

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, *COACHING* E PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL

JHONATAN CARLOS ABADE SILVA
JOLANE DUTRA DE MORAIS MOREIRA
MICHELE CRISTINA LOBO SEGATO

COACHING POTENCIAIS FERRAMENTAS PARA MELHORAR O CLIMA
ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DA CIDADE DE
ANÁPOLIS/GO

ANÁPOLIS – GO

2019

JHONATAN CARLOS ABADE SILVA
JOLANE DUTRA DE MORAIS MOREIRA
MICHELE CRISTINA LOBO SEGATO

COACHING POTENCIAIS FERRAMENTAS PARA MELHORAR O CLIMA
ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DA CIDADE DE
ANÁPOLIS/GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia e Coaching, sob a orientação da Prof^a. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

ANÁPOLIS – GO

2019

JHONATAN CARLOS ABADE SILVA
JOLANE DUTRA DE MORAIS MOREIRA
MICHELE CRISTINA LOBO SEGATO

COACHING POTENCIAIS FERRAMENTAS PARA MELHORAR O CLIMA
ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DA CIDADE DE
ANÁPOLIS/GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia e Coaching, sob a orientação da Prof^a. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva
ORIENTADORA

Prof.^a. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
CONVIDADA

Prof. Ms. Fernando José Marques Hoenen
CONVIDADO

COACHING POTENCIAIS FERRAMENTAS PARA MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DA CIDADE DE ANÁPOLIS/GO

COACHING POTENTIAL TOOLS TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF A PHARMACEUTICAL INDUSTRY OF THE CITY OF ANÁPOLIS/GO

Jhonatan Carlos Abade Silva¹

Jolane Dutra de Moraes Moreira²

Michele Cristina Lobo Segato³

Hariane Jackeline Rodrigues Silva⁴

RESUMO: As práticas de *coaching* têm crescido exponencialmente nos últimos anos, aplicando-se especialmente a nível pessoal, focando-se no desenvolvimento dos indivíduos. Entretanto o *coaching*, como recurso organizacional, não deve ser descartado, dessa forma surge à necessidade de compreender a sua utilidade para o clima organizacional. O objetivo geral desse estudo foi desenvolver uma intervenção no setor de controle de qualidade em uma indústria farmacêutica de Anápolis, objetivando a melhoria no clima organizacional entre os turnos. Delinearam-se como objetivos específicos analisar a ações do *coach* no contexto organizacional no setor de controle de qualidade; definir o que é clima organizacional, por meio de revisão de literatura; elencar ferramentas para melhorar o clima organizacional, da empresa em estudo. Além da revisão de literatura desenvolvida ocorreu também um estudo de campo implementado mediadas de *coaching* em um setor de controle de qualidade em uma Indústria farmacêutica de Anápolis. Por meio do estudo foi possível compreender o potencial das ferramentas do *coaching* para o ambiente organizacional, viabilizando melhorias relevantes no clima organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional. *Coaching*. Ferramentas.

ABSTRACT: Coaching practices have grown exponentially in recent years, applying especially on a personal level, focusing on the development of individuals. However,

¹Bacharelado em Farmácia. Faculdade FIBRA. *E-mail:* jhonabade@gmail.com

²Bacharelada em Biologia. Faculdade Anhanguera Anápolis. *E-mail:* nani_dutra@hotmail.com

³Bacharelada em Engenharia da Produção. Faculdade Anhanguera Anápolis. *E-mail:* michele.lobo@hotmail.com

⁴Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching. Faculdade Católica de Anápolis.

coaching as an organizational resource should not be disregarded, so it arises from the need to understand its usefulness to the organizational climate. The general objective of this study is: To develop an intervention project in the quality control sector in a pharmaceutical industry in Anápolis, aiming at improving the organizational climate between the shifts. Outlined as specific objectives: To analyze the actions of the coach in the organizational context in the sector of quality control; define what is organizational climate, through literature review; tools to improve the organizational climate of the company being studied. In addition to the literature review developed there was also a field study implemented mediated coaching in a Quality Control Sector in a Pharmaceutical Industry of Annapolis. Through the study it was possible to understand the potential of the coaching tools for the organizational environment, allowing for relevant improvements in the organizational climate.

