Distrito de Coimbra, Distrito de Évora, Distrito de Faro, Distrito de Guarda, Distrito de Leiria, Distrito de Lisboa, Distrito de Portalegre, Distrito do Porto, Distrito de Santarém, Distrito de Setúbal, Distrito de Viana do Castelo, Distrito de Vila Real, Distrito de Viseu, Região Autónoma dos Açores, and Região Autónoma da Madeira. There are two edit icons (pencil) in the top right and bottom right corners of the form area.

Local de Trabalho - Distritos *

- Distrito de Aveiro
- Distrito de Beja
- Distrito de Braga
- Distrito de Bragança
- Distrito de Castelo Branco
- Distrito de Coimbra
- Distrito de Évora
- Distrito de Faro
- Distrito de Guarda
- Distrito de Leiria
- Distrito de Lisboa
- Distrito de Portalegre
- Distrito do Porto
- Distrito de Santarém
- Distrito de Setúbal
- Distrito de Viana do Castelo
- Distrito de Vila Real
- Distrito de Viseu
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

Há quanto anos trabalha na presente Organização/Empresa? *

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

Qual é o seu Vínculo Laboral? *

- Contrato sem termo (efetivo)
- Contrato a termo certo
- Outra:

Setor de trabalho *

- Público
- Privado
- Público-Privado

1 – Para refletir sobre o seu líder.

Dentro de uma escala de 6 pontos refira de que forma as seguintes afirmações se aplicam ao comportamento do seu líder.

Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se pouco	Aplica-se	Aplica-se muito	Aplica-se totalmente
1	2	3	4	5	6



1.1 - Quando pede ao seu líder que partilhe sentimentos, este sente-se à vontade para o fazer.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

1.2 Nas situações em que surgem obstáculos no trabalho, o seu líder revela abertura e franqueza na sua opinião.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

1.3 Quando o seu líder conversa com outras pessoas, partilha os seus sentimentos abertamente.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente



1.4 Ao desenvolver relacionamentos, o seu líder partilha abertamente os seus valores pessoais.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

1.5 Quando questionam o seu líder acerca das suas experiências profissionais, este partilha-as.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

1.6 Quando é pedido ao seu líder que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, este escolhe tarefas de equipa.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

1.7 De um modo geral, o seu líder aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente



1.8 Enquanto parte de um grupo de trabalho, o seu líder prefere trabalhar para o consenso do grupo.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

1.9 Quando uma decisão tem que ser tomada, o seu líder prefere consultar outras pessoas.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

1.10 Quando pensa em formas de atingir objetivos, o seu líder procura recolher informações junto das outras pessoas.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

1.11 Na tomada de decisões, o seu líder sobrepõe os sentimentos à razão.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

1.12 Nas discussões com outros, o seu líder centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

1.13 Quando dinamiza reuniões de trabalho, o seu líder permite que haja tempo para a construção de relacionamento.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

1.14 No local de trabalho, o seu líder procura estabelecer ligações com os outros.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

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

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

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

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente



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

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

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

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

1.19 O seu líder encara o conflito como construtivo.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente

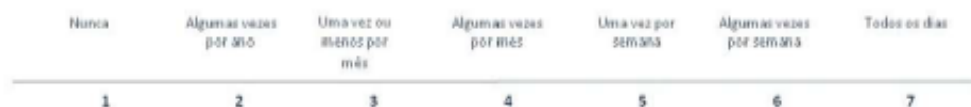
1.20 Quando trabalha com outros, o seu líder coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis.

	1	2	3	4	5	6	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se totalmente



2 – Para refletir sobre si.

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



2.1 No meu trabalho, sinto-me com bastante energia.

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Todos os dias

2.2 Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Todos os dias

2.3 Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.

