



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Daniela Gaspar Branco

**A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E A
ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE: O PAPEL MEDIADOR
DO CAPITAL PSICOLÓGICO**

VOLUME 1

Dissertação no âmbito do mestrado em Gestão orientada pela Professora Doutora Isabela Cristina Dórdio Dimas e coorientada pelo Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2020



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Daniela Gaspar Branco

**A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E A
ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE: O PAPEL
MEDIADOR DO CAPITAL PSICOLÓGICO**

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pela Professora Doutora
Isabel Cristina Dórdio Dimas e coorientada pelo Professor Doutor Filipe Jorge
Fernandes Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra para obtenção do Grau de Mestre.**

Julho de 2020

Dedicatória

*“Porque metade de mim és tu
E a outra metade sonha ser como tu.”
A ti Lúcia, avó, mãe e ...*

Agradecimentos

A primeira pessoa, à qual quero prestar o meu profundo agradecimento, é a pessoa na qual me inspiro, da qual sinto um orgulho desmedido pela pessoa que é e, orgulho-me todos os dias em ser tua filha, por isso tudo e muito mais PAI, obrigada. O meu agradecimento a ti, Agostinho Branco, nunca vai ser suficiente, pelas bases que me deste e condições para atingir este patamar e ser quem sou! Tenho a certeza de que o Joaquim estaria mais do que orgulhoso em ver tudo o que construístes.

David, o irmão com o feitio mais complicado do mundo, mas também um dos corações mais moles que conheço, obrigada por aturares as minhas crises e, por teres sempre uma palavra para mim quando precisava, que eu possa ser para ti na escrita da tua dissertação o que foste para mim na escrita da minha.

Flávio José, és o meu suporte, agradeço-te pelo apoio e insistência, pelo facto de não me deixares desistir de nada ao longo destes dez anos, seja longe ou perto, eu sei que não tem sido fácil apoiar-me em tudo, mas nunca me falhaste e nunca me deixaste baixar os braços. A vida é um desafio, mas tu tornas tudo tão fácil. Obrigada por tudo, por estes anos de paciência e perseverança. Vamos à próxima etapa?

Sofia e Inês, as gémeas, desde 1994, obrigada por me manterem um sorriso na cara mesmo quando a vontade era a oposta, obrigada por estarem sempre lá e por me demonstrarem que é possível ter uma amizade incrível como a nossa.

Às minhas colegas de mestrado, Ana e Mafalda, obrigada pelas noites de trabalhos, por compreenderem tão bem a minha situação de trabalhadora-estudante, por me darem a oportunidade de vos dar a conhecer a verdadeira Coimbra, foi um prazer. Por tudo, obrigada, e que a nossa amizade continue com mais viagens num futuro próximo.

Joana Beatriz, madrinha de faculdade, companheira de escola e colega de profissão, muito obrigada por todas as conversas, mensagens, almoços e caminhadas que passamos para me fazer espairer.

Anne Marije, a Holanda é a minha segunda casa graças a ti, introduziste-me novos mundos e hobbies fantásticos, obrigada pela tua hospitalidade, pelas *road-trips* e pelo apoio no término desta etapa.

A toda a minha família e amigos não mencionados acima, obrigada por compreenderem a minha falta de comparência nas reuniões familiares e convívios, obrigada!

A ambos os meus orientadores, Dr.^a Isabel Dimas e Dr. ° Filipe Coelho pela rápida resposta a todas as questões, pela elasticidade de agenda da vossa parte na conciliação com os meus horários laborais e, obrigada por proporcionarem o apoio necessário para o início e fim desta dissertação.

Uma palavra de agradecimento à Magal – Sistemas de Bombeamento, Lda., o meu local de trabalho, por me proporcionarem o tempo, pela equipa fantástica na qual fui integrada e, por me permitirem estudar e trabalhar sem nunca levantar qualquer objeção à necessidade de comparecer a reuniões ou aulas.

Resumo

Num mundo de mudança e inovação constante, é necessário que as organizações acompanhem este ritmo e se adaptem para não perderem a sua vantagem competitiva e a capacidade de resposta às mais diversas dificuldades que surgem. É com base nisso que é cada vez mais importante o desenvolvimento de estudos empíricos que auxiliem as empresas a conseguirem sobreviver e crescer. Auxiliando a área dos recursos humanos e da gestão que requerem cuidados e uma aprendizagem constante. Os colaboradores de uma empresa são o ponto de partida para a satisfação do consumidor e conseqüente aumento do desempenho organizacional.

Os objetivos da presente investigação prendem-se com a análise do efeito mediador que os estados associados ao capital psicológico têm na relação entre a liderança transformacional e a orientação para o cliente, o que é uma contribuição original. Para o estudo em causa, foram estudados comerciais de equipas, da mesma organização, que atuam em áreas geográficas diferentes. Obteve-se uma amostra de 94 colaboradores portugueses e pertencentes à área comercial, tendo sido adotado o inquérito através de questionário escrito como metodologia. Para testar as hipóteses foi utilizada uma análise das correlações e a hipótese da mediação foi testada através da macro PROCESS.

Os resultados obtidos revelaram uma mediação parcial por parte do capital psicológico na ligação liderança transformacional – orientação para o cliente, dado o facto de existir também uma relação direta entre estes construtos. Para além da contribuição que este estudo possa ter no papel do gestor e na compreensão dos efeitos que resultam do seu estilo de liderança, os dados que foram obtidos revelam ainda o capital psicológico como um construto que não deve ser descurado nas organizações.

Palavras-chave: liderança transformacional, capital psicológico, orientação para o cliente, desempenho, satisfação do consumidor

Abstract

In a world of change and constant innovation, it is necessary that organizations keep up with the rhythm and adapt in order to keep the advantage and their responsiveness to difficulties that show up. In this context, it is important the development of empirical studies that help companies to survive and grow. In fact, it will help human resources and management which are fields that need constant development and learning. Company employees are the beginning point for customer satisfaction and the consequent increase of organizational performance.

The goals of the present investigation are related with the analysis of the mediating effect that the states associated with psychological capital have in the relationship between transformational leadership and customer orientation, which is an original contribution. For the present study we inquired teams from the same organization, but that performed and worked in different geographic areas. A sample of 94 Portuguese collaborators that belong to the commercial area of the company was obtained; we used a survey through a written questionnaire as methodology. In order to test the hypotheses a correlation analysis was used and through a macro called PROCESS the mediation hypothesis was tested.

The results that were obtained express a partial mediation from psychological capital in the link between transformational leadership – customer orientation, as there is also a direct connection between these two constructs. Apart from the contribution that this study may have for the management role and the effects of leadership style, the data obtained display psychological capital as a construct that cannot be neglected in the organizations.

Keywords: transformational leadership, psychological capital, customer orientation, performance, customer satisfaction

Índice

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1. REVISÃO DA LITERATURA	13
1.1 A LIDERANÇA – ABORDAGENS CLÁSSICAS.....	13
1.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	15
1.2.1 <i>O modelo FRL “Full Range Leadership Model”</i>	16
1.3 CAPITAL PSICOLÓGICO.....	23
1.4 ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE.....	29
CAPÍTULO 2. OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	33
2.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E O CAPITAL PSICOLÓGICO.....	33
2.2 CAPITAL PSICOLÓGICO E ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE.....	34
2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, CAPITAL PSICOLÓGICO E ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE.....	35
CAPÍTULO 3. MÉTODO	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	37
3.2 PROCEDIMENTO DE RECOLHA E PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS.....	38
3.3 INSTRUMENTOS DE MEDIDA E CARACTERÍSTICAS PSICOMÉTRICAS.....	39
3.3.1 <i>Análise Fatorial Exploratória e consistência interna</i>	39
3.3.2 <i>Liderança Transformacional</i>	39
3.3.3 <i>Capital Psicológico</i>	41
3.3.4 <i>Orientação para o cliente</i>	43
CAPÍTULO 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	47
4.1. TESTE DE HIPÓTESES.....	47
4.1.1 <i>Resultados da regressão linear</i>	48
4.2. DISCUSSÃO.....	51
CAPÍTULO 5. CONCLUSÃO	53
BIBLIOGRAFIA	56
ANEXOS	67
ANEXO A.....	68
ANEXO B.....	73

Índice de figuras

Figura 1: Modelo hipotético em análise	36
Figura 2: Scree Plot: Liderança Transformacional.....	40
Figura 3: Scree Plot: Capital Psicológico.....	42
Figura 4: Scree Plot: Orientação para o Cliente	44

Índice de tabelas

Tabela 1: Liderança Transformacional: Saturações Fatoriais (S)	41
Tabela 2: Capital Psicológico: Saturações Fatoriais (S)	43
Tabela 3: Orientação para o Cliente: Saturações Fatoriais (S)	45
Tabela 4: Média, Desvio-padrão e Correlações das Variáveis em Estudo	48
Tabela 5: Análise de regressão da mediação (Hipótese 3).....	50

Introdução

Um cliente insatisfeito gera uma das piores publicidades possíveis, um mau colaborador provoca uma queda no desempenho e um gestor sem as capacidades necessárias para liderar leva à falta de resultados. É com esta ideia que o presente estudo foi desenvolvido e espera contribuir para a literatura e para que as entidades compreendam que não basta apenas investir no topo da cadeia ou no final, é necessário ver a ligação entre e os recursos e saber nutri-la.

A liderança apresenta-se mais eficaz quando existe uma ligação que procura promover tanto a motivação com os valores do líder e do colaborador, e essa ligação líder-colaborador vai além da dimensão organizacional ou cultural (Woods, 2019).

As organizações não existem sem consumidores que adquiram o produto/serviço, sem recursos humanos e uma boa capacidade de gestão, por isso devem existir formações constantes e perceber onde se pode melhorar para atingir os objetivos. Na área comercial, são os colaboradores que representam a organização, aos olhos do cliente e, deste modo é necessário que os seus comportamentos estejam orientados para a satisfação do consumidor.

O atendimento das necessidades dos clientes e o prazer em satisfazê-las, encontra-se relacionado com o nível de interação por parte do colaborador para conseguir atingir a satisfação do cliente, este processo define-se como a orientação para o cliente (Aburayya *et al.*, 2020). Por isso, é cada vez mais importante ter em mente a satisfação do cliente a qual se torna uma previsão do sucesso organizacional e, na área comercial, as empresas encontram-se cada vez mais dependentes das capacidades existentes no seu leque de recursos para conseguirem gerar uma experiência de venda ou compra que cumpra as necessidades do cliente.

De forma genérica, o presente estudo pretende contribuir para compreender as condições, estados e comportamentos que irão gerar um bom desempenho por parte do comercial a nível individual, ou seja, o que é que o influencia a gerar uma boa experiência junto do cliente. Mais concretamente, iremos estudar o efeito que um conjunto de comportamentos do gestor, que se encontram inseridos no campo da liderança transformacional, em conjunto com o capital psicológico dos comerciais (estado psicológico que engloba as dimensões esperança, resiliência, autoeficácia e otimismo) (Margiadi e Wibowo, 2020) exercem no resultado final, que é a orientação para o cliente. Em particular,

este estudo inova e diferencia-se ao testar se o capital psicológico medeia a relação entre liderança transformacional e orientação para o cliente.

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo, procedeu-se a uma revisão da literatura compreendendo o conceito de liderança, diferentes tipos de liderança com uma análise do modelo *Full Range Leadership* com um maior ênfase na liderança transformacional e os sete comportamentos associados, caminhando-se para o capital psicológico como uma nova vertente inserida como parte da psicologia positiva. Por fim, analisa-se a orientação para o cliente que é influenciada por inúmeros contextos, ainda que com o mesmo objetivo: a satisfação do cliente.

No capítulo seguinte são propostas as hipóteses que irão ser testadas, já no terceiro capítulo procede-se à exposição do método de recolha e instrumentos de medida utilizados, o penúltimo capítulo agrega os resultados e a discussão crítica dos mesmos. Culmina-se a presente dissertação com uma conclusão de todo o trabalho feito, contribuições para a gestão, limitações que surgiram e ainda sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 1. Revisão da literatura

Neste capítulo iremos rever o que se encontra estudado na literatura relativamente às variáveis em estudo: Liderança Transformacional, Capital Psicológico e Orientação para o Cliente. As três abordagens à liderança inicialmente discutidas são as consideradas clássicas. Seguidamente discute-se a liderança transformacional, que se enquadra dentro das novas abordagens à liderança sendo, pois, uma abordagem contemporânea. Por último analisa-se o modelo FRL (Full Range Leadership Model) que é um modelo que enquadra a liderança transformacional num contexto mais abrangente. É necessário compreender de onde emergiram cada um dos conceitos, as suas ramificações, antecedentes, consequências e mais-valias para então procedermos à colocação de hipóteses fundamentadas.

1.1 A Liderança – Abordagens clássicas

A liderança é uma componente crítica da gestão que vai auxiliar na obtenção do nível máximo de eficiência e no sucesso em atingir os objetivos da organização (Woods, 2019). A capacidade de uma organização em ter sucesso depende da existência de uma liderança coordenada entre os distintos líderes que existem em cada nível hierárquico da organização, sendo através da habilidade em liderar que o líder irá transformar e influenciar o indivíduo, a equipa e os níveis da organização para obter os resultados que a organização necessita (Dechurch *et al.*, 2010). A liderança nas organizações assenta na influência e promoção de esforços tanto individuais como coletivos para chegar aos objetivos idealizados (Yukl, 2012).

Ao longo do tempo foram inúmeras as formas de definir a liderança. Stogdill (1974) referiu mesmo que existem quase tantas definições de liderança quantos os autores que procuraram definir este fenómeno. Foram identificados por Smith (2014) cinco componentes principais como centrais ao fenómeno da liderança:

1. A liderança é um processo dinâmico;
2. A liderança envolve influência, inteligência e perseverança;
3. A liderança ocorre num contexto grupal;
4. A liderança intervém na exploração pessoal e desenvolvimento;
5. A liderança engloba a consecução de objetivos dentro do tempo, do prazo e na qualidade especificada.

Foi com base nas componentes centrais da liderança descritas acima que Smith (2014) definiu a liderança como um processo dinâmico onde o líder, pela sua inteligência e perseverança influencia um grupo de subordinados a fomentar o seu potencial, para assim atingirem os objetivos da organização dentro de um tempo específico, orçamento e qualidade. Denota-se na generalidade das definições que existem relativas à liderança, que esta implica um processo sob o qual é exercida uma influência intencional sobre outros para dirigir, estruturar, simplificar atividades e relações na organização (Yukl, 2010).

A pesquisa existente subdivide a liderança em três abordagens clássicas, cada uma com a sua perspetiva, sendo denominadas como abordagem dos traços, abordagem dos comportamentos e abordagem contingencial (Robbins e Judge, 2017).

A abordagem dos traços compreende a crença de que existem líderes natos (Dimas *et al.*, 2016), existindo um foco nas capacidades e características das pessoas que são consideradas essenciais num líder. Com a abordagem dos traços concluiu-se que os traços em si não são suficientes para prever a liderança e que esta abordagem proporciona uma melhor visualização e previsão dos líderes emergentes do que relativamente à análise da eficácia do líder em si (Robbins e Judge, 2017).

Na abordagem dos comportamentos, em contraste com a abordagem anterior, não são observados os traços da pessoa em si, mas o treino que pode ser proporcionado para a pessoa se tornar num líder (Robbins e Judge, 2017). Esta abordagem considera duas categorias: orientação para as tarefas, onde o líder conceptualiza e delimita o seu trabalho e dos colaboradores, e a orientação para as relações em que o líder se direciona para o colaborador, tendo em conta as suas necessidades e bem-estar através do apoio de relações de confiança e respeito (Dimas *et al.*, 2016).

Já no campo da abordagem contingencial é observada a eficácia do líder, tendo por base a situação sob a qual o mesmo é colocado (Dimas *et al.*, 2016). Em concreto, considera-se que a eficácia da liderança depende da capacidade que o líder tem de se adaptar às características dos colaboradores e do contexto em que atua (Robbins e Judge, 2017).

1.2 Liderança Transformacional

O conceito de liderança transformacional é, dentro do campo da liderança, um dos conceitos mais pesquisados e estudados, captando uma atenção significativa devido à sua relevância e importância para a organização (Ng, 2017). É importante destacar que o termo transformacional envolve a transformação de indivíduos ou organizações (Yukl, 2010). O conceito de liderança transformacional foi introduzido por Bernard Bass, em 1985, e foi esta a abordagem da liderança transformacional que originou mais pesquisas (Yukl, 1999).