Key Words: Organizational Climate. Coaching. Tools.

1 INTRODUÇÃO

Os *coachees* são indivíduos fundamentais para transpor o abismo entre a compreensão das ações e a implementação dessas conforme destacado por Goldsmith *et al* (2010) no prologo de “*Coaching* Executivo para Resultados”. Apesar da importância desse segmento profissional, ainda há ideias preconceituosas acerca do *coaching*. Underhill, Anally e Koriath (2010), ressaltam que dentre esses preconceitos há a crença de que o *coaching* é apenas mais uma área passageira, há também a ideia de que um executivo amparar-se em um *coach* simbolize fraqueza, colocando em duvida sua capacidade de desempenho. Essas ideias amparam as questões com: Quais as principais estratégias um *coach* utilizar para melhorar o clima organizacional? Quais as ações do *coach* no contexto organizacional? O que é clima organizacional e quais ferramentas para melhora-lo?

Sobre as concepções de Chiavenato (2017), o *coaching* no campo organizacional é um elemento dinamizador, associado de forma recorrente à maximização do nível de desempenhos nas atividades e conseqüentemente nos lucros, apresentando-se com uma ferramenta que contribui para a elaboração de objetivos e para a construção de um futuro repleto de sucesso. A constatação desse autor seria confirmada, através da resolução da pergunta: Que resultados positivos o

coaching organizacional pode gerar no setor de controle de qualidade em uma indústria farmacêutica?

A partir dos questionamentos dos parágrafos anteriores, formulou-se o objetivo geral: Desenvolver um projeto de intervenção no setor de controle de qualidade em uma indústria farmacêutica de Anápolis, objetivando a melhoria no clima organizacional entre os turnos. Como o intuito de viabilizar a pesquisa delinearam-se como objetivos específicos: Analisar as ações do *coach* no contexto organizacional no setor de controle de qualidade; Definir o que é clima organizacional, por meio de revisão de literatura; Elencar ferramentas para melhorar o clima organizacional, da empresa em estudo.

A pesquisa proposta partiu de características genéricas acerca de *coaching* e clima organizacional para posteriormente, compreender as ferramentas empregadas pelo *coach* para otimizar o clima organizacional. Esse estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica, empregando o método descritivo, constituindo um arcabouço teórico amparado por estudos que o precedem como livros, artigos científicos e outros materiais. Foi elaborado também um estudo de campo no Setor de controle de qualidade em uma Indústria farmacêutica de Anápolis, focou-se em 30 colaboradores, sendo 10 funcionários de cada turno. Ocorrendo a implementação de técnicas de *coaching*, posteriormente aplicar-se-á um questionário aos participantes coletando dados relativos ao clima organizacional.

Tendo em vista que o estudo desmistifica o preconceito relacionado à área de *coaching*, seria evidente e redundante afirmar sua importância. Dessa forma o estudo contribui para que os leitores entendam a abrangência e seriedade dessa área. A pesquisa dividiu-se nos capítulos: “Ferramentas do Coaching e o Clima Organizacional” comprometendo-se com a revisão literária acerca de *coaching* e clima organizacional; “Metodologia” momento onde se expuseram os meios empregados para a produção do estudo, assim como os procedimentos executados no ambiente em analisado e “Apresentação dos Dados” capítulo que explicitou o *feedback* fornecido pelos participantes do projeto.

2 FERRAMENTAS DO COACHING E O CLIMA ORGANIZACIONAL

Ferreira e Ramal (2013), tratam o fator humano como maior ativo de uma empresa, evidencia a grande contribuição que as pessoas proporcionam a uma

organização, independente de sua atividade. Com isto, deixa claro também a importância que elas têm na gestão organizacional. No início da sociedade industrial moderna, a preocupação com os interesses, necessidades e sentimentos dos empregados se fazia especialmente presente, tendo em vista a dependência que a produtividade e o desempenho organizacional tinham do comportamento das pessoas, para sua otimização.

