COACHING, COMO ESTILO DE LIDERANÇA, E ABORDAGEM COMPORTAMENTAL*

Vangelis Eugenio E Silva**

RESUMO: O presente trabalho aborda o estilo de líder *coach* ou *Leader coach. O* objetivo é analisar as vantagens e desvantagens desse estilo na Organização Prisma Metalúrgica, benefícios e/ ou falhas que esse estilo de liderança pode agregar, ou não, para a empresa. Essa análise será feita por meio de uma pesquisa de clima organizacional, aplicado dentro da companhia, onde será avaliado por meio de questionários, em seguida, tabulado o índice de satisfação geral com os líderes *coach* dentro da organização, posteriormente, será proposto um plano de ação para melhorias da liderança e gestão *coaching*. Também serão abordados os conceitos de liderança, *coaching*, líder *coach*, as suas metodologias e aplicações, como é a forma de conduzir os colaboradores, e qual a melhor forma de utilizar a liderança *coaching* dentro da organização, suas principais características e quais benefícios agregam para a organização em termos de desempenho e eficiência organizacional, vantagens competitivas, bem como as características que podem ser melhores utilizadas nas atividades ou desenvolvidas juntamente a esses lideres. A Organização espera desenvolver em seus líderes, melhores desempenhos para que se tornem mais assertivos em suas atividades e relacionamentos, agregando dessa forma, maiores vantagens competitivas, colaboradores mais satisfeitos, um clima organizacional mais favorável para execução das atividades e o desenvolvimento da organização como um todo.
Palavras chaves: Liderança, *Coaching*, Líder *Coach*.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo que as empresas enfrentam, está obrigando as organizações a buscar constantes alternativas e estratégias para enfrentar com competência este novo mercado, o qual oferece desafios diários que devem ser superados para que a empresa sobreviva neste mundo globalizado, desafios estes que podem ser melhor enfrentados através de uma liderança qualificada.

Estas constantes mudanças, obrigam os gerentes das empresas a buscar alternativas diferenciadas em relação a liderança com seus colaboradores, pois, somente uma equipe coesa, que acredite e siga o líder, poderá enfrentar esta competitividade acirrada que o mercado está apresentando.

Os gerentes líderes e os colaboradores liderados, são colocados `a prova toda vez que a empresa passa por qualquer processo de mudança, pois, qualquer quebra da "zona de conforto" das pessoas, gera problemas para a adaptação das pessoas ao novo contexto.

A partir dos anos 70, com o esgotamento do modelo *taylorista-fordista* de produção, instalou-se uma nova ordem mundial. As organizações foram impulsionadas à busca de inovação tecnológica, estratégias de expansão e adoção de modelos de gestão que significassem a ampliação de resultados, frente à competitividade mundial. Assim, novos conceitos passaram a fazer parte do cotidiano das organizações. Flexibilidade, participação, qualidade total são alguns dos conceitos que impulsionaram as transformações organizacionais (VERGARA, 2000).

Estas mudanças impactaram diretamente nos processos organizacionais e em sua gestão, fortalecendo, cada vez mais, o papel do líder, pois, este novo contexto tem melhores resultados, através do envolvimento dos colaboradores na busca de melhorias e resultados organizacionais.

Para Vergara (2000), as organizações podem focar em três dimensões para a concretização das mudanças: dimensão tecnológica, humana e organizacional. Ou seja, tecnologias e

---

* Artigo apresentado como trabalho de conclusão de curso de (pós - graduação) da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito essencial para a obtenção de Titulo de (especialista MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional). Prof. Derson da Silva Lopez Junior, São Paulo, 2018.

** Acadêmico Vangelis Eugenio e Silva do curso MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional da Universidade do Sul de Santa Catarina.

processos podem ser ajustados e melhorados, mas, sem o envolvimento da equipe, aumenta muito a dificuldade de resultados positivos para a empresa, ou seja, o líder terá papel fundamental.

Vergara (2000), continua afirmando que o maior nível de complexidade do gerenciamento das mudanças, principalmente em organizações grandes e complexas, não se encontra apenas nas alterações das políticas, procedimentos e estruturas, e sim, na necessidade de promoção de novas formas de comportamento dos indivíduos e equipes. A pressuposição básica dos esforços de mudança nas pessoas é a de que a efetividade das organizações depende grandemente do comportamento dessas pessoas no trabalho. Portanto, significa dizer que esse alvo de mudança envolve uma mudança de atitudes e comportamentos, por meio de processos de comunicação, soluções de problemas e tomada de decisões.

Motta (2001) afirma que a mudança organizacional é mais do que um processo de planejamento e ação na busca de resultados. O processo é incerto, descontínuo e conflitante, envolvendo a ação e reação das pessoas. Certamente, seria mais fácil realizar uma mudança em que todas as pessoas envolvidas aceitassem, com atitudes reais. Porém, essa aceitação é um processo complexo `a medida em que conduzir a mudança é gerenciar um *gap* entre a percepção da realidade vivida e a proposta de mudança. A percepção humana a respeito da mudança e as suas reações na forma de resistência, tornam-se assim variáveis intervenientes na sua implementação e no seu resultado.

Muitos questionamentos são feitos quando se fala de liderança, por possuir vários estilos e por ser um cargo de confiança. O líder tem que estar preparado para mudanças. "O primeiro passo para se desenvolver como líder é ter consciência dessa responsabilidade" (DINIZ, 2010, p.20).

O autor Diniz (2010, p.20) afirma que "A liderança é a capacidade mais carente hoje nos grandes executivos das empresas brasileiras". Várias são as práticas aplicadas com esse propósito, uma delas é a prática do Coaching, que "tem como função principal promover o aprendizado e o desenvolvimento". (DI STEFANO, 2010, p.31).

É por meio do *coaching* que as pessoas têm acesso a valiosas técnicas e metodologias que promovem o seu crescimento pessoal e de liderança. Um *coaching* bem sucedido, começa pela iniciativa da própria pessoa. Afinal, é preciso que esta sinta que precisa desse fomento, que tem tempo para trabalhar em cima dele e se dedicar ao que é discutido nas conversas com seu coach.

Quando você ou um funcionário inicia um treinamento desse tipo, passa a ter alguém como um conselheiro particular, que tem como função equilibrar o foco em um objetivo, motivar e trazer organização para a conquista do seu propósito. O *coach* tem o papel de oferecer conselhos, ensinamentos e inspiração para o seu desenvolvimento profissional. O sucesso do *coaching* está na troca de experiências e no aprendizado sobre seu próprio estilo de gestão. O indivíduo que passa por esse processo tende a ter maior autoconhecimento, o que o ajuda a ser mais produtivo e confiante em suas escolhas, adquirindo coragem e atenção redobrada em tudo que faz. Assim, ele também está constantemente desenvolvendo novas perspectivas de sucesso.

O presente estudo tem como foco aplicar uma pesquisa de clima organizacional para avaliar a satisfação dos colaboradores com as variáveis do líder *coach*, bem como, investigar os benefícios que o líder *coach* pode trazer para a organização Prisma Metalúrgica LTDA.

A empresa Prisma Metalúrgica está no mercado, efetivamente, com atividades industriais desde Agosto de 1998, com área total de 9.000,00m² contados com 3.700,00m² de área construída, tendo como propósito atender os clientes em atividades de estamparia, fornecendo peças e serviços, onde conta com a garantia de qualidade do produto fornecido, elevado grau de precisão e tecnologia, oferecendo a melhor solução em estamparia com subconjuntos montados, estruturas e componentes soldados.

A empresa possui uma equipe de profissionais qualificados, projeta e executa estamparia em chapas metálicas. Atualmente, é uma organização de médio porte que conta com aproximadamente 200 colaboradores altamente qualificados, reunidos em uma única sede em Curitiba - PR. O objetivo desse projeto é analisar a satisfação dos funcionários da empresa, por meio da pesquisa de clima organizacional que avaliará os líderes coach presentes, dentro da

.

organização, e criar plano de ação visando buscar melhorias e desenvolvimento da gestão desses lideres coach, que exercem as suas atividades como mentores dentro da metalúrgica; aplicar uma pesquisa de clima organizacional para avaliar a satisfação dos colaboradores, com as variáveis do líder *coach*, bem como, investigar os benefícios que o líder *coach* pode trazer `a organização.

2. COACHING

De acordo com Marques (2013), em 1830, o termo começou a ser utilizado em Universidades da Inglaterra para nomear os tutores educacionais. Cerca de cem anos depois, *coaching* começou a ser relacionado à habilidade de gerenciar pessoas, e aí surgiram as primeiras técnicas de valorização de competências individuais, principalmente no meio esportivo.

Um dos benefícios do *coaching* é o aumento do desempenho conforme a melhoria da performance pessoal o que se converte em melhoria do desempenho, dentro da empresa. Felizmente, as pessoas se desempenham melhor quando agem em harmonia com o seu verdadeiro íntimo, e é a percepção desse fato que dá margem a uma real oportunidade de um desfecho, em que ambos vencem (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003).

Do ponto de vista de Cavalcante et al (2007, p.18), "o coaching é uma ferramenta indispensável para o executivo e para a empresa que quer ter sucesso com alta performance de seus profissionais." Na mesma linha de pensamento os autores afirmam que, "esta ferramenta visa identificar os objetivos e metas do profissional, procurando transformar intenções em ações, liberando o potencial e maximizando a performance"

Assim, "o coaching quando exercido com responsabilidade e competência, e enquadrado em culturas organizacionais (...), pode construir um fator muito significativo no fomento das organizações positivas" (REGO et al 2007, p.9).

Chiavenato (2002, p.41) por sua vez, define o coaching, "como um tipo de relacionamento na qual uma pessoa se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir um determinado resultado ou seguir determinado caminho". Para Cavalcante et al (2007, p.3) o coaching "é um processo dinâmico de desenvolvimento pessoal e profissional, que consiste num processo de mudança facilitadora da definição e alcance dos objetivos, contendo em si mesmo, um processo de análise, reflexão, desafio e operacionalização".