1 2 3 4 5 6 7

Nunca Todos os dias



2.4 No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.



	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todos os dias

2.5 O meu trabalho inspira-me.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todos os dias

2.6 Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todos os dias

2.7 Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todos os dias

2.8 Tenho orgulho no trabalho que faço.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todos os dias



3.3 Não tenciono deixar o meu emprego.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente



3.4 Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3.5 Atualmente não estou a pensar deixar o meu emprego.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Submeter

Limpar formulário



8.2 Caracterização da Amostra

Género	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Feminino	214	69	69	69
Masculino	98	31,4	31,4	100
Total	312	100	100	
Idade				
25 ou menos	41	13,1	13,1	13,1
Entre os 26 e 34	104	33,3	33,3	46,47
Entre os 35 e 44	102	32,7	32,7	79,17
Entre os 45 e 54	51	16,3	16,3	95,51
Entre os 55 e 64	14	4,5	4,5	100
Total	312	100	100	
Escolaridade				
Doutoramento	6	1,9	1,9	1,9
Inferior ou igual ao 12º Ano	163	52,2	52,2	54,17
Licenciatura	111	35,6	35,6	89,74
Mestrado	32	10,3	10,3	100
Total	312	100	100	
Localização Trabalho				
Distrito de Beja	1	0,3	0,3	4,5
Distrito de Portalegre	1	0,3	0,3	60,9
Distrito de Viana do Castelo	1	0,3	0,3	89,1
Distrito de Braga	2	0,6	0,6	5,1
Distrito de Évora	2	0,6	0,6	35,6
Distrito de Guarda	2	0,6	0,6	39,1
Distrito de Viseu	8	2,6	2,6	91,7
Distrito de Faro	9	2,9	2,9	38,5
Distrito de Setúbal	12	3,8	3,8	88,8
Distrito de Aveiro	13	4,2	4,2	4,2
Distrito de Leiria	19	6,1	6,1	45,2
Distrito do Porto	26	8,3	8,3	100,0
Distrito de Lisboa	48	15,4	15,4	60,6
Distrito de Santarém	75	24,0	24,0	84,9
Distrito de Coimbra	93	29,8	29,8	34,9
Total	312	100	100	
Antiguidade				
Até 1 ano	34	10,9	10,9	10,9
Mais de 1 ano e até 3 anos	73	23,4	23,4	34,3
Mais de 10 anos até 20 anos	73	23,4	23,4	57,7
Mais de 20 anos	43	13,8	13,8	71,5
Mais de 3 anos e até 5 anos	44	14,1	14,1	85,6
Mais de 5 anos e até 10 anos	45	14,4	14,4	100,0

Total	312	100	100	
Vínculo Laboral				
Contrato a termo certo	41	13,1	13,1	13,1
Contrato a termo incerto	6	1,9	1,9	15,1
Contrato sem termo	250	80,1	80,1	95,2
Estágio profissional	6	1,9	1,9	97,1
Prestação de serviços	9	2,9	2,9	100,0
Total	312	100	100	
Sector de Trabalho				
Privado	237	76,0	76,0	76,0
Público	66	21,2	21,2	97,1
Público-Privado	9	2,9	2,9	100,0
Total	312	100	100	

8.3 AFE

8.3.1 Matriz de componente rotativa inicial, sem exclusões

Matriz de componente rotativa

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
CMC1	,687	,184	,118	,130	,192	-,214
CMC2	,780	,169	,170	,030	-,032	,037
CMC3	,738	,131	,129	,083	,183	-,322
CMC4	,756	,153	,002	,051	,098	-,326
CMC5	,734	,079	-,012	,120	-,120	-,131
CMC6	,751	,103	,125	,193	-,122	,067
CMC7	,811	,116	,098	,098	-,135	,088
CMC8	,826	,145	,100	,012	-,124	,138
CMC9	,576	,177	,137	,093	,162	,515
CMC10	,642	,148	,140	,054	-,023	,527
CMC11	,276	-,037	,036	,262	,758	,013
CMC12	,709	,156	,035	-,020	,275	,092
CMC13	,800	,161	,026	-,091	,135	,155
CMC14	,816	,116	,058	-,030	,133	,098
CMC15	,764	,142	,017	,042	,254	,183
CMC16	-,048	,044	-,181	,808	,143	,073
CMC17	,502	,027	,014	,458	,242	-,002
CMC18	,670	,149	,107	,292	,029	,126
CMC19	,346	,123	,043	,771	-,050	-,084
CMC20	,540	,052	,071	,421	,231	,111
ET1	,134	,852	,131	-,021	,110	,065
ET2	,166	,864	,230	,009	,102	,056