Na liderança transformacional, o seu exercício ocorre quando os líderes procuram elevar e ampliar os interesses dos seus colaboradores, promovem a consciencialização e aceitação dos propósitos e missão do grupo e, ainda quando estimulam os colaboradores a alcançar mais que os seus próprios interesses em proveito do bem do grupo (Bass, 1990). Quando Bass, originalmente, introduziu o conceito de liderança transformacional mencionou-o por contraste com o de liderança transacional. Esta última abordagem consiste num líder que investiga quais as necessidades atuais dos seus colaboradores, centrando-se nas trocas (Yammarino, Spangler e Bass, 1993), estabelecendo objetivos e recompensas, sendo que, quando as tarefas são bem sucedidas, ocorre uma troca de benefícios do líder para com o colaborador (Saeed e Mughal, 2018). A liderança transacional é um processo, no qual os líderes se concentram em estabelecer uma relação de troca com os seus colaboradores, de modo a atingir um objetivo específico para obter recompensas (Bednall *et al.*, 2018).

A liderança transformacional é definida ainda pelos comportamentos do líder que procuram o desenvolvimento, a partilha e a sustentação da visão. A razão principal pela qual denominamos estes comportamentos como transformacionais deve-se ao facto de existir uma intenção que antecede os mesmos, como as tentativas de encorajar colaboradores a transcenderem-se a si mesmos e aos seus interesses pessoais, alcançando assim os objetivos organizacionais (Jensen *et al.*, 2019).

Os fundamentos principais da liderança transformacional traduzem-se numa forte identificação pessoal com o líder, por parte do colaborador, numa visão partilhada do futuro ou, ainda, na vontade de transcender os interesses próprios, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais (Hater e Bass, 1988). O objetivo do líder é o de que os seus colaboradores alcancem mais do que aquilo que achavam realmente possível de atingir,

conseguindo chegar a uma *performance* superior do que o esperado. Neste tipo de liderança, os líderes procuram incentivar e estimular os seus colaboradores a desenvolver novas ideias, demonstrando uma visão atrativa do que pode ser atingido, expondo-se como um modelo a seguir e colocando assim uma motivação adicional (Herrmann e Felfe, 2014). Os líderes transformacionais são referidos como carismáticos, visionários e inspiram ações que influenciam os outros a aumentar os seus objetivos e as suas realizações, além das expectativas específicas ao seu papel laboral e descrições exigidas (Qu, Janssen e Shi, 2015). É proporcionado pelos líderes transformacionais um intuito que ultrapassa objetivos a curto prazo, procurando orientar-se para necessidades intrínsecas superiores (Judge e Piccolo, 2004). Líderes transformacionais suscitam a atenção dos seus colaboradores para os interesses coletivos, são proactivos e ajudam os seus seguidores a alcançarem objetivos extraordinários (Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam, 2003). De acordo com Seltezer e Bass (1990), a liderança transformacional existe no momento em que os líderes colocam e ampliam os interesses dos seus colaboradores, em função dos interesses do grupo. Nesta dimensão da liderança, os líderes poderão não ter sucesso na transformação dos seus colaboradores, mas os comportamentos associados à liderança transformacional são diferenciados pela pretensão no alcance de um entendimento que é partilhado pelos colaboradores e organização de modo a contribuir para o que é idealizado como resultados desejáveis (Jensen *et al.*, 2019).

A maioria da pesquisa existente sobre a liderança transformacional encontra-se direcionada às características que os líderes necessitam para serem eficazes, o outro foco da pesquisa direciona-se para a identificação dos comportamentos que um líder eficaz demonstra (Bottomley, Burgess e Fox, 2014).

1.2.1 O modelo FRL “Full Range Leadership Model”

Foi desenvolvido por Bass e Avolio (1994) o modelo “*Full Range Leadership Model*” (FRL) que integra as abordagens da liderança transformacional, liderança transacional e uma dimensão denominada de “*Laissez-Faire*” (LF).

O estilo “*Laissez-Faire*”, é descrito como sendo uma liderança passiva (Wong e Giessner, 2018) e é representado por uma ausência de trocas, falta de liderança, sendo esta componente do modelo FRL considerada a mais passiva e ineficaz (Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam, 2003).

A abordagem da liderança transacional subdivide-se em reforço contingente e gestão pela exceção. O reforço contingente proporciona a troca de recompensas pelo esforço do colaborador, ocorrendo ainda quando o líder promete recompensas pela boa prestação e reconhece o alcance dos objetivos. A gestão pela exceção subdivide-se ainda em ativa e passiva. A gestão pela exceção ativa passa pela observação e procura ativa de desvios das regras impostas e padrões, de modo a tomar atitudes que corrigem esses desvios. O lado passivo, é a intervenção do líder apenas quando os desvios ou erros ocorrem, ou seja, não procura por eles, aguarda que aconteçam para depois tomar as ações devidas que retifiquem os erros (Kara *et al.*, 2013).

No que diz respeito à liderança transformacional, esta encontra-se subdividida em 4 dimensões: Influência idealizada; Inspiração motivacional; Estimulação intelectual e Consideração individualizada (Avolio e Bass, 1995).

O primeiro comportamento mencionado corresponde à *influência idealizada* ou o carisma que se traduz na capacidade do líder para ser reconhecido como um modelo a seguir, ocorrendo uma identificação dos colaboradores com o líder e um desejo de imitarem as suas qualidades (Judge e Piccolo, 2004; Mccleskey, 2014). Os líderes carismáticos exteriorizam uma grande convicção, procuram tomar posições e apelam aos seus colaboradores a nível emocional.

A *inspiração motivacional* corresponde à criação de expectativas elevadas e de crenças e de uma visão partilhada para a organização. Os líderes, nesta dimensão, desafiam, transmitem otimismo para o alcance de objetivos futuros e proporcionam significado aos desafios presentes (Judge e Piccolo, 2004). Os colaboradores são, assim, encorajados a ter uma visão que reflita a importância de mostrar e dar ênfase ao capital humano e social pelo trabalho que foi realizado (Tse, To e Chiu, 2018).

O terceiro comportamento, *estimulação intelectual*, envolve a capacidade do líder para encorajar a criatividade dos colaboradores, estimulando a emergência de novas ideias e de diferentes métodos para a resolução de problemas (Buil, Martínez e Matute, 2019), o que pressupõe uma mente aberta sem receio de críticas. O líder procura assim desafiar assunções pré-definidas, arrisca e procura novas ideias e perspectivas por parte dos colaboradores (Judge e Piccolo, 2004).

Por fim, a *consideração individualizada* reflete-se no quanto o líder demonstra atenção para com as necessidades dos seus colaboradores tanto para o seu crescimento como para o alcance de objetivos, agindo como um mentor para o colaborador, ouvindo o mesmo

acerca dos seus receios e necessidades reais (Judge e Piccolo, 2004), através do estabelecimento de um clima de suporte e compreensão.

O modelo FRL estabelece que, um líder eficaz é aquele que utiliza com menor frequência a liderança *Laissez-Faire*, seguindo-se a liderança transacional, sendo que a liderança transformacional é a abordagem que deve ser usada com maior frequência. A ligação existente entre os estilos de liderança mencionados no modelo é, assim a de progressividade, embora o modelo admita que possam existir mais do que um estilo de liderança no mesmo líder (Dimas *et al.*, 2016). O modelo FRL procura ilustrar todos os comportamentos que o líder demonstra no esforço de influenciar os seus colaboradores/subordinados (Kanat-Maymon, Elimelech e Roth, 2020), sendo nesse mesmo contexto que podem ocorrer diferentes estilos de liderança no mesmo líder. Contudo, uma das críticas ao modelo FRL é de que este não responde ao porquê de apenas existirem quatro dimensões da liderança transformacional e como as mesmas diferem entre si e se relacionam. Não há também uma definição quanto ao fator comum às quatro dimensões propostas (Jensen *et al.*, 2019).

A liderança transformacional é um fenómeno estudado e analisado de um modo extensivo na literatura, mas as abordagens diferem nos comportamentos específicos que são associados à liderança transformacional. Contudo, todos partilham a mesma perspetiva que os líderes para serem eficazes devem transformar ou modificar os valores básicos, crenças e atitudes dos seus colaboradores (Podsakoff *et al.*, 1990), para assim conseguirem um retorno por parte dos colaboradores que irão alcançar uma performance superior aos níveis exigidos pela organização.

Carless, Wearing e Mann (2000), tendo por base modelos anteriores, concluíram que a liderança transformacional abrange sete comportamentos que demonstram a eficácia de um líder. Os comportamentos propostos por Carless e colegas são ainda distinguidos por comportamentos que proporcionam apoio aos colaboradores e comportamentos que estimulam o seu desenvolvimento pessoal. De acordo com os autores, os líderes transformacionais apresentam os seguintes comportamentos: comunicam a visão; desenvolvem a equipa; proporcionam apoio; conferem *empowerment*; são inovadores; lideram pelo exemplo; e, por fim, são carismáticos.

É na comunicação da visão da organização que o líder se deve focar, deve transmitir a visão da organização, porque é esperado que o líder defina e se mentalize de que uma visão clara é visualizada com um fator relevante para impulsionar as ações altruístas por parte dos

colaboradores (Jensen *et al.*, 2019). É a habilidade de criar e sustentar a visão que define o líder (Jensen *et al.*, 2019).

É através do processo de comunicar a visão, que o líder proporciona um conjunto de valores que guiam e motivam os colaboradores (Carless, Wearing e Mann, 2000). De acordo com Rafferty e Griffin (2004), a visão é a expressão de uma imagem de um futuro ideal, conforme os valores da organização na qual é baseada. Rafferty e Griffin (2004) identificaram a visão com uma importante dimensão da liderança.

Outro comportamento passa pelo desenvolvimento da sua equipa, um líder que procure o desenvolvimento dos seus colaboradores deve criar ambientes promotores da aprendizagem e incentivar as formações e o treino (Bottomley, Burgess e Fox, 2014). Os líderes procuram diagnosticar as necessidades e habilidades dos membros da sua equipa, tratando-os de uma forma individualizada, apoiando e incentivando o desenvolvimento pessoal e profissional (Carless, Wearing e Mann, 2000).

O processo de apoio por parte do líder é um comportamento proposto por Carless *et al.* (2000) que engloba o fornecimento de um *feedback* positivo aos colaboradores e o reconhecimento das conquistas individuais de cada um. É através do apoio que o líder expressa a sua confiança nas capacidades dos seus colaboradores para desempenharem tarefas de forma eficiente e para atingirem com sucesso as metas estabelecidas (Carless, Wearing e Mann, 2000). A liderança de apoio ocorre no momento em que o líder manifesta preocupação pelos seus colaboradores, toma em consideração que são indivíduos com necessidades a nível individual e profissional (Monje Amor, Abeal Vázquez e Faíña, 2019).

É importante ainda reconhecer a existência do trabalho de equipa, pois em contexto organizacional, o trabalho não é apenas realizado por um indivíduo, mas por um conjunto que leva ao sucesso da organização sendo esse reconhecimento que irá proporcionar evidências de que o líder valoriza e apoia o trabalho que está a ser realizado, seja em equipa ou individualmente (Carless, Wearing e Mann, 2000).

Líderes transformacionais envolvem os membros da sua equipa na tomada de decisões, fornecem confiança, delegam decisões e aumentam assim a participação por parte dos colaboradores (Carless, Wearing e Mann, 2000). Líderes transformacionais criam um ambiente de trabalho onde os seus colaboradores se sentem habilitados para procurarem abordagens inovadoras no modo como realizam o seu trabalho. Colaboradores com mais “poder” também possuem maior probabilidade de se sentirem motivados intrinsecamente (Jung, Chow e Wu, 2003). Este comportamento compreende uma das estratégias da liderança, na medida em que defende o *empowerment* dos colaboradores e não impõem

estratégias para controlo de tarefas e sanções em caso de falha, na prossecução de objetivos da organização (Woods, 2019).

Os líderes transformacionais incentivam os colaboradores a pensarem sobre os problemas de outra forma e a questionarem princípios impostos, estando dispostos a arriscar para atingir a visão que comunicam e para aproveitar oportunidades que os desafiem (Carless, Wearing e Mann, 2000). Quando um líder, no contexto de liderança transformacional, estimula os esforços dos colaboradores para serem criativos e inovadores é com o intuito de os fazer contestar as assunções feitas, reformular problemas e interpelar situações antigas de novas formas, procurando criar uma cultura organizacional que estimula a criatividade, o risco e a inovação (Jung, Chow e Wu, 2003).

Liderar pelo exemplo exprime-se na clareza que o líder possui sobre os seus valores e no que expressa; líderes transformacionais demonstram consistência no comportamento e nas visões que verbalizam, comunicando claramente as suas crenças e visões aos colaboradores (Carless, Wearing e Mann, 2000).

É através da liderança carismática que o colaborador é inspirado e, deste modo, eleva os seus níveis de motivação e *performance* sempre com os objetivos da organização em mente. O líder carismático transmite orgulho e respeito, inculcando confiança nos outros pela sua competência (Carless, Wearing e Mann, 2000). O comportamento carismático que se pode observar na liderança transformacional poderá proporcionar aos colaboradores material com o qual podem identificar modelos para aumentar a *performance* (Avolio e Bass, 1995).

Estes comportamentos possuem um impacto profundo no processo de equipa e na eficácia das equipas (líder – colaborador) (Paolucci *et al.*, 2018). É, através dos comportamentos que a liderança transformacional se torna um elemento mais importante em ambientes dinâmicos, instáveis e nos quais seja necessária a mudança (Yukl, 2010). Portanto, neste tipo de contexto apela-se aos líderes pela sua capacidade em encorajar os seus colaboradores e proporcionar as condições e o poder para estes sejam mais flexíveis e inovadores em contexto organizacional (Yukl, 2010). Os líderes transformacionais que providenciam uma visão que é ao mesmo tempo convincente e de constante aperfeiçoamento, que procuram providenciar expectativas com um desempenho elevado, instigam de um modo intelectual os seus colaboradores e apoiam no imprescindível, tornam-se deste modo capazes de simplificar a motivação da equipa na troca de conhecimentos (Burmeister *et al.*, 2020).

É através da visão, comunicação efetiva e ainda da identificação do colaborador para com o líder que se encontram os pontos fundamentais para a liderança transformacional que passam por ser o compromisso para com a organização e esse mesmo compromisso procura gerar como consequência a satisfação dos colaboradores (Atmojo, 2012). O líder transformacional é um ponto primordial para conectar os colaboradores numa organização, como incluir no seu leque diferentes opiniões e modos de resolver as situações sendo que é através da ligação entre os membros de equipa que o líder se torna um elemento de valor (Kim, 2017; Mitchell *et al.*, 2015). Quando colocamos líderes transformacionais *vs.* outros tipos de liderança existentes, o primeiro dispensa um maior tempo aos seus colaboradores e possui uma comunicação mais efetiva (Atmojo, 2012). A colaboração que existe entre colaboradores é alimentada pelos líderes transformacionais através da inspiração motivacional e pela visão partilhada, os líderes estabelecem um sentido de coesão entre colaboradores (Sun e Henderson, 2017). A identificação com o líder é um aspeto fundamental para que ocorra uma interiorização dos objetivos e tarefas da organização por parte do colaborador, o que acontece quando o colaborador se identifica com o grupo de trabalho e o líder porque estes tornam-se parte da ideia que ele possui de si mesmo (Horstmeier *et al.*, 2017). Na liderança transformacional, os líderes incutem nos colaboradores níveis elevados de inovação e eficácia (Bryant, 2003).

A criação de um contexto social na organização benéfico e a comunicação da visão, pelo líder transformacional pode assim levar a que os colaboradores se envolvam mais na transmissão de conhecimentos (Bryant, 2003). Em equipas que detenham um líder transformacional os colaboradores tornam-se mais propensos a aceitar as diferenças a nível individual e a evitar conflitos em situações extremas nas quais o nível de diferenças ou diversidades afete o comportamento da equipa (Kim, 2017).