Para Luz (2015), o clima organizacional traduz a impressão ou percepção que os colaboradores têm em relação ao seu ambiente de trabalho. Ainda segundo o autor, clima organizacional é a maneira através da qual a empresa passa para seus colaboradores o que é considerado importante para a organização.

E relacionando-se à importância dos colaboradores e da manutenção de bom clima organizacional Cerqueira e Roma (2018), apresentam uma proposta de extração da essência do *coaching* a partir da análise do que várias perspectivas têm em comum, concluindo que, de forma geral, o *coaching* está ligado ao desenvolvimento pessoal e desempenho dos indivíduos, além de ter como foco principal o alcance de metas claramente estabelecidas. Durante esse capítulo serão expostos os principais elementos que constituirão o arcabouço teórico para o desenvolvimento deste estudo, abordando conceitos sobre *Coach* e clima organizacional.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Há décadas a crescente evolução tecnológica, econômica, social, cultural, legal e política; tem refletido no ambiente organizacional, transformando-o nos mais diversos aspectos. Para Araújo *et al*, (2010) uma das áreas que tem sofrido constantes alterações é a de Recursos Humanos (RH), sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas.

Para Ferreira e Ramal (2013), a Gestão de Pessoas é uma das áreas organizacionais mais sensíveis, em detrimento da cultura organizacional, da estrutura organizacional, do ramo em que a empresa atua, das tecnologias empregadas e da infinidade de processos internos. Como exemplo tem-se a

distância visível entre a Gestão de pessoas de uma *Startup* e de uma empresa contábil.

Araújo *et al* (2010), destaca que as organizações estão constantemente maximizando sua visão estratégica, considerando a ação dos parceiros ao longo de todo o processo produtivo, ponderando a importância dos colaboradores para o bom desempenho das atividades organizacionais. A concepção dos colaboradores como parceiros que fornecem habilidades, conhecimentos e competências, gera condições para o intraempreendedorismo⁵ e a geração de valor que outrora não ocorreria.

Sobre esses aspectos Ferreira e Ramal (2013), compreendem que essa área viabiliza a colaboração eficiente entre os indivíduos sejam eles empregados, funcionários, recurso humanos, talentos ou juntos para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Aumentando ou reduzindo as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional segundo Bowditch e Buono (2016), foca-se nos aspectos antropológicos do termo cultura, em que essa se refere a valores, símbolos, prática, hábitos, políticas internas, crenças, princípios e outros. Influenciando todos os indivíduos que se relacionam com a organização, gerando o clima organizacional.

Bowditch e Buono (2016), enfatizam a concepção hodierna acerca da cultura organizacional fragmenta-a em três níveis de profundidade que caracterizam o quão intrínseco são seus componentes: o nível dos artefatos ou da cultura observável; dos valores compartilhados; e das pressuposições básicas ou suposições comuns. A cultura observável é exposta através do ambiente externo, compondo-se por métodos de trabalho, histórias, símbolos, heróis, cerimônias e rituais corporativos. Este nível da cultura é fácil de ser observado, mas muito difícil de compreender suas implicações simbólicas.

⁵ Intraempreendedorismo, conforme Chiavenato (2012) é o termo português equivalente a *intrapreneur* palavra que sintetiza o conceito de *intracorporate entrepreneuring* (empreendedorismo intracorporativo), definindo o colaborador que atua como empreendedor nos limites de uma organização. O intraempreendedor fica evidente nos funcionários quem agem ativamente, montando projetos, assumindo riscos e exercendo poder e inovação de forma descentralizada, mas dentro dos limites de uma empresa já existente.

Ferreira (2011), destaca que a cultura pode ser compreendida como sistema de conhecimento, crenças, arte, lei e costumes; construída por determinado grupo e irá interagir com essa em suas vivências diárias. Nesse contexto a cultura organizacional é antropologicamente uma organização composta por práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, cerimônias, políticas internas e externas, sistemas, jargão e clima organizacional. Enfatiza-se ainda essa estrutura como algo interativo, que influenciará e será influenciada pelos indivíduos.