ET3	,134	,771	,043	-,021	,087	,038
ET4	,164	,878	,127	,034	,116	,041
ET5	,181	,835	,240	,040	,058	,023
ET6	,187	,799	,252	,003	-,042	,018
ET7	,215	,802	,247	,020	,014	-,038
ET8	,073	,724	,186	,116	-,248	-,036
ET9	,073	,682	,063	,159	-,219	-,018
IS1	-,002	-,268	-,700	,093	-,259	,107
IS2	-,155	-,276	-,698	,123	-,015	,216
IS3	,117	,362	,791	,015	-,050	,052
IS4	,101	,128	,784	,071	-,033	,106
IS5	,140	,256	,741	-,040	-,080	,234

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

8.3.2 Matriz de componente rotativa final, com exclusões

Matriz de componente rotativa

	Componente		
	1	2	3
CMC1	,702	,164	-,101
CMC2	,783	,151	-,176
CMC3	,745	,120	-,111
CMC4	,741	,143	,011
CMC5	,717	,069	,024
CMC6	,761	,095	-,112
CMC7	,817	,104	-,098
CMC8	,818	,127	-,106
CMC10	,671	,133	-,158
CMC12	,731	,143	-,048
CMC13	,807	,141	-,051
CMC14	,826	,099	-,073
CMC15	,793	,130	-,031
CMC18	,702	,151	-,089
ET1	,148	,842	-,159
ET2	,188	,851	-,259
ET3	,152	,763	-,072
ET4	,185	,869	-,152
ET5	,205	,822	-,257
ET6	,195	,790	-,266
ET7	,220	,793	-,262

ET8	,068	,722	-,188
ET9	,070	,692	-,068
IS1	-,011	-,242	,713
IS2	-,138	-,245	,705
IS3_1	-,126	-,342	,798
IS4_1	-,116	-,112	,782
IS5_1	-,141	-,239	,755

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

8.3.3 Questionários Viáveis, Missing Values

	Estatísticas Descritivas		
	Média	Erro Desvio	Análise N
CMC1	3,51	1,672	294
CMC2	4,24	1,434	294
CMC3	3,56	1,457	294
CMC4	3,85	1,468	294
CMC5	4,62	1,428	294
CMC6	4,03	1,521	294
CMC7	4,14	1,521	294
CMC8	4,27	1,552	294
CMC10	4,11	1,506	294
CMC12	3,43	1,483	294
CMC13	3,69	1,540	294
CMC14	4,11	1,510	294
CMC15	3,56	1,490	294
CMC18	3,70	1,433	294
ET1	4,91	1,465	294
ET2	4,74	1,635	294
ET3	5,11	1,622	294
ET4	4,85	1,569	294
ET5	4,71	1,774	294
ET6	5,24	1,582	294
ET7	4,62	1,771	294
ET8	5,75	1,434	294
ET9	4,91	1,645	294
IS1	3,22	1,552	294

IS2	2,17	1,495	294
IS3	3,07	1,605	294
IS4	3,12	1,643	294
IS5	3,46	1,609	294

Missing Values, 18 = 312 - 294

8.4 Análise da correlação de cada Item com os restantes

8.4.1 Competências de *Managerial Coaching*

	Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alpha de Cronbach se o item for excluído
CMC1	51,05	228,260	,684	,546	,946
CMC2	50,32	229,470	,781	,649	,944
CMC3	50,99	231,112	,727	,642	,945
CMC4	50,70	231,627	,712	,610	,945
CMC5	49,94	234,950	,661	,514	,946
CMC6	50,52	229,869	,726	,627	,945
CMC7	50,41	226,816	,796	,719	,943
CMC8	50,30	226,084	,796	,692	,943
CMC10	50,44	233,516	,650	,493	,947
CMC12	51,14	231,598	,704	,577	,945
CMC13	50,86	226,974	,786	,671	,943
CMC14	50,45	226,867	,800	,715	,943
CMC15	51,00	228,868	,766	,659	,944
CMC18	50,86	233,964	,678	,498	,946