Ao longo do tempo existem inúmeros estudos na literatura que procuraram orientar as suas pesquisas para conseguirem compreender de que modo é que a liderança transformacional afeta as atitudes, comportamentos e o desempenho dos colaboradores (Judge e Piccolo, 2004; Liaw, Chi e Chuang, 2010; Podsakoff *et al.*, 1990). O aspeto central da relação do líder-colaborador são os benefícios mútuos, confiança e os objetivos a longo termo (Turner *et al.*, 2002), é nesta troca que o líder procura que os seus colaboradores resolvam os problemas de modo diferente e desenvolvam as suas capacidades sociais (Liaw, Chi e Chuang, 2010). As capacidades sociais do colaborador remetem-se para a capacidade que este demonstra ter para compreender e considerar o ponto de vista do consumidor durante uma interação (Aburayya *et al.*, 2020). Gestores com capacidades transformacionais

podem gerar resultados relativamente ao trabalho e resultados entre colaboradores (Gao, Murphy e Anderson, 2020), como o desempenho e orientação para o cliente.

Estudos anteriores têm observado a relação entre a liderança transformacional e a orientação para o cliente (e.g., Gao, Murphy e Anderson, 2020; Liaw, Chi e Chuang, 2010). A pesquisa de Liaw, Chi e Chuang (2010) vai mais além e, para além de demonstrar que a liderança transformacional incrementa a orientação para o cliente, identificam um efeito indireto através de mediação feito pela perceção que o colaborador tem do apoio do supervisor.

1.3 Capital Psicológico

A teoria sobre a Psicologia Positiva e a vertente que leva esta teoria até ao contexto organizacional, denominada de Comportamento Organizacional Positivo, são o ponto de partida para a emergência do conceito de Capital Psicológico (Larson e Luthans, 2006).

O método sob o qual a psicologia positiva procura destacar-se é direcionando a psicologia para duas vias centrais: tornar a vida do ser humano mais produtiva e proveitosa enquanto eleva a capacidade humana (Luthans e Youssef, 2004). O conceito demonstra como fomentar os pontos fortes das pessoas, tais como virtudes e talentos (Nolzen, 2018). Esta teoria procura direcionar o olhar para um equilíbrio que compreende e incrementa o que é correto para as pessoas e como podem prosperar (Luthans *et al.*, 2008).

O comportamento organizacional positivo, de acordo com Luthans (2002, p. 3), é definido como “*o estudo e a aplicação de forças dos recursos humanos, positivamente orientadas e de capacidades psicológicas que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas de modo efetivo para incrementar a performance no local de trabalho*”. Os estados psicológicos que se encontram associados ao comportamento organizacional positivo são mensuráveis e podem possibilitar resultados que se traduzem numa melhoria do desempenho (Luthans e Youssef, 2004).

Os estados que se encontram associados ao comportamento organizacional positivo são abertos à aprendizagem, desenvolvimento, mudança e gestão organizacional, sendo que estes estados podem ser desenvolvidos através de formações ou autodesenvolvimento (Luthans, 2002), contrariamente aos critérios associados à psicologia positiva que são traços característicos fixos e de difícil identificação (Luthans, Avey e Patera, 2008).

O conceito de capital psicológico traduz-se num estado individual de desenvolvimento psicológico positivo de acordo com Luthans, Youssef e Avolio (2007); o capital psicológico engloba estados característicos e que são claramente distintos dos traços associados à psicologia positiva (Nolzen, 2018). O capital psicológico é um constructo de ordem superior que integra quatro dimensões fundamentais que se encontram interligadas entre si (Rego *et al.*, 2019); é um estado que atua como um mecanismo que intervém entre *inputs* e um conjunto de *outputs* que inclui atitudes, comportamentos e resultados (Rebelo *et al.*, 2018).

Tal como no comportamento organizacional positivo, ao capital psicológico encontram-se associadas variáveis que devem ser únicas, positivas, passíveis de

desenvolvimento, mensuráveis no seu conteúdo e que se podem manifestar-se num aumento do desempenho (Luthans e Youssef, 2004). A abordagem do capital psicológico resulta da necessidade existente de adotar uma abordagem positiva de modo a compreender as atitudes dos colaboradores (Mathe *et al.*, 2017). Para que uma organização obtenha uma vantagem competitiva tem que possuir ou alocar recursos que são difíceis de reproduzir pelos seus concorrentes (Luthans e Youssef, 2004). O capital humano é conceptualizado como o conhecimento e as capacidades que os indivíduos conquistam na escola, em formações ou outras experiências (Unger *et al.*, 2011) e, de acordo com Larson e Luthans (2006) é uma componente essencial para a vantagem competitiva de uma organização devido ao seu perfil único e de difícil reprodução. O capital social é identificado como um engrandecimento do capital físico e humano (Larson e Luthans, 2006), e compreende as relações entre as pessoas e as diferentes redes em que os indivíduos são colocados e que se desenvolvem com o tempo (Larson e Luthans, 2006). O fator que é comum aos constructos do capital social, capital humano e capital psicológico reside no facto de que os mesmos podem ser incrementados num ambiente organizacional através de formações, intervenções e de uma gestão proativa (Nolzen, 2018). Embora o capital humano e o capital social possuam uma maior disseminação na literatura e pesquisa existente, o capital psicológico tem vindo a destacar-se como um novo caminho de valorização e gestão dos recursos humanos (Larson e Luthans, 2006).

A representação que o capital psicológico assume é a de um processo conceptual e pragmático que advém do ensino e treino que são dados pessoalmente, passa por questionar “quem és?” e “em que te podes tornar?” (Luthans, Avey e Patera, 2008). É visto como um estado pessoal e não um traço da pessoa (Heled, Somech e Waters, 2016).

O capital psicológico é conceptualizado como um fator de segunda ordem que engloba critérios inerentes ao comportamento organizacional positivo, tendo em conta as capacidades não apenas de um modo aditivo mas como uma sinergia entre as mesmas (Luthans, Youssef e Avolio, 2007). É sugerido que o capital psicológico atua de um modo integrado, amplo e interativo com os fatores que lhe são imputados de modo a perseguir, estimular e impulsionar os resultados que são necessários obter para o êxito que a organização deseja alcançar (Luthans, Avey e Patera, 2008). O capital psicológico é uma reprodução de estimulações individuais que vão sendo aglomeradas por construções psicológica.

São quatro os estados identificados por Luthans, *et al.*(2007) como integrantes do capital psicológico: autoeficácia; otimismo; esperança; resiliência. Os estados mencionados

são considerados maleáveis, amplos ao desenvolvimento e específicos (Avey, Luthans e Youssef, 2010).

Autoeficácia é definida como a confiança de uma pessoa nas suas capacidades em alocar a sua motivação, os recursos cognitivos e os trajetos necessários para concretizar ações concretas relativas a determinado contexto (Luthans e Youssef, 2004). De acordo com Luthans, Avey e Patera (2008), são várias as estratégias propostas por Bandura (1986) que podem ser implementadas para aumentar a autoeficácia. A realização com sucesso de tarefas é uma das formas de aumentar a autoeficácia devido à percepção de domínio de uma tarefa em particular. A autoeficácia de um colaborador também é incrementada com a observação de outros na execução de tarefas iguais ou semelhantes. Paralelamente, a autoeficácia aumenta quando pessoas que são respeitadas pelo próprio manifestam confiança na sua capacidade de executar uma tarefa. Por fim, a autoeficácia é aprofundada através do estímulo psicológico e fisiológico (Luthans, Avey e Patera, 2008). A autoeficácia manifesta-se na seleção de tarefas que sejam desafiantes, no incremento da motivação e esforços que se refletem no alcance dos objetivos e na persistência perante os obstáculos vão surgindo (Luthans e Youssef, 2004).

O otimismo traduz-se na atribuição de significados positivos, estáveis e globais relativamente a eventos positivos (Seligman 1998 *citado em* Luthans, Avey e Patera, 2008). O estado otimista permite assim que os colaboradores adquiram o reconhecimento pelas tarefas que foram concluídas de modo positivo, aumentando assim a sua autoestima e a motivação (Luthans e Youssef, 2004). O colaborador procura exprimir expectativas positivas sobre o futuro apenas com base nas suas capacidades (Shanahan, Fischer e Rand, 2020), ou seja, o colaborador demonstra otimismo sobre algo que ainda não aconteceu mas o próprio já sente que as suas capacidades irão permitir-lhe lidar com a situação de um modo favorável. Colaboradores com o estado de otimismo elevado possuem a crença de que as coisas irão correr de um modo favorável, mesmo quando a situação não parece indicar isso (Shanahan, Fischer e Rand, 2020).

O estado de esperança compreende-se em três fundamentos: agência, caminho e objetivos (Luthans, Avey e Patera, 2008). Os colaboradores de uma organização são orientados para conseguirem atingir os objetivos através da alocação da sua energia para alcançar esses objetivos (Shanahan, Fischer e Rand, 2020) o que lhes fornece uma determinação e força de vontade para que consigam investir o que é necessário de modo a conseguir ter sucesso na percussão dos seus objetivos (Luthans e Youssef, 2004). É ainda revelante mencionar que a esperança se encontra relacionada com as atitudes no meio

organizacional (Luthans *et al.*, 2007). A esperança não é conceptualizada como um estado de ilusão, algo que se traduz como uma compreensão errada da mente, ou a procura por algo melhor (Kim *et al.*, 2019). Pode ainda ser observado nas pesquisas realizadas que o estado de esperança é suscetível de desenvolvimento no meio organizacional (Luthans, Avey e Patera, 2008).

O estado de resiliência é em inúmeras situações declarado como uma resposta ou reação a algo que não ocorreu de forma esperada ou positiva (Avey, Luthans e Youssef, 2010). Este estado não se transcreve apenas na diminuição ou na supressão da negatividade mas proporciona oportunidades para aprender, crescer e prosperar (Kim *et al.*, 2019). A resiliência é um estado psicológico positivo, através do qual o colaborador possui a capacidade para se reerguer após a exposição a dificuldades, incerteza, conflitos ou a situações de insucesso (Heled, Somech e Waters, 2016). Este estado tem sido de um modo mais tradicional associado a quem possui a capacidade de “vencer” quando exposto à adversidade ou ainda de ser bem sucedido contra todas as probabilidades (Luthans, Avey e Patera, 2008). Colaboradores poderão atingir uma maior capacidade de resiliência em situações desfavoráveis quando já atravessaram situações anteriores similares adversas (Luthans *et al.*, 2007).

Em síntese, os quatro fatores que representam o capital psicológico são impulsionadores de estados como a motivação, persistência e as expectativas em obter sucesso (Avey, Luthans e Youssef, 2010). É através da combinação dos quatro estados inerentes ao capital psicológico que é formada uma sinergia de recursos que irão munir os colaboradores de um sentimento de autodomínio que acompanha a prossecução do propósito que pretendem atingir (Nolzen, 2018). As pesquisas demonstram que cada um dos estados mencionados são independentes e detêm validade empírica e, é através da sua ligação implícita que se traduzem num fator de ordem superior denominado capital psicológico (Luthans *et al.*, 2007; Nolzen, 2018; Walumbwa *et al.*, 2011). Portanto, os quatro estados em conjunto criam uma sinergia que é maior do que a soma das partes (Mathe *et al.*, 2017; Nolzen, 2018). Nesta linha, estudos anteriores têm revelado que o fator de ordem superior denominado de capital psicológico, apresenta uma maior relação com medidas associadas ao trabalho do que os quatro estados associados quando são considerados de uma forma independente (Nolzen, 2018).

A grande parte da pesquisa existente sobre o conceito de capital psicológico define o mesmo como um fenómeno individual (Rebelo *et al.*, 2018), contudo a pesquisa existente procura ainda compreender os efeitos nos resultados a nível de equipa e a nível

organizacional (Heled, Somech e Waters, 2016; Newman *et al.*, 2014; Walumbwa *et al.*, 2011).

Observando o capital psicológico como um fenômeno coletivo, Walumbwa, Luthans e Avey (2011) descreveram o mesmo como sendo um fruto de interações entre colaboradores do qual se criam comportamentos e resultados, procurando-se através do comportamento do grupo a amplificação da sua capacidade e o sucesso em atingir os objetivos que são propostos. As equipas com um nível de capital psicológico mais elevado tornam-se equipas com uma maior capacidade de enfrentar os desafios propostos devido a serem mais confiantes nas suas aptidões e com uma maior tenacidade no que concerne a enfrentar os obstáculos propostos (Rebello *et al.*, 2018). Dentro do contexto de equipa o capital psicológico poderá gerar resultados importantes a nível organizacional como a produtividade, desempenho e a inovação (McKenny, Short e Payne, 2013; Newman *et al.*, 2014). Podem ainda ocorrer em certos casos, observações de resultados nos quais as relações entre o antecedente do capital psicológico e a consequência esperada diferem a nível individual, de equipa e organizacional (Newman *et al.*, 2014). Esta é a diferença que poderá auxiliar gestores/líderes a definir diferentes modos de operar seja a nível individual, equipa ou organizacional para que assim possam tornar o capital psicológico mais eficiente e como uma vantagem que auxilie ainda mais a organização (Newman *et al.*, 2014).

A nível individual, os indivíduos com os níveis de capital psicológico mais elevados tornam-se mais adaptáveis às circunstâncias, de modo a cumprir com as exigências impostas pelo seu contexto laboral, sendo que o capital psicológico retorna-lhes por outra via níveis elevados de aptidão e bem estar (Luthans, Youssef e Avolio, 2007). Tal como referido anteriormente, o capital psicológico é suscetível de evolução, podendo ser influenciado por fatores culturais (Luthans, Youssef e Avolio, 2007). Observando os estados subjacentes ao capital psicológico, a autoeficácia e a esperança são estados que se baseiam na própria pessoa enquanto que o otimismo e a resiliência são estados que dependem mais do espaço em redor e dos outros e, por estes fatores inerentes aos estados, ocorrem diferenças entre culturas mais individualistas e coletivistas o que gera consequências no método sob o qual o desenvolvimento do capital psicológico é estimulado (Luthans, Youssef e Avolio, 2007).

Existem métodos para incrementar os estados associados ao capital psicológico, tanto para gestores como para os colaboradores, e deste modo pode o capital psicológico ser avaliado e medido para verificação do seu impacto nos resultados/objetivos da organização e, por fim, ser avaliado em termos de investimento e impacto na vantagem competitiva da organização (Luthans e Youssef, 2004).

Conhecer os antecedentes do capital psicológico é fulcral, na medida em que proporciona às organizações ferramentas para aumentar o capital psicológico dos colaboradores através da elaboração de mecanismos de apoio e iniciativas da liderança (Newman *et al.*, 2014). Existem inúmeras pesquisas publicadas na literatura que demonstram que as características do trabalho, traços de personalidade, estilos de liderança e o suporte organizacional são antecedentes do capital psicológico (Avey, 2014; Luthans e Youssef-Morgan, 2017). No lado negativo, existem pesquisas que demonstram que os colaboradores que experienciam um conflito entre o trabalho e a vida familiar e que vivem num ambiente laboral stressante, tendem a exibir níveis de capital psicológico mais baixos (Newman *et al.*, 2014), o que revela a importância estratégica dos antecedentes.

Avey (2014), subdividiu os antecedentes do capital psicológico em quatro categorias principais: as características individuais de cada um (e.g., respostas emocionais às situações apresentadas); o papel do supervisor ou líder; as características do trabalho (e.g., facilidade na realização de tarefas e tarefas que desafiem) e variáveis demográficas (e.g., idade).

A nível estratégico também é necessário observar as consequências do capital psicológico, pois os decisores ou gestores de uma organização necessitam de ver “resultados”, ou seja, é necessário apresentar o produto do investimento e o modo como o estado mencionado anteriormente pode influenciar os resultados organizacionais (Luthans e Youssef-Morgan, 2017). Um recurso, como o capital psicológico auxilia os colaboradores a liderem com consequências do ambiente laboral, a possuírem mecanismos para lidar com o stress e resultando assim em níveis elevados de bem-estar (Roemer e Harris, 2018). É visto ainda em pesquisas anteriores que o capital psicológico possui uma maior relação com as suas consequências no setor de serviços quando se compara com o setor industrial (Luthans e Youssef-Morgan, 2017).

Algumas consequências do capital psicológico são a produtividade, as atitudes para com os clientes, relações sociais, bem-estar psicológico, performance e a satisfação com o trabalho (Kim *et al.*, 2019; Luthans e Youssef-Morgan, 2017; Newman *et al.*, 2014) e ainda a nível de equipa ocorrem comportamentos de cidadania organizacional (Kim *et al.*, 2019). Contudo a literatura refere que é necessário a realização de mais estudos que explorem as consequências possíveis do capital psicológico.