Os autores supracitados observam ainda que o nível posterior abarca os valores compartilhados pelos atores da organização. Considerados como os pilares da cultura organizacional e que contribuem para transformar as atividades de rotina em ações efetivas e importantes que caracterizam a organização em questão. Estabelecendo a relação entre o que é importante para a organização e os valores vigentes da sociedade, podendo representar uma possibilidade de vantagem competitiva quando bem administrados. O terceiro nível cultural avalia as suposições comuns, verdades implícitas inerentes às organizações, formadas pelas experiências vividas em conjunto. Esse processo resulta nos mitos criados pela organização. Cabe ressaltar que culturas muito fortes com sistemas de valores coesos podem apresentar uma maior resistência às mudanças, principalmente àquelas que vão de encontro ao ponto de vista vigente na organização.

O comportamento organizacional conforme Bowditch e Buono (2016), é o estudo de indivíduos e grupos nas organizações. As dramáticas mudanças nas organizações atuais envolvem preocupação renovada com o serviço ao cliente e com o alto desempenho. Compreender este ambiente é fundamental para seu sucesso tanto dos integrantes como das próprias organizações.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Chiavenato (2009) o clima organizacional é um conjunto de sentimentos que permeia o ambiente organizacional, sendo perceptíveis aos colaboradores, clientes, fornecedores e outros. Pode ser observado também como um estado coletivo que sintetiza a qualidade ou a falta dessa nas relações sociais. Expondo assim a satisfação e insatisfação dos funcionários, sendo ainda um fator de influencia na produtividade da empresa.

Luz (2015), compreende a gestão do clima organizacional como forma de avaliar o ambiente organizacional, constatando quais os principais problemas, implementar as intervenções adequadas, para que o ambiente empresarial seja o mais favorável para as interações pessoais que ali ocorrem.

Conforme Ferreira e Ramal (2013), a gestão de clima organizacional é uma forma de compreender o ambiente estudado tanto interno como externo, detectando problemas e possíveis soluções. Ainda sobre o clima organizacional, Chiavenato argumenta que:

O clima organizacional é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação às necessidades pessoais e elevação da moral. É baixo e desfavorável em situações que proporcionam a frustração daquelas necessidades. No fundo, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional (Chiavenato, 2009, p. 89).

Para Chiavenato (2009), o clima organizacional refere-se apenas ao ambiente interno, em especial na relação entre os membros de uma organização e relacionando-se diretamente com o grau de motivação desses. Souza (2014) destaca que ante a elevada motivação dos colaboradores, há uma elevação do clima organizacional, que culmina na satisfação, ânimo, envolvimento e empenho. A contraposição disso se há um baixo índice de motivação dos funcionários seja por frustrações ou insatisfações de necessidades básicas, o clima organizacional torna-se desfavorável. E nesse contexto o termo simboliza diretamente os aspectos da organização que aumentam motivação nos envolvidos.

Conforme Ferreira e Ramal (2013), o clima organizacional representa a influência ambiental sobre a motivação dos colaboradores, podendo dessa forma ser descrito como característica ou atributo do ambiente de trabalho que é vivenciado pelos funcionários da organização e que interfere nos seus comportamentos.

2.4 COACH

As ideias iniciais acerca de *coaching* surgiram na Hungria, durante o século XV e XVI. Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2014), destacam que o termo *coaching* fazia menção ao transporte a uma carruagem, e posteriormente foi associado ao treinador esportivo. Ambos partilhando a função de conduzir ao um lugar ou objetivo.

Chiavenato (2017), complementa que no esporte essa área encontrou um de seus grandes difusões e ideólogos Tim Gallwey tenista que instituiu uma técnica importante para auxiliar o desenvolvimento dos atletas.