8.4.2 Envolvimento no Trabalho

	Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alpha de Cronbach se o item for excluído
ET1	39,73	122,365	,826	,780	,938
ET2	39,90	117,226	,878	,829	,934
ET3	39,51	123,390	,706	,569	,944

ET4	39,80	118,898	,867	,791	,935
ET5	39,93	115,399	,854	,760	,936
ET6	39,41	120,176	,820	,712	,938
ET7	40,02	116,341	,827	,709	,937
ET8	38,89	126,389	,689	,554	,944
ET9	39,73	124,986	,638	,438	,948

8.4.3 Intenção de Saída

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alpha de Cronbach se o item for excluído
IS1	10,6440	27,243	,618	,447	,840
IS2	11,6893	27,449	,632	,441	,836
IS3_1	10,9061	24,858	,769	,617	,800
IS4_1	10,9903	26,042	,653	,468	,831
IS5_1	11,3172	25,899	,685	,525	,823

8.5 Estudo da dimensionalidade das variáveis (Análise Fatorial)

8.5.1 KMO e teste Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,937
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	6200,696
	gl	378
	Sig.	,000

8.5.2 Comunalidades

	Inicial	Extração
CMC1	1,000	,530
CMC2	1,000	,667
CMC3	1,000	,582
CMC4	1,000	,569
CMC5	1,000	,520
CMC6	1,000	,600
CMC7	1,000	,687

CMC8	1,000	,697
CMC10	1,000	,493
CMC12	1,000	,557
CMC13	1,000	,674
CMC14	1,000	,698
CMC15	1,000	,647
CMC18	1,000	,523
ET1	1,000	,756
ET2	1,000	,826
ET3	1,000	,611
ET4	1,000	,812
ET5	1,000	,784
ET6	1,000	,733
ET7	1,000	,746
ET8	1,000	,562
ET9	1,000	,488
IS1	1,000	,567
IS2	1,000	,576
IS3	1,000	,770
IS4	1,000	,638
IS5	1,000	,648

Método de Extração: análise de Componente Principal.

8.5.3 Variância total explicada

Com pone nte	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	11,057	39,488	39,488	11,057	39,488	39,488	8,400	30,000	30,000
2	4,923	17,582	57,070	4,923	17,582	57,070	6,240	22,284	52,284
3	1,983	7,081	64,151	1,983	7,081	64,151	3,323	11,867	64,151

Método de Extração: análise de Componente Principal.

8.6 Cálculo da Média e do desvio padrão das Variáveis

Estatísticas Descritivas			
	Média	Desvio Padrão	N
CMCMedia	3,8956	1,16429	305
ETMedia	4,9571	1,36796	303
ISMedia	2,7773	1,25961	309

8.7 Coeficiente de correlação de *Pearson*

		CMCMedia	ETMedia	ISMedia
CMCMedia	Correlação de Pearson	1	,377**	-,267**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001
	N	305	297	302
ETMedia	Correlação de Pearson	,377**	1	-,519**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001
	N	297	303	300
ISMedia	Correlação de Pearson	-,267**	-,519**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	
	N	302	300	309