Para Araújo (1999), o coaching de liderados deve ser uma parte quase cotidiana de qualquer ação gerencial. Envolve a rotina de compartilhar com os liderados os conhecimentos do próprio gerente, suas habilidades e experiências, pertinentes ao trabalho do liderado.

Os propósitos do coaching, segundo Araújo (1999), são os seguintes;

- Ajudar os liderados a compreender as plenas oportunidades de suas funções, isto é, o amplo espectro de tarefas disponíveis no papel que exerce. Isto envolve formar um quadro do que eles precisam fazer para conseguir os benefícios dessas oportunidades.
- Assistir aos liderados na aprendizagem de um novo conhecimento, isto é, investir em métodos, tecnologia e procedimentos.
- Trazer os valores dos liderados mais em linha com os valores corporativos e a filosofia corporativa.
- Assistir os liderados no desenvolvimento da "sabedoria" em relação a seu trabalho, de modo a ajudá-los a se movimentar com mais "esperteza" no ambiente em geral. Ajudar os liderados a administrar qualquer questão ligada a seu temperamento (comportamentos que possam ser disfuncionais).

Para Bergamini (2006), o coaching está ligado diretamente com a liderança, por isso, conta com o apoio dos níveis mais altos do organograma da organização, que devem comprar a ideia e alinhar seus pensamentos, contando com suas experiências e vivencia na organização. Basta dizer que liderança é uma parte do papel daquele que se preocupa com o futuro. Diz respeito 'a criação e manutenção da visão, bem como 'a identificação de ações no presente que

.

as demandam. A modelagem do papel também se encaixa aqui, ou seja, o líder deve representar os valores da organização.

Segundo Roma (2016) o processo de *coaching* é voltado para o alcance de resultados de preparação ou de treinamento do seu cliente ou aprendiz, no qual ele é preparado para passar por determinadas situações ou superar determinados problemas e desafios, onde ao final do processo de coaching, o *coachee* tenha conseguido resolver os seus problemas de desenvolvimento profissional e de relacionamento pessoal, porque o coaching não é apenas voltado para a pessoa em si, mas para a sua realização e o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

Goldsmith *et* al (2003, p. 13), complementa afirmando que "o *Coach* ajuda uma pessoa a galgar um nível ao expandir uma aptidão, aumentar a performance ou até a mudar a forma como a pessoa pensa".

Ainda segundo Bergamini (2006), o líder coaching, dentro da organização, vai além da hierarquia do nível em que está inserido. Ele deve ter um pensamento muito além do que suas conquistas pessoais e até mesmo profissionais. O líder-coach deve ter em mente que precisa apoiar a sua equipe e ajudar os seus membros a conquistar o sucesso e os objetivos pessoais e profissionais. Um dos objetivos do coaching, no contexto empresarial, vai além do líder hierárquico que pensa em suas conquistas e individualismo, o líder-coach tem consciência que deve apoiar o crescimento da sua equipe a ajudar as pessoas a alcançar o sucesso, pois, esta conduta aumenta a qualidade dos serviços prestados e a produtividade.

2.1 LÍDER *COACHING*

O líder *coach* busca conhecer cada um de seus colaboradores. Ele consegue unir o melhor da cada colaborador para cada situação, tarefa ou etapa de um projeto, sempre valorizando e fazendo com que o colaborador se sinta parte do projeto que está desenvolvendo, além disso, o líder *coach* agrega, para os seus liderados mais autodesenvolvimento, cultura e competência, incentivando- o a obter mais estudos, educação e comprometimento com o trabalho, pois, ele sabe que se investir no conhecimento e no desenvolvimento das competências de seus colaboradores vai melhorar a entrega dos resultados de seus colaboradores, agregando maior produtividade, lucratividade e desenvolvimento para a organização.

Segundo Roma, (2016) o líder *coach,* tem que ter sempre em mente que será um espelho para seus colaboradores, tem que servir de exemplo para eles, pois, o seu comportamento será o modelo que motivará seus seguidores, ou seja, uma postura excelente é essencial para conquistar a admiração, união e comprometimento de todos.

O líder *coach*, segundo Bergamini (2006), para ser admirado, respeitado e seguido por sua equipe, naquilo que acredita como verdade, tem que agir conforme o que prega para conquistar a credibilidade e a confiança dos seus colaboradores. O líder verdadeiro dá exemplo daquilo que acredita, não apenas na teoria, mas também na prática, provando ser um líder verdadeiro, coerente com o seu propósito, visão e suas crenças.

Segundo Roma, (2016,) um Líder *coach,* desenvolve a sua equipe e conhece cada colaborador seu, sabendo do potencial de cada um, assume a responsabilidade pelo desenvolvimento, motivação, aprendizado e melhorias de todos, bem como, se empenha para o desenvolvimento de cada um, individualmente. É um tipo de liderança capaz de preparar e transformar futuros líderes e sucessores do seu cargo, e, caso seja necessário, assumir a sua posição como líder.

Roma (2016), argumenta que um líder *coach* sempre confia na capacidade da sua equipe em realizar as suas atividades, porque foi ele quem as desenvolveu. Ele é conhecedor dos valores individuais de cada colaborador, dos valores coletivos das equipes, fornece liberdade de trabalho, porém sabe delegar obrigações e responsabilidades. Confia no potencial de seus liderados, reconhecendo-os capazes de desempenhar o seu trabalho e suas funções como profissionais.

Como o *coaching* tem como objetivo potencializar o desempenho de uma pessoa, grupo ou organização? Incrementando resultados, ampliando o foco e oferecendo novas alternativas,

.

estabelecendo um compromisso não apenas com o resultado, mas com a pessoa em si; o Líder *coach* assim também faz com que cada pessoa se torne membro de sua equipe. (PERSIA, 2014)

O Líder *coach* não apenas lidera; mas orienta, guia, treina, desenvolve e estimula pessoas, grupos e equipes. Ele desenvolve em si, desde aspectos pessoais como equilíbrio emocional, autoconfiança e segurança, até os aspectos profissionais como definição de metas, delegação, foco e gestão do tempo. O líder *coach* também é capaz de promover um melhor relacionamento interpessoal entre ele e sua equipe e entre os membros da equipe. A melhora no relacionamento interpessoal da equipe contribui positivamente para o trabalho em equipe, o ambiente de trabalho e, consequentemente, a eficiência e a produtividade, podendo também gerar um ambiente mais propício à aprendizagem individual e da organização.

Nesse sentido, para Campos e Estopoli (2015) os resultados demonstram o estilo de liderança coaching nas empresas e surgem resultados positivos nos seguintes aspectos:

- Orientação para os resultados.
- Mudança da cultura organizacional e no dia a dia de trabalho.
- Aperfeiçoamento da gestão.
- Fortalecimento e desenvolvimento das competências essenciais da organização.

Ainda segundo Campos e Estopoli (2015), o líder *coaching* precisa desenvolver as competências comportamentais ou humanas, técnicas e conceituais de cada cargo, diante dessas características podem se agrupar a natureza de seus resultados em quatro tópicos, sendo eles:

- Desenvolvimento do colaborador.
- Desenvolvimento do gestor.
- Habilidade para lidar com processos de mudança organizacional.
- Trabalho em equipe.

Esses tópicos apresentados por Campos e Estopoli (215) são fundamentais para o desempenho profissional, execução das atividades, obtenção de resultados positivos, atingimento das metas e objetivos da organização, quanto as suas características e vantagens positivas é necessário ao desenvolvimento e conhecimento sobre a aplicação dos processos de coaching dentro das organizações, para que sejam estabelecidos marcos demarcatórios do campo de atuação desse líder *coaching,* que justifique também a utilização de um curso profissional, ou não. *I*sso, eventualmente, irá garantir parte das funções entre a prática *do coaching* e do método de forma clara para a organização.

Ainda segundo os mesmos autores Campos e Estopoli (2015), o perfil do profissional que conduz esse processo pode ser um funcionário, gestor de equipe chamado de líder *coach* por exemplo, ou um consultor. O primeiro (líder *coaching)* é um funcionário da empresa que possui uma série de responsabilidades, inclusive a de atuar como *coach* de sua equipe, sendo responsável pelo seu desenvolvimento, treinamento e correção dos seus erros. Tem alcance dos objetivos e metas faz parte do planejamento estratégico da organização; o segundo é um consultor, especialista na aplicação dos processos de *coaching* dentro das organizações.

Brendell e Stamell (2018) afirma que o líder *coaching* agrega resultados positivos à cultura organizacional, ocasionando desenvolvimento organizacional da empresa e na orientação para os resultados, juntamente com o desenvolvimento de gestão e no fortalecimento das competências essenciais nas decisões estratégicas da organização, loteamento de seu planejamento estratégico agregando vantagens competitivas para a organização se manter, crescer e se expandir no mercado competitivo em que atua. Se envolvem também as competências dos seus colaboradores, sua motivação e o seu comprometimento com as atividades no trabalho, aonde essas características são agrupadas em quatro tópicos, quais sejam: desenvolvimento do colaborador, gestão e habilidade para lidar com o processo de mudança organizacional, desempenho profissional e execução das tarefas.

Ainda segundo os mesmos autores, um dos objetivos e metas estratégicas da organização inclui a carreira do profissional, suas competências que agregam maior capital intelectual e vantagens competitivas e para que isso ocorra de forma plena, eu preciso saber distinguir a

.

diferença entre a prática do *mentoring e* a prática do *coaching* que pode ser um colaborador, um líder de equipe como também pode ser um gestor ou supervisor, chamado de *Leader – Coach,* utilizado para distingui-lo do consultor que é uma pessoa terceira de uma consultoria que vem aplicar sessões de *Coaching* para o desenvolvimento dos colaboradores, podendo ele ser aplicado a consultoria nos colaboradores de maneira individual ou coletiva. Essas sessões, trazem inúmeros benefícios, mudanças de comportamentos, aumento do comprometimento e do desempenho, bem como desenvolvimento das competências inerentes ao exercício da profissão, das atividades inerentes ao cargo dos colaboradores e gestores.

Segundo Cardoso *et* al., (2013*)* o desenvolvimento de liderança é uma revitalização nas estratégias organizacionais e instrumentais para proporcionar maior conhecimento, habilidades, atitudes e perspectivas para os gestores, se transformando em líderes coches de suas equipes de trabalho, em busca de resultados concretos e melhorias continuas no desempenho de cada indivíduo dentro da organização.