1.4 Orientação para o cliente

Como consumidores, todos possuímos preferências que podem ser suprimidas a curto ou a longo prazo, no entanto, os desejos a curto prazo tendem a ser facilmente identificados e pronunciados enquanto que as necessidades a longo prazo são tendencialmente ocultadas (Thakor e Joshi, 2005).

O conceito de orientação para o cliente foi introduzido por Saxe e Weitz (1982) e foi definido, por eles como o grau de interação sob o qual o colaborador que vende, procura e constrói uma relação com o consumidor, de longo termo, com o objetivo de responder às necessidades deste. É a propensão do colaborador em contexto laboral para satisfazer as carências do cliente, sendo considerado que faz parte da estrutura do próprio indivíduo (Brown *et al.*, 2002). Este conceito insere-se ainda na dimensão denominada de “preocupação para com os outros” (Saxe e Weitz, 1982). A orientação para o consumidor é considerada fundamental para o incremento da performance de uma organização (Baber, Kaurav e Paul, 2018). Zablah, Franke, Brown e Bartholomew (2012) conceptualizaram a orientação para o cliente como um valor do trabalho, que assenta na importância das perceções, atitudes e comportamentos do colaborador no trabalho e que são orientadas pela ideologia dada à satisfação do consumidor.

Os comportamentos associados à orientação para o cliente vão emergir de um aglomerado de objetivos, características de personalidade e motivos funcionais do colaborador e ainda do ambiente laboral (Donavan, Brown e Mowen, 2004). A orientação para o cliente é mais influenciável por traços simples como estabilidade emocional e necessidade de realizar atividades (Donavan, Brown e Mowen, 2004), emergindo a orientação de um conjunto de efeitos considerados como características elementares, compostas e situacionais (Babakus, Yavas e Ashill, 2009).

Considera-se a orientação para o cliente como um aglomerado de comportamentos que revelam atenção aos interesses demonstrados pelo consumidor e procuram assegurar uma relação de longo prazo com a satisfação do cliente (Franke e Park, 2006; Homburg, Müller e Klarmann, 2011), e são esses comportamentos que procuram o estabelecimento de uma relação mais pessoal com o cliente e ainda procuram auxiliar o cliente a realizar compras que os satisfaçam (Homburg, Müller e Klarmann, 2011).

Foi proposto por Brown, Mowen, Donavan e Licata (2002) a subdivisão do construto da orientação para o cliente em duas dimensões: as necessidades e a satisfação. A dimensão

mencionada como as necessidades é definida como as crenças que o próprio colaborador possui em si mesmo para conseguir satisfazer as necessidades do cliente, o que contribui para o desenvolvimento de uma relação entre os dois (Baber, Kaurav e Paul, 2018); por outro lado, a dimensão de satisfação refere-se ao nível de satisfação que o colaborador revela na interação que estabelece com o consumidor (Brown *et al.*, 2002).

Homburg, Müller e Klarmann (2011), por seu lado, determinaram a divisão do constructo da orientação para o cliente em comportamentos funcionais e relacionais: os comportamentos funcionais traduzem-se na descrição dos produtos e na identificação das necessidades do consumidor, são os comportamentos esperados por parte do consumidor em relação ao vendedor; os comportamentos relacionais procuram que os colaboradores se conectem de uma forma mais pessoal e conheçam o consumidor que lhes é apresentado (Donavan, Brown e Mowen, 2004). Contudo, a eficácia dos comportamentos relacionais e funcionais irá depender do contexto existente (Homburg, Müller e Klarmann, 2011).

Os comportamentos adotados pelo colaborador ao nível da orientação para o cliente implicam escutar o cliente quando existem interações e orientar os meios necessários para conseguir que as necessidades do mesmo sejam satisfeitas (Jung, Brown e Zablah, 2017). Os colaboradores tendem a investir tempo adicional e esforço solicitado pela orientação para o cliente, caso se encontrem motivados em saber que lhes irá proporcionar um sentimento de concretização da tarefa em questão (Thakor e Joshi, 2005).

A atenção dada na literatura ao conceito de orientação para o cliente resulta de este conceito ser a base das organizações, na medida em que organizações com o foco na orientação para o cliente desenvolvem uma vantagem competitiva relativamente aos concorrentes, porque conseguem prever as necessidades dos clientes e as ações das empresas concorrentes, antecipando os movimentos destes e proporcionando bens ou serviços com um valor superior para os clientes (Brady e Cronin, 2001). Relativamente às consequências geradas pela orientação para o cliente, considera-se as capacidades psicológicas como o compromisso e performance.

Uma organização que compreende os valores de ter um sistema orientado para o cliente verifica que o mesmo influencia o processamento de informação relacionada com o cliente e as suas atividades, e irá colocar preferência na utilização da informação de um modo estratégico (Yilmaz, Alpkın e Ergun, 2005). As consequências ou benefícios de uma estratégia baseada na orientação para o cliente, em termos organizacionais, são o aumento da qualidade, inovação, satisfação do cliente e envolvimento do colaborador (Yilmaz, Alpkın e Ergun, 2005). Manter uma orientação para o cliente, por parte da organização,

torna os clientes no centro das estratégias de marketing, influenciando os benefícios associados à mesma (Frambach, Fiss e Ingenbleek, 2016). A orientação para o cliente têm um impacto positivo na experiência do consumidor, e vai resultar na lealdade e satisfação do consumidor (Aburayya *et al.*, 2020).

A troca existente entre o cliente e o colaborador pode aumentar a motivação por parte dos colaboradores de modo a que revelem intenções em beneficiar os seus clientes (Kim e Qu, 2020), procurando assim, relações de longa duração com os mesmos (Franke e Park, 2006; Goad e Jaramillo, 2014). São as interações positivas que ocorrem entre o cliente-colaborador que irão proporcionar um aumento de confiança e crença por parte do colaborador nas suas capacidades em satisfazer o cliente com novas ações e pensamentos (Kim e Qu, 2020).

Os colaboradores com um maior foco na orientação para o cliente dispensam mais tempo e esforço para atingir a satisfação dos seus clientes (Liaw, Chi e Chuang, 2010), procurando transmitir um serviço/produto de qualidade, assegurando que o serviço/produto corresponda às expectativas do cliente (Kim e Qu, 2020). Por fim, pode-se ainda verificar que uma das consequências da orientação para o cliente por parte do colaborador passa por colocar tempo extra e esforços para manter relações estáveis e positivas com os seus clientes (Liaw, Chi e Chuang, 2010).

Neste contexto, é ainda necessário compreender os antecedentes da orientação para o cliente, entre os quais, a motivação que é uma condição que se necessita de ter à partida para que possa ocorrer a orientação requerida (Thakor e Joshi, 2005). Dois antecedentes da orientação para o cliente definem-se como o processo de gestão e a dinâmica da organização, estes dois antecedentes proporcionam o desenvolvimento da orientação para o cliente junto com o colaborador (Conduit e Mavondo, 2001); a orientação para a aprendizagem também é considerada como uma variável antecedente da orientação para o cliente (Goad e Jaramillo, 2014).

A pesquisa de Strong e Harris (2010) apresentou 3 grupos de antecedentes da orientação para o cliente: táticas relacionais, táticas de recursos humanos e táticas processuais. Táticas relacionais englobam gestão de relacionamentos, mediadas de satisfação e dinâmica de grupo, esta dimensão procura conexões de longo prazo com os clientes. A tática dos recursos humanos contempla formação relacionada com a orientação para o consumidor, avaliação do colaborador e capacidade do colaborador. A dimensão relacionada com as táticas processuais procura dar respostas às mais diferentes solicitações

por parte do consumidor, em termos dos sistemas que detêm como o procedimento de atendimento ao cliente, visitas e respostas rápidas (Strong e Harris, 2010).

Existem falhas na literatura e pesquisa sobre quais os antecedentes que exercem maior influência na orientação para o cliente, notando-se que a pesquisa procura focar-se na ligação inerente entre a orientação para o cliente com a qualidade do serviço, o valor dado ao serviço, a satisfação que advém e as intenções de compra (Brady e Cronin, 2001). O sucesso do colaborador na sua orientação para o cliente pode não ser apenas afetado por si mesmo, mas pela percepção que o próprio cliente detenha do vendedor e do líder (Thomas, Soutar e Ryan, 2001). O líder deve adaptar-se ao colaborador e às suas características (Román e Iacobucci, 2010).

O facto de a organização direccionar o seu foco para possuir uma maior orientação para o cliente vai auxiliar a mesma a obter informações para o design e a execução de estratégias de marketing, o que irá ter resultados e consequências mais benéficas junto dos clientes (Brady e Cronin, 2001).

Capítulo 2. Objetivos e Hipóteses de Investigação

2.1 Liderança Transformacional e o Capital Psicológico

Líderes que demonstram um foco mais elevado na liderança transformacional possuem uma visão relativamente ao futuro da organização, a qual procuram passar aos seus colaboradores ao mesmo tempo que proporcionam esperança e otimismo (Rebelo *et al.*, 2018). É portanto importante verificar que um dos comportamentos fundamentais por parte do líder é o apoio aos seus colaboradores (Rebelo *et al.*, 2018), proporcionando um ambiente dinâmico e este deve ainda ser capaz de influenciar os colaboradores a ultrapassarem obstáculos (Rebelo *et al.*, 2018). A influência da liderança transformacional manifesta-se no aconselhamento, treino e delegação de tarefas (Gooty *et al.*, 2009), as atitudes e os comportamentos que o líder demonstra e possui têm um impacto no estado psicológico do colaborador (Rebelo *et al.*, 2018).

O capital psicológico abrange e captura o efeito existente de transmissão da relação líder – colaborador (Friend *et al.*, 2016). Pode ser verificado na pesquisa existente que a liderança transformacional exerce uma influência nas várias dimensões do capital psicológico (Avey, Luthans e Jensen, 2009; Gooty *et al.*, 2009; Luthans, Youssef e Avolio, 2007; Youssef e Luthans, 2007). A liderança transformacional proporciona ao colaborador o aumento da sua autoeficácia e ainda da sua capacidade de atingir um bom desempenho (Gao, Murphy e Anderson, 2020). Através dos comportamentos referentes à liderança transformacional, o colaborador fortalece as suas capacidades psicológicas na medida em que sente o apoio e suporte necessário, acreditando que é capaz e que possui as capacidades necessárias para realizar as tarefas.

Com as afirmações expostas anteriormente, é expetável que exista uma relação entre a liderança transformacional e o capital psicológico. Desta forma, predizemos que:

Hipótese 1 (H1): A liderança transformacional relaciona-se positivamente com o capital psicológico.

2.2 Capital Psicológico e Orientação para o Cliente

O capital psicológico é muitas vezes associado a resultados positivos como a satisfação e comportamentos laborais (e.g., disseminação e orientação de mercado) apresentando-se assim inúmeras aplicações deste conceito a nível de vendas e motivação dos colaboradores (Friend *et al.*, 2016). Quando o capital psicológico do colaborador é elevado, existe um maior esforço e persistência para se conseguir atingir um desempenho mais elevado, o que poderá refletir-se na maximização de resultados em obter e manter clientes (Goad e Jaramillo, 2014). Observa-se ainda que quando ocorre um aumento do capital psicológico, o colaborador adquire a capacidade de gerar novas soluções e demonstra força de vontade para corresponder ao esperado (Friend *et al.*, 2016) e, tal como na vertente da orientação para o cliente, o esperado é que o colaborador utilize as suas capacidades para originar a satisfação do cliente com novas ações (Kim e Qu, 2020), através das expectativas positivas e resposta de forma positiva e com perseverança face a atitudes adversas (Friend *et al.*, 2016).

A orientação para o cliente tem como consequência o desempenho por parte do colaborador (Brady e Cronin, 2001), e verifica-se que o capital psicológico é um dos componentes que aumenta o desempenho através dos seus quatro estados, reforçando o esforço extra do colaborador e gerando inúmeras soluções para o mesmo problema (Friend *et al.*, 2016).

Procede-se assim à formulação da segunda hipótese deste estudo:

Hipótese 2 (H2): O capital psicológico relaciona-se positivamente com a orientação para o cliente.

2.3 Liderança Transformacional, Capital Psicológico e Orientação para o Cliente

O capital psicológico é visto como um estado que se introduz entre antecedentes e consequências que incluem atitudes, comportamentos e resultados (Rebello *et al.*, 2018). O capital psicológico é considerado como um possível mediador que tem em consideração o líder, colaborador e os efeitos de nível organizacional que produzem influência a nível de satisfação no local de trabalho e bem-estar psicológico (Kim *et al.*, 2019; Newman *et al.*, 2014). Inúmeros estudos têm definido o capital psicológico como mediador entre um antecedente e consequências, como o efeito mediador do capital psicológico entre liderança transformacional e as consequências de desempenho no trabalho e comportamentos organizacionais (Gooty *et al.*, 2009).

A liderança transformacional afeta atitudes, neste contexto, os esforços que os colaboradores têm em vender e como consequência irá afetar o desempenho destes (Gao, Murphy e Anderson, 2020). Luthans e Youssef-Morgan (2017) concluíram que a liderança transformacional é vista como um antecedente do capital psicológico.

Existem estudos que demonstram a relação existente entre a liderança transformacional e a orientação para o cliente (eg., Liaw, Chi e Chuang, 2010). Quando os colaboradores recebem um bom tratamento, irão transmitir isso para os consumidores (Liaw, Chi e Chuang, 2010).

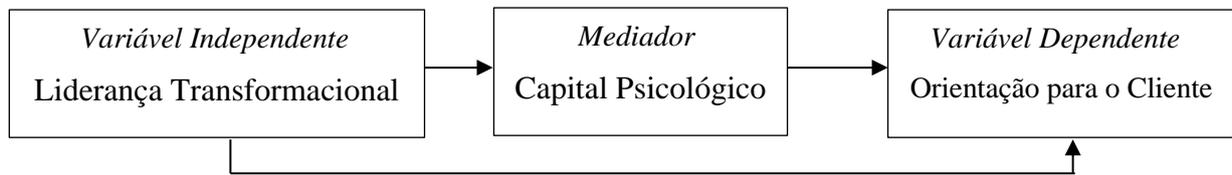
Pode verificar-se assim que existe uma relação direta entre a liderança transformacional e a orientação para o cliente- Para além deste efeito direto, é também esperado que a liderança transformacional do líder afete a orientação para o cliente do comercial de uma forma indireta, através da influência que exerce ao nível dos estados psicológicos positivos os quais por sua vez geram uma maior orientação para o cliente (Liaw, Chi e Chuang, 2010).

Com as relações propostas nas hipóteses anteriores e com o exposto acima, predizemos que:

Hipótese 3 (H3): O capital psicológico tem um papel mediador na relação entre a liderança transformacional e a orientação para o cliente.

Na figura 1, é representado o modelo hipotético que será analisado e testado nos próximos capítulos:

Figura 1: Modelo hipotético em análise



Capítulo 3. Método

3.1 Caracterização da amostra

A amostra utilizada para este estudo é composta por 94 participantes de diferentes equipas de uma organização nacional presente em várias áreas geográficas. A organização que participou no estudo pertence ao setor comercial de venda de serviços e, encontra-se dividida nas áreas 1 - Norte (29.8%), 2 - Centro (58.5%), 3 - Grande Lisboa (9.6%) e 4 - Sul (2.1%). Relativamente ao sexo, a maioria (71.3%) identifica-se com o sexo masculino e com uma menor prevalência (28.7%) do sexo feminino. A idade dos participantes varia entre 18 e 65 anos de idade, situando-se a média nos vinte e oito anos ($M = 28.11$; $DP = 9.824$).

Em relação à escolaridade de cada colaborador, o intervalo varia entre o 9.º ano de escolaridade e o mestrado, sendo que metade da amostra (50%) possui o 12.º ano de escolaridade. Por fim, verificamos ainda qual a antiguidade que os colaboradores têm na organização ($M = 14,98$; $DP = 26.082$), sendo que este valor foi medido em meses de trabalho.

3.2 Procedimento de recolha e preparação da base de dados

Após a estruturação do questionário exposto no anexo A, procedemos à recolha de dados que ocorreu durante os meses de outubro a dezembro de 2019. Procedeu-se ao contacto com a empresa e apresentação do estudo que propusemos realizar, conforme proposta de colaboração no anexo B em que demonstramos a área de estudo e o conteúdo do mesmo. O questionário foi respondido por comerciais pertencentes a diferentes áreas geográficas do país. Importa referir que foi aplicado um questionário ao gestor de equipa, contudo o mesmo não foi incluído para efeitos deste estudo por não existir qualquer ligação com as hipóteses colocadas. Os questionários foram recolhidos presencialmente, entregues no momento e preenchidos no momento.