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

8.8 Análise da Normalidade dos Resíduos das Variáveis

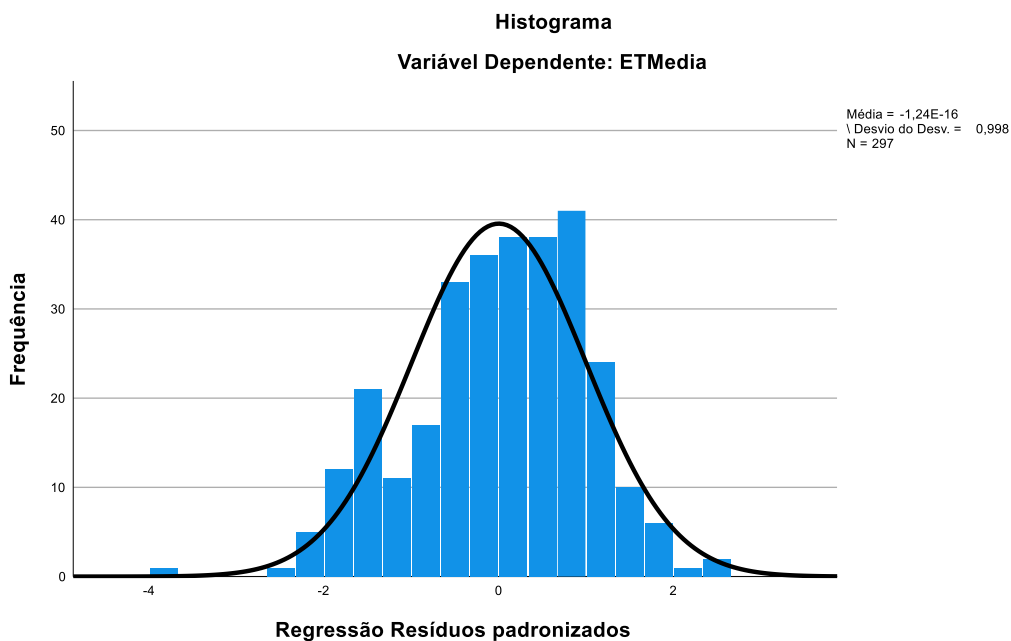


Figura 1 - Histograma de resíduos da variável dependente ET e da variável independente CMC

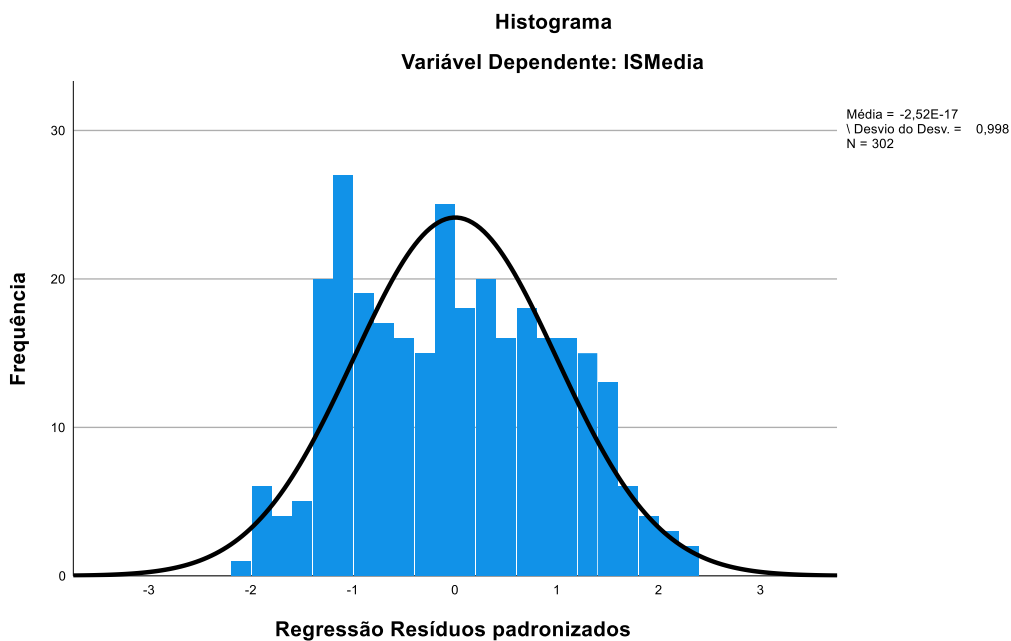


Figura 2 - Histograma de resíduos da variável dependente IS e da variável independente CMC