Para Cardoso et al (2013) a transformação da liderança e dos colaboradores permite uma revitalização das estratégias e instrumentais alinhados ao desenvolvimento das atividades e de competências que permitem os gestores engajarem no ambiente de trabalho e na execução de cada atividade, com equipe de alto desempenho, capaz e de maneira eficiente e eficaz, atingir todas as metas, e

do planejamento estratégico da organização, bem como a obtenção de uma cultura organizacional focada no alcance de resultados, dessa forma, realizando o desenvolvimento organizacional por meio de cultura voltada à obtenção de resultados.

Segundo Brendell e Stamell (2018) A sinergia de *coaching* executivo e a meditação *mindfulness* é convincente. Meditação ajuda os clientes a alcançar um estado de ser em que eles pensem claramente, relacionados com o trabalho e objetivos mesmo sendo eles, atividades estressantes. E quando os executivos fazem mentalizacào positiva aliados a mudanças de comportamento, eles estão melhor posicionados para relaxar e atingir um estado meditativo — com todos os seus benefícios inerentes. As duas abordagens continuamente se aprofundam e fortalecem uma a outra.

Para Brendell e Stamell (2018), integrando estratégias de *coaching* e *mindfulness* executivas em uma configuração única, prática que deve ser feita cuidadosamente, uma vez que pode ajudar clientes a se desenvolver em líderes mais auto-conscientes, emocionalmente inteligentes e eficazes. Treinadores de executivos, formadores de liderança e especialistas de *mindfulness*, podem formar parcerias poderosas ao serviço de uma experiência de cliente avançado**,** o processo é mais gratificante, e o resultado para os clientes é muito superior, com este tipo de abordagem coordenada.

Segundo Brendell e Stamell (2018) a sinergia *coaching* combinado com a prática de *mindfulness* tem bastante credibilidade. O primeiro, a meditação, ajuda a eliminar pensamentos e emoções estressoras, relacionadas a sua profissão e as suas atividades ajudando alcançar o correto equilíbrio e o segundo, o coaching, ajuda a seguir por esse caminho, livre de estados estressores, pensamentos limitantes, revendo as suas crenças, valores e a sua missão de vida, fazendo com que o colaborador tenha uma mentalidade positiva em relação a seus objetivos pessoais e profissionais, alcançando o equilíbrio entre eles.

Ainda segundo Brendell e Stamell (2018), a prática de meditação combinado com sessões de coaching melhora em muito a autoconsciência e a eficácia das atividades dos líderes dentro da organização, agregando a eles diminuição ou até mesmo eliminação de fatores estressantes, pensamentos limitantes que são aqueles que o impedem de ir adiante, de dar um passo `a frente para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, aumento de sua inteligência emocional, sabendo controlar e utilizar as suas emoções de maneira adequada e tirando vantagens de suas emoções, pois, a pessoa que tem alto nível de inteligência emocional, não só tem o controle de seus sentimentos, como sabe utilizá-los na dose certa para conseguir vantagens em seus relacionamentos interpessoais com outras pessoas, além de ter maior equilíbrio emocional no ambiente de trabalho. As competências dos colaboradores também são desenvolvidas, pois, esse processo combinado, consegue extrair o potencial oculto do colaborador deixando essas competências mais latentes e visíveis nesses colaboradores, como as inerentes a seu cargo de

.

atuação, desenvolvendo também as suas competências comportamentais, humanas e estratégicas que a organização/empresa tenha, para alcançar os resultados de suas estratégias, assim como, ser reconhecido por ter colaboradores treinados e eficazes na execução de suas atividades, somando-se ao bom relacionamentos com outros colaboradores e com a organização em geral.

Segundo Cruz, (2010) o líder orienta o seu colaborador a descobrir os seus próprios mecanismos de aprendizagem e otimização, por meio de um constante processo de condução, orientação, dialogo e *feedback*.

Ainda segundo Cruz (2010), exercer esse comando ou essa direção no compromisso de alinhar seus colaboradores para um objetivo comum, inclui motivá-los, reconhecê-los, fazer questionamentos por meio de técnicas e métodos comportamentais, a fim de atingir o desenvolvimento das competências, habilidades e capacidades importantes para a equipe realizar os objetivos organizacionais, profissionais e pessoais, desenvolvendo tanto o lado humano e comportamental da equipe quanto as suas competências ligadas aos seus cargos de atuação.

Assim, ser capacitado pelo *coaching* estimula a capacidade intelectual, não exclui outras formas e estilos de liderança, mas permite que o ambiente seja construído com bases no treinamento e desenvolvimento em prol do crescimento de todos colaboradores e de toda organização.

Conforme Cruz, a Liderança *coaching* permite a capacidade de conduzir os colaboradores com o objetivo de motivá-los, capacitá-los desenvolvendo suas competências, corrigir seus erros por meio do seu próprio auto desenvolvimento, desenvolvendo também as suas habilidades e competências que são meios importantes para que as equipes tenham êxito nas suas atividades e sucesso nas tarefas organizacionais que executam desenvolvendo comportamentos, conhecimentos e habilidades desses grupos transformando- os em equipes de alto desempenho, capazes de alcançar um resultado, além do esperado, pela organização.

Essa capacitação, comentada por Cruz (2010), estimula a capacidade de aprendizado, autodesenvolvimento e aumento das suas capacidades intelectuais sem excluir outras formas de comando de diferentes tipos de líderes, mas que esse aumento do capital humano e intelectual seja feito por meio de treinamentos e desenvolvimentos com o intuito de agregar maior capacitação para os colaboradores e mais crescimento para a organização.

Segundo Andrade (2013) quando se observa no dia a dia dentro das organizações e nas vidas das pessoas pode se notar que o líder transmite crenças pessoais o tempo todo ao colaborador que apresenta certas habilidades, o líder só atribuirá atividades que acredita que ele possa desenvolver com sucesso, e, ao agir dessa forma, o líder somente reforçara aquilo que ele já sabe fazer e que profissionalmente ele já é dentro da organização. É preciso sair da concha, é preciso oferecer a ele novas tarefas, que sejam estimuladoras de seu potencial e da sua criatividade, por serem atividades dinâmicas e que ele possa sentir-se sempre desafiado por essas atividades e que venham agregar a esse colaborador, iniciativa, dinamismo, criatividade e novas competências que irão contribuir tanto como seu crescimento pessoal quanto profissional e a organização também acaba ganhando colaboradores mais comprometidos, com maiores competências, agregando maior desenvolvimento e realizando mais processos, com maior precisão e assertividade dentro da organização.

Um dos papéis da liderança coach é construir a autoconfiança e o autodesenvolvimento em seus colaboradores. O gestor passa confiança, tem permissão para dar conselhos e opiniões sobre as suas decisões, incentivo, apoio e atividades que permitam a esse colaborador, adotar uma postura com maior competência no exercício de suas funções, delegando a eles sempre atividades desafiadoras e enriquecedoras do potencial humano.

Nesse sentido para Andrade (2013) é necessário que o líder crie um ambiente otimizador de resultados para a organização, delegando não apenas atividades rotineiras, mas sim, atividades desafiadoras e dinâmicas, que a equipe e o colaborador sempre se sintam desafiados a utilizar o seu potencial e as suas competências, que sejam tarefas estimulantes capazes de empolgá-los, aumentando a sua motivação e seu comprometimento com a organização, por meio de tarefas desafiadoras e criativas que forcem o uso de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, que eles sintam-se vencedores a executar e concluir as suas tarefas, independentes do

.

desempenho que venham a ter, que as atividades acrescentem uma energia extra e os estimulem a trabalhar em outros processos mais engajados e com maior competência e satisfação profissional.

Segundo Da Lidiane (2015) o *coach* que as organizações tanto necessitam, aquele perfil que cria condições para que o liderado aprenda e se desenvolva, aumentando sua iniciativa e criatividade, também passe por uma mudança das práticas e atitudes erradas, para comportamentos certos. Nesse ciclo é imprescindível a confiança mútua, pois os colaboradores precisam se aperfeiçoar, tanto profissionalmente quanto pessoalmente, revendo suas crenças e valores, a sua missão de vida e, muitas vezes, aperfeiçoar habilidades e competências específicas para ser usado no seu trabalho. Por vezes, ele sente que necessita de mudanças na sua carreira, encontram dificuldade para a sua recolocação profissional, sentem resistência de sua equipe imediata, entre outras atividades de sua função. O coach é aquele que proporcionara a condução e a orientação para que os colaboradores obtenham sucesso e grandes resultados no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Conforme Da Lidiane (2015) o *coach* deve ser sempre aquele responsável em auxiliar no desenvolvimento dos colaboradores, agregando melhorias profissionais, carreiras, sociais, pessoais e familiares, servindo também para o desenvolvimento de habilidades, atitudes e conhecimentos específicos no desempenho de suas atividades. Dessa forma, melhorando- o como profissional, garantindo melhores resultados para a organização, e uma maior produtividade da equipe de trabalho, e para ele mesmo uma melhor carreira profissional, maior estabilidade no emprego e uma melhor colocação no mercado de trabalho. Para isso, é necessário que ele mesmo seja responsável pelo seu aprendizado e desenvolvimento continuo. O líder coach apenas vai conduzir esse processo, no entanto, quem fará esse progresso de elevação do seu desempenho será o próprio colaborador.

Para Ferrari (2018) quando um gestor ou líder se torna um coaching de um colaborador ou da sua equipe de trabalho, vai ajudar para que essas pessoas desenvolvam maior competência e experiências, por meio dos seus próprios recursos, desenvolvendo as suas próprias soluções a fim de atingir os seus objetivos.

Nesse sentido para Ferrari (2018), o líder coach consegue desenvolver uma maior experiência profissional de vida e das competências dos colaboradores e equipes de trabalho, por meio dos próprios recursos, encontrando por si mesmo, com a ajuda do coach, as soluções para as melhorias de seu conhecimento, de suas habilidades e atitudes fazendo com que eles mesmos sejam responsáveis pelo processo de transformação de suas competências, de sua carreira profissional, de seus relacionamentos interpessoais e consigo mesmo, com outros colaboradores para o seu desenvolvimento profissional tanto habilidades específicas no ambiente de trabalho quanto mudanças comportamentais no seu trabalho e na sua vida pessoal.