Além das variáveis Liderança Transformacional, Orientação para o Cliente e o Capital Psicológico foram colocados itens para medição de outras variáveis, mas que não foram utilizadas nesta dissertação.

Inseriu-se de modo manual os dados no programa SPSS, tendo em conta que os questionários foram preenchidos manualmente por cada colaborador. Pontualmente, foram identificados itens com valores omissos, tendo-se utilizado nestes casos a substituição pela média (nenhum questionário continha mais de 10% de não respostas).

No que se refere à escala utilizada para medir cada uma das variáveis em estudo, utilizou-se uma escala do tipo *Lickert* constituída por cinco pontos, na qual a expressão central é “concordo” (1 – *discordo totalmente*; 2 – *discordo*; 3 – *não concordo nem discordo*; 4 – *concordo*; 5 – *concordo totalmente*), optou-se por uma escala com apenas cinco pontos para todas as variáveis envolvidas no estudo por considerarmos adequada à amostra.

É ainda importante referir que foi assegurado o anonimato dos dados recolhidos sendo que a única informação solicitada a cada participante foi o código de funcionário para fazer a ligação com o gestor de equipa, no entanto, essa informação não foi utilizada para o estudo aqui exposto e, foi ainda solicitado o consentimento de cada participante após uma breve apresentação oral do estudo em causa.

3.3 Instrumentos de medida e características psicométricas

3.3.1 Análise Fatorial Exploratória e consistência interna

Após a recolha dos resultados dos questionários, procedeu-se à análise dos itens existentes para compreender se os itens pertencentes às variáveis consideradas neste estudo convergiam todos na mesma direção, ou seja, se as variáveis em causa são unidimensionais como seria expectável. Para observarmos se todos os itens constituintes da variável convergem na mesma direção, procedemos a uma análise fatorial exploratória, que procura encontrar e analisar variáveis com relações entre si, para criar uma escala de medida (Marôco, 2018). A análise gera como output um *score* que demonstra quais os itens que se encontram altamente correlacionados e aglomera a informação dada numa variável ou em várias variáveis (Marôco, 2018). Analisou-se ainda a confiabilidade dos dados utilizados, ou seja, a consistência interna das escalas e, para tal utilizou-se o *Alfa* de Cronbach (Peterson, 1994).

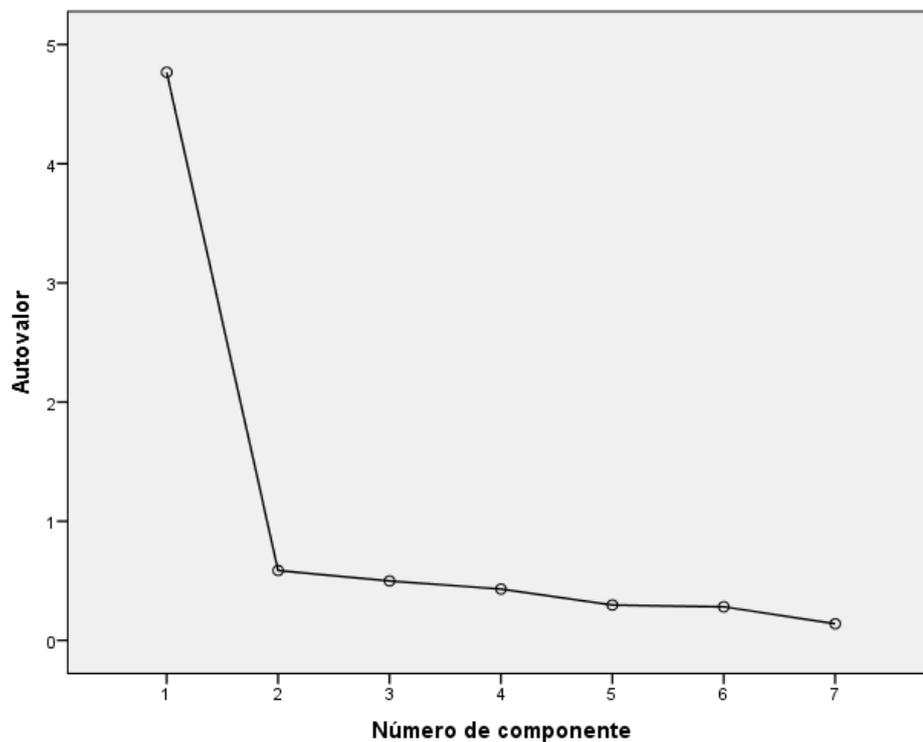
3.3.2 Liderança Transformacional

A escala utilizada para medir a variável referente à Liderança Transformacional é composta por sete itens e foi proposta no estudo dos sete comportamentos relativos à liderança transformacional realizado por Carless, Wearing e Mann (2000). A escala foi mais tarde adaptada para a língua portuguesa por Beveren, Dimas, Lourenço e Rebelo (2017), tendo os resultados revelado a presença de uma escala com boas qualidades psicométricas.

Para que se possa proceder à análise fatorial, é necessário analisar se os itens possuem uma correlação significativa entre si, tendo-se obtido o resultado de 0.898 no teste de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*). Este indicador, avalia a correlação entre as variáveis, sendo que o valor apresentado pelo KMO indica que a correlação entre as variáveis é boa, tendo por base os intervalos de valores apresentados por Marôco (2018). Em seguida, analisou-se o teste de esfericidade de Bartlett do qual se obteve [$\chi^2(21) = 446.084, p < .001$] o que demonstra que a matriz de correlações existente, tendo por base os sete itens selecionados, é significativamente diferente de zero. Desta forma, considera-se que existem condições para proceder à análise fatorial exploratória.

A análise fatorial exploratória desenvolveu-se com o método de extração “eigenvalue over 1”, o que originou a extração de um fator, conforme podemos confirmar através da análise do *scree plot* (cf. Figura 2). O fator obtido explica 68% da variância e detém um valor próprio de 4.768. O peso de cada um dos itens no fator obtido poderá ser observado na Tabela 1. Como é possível observar, todos os valores são superiores a 0.7, o que revela uma boa integração dentro da dimensão pretendida (Moreira, 2004). Por fim, de modo a aferir a fiabilidade da escala, analisou-se o valor do *Alfa* de Cronbach (Peterson, 1994). O valor obtido foi de .918, acima do aconselhável de .70, o que indica uma elevada fiabilidade da escala (Nunally, 1978).

Figura 2: Scree Plot: Liderança Transformacional



Pode então concluir-se, com base nos resultados observados, que a escala que mede o construto da Liderança Transformacional é unidimensional, ou seja, todos os itens associados à escala convergem numa única direção que irá revelar o construto pretendido (Beveren, van *et al.*, 2017), e que possui uma elevada consistência interna.

Tabela 1: Liderança Transformacional: Saturações Fatoriais (S)

Item	S
1. O meu supervisor promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros de equipa.	.917
2. O meu supervisor é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	.870
3. O meu supervisor encoraja e reconhece o trabalho dos seus colaboradores.	.869
4. O meu supervisor trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	.805
5. O meu supervisor estimula os membros da equipa a pensarem de uma nova forma nos problemas e a questionarem as ideias estabelecidas.	.795
6. O meu supervisor incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	.780
7. O meu supervisor comunica uma visão clara e positiva do futuro.	.725

3.3.3 Capital Psicológico

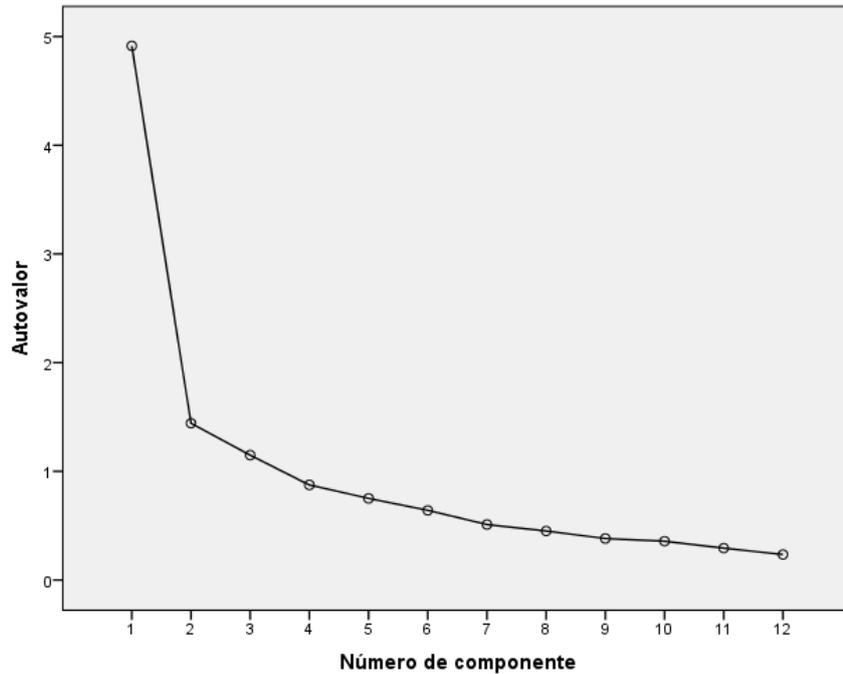
O capital psicológico foi avaliado através da versão reduzida (12 itens) da escala desenvolvida por Luthans, Youssef e Avolio (2015), sendo que os próprios autores disponibilizaram a escala adaptada à língua portuguesa.

Similarmente à variável anterior, primeiro foi necessário verificar o KMO que apresentou um valor de .826 revelando uma forte correlação entre os itens (Marôco, 2018), bem como o resultado dado pelo teste de esfericidade de Bartlett [$X^2(66) = 432.633, p < .001$] o qual revelou que a matriz de correlações se distingue da matriz de identidade. Tendo em conta os resultados expostos e que revelam a existência de boas correlações entre os itens, conclui-se que existem as bases necessárias para se proceder à análise fatorial exploratória.

A análise fatorial foi realizada inicialmente com a extração do método "eigenvalue over 1", o que originou três dimensões e, após uma análise dos dados obtidos verificou-se que a primeira dimensão extrai uma variância total de 40.95% e valor próprio de 4.914, a segunda dimensão possui 12.02% e valor próprio de 1.44 e, por fim a terceira dimensão 9.57% com valor próprio de 1.15. Contudo, as três dimensões extraídas não eram um resultado satisfatório para o estudo em causa, pelo que se analisou também o *scree plot* (cf.:

figura 3) e o gráfico obtido remete-nos para a extração de um fator, o que converge com o que foi referido na literatura (Avey, Luthans e Jensen, 2009) que nos direciona para a unidimensionalidade da escala em causa. Assim, procedeu-se a uma nova análise fatorial, na qual se pediu a extração de um único fator.

Figura 3: Scree Plot: Capital Psicológico



Os resultados encontram-se apresentados na Tabela 2. Todos os itens apresentam um peso no fator acima de .4, o que é considerado aceitável para a integração dos mesmos no construto (Moreira, 2004). Seguidamente foi analisado o *alfa* de Cronbach que tem um valor de .862, encontrando-se acima do aconselhável (Nunally, 1978).

Tabela 2: Capital Psicológico: Saturações Fatoriais (S)

Item	S
6. Consigo pensar em várias maneiras de alcançar os meus objetivos de trabalho atuais.	.745
10. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	.728
12. No que se refere ao trabalho, estou otimista acerca do que me irá acontecer no futuro.	.694
5. Neste momento, vejo-me como uma pessoa muito bem-sucedida no trabalho.	.683
7. Neste momento estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	.679
4. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	.661
3. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	.653
9. Em geral, ultrapasso com facilidade as situações mais stressantes do trabalho.	.651
8. Se tiver que ser, consigo ficar “por minha conta” no trabalho.	.592
1. Sinto-me confiante ao participar em reuniões com as chefias.	.551
11. No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	.540
2. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões acerca do rumo da organização.	.432

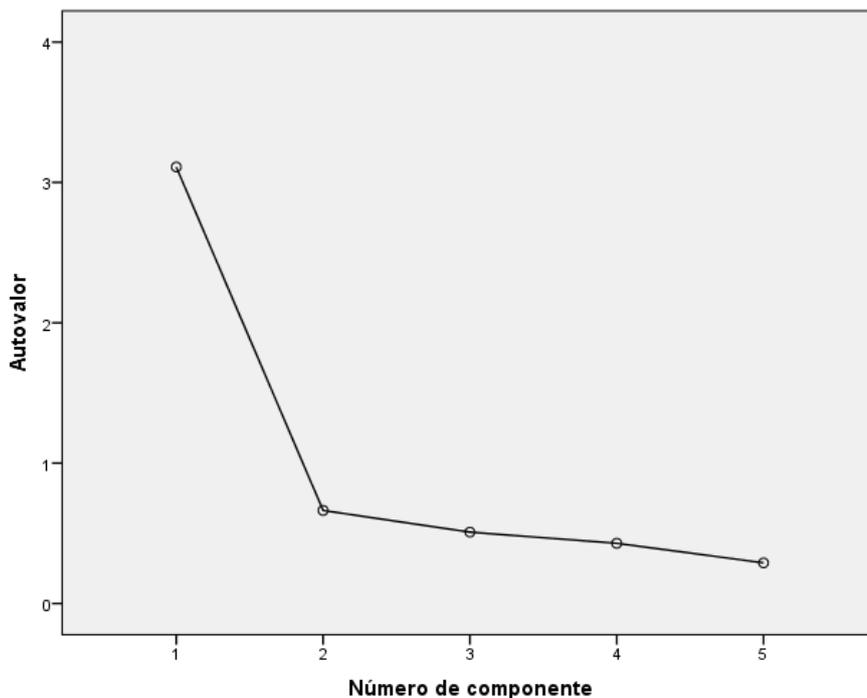
3.3.4 Orientação para o cliente

Relativamente ao construto da orientação para o cliente a escala utilizada foi adaptada de Homburg, Wieseke e Bornemann (2009), sendo que a mesma contém cinco afirmações.

A análise das qualidades psicométricas desta escala, à semelhança das análises realizadas anteriormente, iniciou-se com a análise do KMO e do teste de esfericidade de Bartlett. O valor do KMO obtido foi de .824 o que é um valor aceitável e que demonstra uma elevada correlação entre as afirmações, já o teste de esfericidade de Bartlett comprova que a matriz de correlações não é uma matriz identidade [$X^2(10) = 184.463, p < .001$],

demonstrando deste modo a existência de intercorrelações entre os itens. Observando a existência de condições para a realização da análise fatorial exploratória, procedeu-se à análise com o método de extração “eigenvalues over 1” originando deste modo, a extração de um único fator. A análise do scree plot (cf. Figura 4) é consistente com a unidimensionalidade. A variância explicada pelo fator retido é de 62%, o qual tem um valor próprio de 3.11, demonstrando assim que este fator único agrega os cinco itens propostos para o construto da orientação para o cliente. Através da Tabela 3 verifica-se que os valores se encontram todos acima de .68, demonstrando que os pesos dos itens no fator são significativos revelando consistência no construto (Moreira, 2004).

Figura 4: Scree Plot: Orientação para o Cliente



Finalizando com a análise do *Alfa* de Cronbach, o valor obtido de .844 encontra-se bastante acima do nível recomendado o que demonstra uma fiabilidade elevada desta escala (Nunally, 1978).

Tabela 3: Orientação para o Cliente: Saturações Fatoriais (S)

Item	S
5. Tento perceber quais os produtos/serviços que melhor se ajustam às necessidades dos clientes.	.813
4. Recomendo os produtos/serviços que melhor se adequam aos clientes.	.839
3. Ao vender produtos/serviços, eu tento resolver os problemas dos clientes.	.806
2. Eu tenho em mente os melhores interesses dos clientes.	.789
1. Eu tento perceber as necessidades dos meus clientes.	.688

Capítulo 4. Resultados e discussão de resultados

Procede-se de seguida aos testes específicos para o teste das hipóteses colocadas. Em primeira instância, analisamos as correlações existentes entre os construtos e se essas mesmas relações seriam estatisticamente significativas. Depois procedeu-se a uma regressão linear utilizando o PROCESS para verificar se existe ou não a mediação prevista. E, por fim discutem-se os resultados obtidos tendo em conta o enquadramento teórico apresentado em capítulos anteriores.