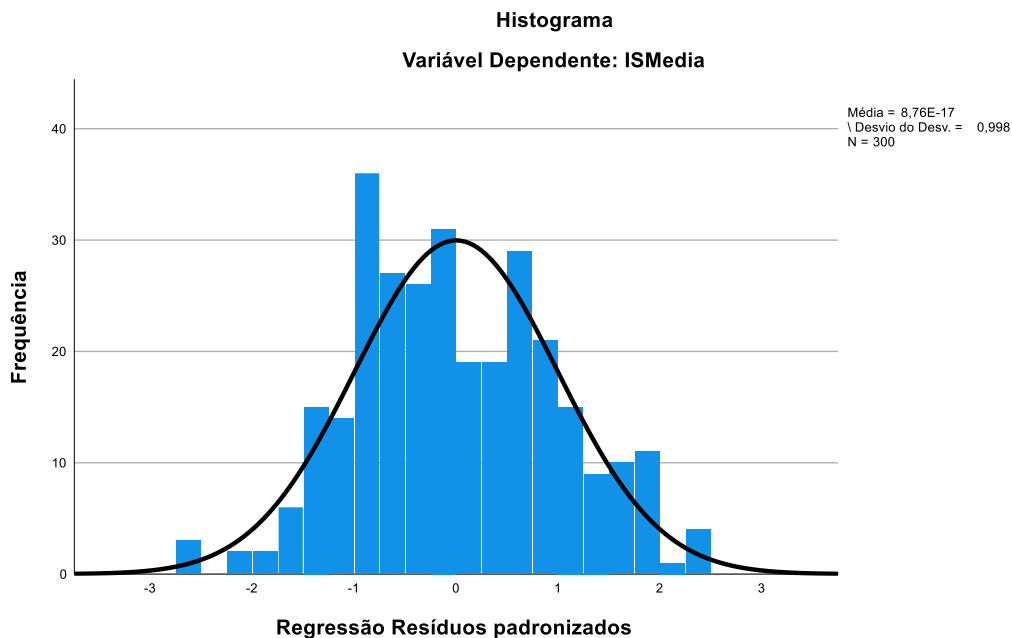


Figura 3 - Histograma de resíduos da variável dependente IS e da variável independente ET