Segundo Brubaker e Mitchell (2018) os gerentes de recursos humanos devem fazer testes para garantir que os líderes estejam dispostos a participar de programas de treinamento, a partir da realidade atual da organização. Devem se beneficiar do coaching todos os líderes, e aqueles que estiverem ocupados devem parar o que estão realizando para participar das sessões de coaching. Após isso, devem praticar o desenvolvimento de nova mentalidade, habilidades e hábitos, deve-se perguntar a esses líderes, que atividades ou responsabilidades que estariam dispostos a abandonar ou delegar, mesmo que por pouco tempo, para restar tempo para a participação dos programas de treinamento. Caso resistam na participação de algum ou todos os programas de treinamento e desenvolvimento praticados pela Organização, deve-se dar um ultimato `a eles de maneira suave porém firme, como parte de um planejamento de carreira, conversando e esclarecendo que o que se tem, estagnou-se e não poderão avançar para um próximo nível até que destinem parte do seu tempo ao autodesenvolvimento e aprendizado contínuo, que a organização oferece como forma de aprendizado e desenvolvimento das competências dos líderes.

Segundo Pliopas (2014) após esclarecidas as dúvidas e expectativas que é o comportamento do cliente nas suas interações com outras pessoas, no contexto organizacional, os colaboradores, o coach decide como alcançar o resultado positivo de mudança de relacionamentos comportamentais, de maneira que mobilize a "criança" para a mudança, e para as ações

.

necessárias. Muitos treinadores usam a psicologia positiva, para ajudar os colaboradores, a elaborarem metas alinhadas e como que de fato os mobilize, como ter um próprio empreendimento que promova a qualidade de vida e o bem estar, ou ainda se o seu desejo é de liderar uma equipe de alta performance. O objetivo é buscar com o colaborador o que o mobiliza e evitar criar uma lista de atividades a fazer

O colaborador no seu processo de coaching tem os seus objetivos e metas alinhados com o coach o que o permite buscar de maneira integrada ao objetivo de vida, no qual o colaborador está mobilizado a conquistar ou alcançar e o ajuda a alcançar tais objetivos, melhor que isso, ele melhora por meio das sessões as suas relações interpessoais com outros colaboradores, sendo muito eficiente para gestores que necessitam de bons relacionamentos, com os seus pares e subordinados. (PILOPAS, 2014)

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Vemos clima organizacional como algo que é formado com os aspectos das pessoas que estão dentro da empresa, através disso se cria um clima, `a esse deve-se ter uma atenção especial pelos gestores, porque vemos que o mesmo interfere diretamente na produção, tanto grupal como individual.

No ambiente corporativo existem alguns fatores que podem contribuir para a satisfação dos colaboradores sendo um reflexo direto no estado de ânimo deste ambiente, no entanto, dependerá de como as pessoas pensam a respeito de determinados aspectos que lhe tenham como favorável ou não. Assim, é necessário que a empresa analise como está o seu clima organizacional, para conhecerem de forma concreta a percepção de seu capital intelectual.

Para Lacombe e Heilborn, (2011, p. 283) “O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa.”

O clima organizacional é desfavorável quando não proporciona satisfação das necessidades pessoais dos funcionários e torna se favorável quando, ao contrário, proporciona a satisfação de suas necessidades, resultando na elevação do moral interno.” (...) Na pratica, o clima organizacional depende de condições econômicas da empresa, da estrutura e cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado de trabalho, da escolha, preparo, treino, avaliação, remuneração da equipe e do estilo de liderança.” (MOREIRA; COELHO; PINHEIRO, 1997 p. 63).

Portanto, Luz (2003), explica que o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim e ele é bom quando atitudes positivas no ambiente de trabalho são favoráveis. O clima bom é quando há confiança, alegria, satisfação, motivação, comprometimento por parte dos funcionários.

Por outro lado, o autor enfatiza que quando no ambiente é notado à insatisfação dos funcionários por meio de alguns indicadores como, falta de interesse com o trabalho, conflitos, presença de elevados índices de faltas não justificadas (absenteísmo) e alta rotatividade de pessoal (turnover) o clima organizacional pode ser considerado ruim (negativo).

“O clima Organizacional refere-se às relações humanas dentro do trabalho, que contribuem para a satisfação ou insatisfação com o trabalho”. (FIDELIS; BANOV, 2007, p. 142).

É preciso que os administradores tenham ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento das pessoas no trabalho. Isto só será possível quando estiverem convencidos, sensibilizados da importância dos recursos humanos e do clima nas organizações. A eficiência das organizações pode ser aumentada quando o clima organizacional satisfizer às necessidades de seus trabalhadores. (NEVES, 2008, p. 123).

Assim para Lacombe e Heilborn (2011) o bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização que pessoas trabalhem de forma eficaz em um objetivo comum e assim atinjam reconhecimento apropriado e recompensas. Este ambiente tem as seguintes características conforme Lacombe e Heilborn (2011):

> Existem absoluta honestidade e integridade em tudo o que todos dizem e fazem; há comunicação ampla em toda a organização em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente; os superiores estão genuinamente interessados em ouvir o ponto de vista dos outros, especialmente dos subordinados; existe um real

.

> interesse em trazer à tona os problemas e em resolvê-los; todos trabalham dedicadamente como verdadeiras equipes. (LACOMBE E HEILBORN, 2011, p. 284)

Resumindo, o clima organizacional da empresa reflete a qualidade do ambiente de trabalho constatado pelas pessoas da organização. Ele é vigorosamente influenciado pela cultura da empresa. Pois, quando alguém é admitido numa empresa, ele terá que aceitar as normas e políticas da empresa, e assim, quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com a empresa, a motivação será maior e, em consequência, melhora o clima organizacional. Se o clima organizacional é bom, as pessoas são mais prestativas, confiam nos seus superiores, colegas e subordinados. Mas caso contrário o clima organizacional estiver ruim, as pessoas tendem fazer o mínimo possível para manter o emprego, ou agindo com revolta e descrença, fazendo com que aumente a rotatividade e o absenteísmo, isso são sintomas de um clima organizacional negativo. (LACOMBE; HEILBORN, 2011).

2.2.1 Medidas do Clima Organizacional

Percebemos que as medidas do clima organizacional é a leitura dos resultados da pesquisa do clima. Descobrindo os problemas busca-se a solução e promove as mudanças necessárias.

Por meio da pesquisa de clima e da apuração dos seus resultados, a empresa pode conhecer o que os funcionários pensam. Avaliar o grau de cooperação e relacionamento existente nos diversos níveis hierárquicos, identificar seus pontos fortes, erros, expectativas, problemas atuais que possam estar refletindo nas relações de trabalho. A partir daí, é possível promover mudanças ou criar soluções que tornem este clima mais agradável, fazendo com que seus funcionários desempenhem seus papéis de maneira que todos se sintam satisfeitos. Isto se refletirá no processo de melhoria da qualidade do trabalho e no crescimento da empresa.

Segundo Fidelis e Banov (2007), o clima organizacional pode ser medido por meio de:

1. Índices de absenteísmo, rotatividade e demissão. Quando estes índices estão alterados, e necessários buscar formas de identificar quais foram as causas, para que não haja queda no clima organizacional.
2. Avaliações de desempenho: estão diretamente relacionadas à satisfação no trabalho, então, quando os resultados começam a cair, podem indicar nas relações interpessoais afetando o clima organizacional.
3. Entrevistas e questionários aplicados aos empregados em relação ao que o agrada e desagrada na organização.
4. Caixas de reclamações/sugestões podem ser espalhadas na organização para ter sugestões de melhorias.
5. Algumas empresas contratam pessoas que os funcionários podem procurar para pedir conselhos e fazer queixas, essas pessoas atendem pelo nome ombudsman. Palavra de origem sueca: ouvidor, mediador entre o público/funcionários – estado/empresas).

Algumas empresas são rígidas em seus aspectos disciplinares, algumas são extremamente formais nas suas relações de trabalho, enquanto outras são demasiadamente informais, umas são conservadoras, outras inovadoras, algumas são ágeis, outras lentas. Noutras vemos a modernidade já outras, são retrogradas. Como se vê, cada empresa tem o seu jeito de ser, o que a torna um lugar especial, ou extremamente difícil de se trabalhar. (LUZ, 2003, p. 20).

"Clima organizacional é a atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletida nos relacionamentos interpessoais". (SILVA, 2004, p. 425).

Segundo Luz (2003), a relação entre Clima e Cultura organizacionais pode afirmar que cultura é causa e clima é consequência, pois, apesar do clima ser afetado por fatores externos à organização, como, por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus

.

funcionários, assim como pelas próprias condições sociais, a cultura organizacional é umas das suas principais causas.

"O clima organizacional reflete o que está acontecendo, as necessidades das organizações e das pessoas que fazem parte dela e estão efetivamente sentindo, sendo um indicador de eficácia organizacional". (NEVES, 2008, p. 124).

Para Mullins (2004, p. 346) "enquanto a cultura organizacional descreve aquilo de que a organização trata, o clima é uma indicação das impressões e das convicções dos empregados".

2.2.2 Características do Clima Organizacional

Entende-se as características do clima organizacional como sendo reconhecimento dos sentimentos da pessoa, assim, pode-se fazer uma análise sobre os fatores ligados ao clima dentro da empresa, evitando conflitos que poderiam ser causados pelo clima.

"O clima organizacional caracteriza-se, portanto, pela natureza da relação pessoal-organização e pela relação superior-subordinado". (MULLINS, 2004, p. 346).

O clima organizacional saudável possui algumas características que são elas: agregar as metas organizacionais com as pessoais, confiança total, apoio entre diferentes níveis da organização, discussão aberta sobre os conflitos, evitando confrontos, reconhecimento das necessidades e expectativas das pessoas no trabalho, preocupação na qualidade de vida no trabalho, oportunidades para o desenvolvimento pessoal e crescimento na carreira, as pessoas que trabalham na organização se identificarem e serem leais a organização, pois traz a sensação de ser integrante valorizado e importante. (MULLINS, 2004).