4.1. Teste de Hipóteses

O processo realizado a seguir visa testar as hipóteses propostas no capítulo 3. Após obtermos os construtos referentes às variáveis em estudo (liderança transformacional, capital psicológico e orientação para o cliente) procedemos à análise da correlação entre estas três variáveis. Foram, ainda, analisadas como variáveis de controlo, o sexo, a idade e a antiguidade na empresa.

Os resultados obtidos desta análise de correlações encontram-se na Tabela 4 e, para além das correlações entre as variáveis foram incluídos os dados referentes à média e ao desvio-padrão de cada uma das variáveis em estudo e de controlo. Verificando os valores obtidos e, analisando em primeiro lugar as variáveis de controlo escolhidas, verifica-se que nenhuma destas se correlaciona significativamente com as variáveis em estudo. As variáveis de controlo (sexo, idade e antiguidade da pessoa na empresa) não apresentam qualquer correlação estatisticamente significativa com as variáveis em estudo, sendo deste modo excluídas como variáveis de controlo para o processo seguinte (Becker, 2005).

Posto isto, é necessário analisar as correlações das variáveis em estudo, iniciando com a liderança transformacional. A correlação existente entre a liderança transformacional e a orientação para o cliente é positiva e estatisticamente significativa ($r = .362, p < .01$). Já a correlação da liderança transformacional com o capital psicológico demonstra ser uma correlação estatisticamente significativa e positiva ($r = .363, p < .01$). Deste modo encontra-se suportada empiricamente a correlação entre a liderança transformacional e o capital psicológico e, é suportada a H1 proposta nesta investigação.

Por fim, a última correlação a analisar é entre a variável do capital psicológico e a orientação para o cliente, que à semelhança das análises anteriores, é positiva e

estatisticamente significativa ($r = .396, p < .01$). Com este resultado encontra-se assim suportada a H2.

Tabela 4: Média, Desvio-padrão e Correlações das Variáveis em Estudo

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Liderança Transformacional	4.30	.61	-					
2. Capital Psicológico	4.54	.44	.363**	-				
3. Orientação para o Cliente	3.89	.49	.362**	.396**	-			
4. Sexo	-	-	.028	.093	.103	-		
5. Idade	28.1	9.82	-.174	.163	-.022	-.044	-	
6. Antiguidade na empresa	14.98	26.08	-.120	.155	-.003	.041	.601**	-

Nota: N = 94 (exceto na variável antiguidade na empresa em que N = 86)

* $p < .05$. ** $p < .01$.

4.1.1 Resultados da regressão linear

Após a análise de correlações entre as variáveis e o suporte empírico das hipóteses 1 e 2 falta ainda testar a hipótese 3 e para este efeito, foi realizada uma análise de regressão recorrendo ao PROCESS desenvolvido por Hayes (2017). O PROCESS é uma macro desenvolvida para ser aplicada e executada no programa SPSS para testar mediações simples e moderadas. O PROCESS utiliza um método denominado de *bootstrapping*, a partir do qual se constrói um intervalo de confiança a 95% (no presente estudo, foram utilizadas 5000 estimativas) procurando-se, desta forma, o nível de significância dos efeitos indiretos na mediação simples (Peñarroja *et al.*, 2015). O PROCESS testa o efeito indireto na mediação simples através do cálculo do nível de significância do produto dos coeficientes da variável independente (liderança transformacional) no mediador (capital psicológico) e do mediador na variável dependente (orientação para o cliente) (Hayes, 2017).

O método utilizado revela-se mais fiável do que outros na medida em que analisa o efeito indireto entre as variáveis e não assume apenas o efeito da variável independente/mediador e mediador/variável independente para a ocorrência de mediação (Hayes, 2009; Peñarroja *et al.*, 2015; Preacher e Hayes, 2008).

Prosseguindo para os resultados obtidos através do PROCESS, visualizamos o que já tinha sido demonstrado com a tabela de correlações entre as variáveis, a relação significativa entre a liderança transformacional e o capital psicológico como podemos verificar através dos resultados expostos na Tabela 5, ($b = 0.29$, $EP = 0.079$, $p < .01$) explicando 13% da variância do capital psicológico ($R^2 = .13$, $F(14) = 7.60$, $p < .01$). Verifica-se ainda que a liderança transformacional e o capital psicológico explicam 21% da variável denominada de orientação para o cliente ($R^2 = .21$, $F(12.21) = 7.23$, $p < .01$) e, portanto, ainda observando os dados da Tabela 5 conclui-se que o capital psicológico possui uma relação estatisticamente significativa com a orientação para o cliente quando consideramos o efeito da liderança transformacional ($b = .27$, $EP = .089$, $p < .01$.)

Por fim, os resultados obtidos pelo método do *bootstrapping* indicam um efeito indireto da liderança transformacional no construto da orientação para o cliente através do construto do capital psicológico (estimativa do produto $ab = .08$, $EP_{boot} = .039$, 95% IC [.018, .17]) na medida em que o intervalo de confiança não inclui o valor zero, o que revela que é estatisticamente significativo e positivo (Peñarroja *et al.*, 2015). Para além do efeito indireto existente, verifica-se um efeito direto por parte da liderança transformacional na orientação para o cliente ($b = .18$, $EP = .072$, $p < .01$), o que nos demonstra que não existe apenas influência indireta da liderança transformacional na orientação para o cliente através do capital psicológico, como também ocorre influência direta da liderança transformacional na orientação para o cliente, comprovando a ligação existente entre estes dois construtos.

Conclui-se, deste modo, que existe uma mediação parcial, pois para além do efeito direto existente ocorre um efeito indireto da liderança transformacional na orientação para o cliente através do capital psicológico.

Finaliza-se este capítulo com a conclusão de que com a análise dos dados e os processos selecionados encontram-se validados, através do suporte empírico apresentado, todas as hipóteses (H1, H2 e H3) colocadas para análise nesta investigação.

Tabela 5: Análise de regressão da mediação (Hipótese 3)

VD / <i>Preditor</i>	95% IC				R^2
	<i>b</i>	EP	LI	LS	
Capital Psicológico					.13**
<i>Liderança Transformacional</i>	.29**	.079	.14	.45	
Orientação para o Cliente					.21**
<i>Capital Psicológico</i>	.27**	.089	.09	.45	
<i>Liderança Transformacional</i>	.18**	.072	.39	.33	
Efeito indireto	.08**	.039	.018	0.17	

Nota: N = 94. VD = variável dependente. *b* = coeficiente de regressão não-estandardizado. EP = erro padrão. IC = intervalo de confiança. LI = limite inferior. LS = limite superior. Interação = efeito de regressão mediada.

** $p < .001$, bicaudal.

4.2. Discussão

A presente investigação teve como objetivo central o estudo do efeito da liderança transformacional na orientação para o cliente, tendo em conta o papel mediador do capital psicológico.

A primeira hipótese colocada neste estudo ditou que a liderança transformacional se relaciona de forma positiva com o capital psicológico e, esta hipótese obteve suporte empírico. Os sete comportamentos inerentes à liderança transformacional (Carless, Wearing e Mann, 2000) atuam de modo a aumentar o esforço detido pelo colaborador através da motivação e da crença num futuro positivo, o que demonstra que quando ocorre a perceção, por parte dos colaboradores, que existe este tipo de liderança praticado pelo seu líder ou gestor de equipa isto, proporciona uma condição que auxilia que os estados do capital psicológico prosperem (Gooty *et al.*, 2009). De acordo com Rebelo, *et al.* (2018), espera-se que uma organização que é gerida por um líder transformacional possua as condições necessárias ao desenvolvimento de recursos psicológicos positivos.

O resultado obtido tem sido fundamentado na literatura e a pesquisa de Gooty, Gavin, Johnson, Lance e Snow (2009) também verificou que as noções dadas pela liderança transformacional se relacionam positivamente com o capital psicológico de cada um dos colaboradores. Os autores afirmaram ainda que “o resultado obtido é conceptualmente apelativo, dado que agrega a componente motivacional da liderança transformacional com a propensão motivacional do capital psicológico (Gooty *et al.*, 2009, p. 363).

Em relação à hipótese 2 que relacionava positivamente o capital psicológico com a orientação para o cliente, relação comprovada empiricamente, é necessário ter em atenção que o capital psicológico é visto, neste estudo, como um conjunto de estados do indivíduo (Luthans, Youssef e Avolio, 2007), que quando se procura aumentar e desenvolver estes estados podemos observar um aumento do desempenho por parte do colaborador (Luthans e Youssef, 2004). Ora, na orientação para o cliente, uma das consequências que é esperada por parte do colaborador é o aumento do seu desempenho, através de relações existentes com os clientes (Kim e Qu, 2020). É necessário compreender como é que o capital psicológico pode favorecer o colaborador na sua relação com o cliente (Luthans e Youssef-Morgan, 2017), através do estado de esperança, ao alocar os seus recursos num determinado cliente e esperar retorno dessa alocação de recursos. É ainda importante realçar que os estados associados ao capital psicológico aumentam estados como a motivação em perseguir objetivos e a

persistência (Avey, Luthans e Youssef, 2010) como, nas relações de longo prazo necessárias para o sucesso da satisfação dos clientes (Liaw, Chi e Chuang, 2010). O estado da resiliência, associado ao capital psicológico, proporciona ao colaborador bases para resistir perante as adversidades e, encontram-se ainda dispostos a perseguir melhores soluções do que as inicialmente apresentadas.

Por fim, a última hipótese proposta propunha um papel mediador por parte do capital psicológico na relação da liderança transformacional com a orientação para o cliente, cuja validade também foi comprovada nas análises realizadas. De acordo com a literatura, já existem estudos que verificam a relação direta entre a liderança transformacional e a orientação para o cliente (Brown *et al.*, 2002; Kim e Qu, 2020; Liaw, Chi e Chuang, 2010) no entanto, este efeito tem sido direto e não mediado. Líderes transformacionais atuam como um modelo a seguir e fornecem explicações que inspiram os colaboradores (Liaw, Chi e Chuang, 2010), procurando modos de aumentar as suas *soft skills*, capacidades emocionais e ainda o seu pensamento crítico (Kim e Qu, 2020). Quando é exibido o papel transformacional do líder, os colaboradores assimilam a consideração dada transmitindo-a (Liaw, Chi e Chuang, 2010).

Esta mediação proposta não se encontra estudada na literatura, pelo menos até ao momento e dentro do nosso conhecimento, a hipótese colocada teve por base as relações diretas já existentes, entre as variáveis e estudadas na literatura. É de referir ainda que Liaw, Chi e Chuang (2010) estudaram o efeito de variáveis mediadoras como a perceção que o consumidor tem do apoio do seu supervisor e o apoio dos colegas de trabalho na relação entre a liderança transformacional e a orientação para o cliente, comprovando que esta relação para além do seu efeito direto, é também mediada por outras variáveis.

Com base nos resultados encontrados e discutidos esta investigação observou o modo como estados psicológicos elevados por um tipo de liderança irão afetar a linha final da cadeia organizacional, o cliente.

Capítulo 5. Conclusão

A constante mudança reflete-se não só em avanços tecnológicos, mas em inúmeros outros campos, as entidades organizacionais necessitam de acompanhar estas mudanças e inovar. São os recursos humanos que fazem as organizações e devem ser sustentados e, ainda procurar conceder-lhes o devido espaço para crescer, aprender e prevalecer. Todos os dias existem organizações que nascem, crescem, atingem a maturidade e chegam ao seu declínio, a última etapa deste ciclo pode ser evitada com a gestão. É com base neste pressuposto que visualizamos neste estudo a importância do estilo certo de liderança, a aposta das capacidades dos colaboradores e o objetivo organizacional: o consumidor.

É importante adotar um estilo de liderança que vá ao encontro dos objetivos estratégicos da organização de modo efetivo e eficiente (Woods, 2019), foi referido que através do modelo FRL que podemos encontrar num líder vários tipos de liderança (Kanat-Maymon, Elimelech e Roth, 2020), mas é na liderança transformacional que se encontram os melhores resultados para a organização (Ng, 2017), é fomentando os recursos humanos existentes na organização que esta vai prosperar. É neste contexto que este estudo contribui para a gestão, a lealdade do consumidor, a satisfação entre outros resultados obtidos através da orientação para o cliente. Como colocar os colaboradores com os seus estados de esperança, otimismo, resiliência e autoeficácia elevados de modo a que origine um impacto na desejada orientação para o cliente conforme comprovado na hipótese 3 deste estudo. Na prática, motivar e elevar o capital psicológico do colaborador vai proporcionar um melhor ambiente organizacional e orientar a equipa para um melhor desempenho.

A presente investigação procura ainda mostrar a implicação que o efeito da liderança transformacional pode deter num ambiente organizacional, demonstrando a necessidade das organizações em ter programas de formação que procurem o desenvolvimento deste estilo de liderança nos gestores, porque vai originar o sentido de apoio aos colaboradores necessário ao desenvolvimento do seu capital psicológico e como consequência, a vontade por parte do colaborador em servir melhor e satisfazer os seus clientes (Liaw, Chi e Chuang, 2010).

No que respeita ao capital psicológico, este construto tem uma abordagem positiva que pode servir de vantagem competitiva é, no entanto ainda um conceito com uma grande amplitude de implicações por estudar mas a sua base tem sido consolidada como um recurso valioso de capital para as organizações ou indivíduos (Luthans e Youssef-Morgan, 2017).

Os gastos com o desenvolvimento do capital psicológico nos colaboradores são de baixo custo, sendo aplicado o seu desenvolvimento em espaços de tempo curtos (Luthans *et al.*, 2008), devendo ser desenvolvidos todos os estados que o compõem. Esta investigação demonstrou um mecanismo sob o qual o capital psicológico pode ser aumentado e os resultados desse aumento, contribuindo para a literatura com um caminho sob o qual estes conceitos podem ser alimentados para ser mais efetivos e possuir bons resultados.

No campo da orientação para o cliente esta variável revela ser uma vantagem competitiva para as empresas (Brady e Cronin, 2001), o que se reflete em aumento de desempenho e consequências positivas para a organização. A sua amplificação permite prever necessidades e antecipar movimentos, contribuindo para estar um “passo à frente” da concorrência. Apesar de o colaborador dispensar um maior tempo e esforço na satisfação do cliente, é através dos estados psicológicos definidos como, por exemplo, a esperança e resiliência que vai persistir e conseguir alcançar o pretendido para a organização. O processo de gestão é detido como um dos antecedentes da orientação para o cliente (Conduit e Mavondo, 2001), e é com esta afirmação que demonstramos a implicação deste estudo para a compreensão da influência de um gestor.

Embora este estudo traga conclusões que sejam fundamentais às organizações e à gestão das mesmas, existem limitações inerentes ao mesmo. Uma das limitações prende-se com a dimensão da amostra, pela falta de disponibilidade das empresas em preencher o questionário e também o tamanho do mesmo pode ter condicionado a sua aceitação. Os dados recolhidos tiveram com base apenas uma organização, o que pode limitar em termos de extrapolação. Ainda sobre os dados, existe o perigo de ocorrer o método de variância do método comum devido ao facto dos dados terem sido recolhidos todos no mesmo momento e com base na mesma fonte (Conway, 2002).

Um método de contornar as limitações referidas acima poderia passar por observar o conceito de liderança transformacional através da perceção que o líder tem da sua liderança, as afirmações relativas à liderança transformacional seriam feitas ao líder em vez de ser ao colaborador. Da mesma forma, a orientação para o cliente poderia ter sido obtida fazendo o questionário ao cliente/consumidor para compreender qual a ideia que o mesmo tem da existência de uma orientação para o cliente por parte da empresa/empregado.

Por outro lado, também seria interessante colocar um design longitudinal em futuras pesquisas, para desta forma suportar a causalidade entre as variáveis. Ainda para pesquisas futuras pode procurar verificar-se como as variáveis referentes a nível organizacional, como

a equipa, condições de trabalho e outras podem aumentar ou diminuir o efeito do capital psicológico na orientação para o cliente.

Bibliografia

ABURAYYA, A. *et al.* - An empirical investigation of the effect of employees' customer orientation on customer loyalty through the mediating role of customer satisfaction and service quality. **Management Science Letters**. . ISSN 2147-2158. 10:10 (2020) 2147–2158. doi: 10.5267/j.msl.2020.3.022.