8.9 Análise da Homocedasticidade das Variáveis

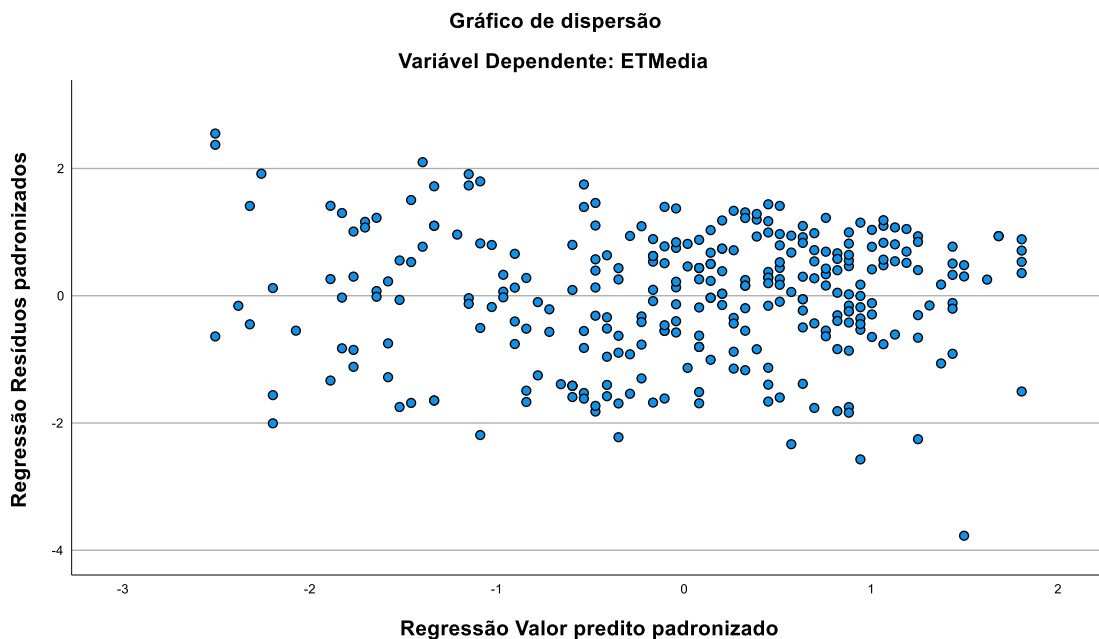


Figura 4 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente ET e da variável independente CMC

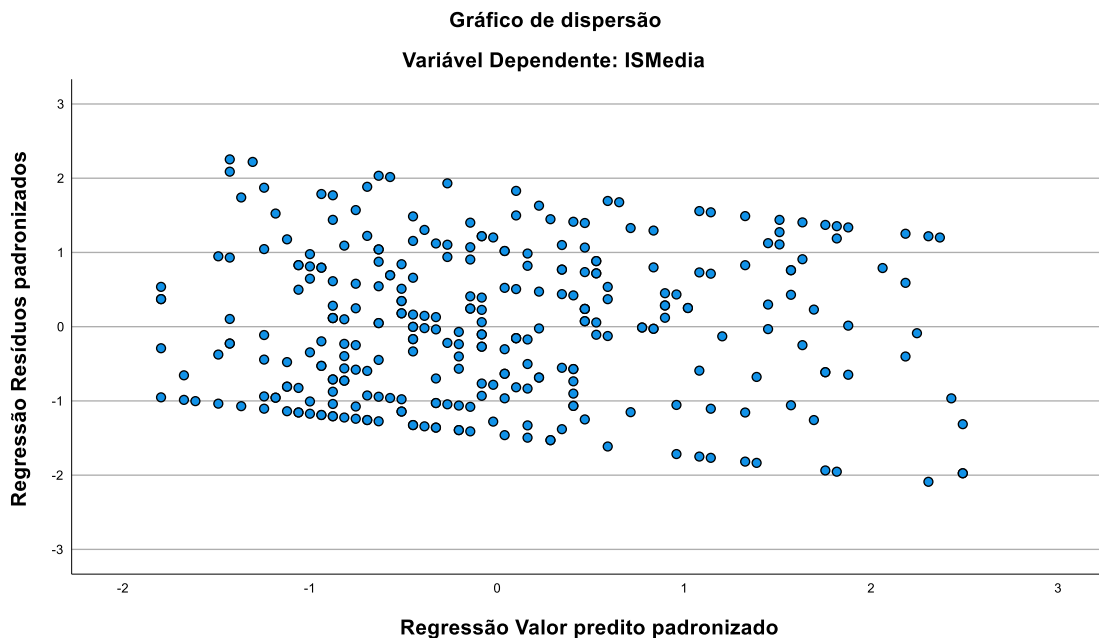


Figura 5 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente IS e da variável independente CMC