Clima Organizacional é o indicador de satisfação dos membros da empresa, isso em relação a diferentes aspectos, como a cultura ou realidade que a organização se encontra. O Clima Organizacional é uma variável que influencia diretamente na produtividade dos colaboradores.

Para Mullins (2004, p. 347) "embora seja difícil medir o moral de forma objetiva, um questionário de forma objetiva, e bem elaborado [...] ajudará a estabelecer os verdadeiros sentimentos dos funcionários sobre os fatores que contribuem para o clima organizacional".

Mil *apud* Mullins (2004, p. 347) entende que "o clima pode ser descrito em seis aspectos principais: clareza, compromisso, padrões, responsabilidade, reconhecimento e trabalho de equipe".

2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta importante para a gestão estratégica. É através da Pesquisa de Clima Organizacional que é identificado o grau de satisfação e motivação dos colaboradores. Com os resultados da pesquisa permite a realização de ações que contribuam para o crescimento e desenvolvimento das pessoas, auxiliando para a máxima produtividade e qualidade da organização.

Portanto para Luz, (2003 p. 35) "através de uma pesquisa de clima (estratégia), a empresa pode conhecer efetivamente o seu clima, como ele está, quais as causas que contribuem para esse clima, como está o clima em cada unidade de trabalho etc."

De acordo com Bergamini e Coda (1997):

> A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.[...] é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho. (BERGAMINI E CODA, 1997, p. 99)

.

Luz (2003) diz que para as empresas conhecerem o que possa estar causando o desanimo por parte de seus colaboradores em relação ao ambiente interno, devem adotar dois caminhos, o primeiro é identificar alguns sinais que os indivíduos estão apresentando durante jornada de trabalho para averiguar se aquele comportamento é favorável ou não. Um segundo caminho é elaborar uma pesquisa de clima organizacional, pois essa técnica permite uma visão mais ampla e detalhada desses indicadores.

3. METODOLOGIA

Esse trabalho se utiliza, de fundamentações teóricas e metodologias cientificas, como métodos de pesquisa de campo, foi utilizado uma pesquisa qualitativa e quantitativa, pois visa pesquisar fatores subjuntivos, que não podem ser feitos apenas por meio de uma pesquisa quantitativa, pois o clima organizacional, a motivação, e as causas dos conflitos e os problemas de satisfação dos colaboradores, exigiu que desenvolvesse uma metodologia de pesquisa quantitativa e qualitativa para analisar a satisfação dos colaboradores com os gestores, foi escolhido como tipo de pesquisa o questionário aplicado `a pesquisa de clima organizacional.

O método escolhido é o Dedutivo, que para Nardi e Santos (2003, p. 27) "parte das teorias e leis universais para explicar fenômenos particulares; portanto, utiliza-se de uma conexão descendente."

O nível de pesquisa escolhido é a Descritiva. Deste modo o nível de pesquisa, é a "Investigação de pesquisa empírica que tem a finalidade de delinear ou analisar as características de fatos ou fenômenos. Através de métodos formais, busca a precisão e controle estatístico, cujos dados visam à verificação de hipóteses". (NARDI; SANTOS, 2003, p. 66).

Como instrumento de coleta de dados para este estudo será utilizado o Questionário. Para Nardi, Santos (2003, p. 68) é o "instrumento para coleta de dados, construído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador."

A técnica de análise e interpretação dos dados definida é a Quantitativa e Qualitativa, onde segundo Gil (2008), a quantitativa é a "avaliação através de dados metrificantes (matemáticos/estatísticos), e o qualitativo é a "interpretação dos dados, levando-se em consideração seu conteúdo". Assim, para Gil (2008, p. 20)," a análise e a interpretação dos dados apontam as seguintes técnicas: estabelecimento de categorias, codificação, tabulação, análise estatística, inferência de relações causais e interpretação de dados.".

A pesquisa foi realizada nos setores da empresa que conta com apoio dos 20 colaboradores. O questionário foi entregue a cada um com intuito de responderem com um prazo estimado de 10 dias que se realizou entre os dias 15 a 25 de julho de 2018.

Para que a pesquisa tenha a maior credibilidade possível, é recomendável que as pessoas que estejam respondendo não sejam identificadas. Essa operação é necessária para que se possa tabular o clima de cada um dos setores da empresa, e, com isso, identificar possíveis focos de problemas, verificando o grau de satisfação e insatisfação das pessoas no local de trabalho com os líderes coaches da organização.

O diagnóstico do clima organizacional é uma estratégia para identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho. Para cada variável analisada na pesquisa, foi sugerido para a organização um plano de ação para melhoria desse resultado obtido, melhorando assim seu clima organizacional, a satisfação dos colaboradores com seus gestores, agregando maiores desenvolvimentos na organização. Para tanto, a seguir está uma tabela apresentando o resumo dos pontos abordados na pesquisa, bem como os resultados encontrados.

Variável	Perguntas	Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre	Total de Satisfação
RECONHECIMENTO	1	3	6	6	5	60%
RECONHECIMENTO	2	3	3	6	8	80%
RECONHECIMENTO	3	3	2	7	8	90%
RECONHECIMENTO	4	0	0	8	12	

						100%
RELACIONAMENTOS INTER-PESSOAIS	5	3	4	6	7	70%
RELACIONAMENTOS INTER-PESSOAIS	6	2	3	6	8	80%
RELACIONAMENTOS INTER-PESSOAIS	7	3	2	7	8	90%
RELACIONAMENTOS INTER-PESSOAIS	8	0	0	0	20	100%
COMUNICAÇÃO	9	0	0	0	0	0%
COMUNICAÇÃO	10	4	3	6	7	80%
COMUNICAÇÃO	11	3	2	6	8	90%
COMUNICAÇÃO	12	0	0	10	10	100%
APRENDIZADO E CRESCI-MENTO	13	9	9	1	1	10%
APRENDIZADO E CRESCI-MENTO	14	7	9	1	3	20%
APRENDIZADO E CRESCI-MENTO	15	8	9	2	3	30%
APRENDIZADO E CRESCI-MENTO	16	0	0	10	10	100%
LIDERANÇA	17	0	0	0	0	0%
LIDERANÇA	18	4	3	6	7	70%
LIDERANÇA	19	3	2	7	7	80%
LIDERANÇA	20	0	0	0	20	100%

Tabela elaborada por: Vangelis Eugênio E Silva (20

4. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL VOLTADO PARA A ANÁLISE DO LÍDER *COACH*

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, foi aplicado uma pesquisa na empresa Prisma Metalúrgica, já amplamente descrita no início deste.

A presente pesquisa foi realizada, através de aplicação de questionário (apêndice I), nos variados setores da empresa que conta com apoio dos em média de 20 colaboradores por setor. O questionário foi entregue a cada um com intuito de responderem com um prazo estimado de 10 dias que se realizou entre os dias 15 a 25 de julho de 2018. Para que a pesquisa tivesse a maior credibilidade possível, foi recomendado que as pessoas que respondessem não fossem identificadas.

Para cada variável analisada na pesquisa de clima, foi sugerido para a organização um plano de ação para melhoria desse resultado obtido, melhorando assim seu clima organizacional, a satisfação dos colaboradores com seus gestores, agregando maiores desenvolvimentos na organização. A seguir, serão apresentados os principais resultados da pesquisa, como também sua análise e interpretação

4.1 RECONHECIMENTO

O primeiro ponto avaliado no questionário foi em relação ao reconhecimento, o qual, acredita-se ser de fundamental importância para a motivação dos colaboradores, como também, para o bom andamento das atividades organizacionais. O gráfico 1 apresenta os resultados.

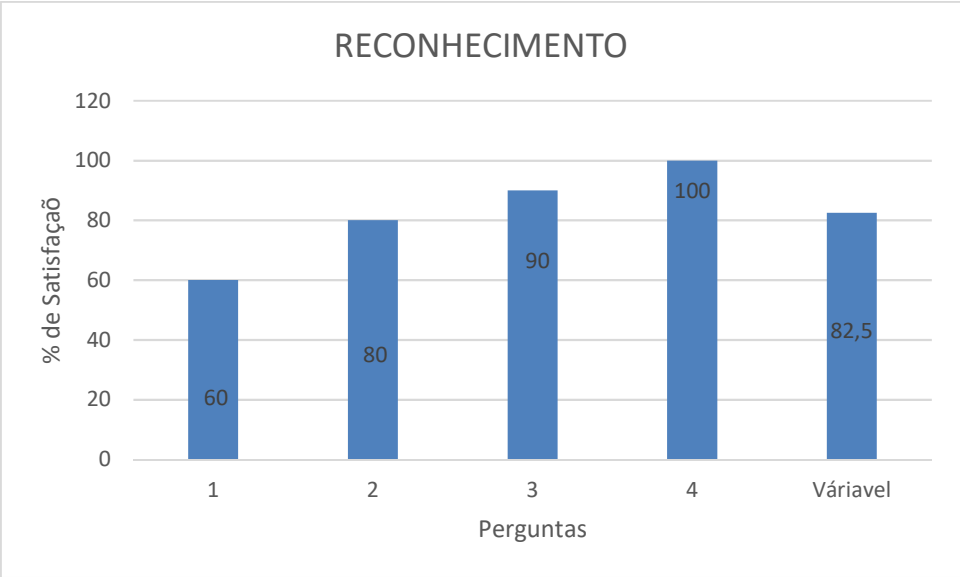


Gráfico1: Reconhecimento
Fonte: elaborado por Vangelis Eugênio E Silva (2018)

Dos 20, colaboradores 90% responderam que estão satisfeitos com o reconhecimento por parte do líder *coach*. Para que possa melhorar esse resultado a empresa oferecerá junto ao plano de carreira o benefício de incentivo profissional, para que o funcionário possa se especializar em cursos técnicos, tecnológicos, entre outros. Implantar efetivamente e divulgar o programa "Desenvolvendo com a Prisma" em que, a partir da descrição de cargos e salários, temos a programação de cursos que os funcionários devem atender, para receber a promoção no período estipulado, ministrando esses cursos *in company* para facilitar o acesso dos interessados.