D'Addario (2014), ressalta que a gênese dessa área encontra-se na orientação de indivíduos no meio educacional, onde o *Coach* era compreendido como um orientador pessoal. E durante o percurso histórico essa metodologia para o desenvolvimento pessoal se expandiu para na educação, no esporte e no contexto profissional.

Reis (2016), advoga que durante o desenvolvimento dessa disciplina, e sua tomada de forma como elemento que viabiliza a gestão de pessoas de forma não diretiva, assim como a adoção de ferramentas terapêuticas e de desenvolvimento pessoal; observou-se uma grande ruptura com sua etimologia e as origens. Além das diversas hipóteses do surgimento do *coaching*, há ainda uma diversidade de significados atribuídos pelos estudiosos da área, havendo assim divergências sobre o que de fato isso representa.

Reis e Nakata (2010), destacam em seus estudos um dos problemas enfrentados por essa metodologia, a expressiva diferença entre suas práticas e seu arcabouço teórico; havendo segundos esses uma crescente de técnicas e práticas que não tem sido bem amparada por estudos sobre essa aplicabilidade, evidenciando uma negligência acerca do debate acadêmico, da coleta de dados e resultados e conseqüentemente da construção de arcabouços teóricos próprios.

O *coaching* evidencia suas divisões ao conceber qual natureza dos objetivos dos *coachees*. Reis (2016), observa que nesse caso a demanda do cliente orientado determinará qual área de seguir. Sendo importante destacar que ainda há divergência entre os estudiosos da área, tendo em vista o que caracteriza cada um dos tipos de *coaching* e a ausência de consenso sobre tais definições. No quadro abaixo se observam as diversas variações de *coaching*:

Quadro 1 – Tipos de *coaching*

Tipo	Definição
<i>Coaching</i> Executivo	O <i>coaching</i> executivo foca-se em clientes que possuam autoridade gerencial e responsabilidade em uma organização. Nessa situação o <i>coach</i> age como um consultor que dispõe um conjunto de técnicas comportamentais, para auxiliar seu cliente a lograr os resultados

	previamente delimitados. Potencializando o desempenho do <i>coachee</i> e contribuindo para a organização.
<i>Coaching</i> Pessoal	Fundamenta-se no processo sistêmico, objetivando resultados fundamentados nas experiências do contratante. Agindo no processo de aprendizagem, autoconhecimento e crescimento pessoal.
<i>Coaching</i> no Trabalho	Esse segmento do <i>coaching</i> que no ambiente de trabalho, com colaboradores. Representa um <i>coaching on-the-job</i> desenvolvido por gerentes de linha e supervisores, com o objetivo de ampliar a produtividade e o desenvolvimento individual das habilidades dos trabalhadores, a relação entre os funcionários e aprimorando a sua compreensão dos requisitos do cargo.
<i>Coaching</i> de Carreira	O <i>coach</i> focado em carreira focar-se-á no dialogo colaborativo com um profissional. As ações nesse âmbito devem alocar teorias e ferramentas sobre carreira, buscando resultados positivos na evolução profissional do cliente.
<i>Coaching</i> Empresarial ou de Negócio	Orientações com indivíduos em negócios, organizações, instituições ou governos, promovendo o sucesso em todos os níveis da organização.
<i>Coaching</i> de Liderança	Viabilizar a transformação do indivíduo atendido em um líder.
<i>Coaching</i> para equipes	Intervenção de aprendizado para otimizar a capacidade de um grupo, fundamentando-se em análise, reflexão e motivação para mudança.

Fonte: Adaptado de D'Addario (2014); Chiavenato (2017); Reis (2016); Cerqueira (2018).

Em consonância as ideias de D'Addario (2014), a diversidade dos tipos de *coaching* são justificadas diante das mais variadas demandas humanas. Essa divisão possui fatores positivos como a possibilidade de especializações onde cada profissional torna-se mais adequado a sua área de interesse; entretanto há a perspectiva negativa dessa questão que é a falta consenso entre as definições e metodologias. É evidente que os elementos primários para que haja *coaching* são: o *Coach*, o cliente (*coachee*) e o objetivo do processo. Para além dos elementos básicos, há ainda a confiança entre os indivíduos permeados ao processo. Esse vínculo é fundamental para a eficácia dos procedimentos.