ANTONAKIS, John; AVOLIO, Bruce J.; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj - Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Leadership Quarterly**. . ISSN 10489843. 14:3 (2003) 261–295. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00030-4.

ATMOJO, Marnis - The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. **International Research Journal of Business Studies**. 5:2 (2012) 113–128. doi: 10.21632/irjbs.5.2.113-128.

AVEY, James B. - The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. . ISSN 19397089. 21:2 (2014) 141–149. doi: 10.1177/1548051813515516.

AVEY, James B.; LUTHANS, Fred; JENSEN, Susan M. - Psychological Capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. **Human Resource Management**. . ISSN 00904848. 48:5 (2009) 677–693. doi: 10.1002/hrm.

AVEY, James B.; LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M. - The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. **Journal of Management**. . ISSN 01492063. 36:2 (2010) 430–452. doi: 10.1177/0149206308329961.

AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. - Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **The Leadership Quarterly**. . ISSN 10489843. 6:2 (1995) 199–218. doi: 10.1016/1048-9843(95)90035-7.

BABAKUS, Emin; YAVAS, Ugur; ASHILL, Nicholas J. - The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand – Burnout – Performance Relationship : A Surface-Level Trait Perspective. **Journal of Retailing**. 85:4 (2009) 480–492. doi: 10.1016/j.jretai.2009.07.001.

BABER, Raturaj; KAURAV, Rahul Pratap Singh; PAUL, Justin - Impact of individual market orientation on selling and customer orientation. **Journal of Strategic**

Marketing. . ISSN 14664488. 28:4 (2018) 1–16. doi: 10.1080/0965254X.2018.1489880.

BANDURA, A. - **Social foundations of thought and action**. [S.l.] : Englewood Cliffs, NJ., 1986

BASS, Bernard M. - From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**. . ISSN 00902616. 18:3 (1990) 19–31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. - **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. [S.l.] : Sage, 1994

BECKER, Thomas E. - Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations. **Organizational Research Methods**. 8:3 (2005) 274–289. doi: 10.1177/1094428105278021.

BEDNALL, Timothy C. *et al.* - Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? **British Journal of Management**. . ISSN 14678551. 29:4 (2018) 796–816. doi: 10.1111/1467-8551.12275.

BEVEREN, Patrícia VAN *et al.* - Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL). **Journal of Work and Organizational Psychology**. . ISSN 21740534. 33:2 (2017) 109–114. doi: 10.1016/j.rpto.2017.02.004.

BOTTOMLEY, Kevin; BURGESS, Sylvia; FOX, Moses - Are the Behaviors of Transformational Leaders Impacting Organizations? A Study of Transformational Leadership. **International Management Review**. 10:1 (2014) 5–9.

BRADY, Michael K.; CRONIN, J. Joseph - Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. **Journal of Service Research**. . ISSN 10946705. 3:3 (2001) 241–251. doi: 10.1177/109467050133005.

BROWN, Tom J. *et al.* - The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings. **Journal of Marketing Research**. 39:1 (2002) 110–119.

BRYANT, Scott E. - Leadership in Creating , Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. **The Journal of Leadership and Organizational Studies**. . ISSN 1071-7919. 9:4 (2003) 32–44. doi: 10.1177/107179190300900403.

BUIL, Isabel; MARTÍNEZ, Eva; MATUTE, Jorge - Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. **International Journal of Hospitality Management**. . ISSN 02784319. 77 (2019) 64–75. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.06.014.

BURMEISTER, Anne *et al.* - Team knowledge exchange: How and when does transformational leadership have an effect? **Journal of Organizational Behavior**. . ISSN 10991379. 41:1 (2020) 17–31. doi: 10.1002/job.2411.

CARLESS, Sally A.; WEARING, Alexander J.; MANN, Leon - A short measure of transformational leadership. **Journal of Business and Psychology**. . ISSN 08893268. 14:3 (2000) 389–405. doi: 10.1023/A:1022991115523.

CONDUIT, Jodie; MAVONDO, Felix T. - How critical is internal customer orientation to market orientation? **Journal of Business Research**. . ISSN 01482963. 51:1 (2001) 11–24. doi: 10.1016/S0148-2963(99)00044-2.

CONWAY, J. M. (2002). **Method variance and method bias in industrial and organizational psychology**. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365). Blackwell Publishing.

DECHURCH, Leslie A. *et al.* - Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. **Leadership Quarterly**. . ISSN 10489843. 21:6 (2010) 1069–1085. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.10.009.

DIMAS, Isabel Dórdio *et al.* - **Equipas de trabalho: instrumentos de avaliação**. Lisboa : Edições Sílabo, Lda, 2016

DONAVAN, D. Todd; BROWN, Tom J.; MOWEN, John C. - Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation : Job Satisfaction , Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Marketing**. 68:1 (2004) 128–146.

FRAMBACH, Ruud T.; FISS, Peer C.; INGENBLEEK, Paul T. M. - How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. **Journal of Business Research**. . ISSN 01482963. 69:4 (2016) 1428–1436. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.120.

FRANKE, George R.; PARK, Jeong Eun - Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. **Journal of Marketing Research**. . ISSN 00222437. 43:4 (2006) 693–702. doi: 10.1509/jmkr.43.4.693.

FRIEND, Scott B. *et al.* - Positive Psychology In Sales: Integrating Psychological Capital. **Journal of Marketing Theory and Practice**. . ISSN 19447175. 24:3 (2016) 306–327. doi: 10.1080/10696679.2016.1170525.

GAO, Ronnie (Chuang Rang); MURPHY, William H.; ANDERSON, Rolph E. - Transformational leadership effects on salespeople’s attitudes, striving, and performance. **Journal of Business Research**. . ISSN 01482963. 110 (2020) 237–245. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.01.023.

GOAD, Emily A.; JARAMILLO, Fernando - The good, the bad and the effective: A meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**. . ISSN 08853134. 34:4 (2014) 285–301. doi: 10.1080/08853134.2014.899471.

GOOTY, Janaki *et al.* - In the Eyes of the Beholder Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. 4:4 (2009) 353–367. doi: 10.1177/1548051809332021.

HATER, John J.; BASS, Bernard M. - Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**. 73:4 (1988) 695–702.

HAYES, A. F. - Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. **Communication Monographs**. 76:4 (2009) 408–420.

HAYES, G. Geister - **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. New York : Guilford Publications, 2017

HELED, Efrat; SOMECH, Anit; WATERS, Lea - Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and outcomes at the individual and team levels. **Journal of Positive Psychology**. . ISSN 17439779. 11:3 (2016) 303–314. doi: 10.1080/17439760.2015.1058971.

HERRMANN, Daniel; FELFE, Jörg - Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. **British Journal of Management**. . ISSN 14678551. 25:2 (2014) 209–227. doi: 10.1111/j.1467-8551.2012.00849.x.

HOMBURG, Christian; MÜLLER, Michael; KLARMANN, Martin - When does salespeople 's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 39:6 (2011) 795–812. doi: 10.1007/s11747-010-0220-7.

HOMBURG, Christian; WIESEKE, Jan; BORNEMANN, Torsten - Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. **Journal of Marketing**. . ISSN 0022-2429. 73:4 (2009) 64–81.

HORSTMEIER, Christiane A. L. *et al.* - The Differential Effects of Transformational Leadership on Multiple Identifications at Work: A Meta-analytic Model. **British Journal of Management**. . ISSN 14678551. 28:2 (2017) 280–298. doi: 10.1111/1467-8551.12160.

JENSEN, Ulrich Thy *et al.* - Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. **Administration & Society**. 51:1 (2019) 3–33. doi:

10.1177/0095399716667157.

JUDGE, Timothy A.; PICCOLO, Ronald F. - Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**. . ISSN 00219010. 89:5 (2004) 755–768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.

JUNG, Dong I.; CHOW, Chee; WU, Anne - The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. **Leadership Quarterly**. . ISSN 10489843. 14:4–5 (2003) 524–544. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00050-X.

JUNG, Jin Ho; BROWN, Tom J.; ZABLAH, Alex R. - The effect of customer-initiated justice on customer-oriented behaviors. **Journal of Business Research**. . ISSN 01482963. 71 (2017) 38–46. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.10.019.

KANAT-MAYMON, Yaniv; ELIMELECH, Maor; ROTH, Guy - Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. **European Management Journal**. (2020). doi: 10.1016/j.emj.2020.01.003.

KARA, Derya *et al.* - The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. **International Journal of Hospitality Management**. . ISSN 02784319. 34:1 (2013) 9–18. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.02.001.

KIM, Haemi; QU, Hailin - Effects of employees' social exchange and the mediating role of customer orientation in the restaurant industry. **International Journal of Hospitality Management**. . ISSN 02784319. 89 (2020) 102577. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102577.

KIM, Minjung *et al.* - The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. **Sport Management Review**. . ISSN 14413523. 22:1 (2019) 108–125. doi: 10.1016/j.smr.2018.04.003.

KIM, Moonjoo - Effects of team diversity, transformational leadership, and perceived organizational support on team-learning behavior. **Social Behavior and Personality**. . ISSN 03012212. 45:8 (2017) 1255–1270. doi: 10.2224/sbp.6325.

LARSON, Milan; LUTHANS, Fred - Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. . ISSN 1548-0518. 13:2 (2006) 75–92. doi: 10.1177/10717919070130020601.

LIAW, Yuann Jun; CHI, Nai Wen; CHUANG, Aichia - Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. **Journal**

of Business and Psychology. . ISSN 08893268. 25:3 (2010) 477–492. doi: 10.1007/s10869-009-9145-x.

LUTHANS, Fred - Positive Organizational Behavior: Developing and managing psychological strengths. **Academy of Management Executive**. . ISSN 03552705. 16:1 (2002). doi: 10.5465/ame.2002.6640181.

LUTHANS, Fred - The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**. . ISSN 08943796. 23:6 (2002) 695–706. doi: 10.1002/job.165.

LUTHANS, Fred *et al.* - Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel Psychology**. . ISSN 00315826. 60:3 (2007) 541–572. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x.

LUTHANS, Fred *et al.* - The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate— employee performance relationship. **Journal of Organizational Behavior**. . ISSN 1948-5719. 29:2 (2008) 219–238. doi: 10.1002/job.

LUTHANS, Fred; AVEY, James B.; PATERA, Jaime L. - Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. **Academy of Management Learning and Education**. . ISSN 1537260X. 7:2 (2008) 209–221. doi: 10.5465/AMLE.2008.32712618.

LUTHANS, Fred; YOUSSEF-MORGAN, Carolyn M. - Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. . ISSN 2327-0608. 4:1 (2017) 339–366. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324.

LUTHANS, Fred; YOUSSEF-MORGAN, Carolyn M.; AVOLIO, Bruce J. - **Psychological capital and beyond**. New York : Oxford University Press, 2015

LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M. - Human, social, and now positive psychological capital management: InvHuman, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. **Organizational Dynamics**. . ISSN 00902616. 33:2 (2004) 143–160. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003.

LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M.; AVOLIO, Bruce J. - **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**. New York : Oxford University Press, 2007.

MARGIADI, Benediktus; WIBOWO, Amin - Psycap as an Antecedent of Authentic Leadership and the Moderating Role of Organizational Climate. Em **Advances in Economics, Business and Management Research (Aicmb 2019)**. [S.l.] : Atlantis Press, 2020

MARÔCO, João - **Análise Estatística com o SPSS STATISTICS**. 7ª Edição ed. ReportNumber, Lda, 2018.

MATHE, Kimberly *et al.* - Psychological Capital in the Quick Service Restaurant Industry: A Study of Unit-Level Performance. **Journal of Hospitality and Tourism Research**. . ISSN 15577554. 41:7 (2017) 823–845. doi: 10.1177/1096348014550923.

MCCLESKEY, Jim Allen - Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. **Journal of Business Studies Quarterly**. . ISSN 2152-1034. 5:4 (2014) 117-130.

MCKENNY, Aaron F.; SHORT, Jeremy C.; PAYNE, G. Tyge - Using Computer-Aided Text Analysis to Elevate Constructs: An Illustration Using Psychological Capital. **Organizational Research Methods**. . ISSN 10944281. 16:1 (2013) 152–184. doi: 10.1177/1094428112459910.

MITCHELL, Rebecca *et al.* - Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. **Human Resource Management**. . ISSN 00904848. 54:2 (2015) 217–239. doi: 10.1002/hrm.

MONJE AMOR, Ariadna; ABEAL VÁZQUEZ, José Pablo; FAÍÑA, José Andrés - Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. **European Management Journal**. . ISSN 02632373. 38:1 (2019) 169–178. doi: 10.1016/j.emj.2019.06.007.

MOREIRA, J. M. - **Questionários: teoria e prática**. Coimbra : Almedina, 2004

NEWMAN, Alexander *et al.* - Psychological capital: A review and synthesis. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. . ISSN 1948-5719. 35:S1 (2014) S120-S138. doi: 10.1002/job1916.

NG, Thomas W. H. - Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. **Leadership Quarterly**. . ISSN 10489843. 28:3 (2017) 385–417. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.11.008.

NOLZEN, Niklas - The concept of psychological capital: a comprehensive review. **Management Review Quarterly**. . ISSN 21981639. 68:3 (2018) 237–277. doi: 10.1007/s11301-018-0138-6.

NUNALLY, J. - **Psychometric theory**. New York : McGraw-Hill, 1978

PAOLUCCI, Nicola *et al.* - Transformational leadership and team effectiveness: The mediating role of affective team commitment. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. . ISSN 21740534. 34:3 (2018) 135–144. doi: 10.5093/jwop2018a16.

PEÑARROJA, Vicente *et al.* - How team feedback and team trust influence

information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model. **Computers in Human Behavior**. . ISSN 07475632. 48 (2015) 9–16. doi: 10.1016/j.chb.2015.01.034.

PETERSON, Robert A. - A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. **Journal of Consumer Research**. . ISSN 0093-5301. 21:2 (1994) 381–391. doi: 10.1086/209405.

PODSAKOFF, Philip M. *et al.* - Transformational Leader Behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership and Organization Development Journal**. 1:2 (1990) 107–142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7.

PREACHER, K. J.; HAYES, A. F. - Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. **Behavior Research Methods**. 40:3 (2008) 879–891. doi: 10.3758/BRM.40.3.879.

QU, Rujie; JANSSEN, Onne; SHI, Kan - Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. **Leadership Quarterly**. . ISSN 10489843. 26:2 (2015) 286–299. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.12.004.

RAFFERTY, Alannah E.; GRIFFIN, Mark A. - Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. **Leadership Quarterly**. . ISSN 10489843. 15:3 (2004) 329–354. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.02.009.

REBELO, Teresa *et al.* - Generating team PsyCap through transformational leadership: A route to team learning and performance. **Team Performance Management: An International Journal**. . ISSN 13527592. 24:7–8 (2018) 363–379. doi: 10.1108/TPM-09-2017-0056.

REGO, Arménio *et al.* - Conveyed Leader PsyCap Predicting Leader Effectiveness Through Positive Energizing. **Journal of Management**. 45:4 (2019) 1689–1712. doi: 10.1177/0149206317733510.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. - **Organizational Behavior**. England : Pearson Education Limited, 2017. ISBN 10: 1-292-14630-3.

ROEMER, Anja; HARRIS, Chantel - Perceived organisational support and well-being: The role of psychological capital as a mediator. **SA Journal of Industrial Psychology**. . ISSN 20710763. 44:1 (2018) 1–11. doi: 10.4102/sajip.v44i0.1539.

ROMÁN, Sergio; IACOBUCCI, Dawn - Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their

customers. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 38:3 (2010) 363–382. doi: 10.1007/s11747-009-0166-9.

SAEED, Mehran; MUGHAL, Yasir Hayat - Role of Transactional Leadership Style upon Performance: Mediating Role of Culture. **Journal of Managerial Sciences**. 13:1 (2018) 48–57.

SAXE, Robert; WEITZ, Barton A. - The SOCO scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. **Journal of Marketing Research**. 19:3 (1982) 343–51.

SELTEZER, Joseph; BASS, Bernard M. - Transformational Leadership-Beyond Initiation and Consideration. **Journal of Management**. 16:4 (1990) 693–703.

SHANAHAN, Mackenzie L.; FISCHER, Ian C.; RAND, Kevin L. - Hope, optimism, and affect as predictors and consequences of expectancies: The potential moderating roles of perceived control and success. **Journal of Research in Personality**. . ISSN 10957251. 84 (2020) 103903. doi: 10.1016/j.jrp.2019.103903.