Estes resultados enfatizam a importância do reconhecimento em relação aos colaboradores, pois segundo Mullins (2004), o clima organizacional saudável possui algumas características que são elas: agregar as metas organizacionais com as pessoais, confiança total, apoio entre diferentes níveis da organização, discussão aberta sobre os conflitos, evitando confrontos, reconhecimento das necessidades e expectativas das pessoas no trabalho, preocupação na qualidade de vida no trabalho, oportunidades para o desenvolvimento pessoal e crescimento na carreira, as pessoas que trabalham na organização se identificarem e serem leais a organização, pois traz a sensação de ser integrante valorizado e fundamental para a companhia.

4.2 RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS

O relacionamento interpessoal dentro de uma organização é fundamental para o desenvolvimento da equipe e das lideranças, pois segundo Roma (2016) o processo de *coaching* é voltado para o alcance de resultados de preparação ou de treinamento do seu cliente ou aprendiz no qual ele é preparado para passar por determinadas situações ou superar determinados problemas e desafios, no qual no final do processo, o coachee tenha conseguido resolver os seus problemas de desenvolvimento profissional e de relacionamento pessoal porque o coaching não é apenas voltado para a pessoa em si, mas para a sua realização e o seu próprio desenvolvimento, pessoal e profissional.

Gráfico 2: Relacionamentos Interpessoais
Fonte: Elaborado por Vangelis Eugênio E Silva (2018)

Dos 20 colaboradores pesquisados, conforme apresenta o gráfico 2, 90 % estão satisfeitos com as práticas de relacionamentos interpessoais dos lideres *coaches* dentro da empresa. Para melhorar esse índice de satisfação, a empresa irá contratar mais profissionais *coach*, e promover a lideres coaches aqueles que melhores habilidades, comprometimento e seguidores de boas praticas e gestão demonstrarem, concedendo mais cursos de aperfeiçoamento e treinamentos de relacionamentos interpessoais para os seus líderes *coaches*, aumentando também o comprometimento e melhorando o clima da organização.

A melhora no relacionamento interpessoal da equipe melhora também o trabalho em equipe, o ambiente de trabalho e, consequentemente, a eficiência e a produtividade, podendo também gerar um ambiente mais propício à aprendizagem individual e da organização.

4.3 COMUNICAÇÃO

Para Lacombe e Heilborn (2011) o bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização que pessoas trabalhem de forma eficaz em um objetivo em comum e assim atinjam reconhecimento apropriado e recompensas. Este ambiente tem as seguintes características conforme Lacombe e Heilborn (2011):

> Existem absoluta honestidade e integridade em tudo o que todos dizem e fazem; há comunicação ampla em toda a organização em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente; os superiores estão genuinamente interessados em ouvir o ponto de vista dos outros, especialmente dos subordinados; existe um real interesse em trazer à tona os problemas e em resolvê-los; todos trabalham dedicadamente como verdadeiras equipes. (LACOMBE E HEILBORN, 2011, p. 284)

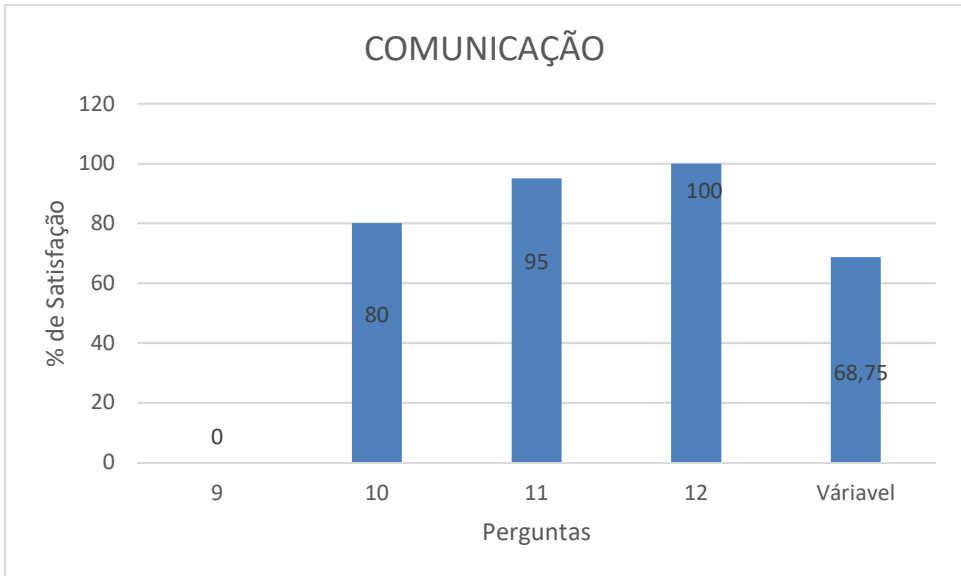


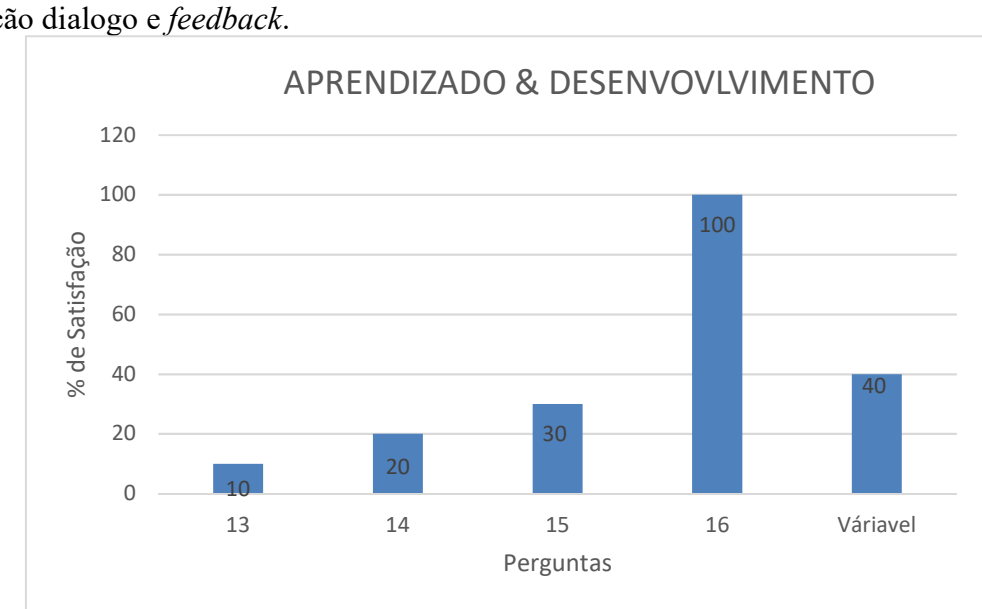
Gráfico 3: Comunicação
Fonte: Elaborado por: Vangelis Eugênio E Silva (2018)

Segundo o conceito apresentado por Lacombe e Heilborn (2011), a comunicação deve ser ampla e fluir de todos os sentidos, de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente. No caso da pesquisa aplicada, conforme gráfico 3, dos 20 colaboradores 95% estão satisfeitos com a comunicação dos gestores, dentro da organização. Para melhorar a comunicação desses gestores dentro da empresa, ministraremos palestras e dinâmicas mostrando a importância da utilização dos meios de comunicação que a empresa oferece ao funcionário, informando e orientando sobre a utilização de cada ferramenta oferecida pela empresa e desenvolver a comunicação assertiva entre líderes *coaches* e colaboradores, na prática das atividades organizacionais e nos relacionamentos interpessoais.

4.4 APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO

Para Araújo (1999), o coaching de liderados deve ser uma parte quase cotidiana de qualquer ação gerencial. Envolve a rotina de compartilhar com os liderados os conhecimentos do próprio gerente, suas habilidades e experiências, pertinentes ao trabalho do liderado. Ou seja, o coaching precisa assistir aos liderados na aprendizagem de um novo conhecimento, isto é, investir em métodos, tecnologia e procedimentos.

Segundo Cruz, (2010) o líder orienta o seu colaborador a descobrir os seus próprios mecanismos de aprendizagem e otimização, por meio de um constante processo de condução, orientação dialogo e *feedback*.



.

Gráfico 4: Aprendizado e Desenvolvimento
Fonte: Elaborado por Vangelis Eugênio e Silva (2018)

Em relação ao aprendizado e desenvolvimento, conforme apresenta o gráfico 4, dos 20 colaboradores 90% estão satisfeitos com os programas de aprendizado e desenvolvimento oferecidos pela organização. A organização para melhorar esse resultado, que já é positivo, irá investir em programas de treinamento e desenvolvimento, bem como adotar novas tecnologias de treinamento com a inserção de práticas EAD (ensino a distância) onde os colaboradores poderão realizar os treinamentos dentro e fora da organização. Investirá em cursos nas instituições profissionalizantes e universidades, para garantir a melhora de colaboradores e gestores, tornando-os mais preparados e capacitados no desenvolvimento de suas atividades e processos, contribuindo também com uma melhora significativa no clima e desenvolvimento organizacional.

4.5 LIDERANÇA

Para Bergamini (2006), o coaching está ligado diretamente com a liderança, por isso, conta com o apoio dos níveis mais altos do organograma da organização, que devem comprar a ideia e alinhar seus pensamentos, contando com suas experiências e vivencias na organização. Basta dizer que liderança é uma parte do papel daquele que se preocupa com o futuro.

Nesse sentido para Campos e Estopoli (2015) com o estilo de liderança coaching nas empresas, surgem resultados positivos como a orientação para os resultados, a mudança da cultura organizacional e no dia a dia de trabalho, o aperfeiçoamento da gestão e o fortalecimento e desenvolvimento das competências essenciais da organização.