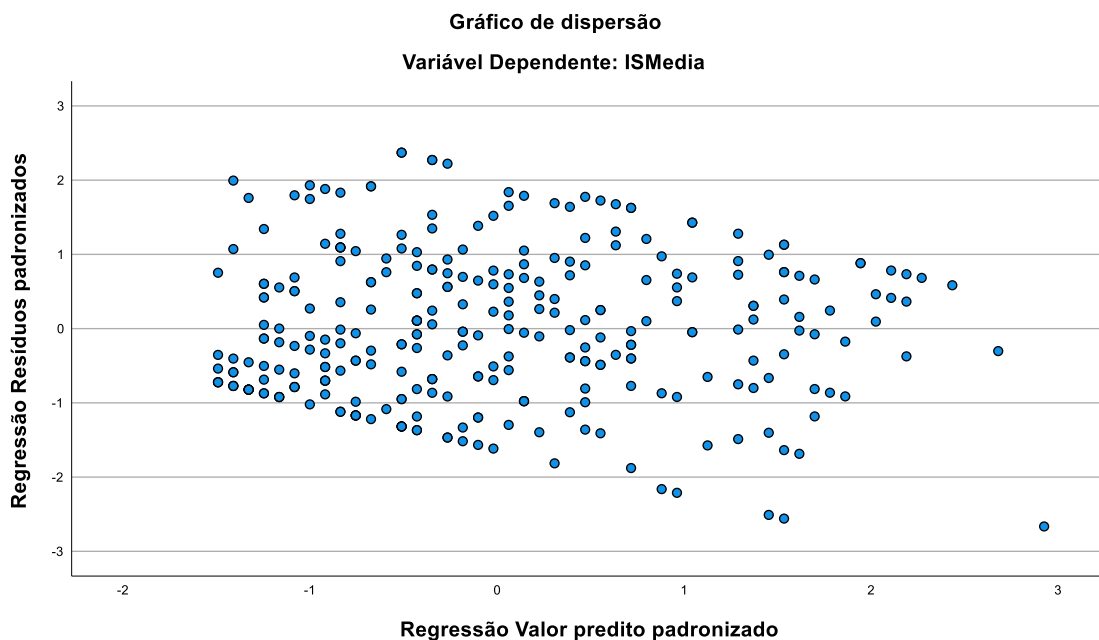


Figura 6 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente IS e da variável independente ET

8.10 Regressão

8.10.1 Regressão Envolvimento no Trabalho

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,377 ^a	,142	,139	1,25429	1,983

a. Preditores: (Constante), CMCMedia

b. Variável Dependente: ETMedia

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	76,734	1	76,734	48,774	<,001 ^b
	Resíduo	464,104	295	1,573		
	Total	540,837	296			

a. Variável Dependente: ETMedia

b. Preditores: (Constante), CMCMedia

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	3,252	,256		12,683	<,001
	CMCMedia	,439	,063	,377	6,984	<,001

a. Variável Dependente: ETMedia

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	3,6912	5,8875	4,9689	,50915	297
Resíduo	-4,73062	3,19766	,00000	1,25217	297
Erro Valor previsto	-2,510	1,804	,000	1,000	297
Erro Resíduo	-3,772	2,549	,000	,998	297

a. Variável Dependente: ETMedia

8.10.2 Regressão Intenções de Saída

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,267 ^a	,072	,068	1,20942	1,711

a. Preditores: (Constante), CMCMedia

b. Variável Dependente: ISMedia

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	33,800	1	33,800	23,108	<,001 ^b
	Resíduo	438,809	300	1,463		
	Total	472,609	301			

a. Variável Dependente: ISMedia

b. Preditores: (Constante), CMCMedia

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,876	,243		15,920	<,001
	CMCMedia	-,287	,060	-,267	-4,807	<,001

a. Variável Dependente: ISMedia

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,1513	3,5884	2,7543	,33510	302
Resíduo	-2,52677	2,72557	,00000	1,20741	302
Erro Valor previsto	-1,800	2,489	,000	1,000	302
Erro Resíduo	-2,089	2,254	,000	,998	302

a. Variável Dependente: ISMedia

8.10.3 Variável independente Envolvimento no Trabalho e variável dependente Intenção de Saída

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,519 ^a	,270	,267	1,08430	1,719

a. Preditores: (Constante), ETMedia

b. Variável Dependente: ISMedia

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	129,304	1	129,304	109,979	<,001 ^b
	Resíduo	350,363	298	1,176		
	Total	479,667	299			

a. Variável Dependente: ISMedia

b. Preditores: (Constante), ETMedia

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	5,174	,238		21,746	<,001
	ETMedia	-,484	,046	-,519	-10,487	<,001

a. Variável Dependente: ISMedia

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	1,7837	4,6896	2,7667	,65761	300
Resíduo	-2,88956	2,57056	,00000	1,08249	300
Erro Valor previsto	-1,495	2,924	,000	1,000	300
Erro Resíduo	-2,665	2,371	,000	,998	300

a. Variável Dependente: ISMedia