SMITH, Ian G. - Transformational leadership and teamwork improvement: the case of construction firms. **Journal of Management Development**. 33:10 (2014) 1019-1034. doi: 10.1108/JMD-01-2012-0003.

STOGDILL, R. M. - **Handbook of leadership: A survey of the literature**. [S.l.] : New York: Free Press, 1974

STRONG, Carolyn A.; HARRIS, Lloyd C. - The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics. **Journal of Strategic Marketing**. . ISSN 1466-4488. 12:3 (2010) 183–204. doi: 10.1080/0965254042000262904.

SUN, Rusi; HENDERSON, Alexander C. - Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. **Public Administration Review**. . ISSN 15406210. 77:4 (2017) 554–565. doi: 10.1111/puar.12654.

THAKOR, Mrugank V.; JOSHI, Ashwin W. - Motivating salesperson customer orientation: Insights from the job characteristics model. **Journal of Business Research**. . ISSN 01482963. 58:5 (2005) 584–592. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.10.002.

THOMAS, Raymond W.; SOUTAR, Geoffrey N.; RYAN, Maria M. - The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form. **Journal of Personal Selling & Sales Management**. . ISSN 1557-7813. 21:1 (2001) 63–69. doi: 10.1080/08853134.2001.10754257.

TSE, Herman H. M.; TO, March L.; CHIU, Warren C. K. - When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. **Human Resource Management**. . ISSN 1099050X. 57:1 (2018) 145–

157. doi: 10.1002/hrm.21855.

TURNER, Nick *et al.* - Transformational leadership and moral reasoning. **Journal of Applied Psychology**. . ISSN 00219010. 87:2 (2002) 304–311. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.304.

UNGER, Jens M. *et al.* - Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**. . ISSN 08839026. 26:3 (2011) 341–358. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.09.004.

WALUMBWA, Fred O. *et al.* - Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. **Journal of Organizational Behavior**. . ISSN 1948-5719. 32:1 (2011) 4–24. doi: 10.1002/job.

WONG, Sut I.; GIESSNER, Steffen Robert - The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. **Journal of Management**. 44:2 (2018) 757–783. doi: 10.1177/0149206315574597.

WOODS, Terrance B. - An Examination of the Suitability of Transactional, Transformational and Situational Leadership Theories in Evaluating the Role of Gender in Determining the Leadership Style: a Comparison and Contrast of Three Leadership Theories. **American Journal of Management Studies**. 4:1 (2019) 1–11.

YAMMARINO, Francis J.; SPANGLER, William D.; BASS, Bernard M. - Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. **The Leadership Quarterly**. . ISSN 10489843. 4:1 (1993) 81–102. doi: 10.1016/1048-9843(93)90005-E.

YILMAZ, Cengiz; ALPKAN, Lutfihak; ERGUN, Ercan - Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. **Journal of Business Research**. . ISSN 01482963. 58:10 (2005) 1340–1352. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.06.002.

YOUSSEF, Carolyn M.; LUTHANS, Fred - Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. **Journal of Management**. . ISSN 01492063. 33:5 (2007) 774–800. doi: 10.1177/0149206307305562.

YUKL, Gary - An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **Leadership Quarterly**. . ISSN 10489843. 10:2 (1999) 285–305. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2.

YUKL, Gary - **Leadership in Organizations**. 7th ed. ed. ISBN 9780132424318.

YUKL, Gary - Effective Leadership Behavior: What we know and what questions need more attention. **Academic of Management**. . ISSN 02555476. 26:4 (2012) 66–85. doi:

10.4028/www.scientific.net/MSF.730-732.185.

ZABLAH, Alex R. *et al.* - How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. **Journal of Marketing**. . ISSN 00222429. 76:3 (2012) 21–40. doi: 10.1509/jm.10.0231.

Anexos

ANEXO A: Questionário

ANEXO B: Proposta de colaboração em Investigação

ANEXO A



Caro Colaborador(a),

No âmbito de um estudo que está a ser realizado por docentes/investigadores da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra sobre as condições de trabalho dos comerciais, vimos solicitar a sua colaboração através do preenchimento deste questionário.

A participação neste estudo é voluntária, sendo os dados utilizados apenas para fins de investigação. A informação fornecida é estritamente confidencial e anónima.

Para responder solicitamos que assinale com uma **cruz** () ou um **círculo** () a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das questões. Não existem respostas certas ou respostas erradas; o que é relevante é a sua opinião sincera.

A sua participação é muito importante para o sucesso deste estudo!!

[Tempo estimado de preenchimento: cerca de 15 minutos]

Questionário

I. Tendo em conta o seu trabalho, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 Eu estou muito satisfeito com este trabalho.	1	2	3	4	5
2 Eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço.	1	2	3	4	5
3 Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, coordenador(a), etc., eu estou muito contente com este trabalho.	1	2	3	4	5
4 A maior parte das pessoas que têm este trabalho estão satisfeitas com ele.	1	2	3	4	5
5 Por vezes, os clientes dirigem-me impróprios.	1	2	3	4	5
6 Por vezes, os clientes fazem comentários negativos sobre mim ou sobre a empresa.	1	2	3	4	5
7 Por vezes, os clientes dirigem-me comentários insultuosos.	1	2	3	4	5
8 Por vezes, os clientes falam comigo de forma agressiva.	1	2	3	4	5
9 Por vezes, os clientes levantam a voz ao interagirem comigo.	1	2	3	4	5
10 O meu superior compara frequentemente o meu desempenho com o desempenho dos meus colegas.	1	2	3	4	5
11 O reconhecimento que recebo nesta empresa depende do desempenho que tenho comparativamente ao dos meus colegas.	1	2	3	4	5
12 Nesta equipa todos procuram atingir o melhor desempenho relativamente aos colegas.	1	2	3	4	5
13 Os meus colegas comparam frequentemente os seus desempenhos com o meu.	1	2	3	4	5
14 Os membros da equipa, com frequência, discordam sobre a melhor forma de conduzir o trabalho.	1	2	3	4	5
15 Há desacordo de ideias entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5
16 Os membros da equipa/departamento discordam sobre a forma como cada um deve realizar o seu trabalho.	1	2	3	4	5
17 Os membros da equipa com frequência têm opiniões discordantes.	1	2	3	4	5
18 O meu supervisor comunica uma visão clara e positiva do futuro.	1	2	3	4	5
19 O meu supervisor trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	1	2	3	4	5
20 O meu supervisor encoraja e reconhece o trabalho dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
21 O meu supervisor promove a confiança, o envolvimento e a cooperação os membros da equipa.	1	2	3	4	5
22 O meu supervisor estimula os membros da equipa a pensarem de uma nova forma nos problemas e a questionarem as ideias estabelecidas.	1	2	3	4	5
23 O meu supervisor é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	1	2	3	4	5
24 O meu supervisor incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me a ser altamente competente.	1	2	3	4	5
25 Há muito atrito entre os membros da minha equipa/departamento	1	2	3	4	5
26 Há muitos conflitos de personalidade entre os membros da minha equipa	1	2	3	4	5
27 Há muita tensão entre os membros da minha equipa/departamento	1	2	3	4	5
28 Há muito conflito emocional entre os membros da minha equipa	1	2	3	4	5

II. Tendo em conta a forma como interage com os seus clientes, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 Eu tento perceber as necessidades dos meus clientes.	1	2	3	4	5
2 Eu tenho em mente os melhores interesses dos clientes.	1	2	3	4	5
3 Ao vender produtos/serviços, eu tento resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
4 Recomendo os produtos/serviços que melhor se adequam aos clientes.	1	2	3	4	5
5 Tento perceber quais os produtos/serviços que melhor se ajustam às necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
6 Com frequência sou criativo (a) ao lidar com os clientes.	1	2	3	4	5
7 Desempenho as minhas tarefas de venda ao cliente de forma criativa.	1	2	3	4	5
8 Apresento ideias novas e úteis para satisfazer as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
9 Desenvolvo soluções originais e práticas quando os clientes me apresentam problemas novos.	1	2	3	4	5
10 Tenho ideias e formas novas para resolver os problemas que surgem no trabalho.	1	2	3	4	5
11 Com frequência sugiro ideias novas e úteis sobre como vender aos clientes.	1	2	3	4	5
12 Faço sugestões construtivas para melhorar o serviço prestado aos clientes.	1	2	3	4	5
13 Discuto com os meus colegas soluções criativas para os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
14 Sugiro formas novas e práticas de realizar o trabalho.	1	2	3	4	5
15 Realizo sempre corretamente os deveres que me são atribuídos no trabalho.	1	2	3	4	5
16 Cumpro exemplarmente todos os requisitos formais que me são atribuídos no trabalho.	1	2	3	4	5
17 Cumpro todas as responsabilidades que me são exigidas na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
18 Dou muita atenção aos vários aspetos do trabalho que tenho de realizar.	1	2	3	4	5
18 Consigo, geralmente, executar devidamente os meus deveres essenciais no trabalho.	1	2	3	4	5

III. Pensando em si, indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 Eu sinto que sou eu que devo receber os créditos ou as responsabilidades pelos resultados do meu trabalho.	1	2	3	4	5
2 O trabalho que faço neste emprego tem muito significado para mim.	1	2	3	4	5
3 Muitas das satisfações na minha vida vêm do meu trabalho.	1	2	3	4	5
4 Globalmente, estou satisfeito(a) com os serviços de saúde pública.	1	2	3	4	5
5 A experiência que tenho tido com os serviços públicos de saúde é boa.	1	2	3	4	5
6 Vou além do que seria esperado ou exigido para resolver problema dos clientes.	1	2	3	4	5
7 Faço tudo o que estiver ao meu alcance para satisfazer os clientes.	1	2	3	4	5
8 Vou além das minhas obrigações no atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5
9 É frequente eu rir ou contar piadas quando estou com outras pessoas.	1	2	3	4	5
10 É fácil para mim fazer rir as outras pessoas – eu sou uma pessoa com um humor natural.	1	2	3	4	5
11 É frequente fazer as outras pessoas rirem contando coisas divertidas que me aconteceram.	1	2	3	4	5
12 Rio-me e gracejo imenso com os meus amigos mais próximos.	1	2	3	4	5
13 Eu gosto de contar anedotas e de divertir as outras pessoas.	1	2	3	4	5
14 Eu gosto de fazer rir as outras pessoas.	1	2	3	4	5
15 É frequente gracejar com os meus amigos.	1	2	3	4	5
16 É frequente pensar em coisas divertidas para dizer quando estou com outras pessoas.	1	2	3	4	5
17 Eu cumpro os requisitos formais de desempenho que me são exigidos ao servir os clientes.	1	2	3	4	5
18 Desempenho todas as tarefas relacionadas com clientes que me são exigidas.	1	2	3	4	5
19 Executo adequadamente todas os comportamentos esperados no atendimento aos clientes.	1	2	3	4	5

IV. Relativamente ao trabalho, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a sentirem-se parte desta empresa/departamento.	1	2	3	4	5
2 O ambiente de trabalho encoraja os colaboradores a terem orgulho no seu trabalho.	1	2	3	4	5
3 Sinto-me confiante ao participar em reuniões com as chefias	1	2	3	4	5
4 Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões acerca do rumo da organização.	1	2	3	4	5
5 Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	1	2	3	4	5
6 Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	1	2	3	4	5
7 Neste momento, vejo-me como uma pessoa muito bem-sucedida no trabalho.	1	2	3	4	5
8 Consigo pensar em várias maneiras de alcançar os meus objetivos de trabalho atuais.	1	2	3	4	5
9 Neste momento estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	1	2	3	4	5
10 Se tiver que ser, consigo ficar “por minha conta” no trabalho.	1	2	3	4	5
11 Em geral, ultrapasso com facilidade as situações mais stressantes do trabalho.	1	2	3	4	5
12 Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	1	2	3	4	5
13 No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	1	2	3	4	5
14 No que se refere ao trabalho, estou otimista acerca do que me irá acontecer no futuro.	1	2	3	4	5
15 O meu supervisor avalia se eu presto um serviço cortês aos clientes.	1	2	3	4	5
16 O meu supervisor avalia a minha capacidade para resolver as reclamações e problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
17 O meu supervisor avalia a minha capacidade para lidar de forma inovadora com situações únicas e para satisfazer as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
18 O meu supervisor avalia o meu empenho em servir bem os clientes.	1	2	3	4	5
19 O meu supervisor avalia o meu grau de comprometimento com a empresa.	1	2	3	4	5
20 Esta empresa/equipa encoraja a cooperação entre colegas.	1	2	3	4	5
21 A maior parte dos colaboradores na minha equipa/departamento estão familiarizados com o desempenho dos outros.	1	2	3	4	5
22 Esta equipa/departamento fomenta um ambiente em que os colaboradores respeitam o trabalho uns dos outros.	1	2	3	4	5
23 Esta equipa/departamento encoraja os colaboradores a discutirem entre si questões relacionadas com o trabalho.	1	2	3	4	5
24 A maior parte dos colaboradores da minha equipa/departamento consegue fazer uma avaliação correta do trabalho dos outros.	1	2	3	4	5

ANEXO B

Proposta de colaboração em Investigação

Criatividade, desempenho e satisfação dos clientes: um estudo com comerciais

1. Introdução

Na área comercial, os colaboradores representam, aos olhos dos clientes, a empresa, o que explica que os seus comportamentos sejam centrais para a satisfação dos clientes. Sendo a satisfação dos clientes um forte preditor do sucesso financeiro, as empresas desta área estão cada vez mais dependentes da sua capacidade de gerar uma experiência de venda/compra satisfatória.

Com a presente investigação, pretende-se estudar as condições, estados e comportamentos que proporcionam um bom desempenho por parte dos comerciais. Em concreto, será estudado o efeito que um conjunto de fatores relacionados com a organização, com a equipa e com o colaborador exerce no desempenho, criatividade e na qualidade do serviço que o comercial presta ao cliente.

Em concreto, a recolha de dados para este estudo implica (idealmente) a aplicação de questionários a supervisores, comerciais e clientes. Em seguida, identificamos as variáveis planeadas para o estudo (mas que podem ser negociadas):

Supervisores:

- Desempenho do comercial
- Criatividade do comercial
- Comportamento extra-papel
- Perceção relativa à satisfação do cliente

Colaboradores:

- Estilo de liderança do supervisor
- Clima Competitivo
- Conflito Interpessoal

- Capital Psicológico
- *Emotional Labor Strategies*
- Orientação para o cliente
- *Customer Incivility*
- Controlos (controlo comportamento, de resultados, cultural, de grupo e auto-controlo,
- Comportamento extra-papel

Clientes:

- Satisfação com o serviço prestado

2. Amostra e participação das organizações

O estudo incidirá sobre os comerciais, respetivos supervisores e clientes. A participação da organização no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados. Deste modo, a organização deverá proporcionar as condições adequadas à execução das atividades que permitam recolher a informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá num período a acordar com a organização.

3. Formas de recolha da informação e tempo previsto

Em cada organização, será necessário efetuar:

- a) O preenchimento de um questionário pelos comerciais (10-20 minutos).
- b) O preenchimento de um questionário pelos supervisores dos comerciais (5 minutos).
- c) O preenchimento de um questionário pelos clientes (1 minuto).

No caso de não ser possível a recolha de informação de todas estas fontes, nota-se que o preenchimento do questionário pelos comerciais será indispensável.

4. Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito/obrigação de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Devolver os resultados do estudo somente nas condições de a organização a) aceitar que esses dados sejam devolvidos num formato que proteja a identidade dos participantes e b) garantir que a informação recolhida nunca será utilizada com a finalidade de avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos;
- Fornecer os resultados aquando da conclusão do estudo.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Assegurar as condições que permitam e garantam o consentimento informado dos participantes;

- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área das Ciências Sociais;
- Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes a trabalhadores da organização participante, quer referentes a outras organizações da amostra;
- Efetuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à organização e aos seus colaboradores;
- Não disponibilizar, em circunstância alguma, a listagem de endereços de e-mail, que a organização eventualmente forneça para aplicação do questionário online;
- Entregar um relatório/sumário dos resultados obtidos
- Fornecer à organização, em formato digital (.pdf), um exemplar de cada uma das dissertações de mestrado realizadas com base na informação recolhida.

5. Composição da equipa que orientará a investigação (e respetivos contactos)

Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho (fcoelho@fe.uc.pt)

Prof. Doutora Isabel Dórdio Dimas (idimas@fe.uc.pt)