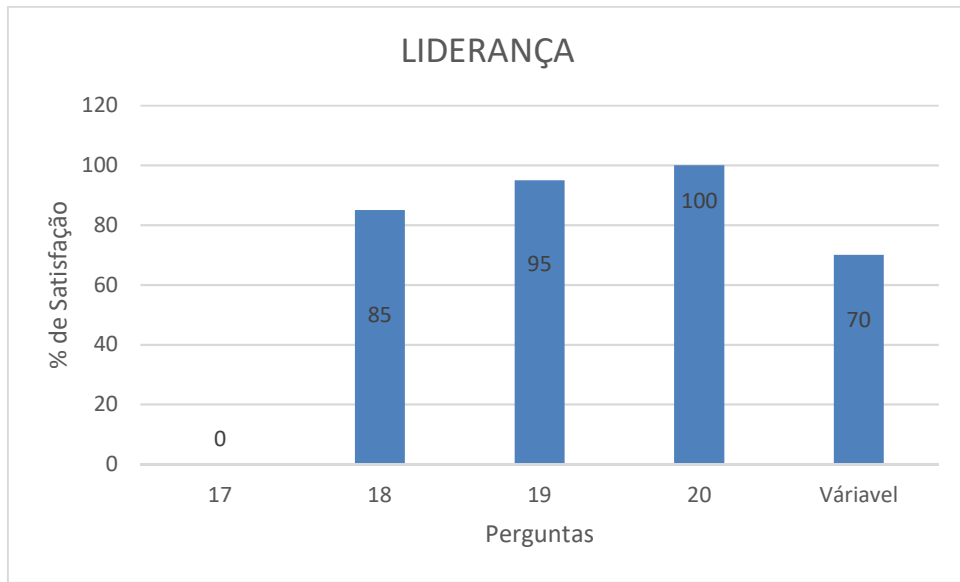


Gráfico 5: Liderança
Fonte: Elaborado por Vangelis Eugênio E Silva (2018)

Conforme gráfico 5, do total dos 20 colaboradores 100% estão satisfeitos com a liderança dentro da organização. Para manter esse resultado, a Prisma investirá em programas de capacitação, tecnologia, instrução, treinamento e desenvolvimento para líderes, no qual serão trabalhados o comprometimento com as atividades dentro da empresa, a comunicação, liderança, trabalho em equipe, gestão de conflitos, *feedback* e relacionamentos interpessoais no ambiente de serviço, onde a empresa espera com isso, manter a satisfação dos colaboradores com a gestão diminuindo, zerando os conflitos e melhorando relacionamentos entre líderes e equipes, consequentemente aumentando a produtividade e a lucratividade da organização.

4.6 ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL (ISG)

.

A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível entender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.[...] é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho. (BERGAMINI E CODA, 1997, p. 99)

Variável	% de Satisfação dos 20 colaboradores
Reconhecimento	82,5
Relacionamentos Interpessoais	85
Comunicação	68,75
Aprendizado e Crescimento	40
Liderança	70
Total ISG (Resultado Geral)	69,25% (média aritmética)

Quadro 2: ISG
Fonte: Elaborado por Vangelis Eugênio E Silva (2018)

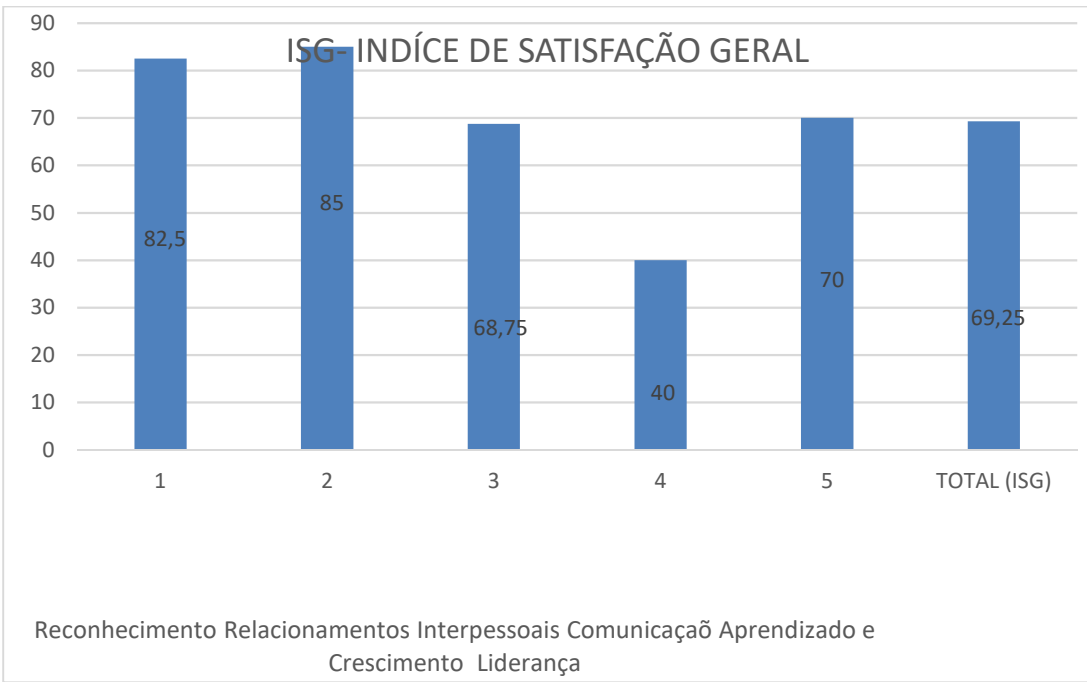


Gráfico 6: Índice de satisfação geral
Fonte: Elaborado por Vangelis Eugênio E Silva (2018)

Conforme o índice de satisfação geral, gráfico 6, á media dos colaboradores satisfeitos com as variáveis avaliadas na pesquisa, aplicada dentro da organização é de 93% dos colaboradores em cada variável da pesquisa será feito um plano de ação para melhorar os níveis de satisfação dos colaboradores em relação aos seus líderes *coaches*, clima organizacional e com a organização em geral.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gerentes líderes e os colaboradores liderados, são colocados a prova toda vez que a empresa passa por qualquer processo de mudança, pois, qualquer quebra da zona de conforto das pessoas, gera problemas para a adaptação ao novo contexto.

O presente estudo teve como foco aplicar uma pesquisa de clima organizacional para avaliar a satisfação dos colaboradores com as variáveis do líder *coach*, bem como investigar os benefícios que o líder *coach* pode trazer para a organização Prisma Metalúrgica LTDA

Como a empresa possui uma equipe de profissionais qualificados, este trabalho visou buscar melhorias no desenvolvimento da gestão desses lideres coach, que exercem as suas atividades como mentores dentro da metalúrgica.

Quanto ao relacionamento interpessoal dentro da organização foi detectado segundo a pesquisa que, dos 20 colaboradores pesquisados, conforme apresenta o gráfico 2, 90 % estão satisfeitos com as práticas de relacionamentos interpessoais dos líderes *coaches* e que a melhora no relacionamento interpessoal da equipe melhora também o trabalho em equipe, o ambiente de trabalho e, consequentemente, a eficiência e a produtividade, podendo também gerar um ambiente mais propício à aprendizagem individual e da organização.

No quesito comunicação, entendeu-se que ela deve ser ampla e fluir de todos os sentidos, de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente. No caso da pesquisa aplicada, conforme gráfico 3, dos 20 colaboradores 95% estão satisfeitos com a comunicação dos gestores, dentro da organização. Para melhorar a comunicação desses gestores dentro da empresa, ministraremos palestras e dinâmicas mostrando a importância da utilização dos meios de comunicação que a empresa oferece ao funcionário, bem como mais uma vez a empresa irá utilizar-se do apoio da tecnologia para a obtenção de uma dinâmica mais eficiente de comunicação, instalando computadores em pontos estratégicos da planta, onde o acesso a esses será liberado e não identificado, com perguntas voltadas para a sensação de melhora e a percepção de apuração das sugestões e praticas difundidas e ou sugeridas pelos colaboradores, terão espaço em mesmo ambiente para a disseminação de críticas e ou sugestões num mesmo ambiente.

Em relação ao aprendizado e desenvolvimento, conforme apresenta o gráfico 4, dos 20 colaboradores 90% estão satisfeitos com os programas de aprendizado e desenvolvimento oferecidos pela organização. O coaching está ligado diretamente com a liderança, por isso conta com o apoio dos níveis mais altos do organograma da organização, que devem comprar a ideia e alinhar seus pensamentos, contando com suas experiências e vivencia na organização. Basta dizer que liderança é uma parte do papel daquele que se preocupa com o futuro.

Quanto a liderança, 100% dos pesquisados estão satisfeitos com a liderança dentro da organização. Para manter esse resultado a Prisma investirá em programas de capacitação, instrução, treinamento e desenvolvimento para líderes, no qual serão trabalhados o comprometimento com as atividades dentro da empresa, a comunicação, liderança, trabalho em equipe, gestão de conflitos, *feedback* e relacionamentos interpessoais no ambiente de serviço onde a empresa espera com isso aumentar a satisfação dos colaboradores com a gestão diminuindo conflitos e melhorando relacionamentos entre líderes e equipes.

O líder *coach* busca conhecer cada um de seus colaboradores, consegue mudar em determinadas partes de um projeto o colaborador que seria o mais adequado para trabalhar naquela etapa do projeto, ele consegue unir o melhor da cada colaborador para cada situação da tarefa ou etapa de um projeto, sempre valorizando e fazendo com que o colaborador se sinta parte do projeto que está desenvolvendo, além disso, o líder *coach* agrega, para os seus liderados mais autodesenvolvimento, mais cultura e competências incentivando-o a obter mais estudos, educação e comprometimento para com o trabalho

Um dos papéis da liderança coach é construir a autoconfiança e o autodesenvolvimento em seus colaboradores, o gestor passa confiança, tem permissão para dar conselhos e opiniões sobre as suas decisões, incentivo, apoio e atividades que permitam ao colaborador, adotar uma postura com maior competência no exercício de suas funções, delegando a eles sempre atividades desafiadoras e enriquecedoras do potencial humano.

No ambiente corporativo existem alguns fatores que podem contribuir para a satisfação dos colaboradores sendo um reflexo direto no estado de ânimo deste ambiente, no entanto, dependerá de como as pessoas pensam a respeito de determinados aspectos que tenha como

.

favorável ou não. Assim, é necessário que a empresa analise como está o clima organizacional da organização, para conhecerem de forma concreta a percepção de seu capital intelectual.

O presente estudo, demonstrou à satisfação dos colaboradores da Prisma Metalúrgica, com os seus gestores e líderes coaches, a pesquisa de clima organizacional avaliou que dos 200 colaboradores, no índice de satisfação geral das varáveis analisadas, reconhecimento, relacionamentos interpessoais, comunicação, aprendizado e crescimento, liderança, 93% estão satisfeitos com esses atributos dos líder *coach*, no qual foi sugerido, após o resultado de cada variável, um plano de ação, para melhorias da satisfação dos colaboradores e, em reconhecimento, foi sugerido Implantar efetivamente e divulgar o programa "Desenvolvendo com a Prisma",

Em relação a programação de cursos que os funcionários devem atender, para receber a promoção no período estipulado, ministrando esses cursos in company e também no sistema (ead) para facilitar o acesso dos interessados em cursos de aperfeiçoamento e treinamentos de relacionamentos interpessoais para os seus líderes *coaches*, aumentando o comprometimento e melhorando o clima da organizacional, em comunicação será ministrado palestras e dinâmicas mostrando a importância da utilização correta dos meios de comunicação, bem como o uso correto das ferramentas e maneira de se comunicar, em aprendizado e crescimento, a organização, irá investir em programas de treinamento e desenvolvimento, dentro da organização em cursos nas instituições profissionalizantes e em universidades.

Por último, para melhorar a liderança, foi sugerido para a empresa, investir em programas de capacitação, instrução, treinamento e desenvolvimento para líderes no qual serão trabalhados o comprometimento com as atividades dentro da empresa, a comunicação, liderança, trabalho em equipe, gestão de conflitos, feedback e relacionamentos interpessoais no ambiente de serviço.

Sendo assim, com estudo de levantamento bibliográfico e a aplicação de pesquisa de clima, com os resultados tabulados juntamente com os planos de ações sugeridos, a organização espera aumentar os seus índices de satisfação dos colaboradores de 93% para 100%, ou seja, todos os colaboradores satisfeitos com os líderes *coaches* dentro da organização. Com isso se espera ter atingido o objetivo de analisar o quanto esse estilo de liderança impacta na vida dos colaboradores, quais os resultados positivos que agrega na vida deles e no desenvolvimento da organização, bem como, o que pode ser feito para melhorar as competências do líder *coach* e agregar maior capital intelectual e vantagens competitivas para a organização.

Para trabalhos futuros, sugere-se que a empresa desenvolva, junto com o setor de recursos humanos, um programa permanente e periódico de aplicação de pesquisa de clima, como também, sugere-se um plano de ação constante para atender aos possíveis problemas encontrados nas pesquisas de clima aplicadas.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Sali. **Liderança Tradicional x Liderança Coaching.** Artigo disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lideranca-tradicional-x-lideranca-coaching/68073/. Acesso em 20 de julho de 2018.

ARAÚJO, A. Coach um parceiro para o seu sucesso. São Paulo Editora Gente, 1999

ARCURI, Nathala artigo disponível em: mepoupenaweb.uol.com.br/investimentos/coach-o-que-e-quanto-custa-e-pra-que-serve; acesso em 18 de junho de 2018.

CAVALCANTE, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e motivação.** Rio de Janeiro: editora FGV, 2007.

CHIAVENATO Idalberto Construção de Talentos, Coaching & Mentoring. 5ª Edição, Editora Campus, Rio de janeiro. 2002

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional:** Motivação e Liderança. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMIN, C.W.; CODA, R., orgs. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira. 2002

BERGAMINI, C. W. **O Líder eficaz.** São Paulo: Atlas, 2006.

BERNARDI, Luiz Antonio, **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. -**São Paulo;Atlas, 2009.

BRENDEL David; STAMELL Emmie Roe. How Mindfulness Improves Executive Coaching. Artigo disponível no site: Harvard Business Review link: hbr.org/2016/01/how-mindfulness-improves-executive-coaching. Acesso em 20 de Julho de 2018.

BRUBAKER, Matt; MITCHEL, **Chris. 4 Signs an Executive Isn't Ready for Coaching.** Artigo disponível no site: Harvard Business Review, link: hbr.org/2018/07/4-signs-an-executive-isnt-ready-for-coaching. Acesso em 20 de julho de 2018.

CAMPOS Teodoro Malta, ESTOPOLI José Eduardo. **Aplicação de coaching em empresas: uma meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado.** Artigo disponível no site: http://www.spell.org.br/documentos/ver/40469/aplicacao-de-coaching-em-empresas--um-meta-estudo-sobre-e-evolucao-das-pesquisas-em-um-periodico-internacional-especializado. Acesso em 18 de julho de 2018.

CARDOSO Maria Lucia Alvez Pereira, *et* al. **Liderança coaching:** questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem.
Site http://www.scielo.br/pdf/eins/v12n1/pt_1679-4508-eins-12-1-0066.pdf. Artigo publicado 14/11/2013. Acesso em 18 de julho de 2018.

CRUZ, Ana Paula dos Santos. **Estilo Coaching de Liderança.** Artigo disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilo-coaching-de-lideranca/44896/. Acesso em 20 de julho de 2018.

DA, Lidiane. **O Papel do Coaching na Organização.** Artigo disponível no site: www.rhportal.com.br/artigos-rh/papel-do-coaching-na-organizacao/. Acesso em 20 de julho de 2018.

FERRARI, Sandro. **Coaching de Liderança (Leader Coach).** Artigo disponível no site: http://www.sandroferrari.com/artigos/coaching-de-lideranca-leader-coach/. Acesso em 25 de julho de 2018.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos:** tradicional estratégica – 2. Ed. – São Paulo: Érica, 2007.

GIL, Antonio Carlos**. Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 199.

GOLDSMITH, Marshall *et* al. **Coaching:** o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset.**Teoria Geral da Administração**. – São Paulo: Saraiva, 2009.

.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos:** princípios e tendências**.** 2ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.
LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** 7ª reimpressão, Rio De Janeiro: Qualitymark 2014.
MARQUES, J. R.; SITA, M. Master coaches: técnicas e relatos de mestres do coaching. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012. p. 345-352.
MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional.** 4ed. – Porto Alegre: Bookman, 2004.
NARDI, Elton Luiz; SANTOS, Robson dos. **Pesquisa:** teoria e prática**.** Porto Alegre: EST Edições, 2003.
NEVES, Pedro Marcio Xavier. **Gestão de recursos humanos.** Curitiba: Camões, 2008
PERCIA, André; BATISTA, Lídia; SITA, Maurício. Team & Leader Coaching. São Paulo: Ser Mais, 2014.
PLIOPAS, Ana Luiza Viera. **Coaching Modo de Usar:** relativamente recente nas organizações, o coaching é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal que serve, em última instância, para nos tornar versões um pouco melhores de nós mesmos. Artigo disponível no site: rae.fgv.br/gv-executivo/vol13-num2-2014/coaching-modo-usar. Acesso em 02/08/2018.
ROMA, Andréia, CHAVES Beto. **Coaching para Liderança:** A filosofia do sucesso Pessoal e Profissional. São Paulo: Editora Leader, 2016.
SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

7. APENDICE

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

.

A proposta deste questionário é conhecer as pessoas que trabalham na empresa, analisar suas necessidades e insatisfações, e tornar a organização um melhor lugar para se trabalhar. Fique à vontade para responder o questionário e seja o mais verdadeiro possível. A participação na pesquisa é voluntária e a sua participação é importante. Considerando a importância do sigilo, você não deve de maneira nenhuma colocar o seu nome ou qualquer outro meio de identificação funcional.

Leia com atenção e responda com calma cada uma das perguntas.

Reconhecimento

1. Recebe reconhecimento apropriado do seu líder *coach* pelas suas contribuições e realizações?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

2. O líder *coach r*econhece as pessoas pelo comportamento e resultados que ajudam a empresa a obter sucesso?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

3. O líder *coach* imediato reconhece as suas contribuições e realizações?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

4. O reconhecimento por parte do líder coach referente às suas contribuições e resultados, ocorre:
( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

Relacionamentos Interpessoais

5. As práticas de Relacionamentos Interpessoais desta empresa ajudam a criar um ambiente de trabalho positivo para você?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

6. Você tem um reconhecimento claro das práticas de relacionamentos interpessoais positivos, por parte dos líderes coach?

.

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

7. As práticas de relacionamentos interpessoais são implementadas consistentemente. Existe coerência entre falar/fazer e boa relação entre o líder *coach* e o colaborador?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

8. Seu líder *coach* tem um excelente relacionamento interpessoal com os colaboradores?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

Comunicação

9. A comunicação, em geral, nesta organização é efetiva?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

10. A comunicação entre as diferentes áreas de trabalho flui corretamente?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

11. Os funcionários são informados sobre os assuntos que os afetam diretamente?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

12 O seu líder coach imediato lhe fornece a informação que precisa para realizar bem o seu trabalho?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

.

Aprendizado e Desenvolvimento

13 Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento estão disponíveis nesta Organização para te ajudar a adquirir habilidades construtivas?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

14. A empresa oferece oportunidades suficientes para que você desenvolva as habilidades necessárias que te permitam melhorar suas habilidades dentro da sua função atual?
( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

15. A empresa oferece oportunidades suficientes para melhorar suas habilidades dentro da sua função atual?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

16. Você tem tempo suficiente para se desenvolver profissionalmente?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

Liderança

17. Seu líder *coach* direto lhe dá o apoio necessário para que você tenha sucesso no seu trabalho?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

18. O líder *coach* direto lhe fornece avaliações e conversas valiosas durante todo o ano para que você melhore no seu desempenho?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca

19. O líder *coach* comunica informações importantes regularmente?
( ) Sempre
( ) Quase sempre

.

( ) Raramente
( ) Nunca

20. Seu líder *coach* faz com que todos os colaboradores sejam responsáveis por um alto nível de desempenho?

( ) Sempre
( ) Quase sempre
( ) Raramente
( ) Nunca