Chiavenato (2017), observa que outro importante fator é a capacidade do *coach*, comumente o *coaching* é exercido por profissionais de áreas distintas. As formações mais recorrentes nessa profissão são administração, negócios, treinamento, desenvolvimento, educação, aconselhamento, e Psicologia do esporte.

Conforme Reis (2016), o *coaching* aumentou de forma relevante nos últimos anos, isso pode ser atribuído a mudanças no mercado de trabalho tencionando indivíduos a melhorar seu desempenho e a popularidade proveniente dos resultados do *coaching*. O avanço tecnológico, o aumento na cobrança por qualidade e capacidade de produção e organização, corroborou para que os indivíduos busquem constante aperfeiçoamento.

Os modelos de gestão e trabalho já não são os mesmo de outrora, atualmente conceitos como *lean startup*⁶, *lean manufacturing*⁷, autonomia, intraempreendedorismo prevalecem no mercado. Nesse contexto o desenvolvimento de um profissional depende exclusivamente de sua capacidade adaptativa, produtiva e de se destacar entre os demais.

Em relatório anual de 2013 da *International Coach Federation*, observou-se que a organização já contava com 22.701 membros associados espalhados mundialmente. No contexto nacional, a Associação Brasileira de *Coaching* Executivo e Empresarial, Sociedade Brasileira de *Coaching* e Sociedade Latino-Americana de *Coaching* estimam que entre 2005 e 2011 o número de certificações nessa área cresceu 207%.

Para D'Addario (2014), é importante destacar que esse crescimento exponencial tem gerado também um grupo de indivíduos mal intencionados e não preparados que tem enganados alguns clientes. Isso tem ocorrido também em decorrência da ausência de informações. Conforme já foi destacado as crescentes práticas de *coaching* em especial no Brasil, não tem sido acompanhadas por um crescimento teórico que formaria o lastro conceitual e acadêmico da área.

2.5 COACH NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2017), define o *coaching* no campo organizacional como elemento dinamizador, comumente associado à ampliação do nível de desempenho nas atividades e conseqüentemente nos lucros, instituindo-se com uma ferramenta que

⁶*Lean Startup* é o conceito desenvolvido por Eric Ries adaptando e otimizando o sistema *Lean manufacturing*, voltando-se para organizações de tecnologia. Destacando processos como Mínimo Produto Viável (MPV), ciclos pequenos e rápidos para empregar a aprendizagem validade; inovando também nos conceitos de contabilidade e pesquisa mercadológica em startups (RIES, 2012).

⁷Werkema (2011) compreende a *Lean manufacturing* ou manufatura enxuta é a síntese dos modelos de produção e administração formuladas pela Toyota, focado na redução do desperdício de tempo, recursos, logística, processamento e minimizando defeitos e produção excessiva.

contribui para a elaboração de objetivos e para a construção de um futuro repleto de sucesso. Destaca-se ainda que ser *coach* e construir competências gerenciais e estilos inovadores de liderança.

Constituindo-se como área de estudo que propõe melhorias em elementos subjetivos compreende-se que:

O comportamento humano, de forma geral, é muito estudado no processo de *coaching*. E, quando se fala em gestão de pessoas, os aspectos motivacionais suas teorias, entendimento e aplicações são essências para se lograr êxito. As melhorias motivacionais (motivação positiva) possibilitam aumentos significativos na produtividade, pois evitam a incidência de comportamentos prejudiciais ao desempenho organizacional (GOMES; GOMES, 2017, p. 8).

Em consonância a ideia supracitada Reis (2016) observa que o *coaching* deve despertar, apoiar e incentivar as pessoas nos diversos segmentos de suas vidas seja pessoal, social ou profissional. Atuando como uma ferramenta que transmuta o *ideal self* em *real self*, transformando o cliente naquilo que ele deseja ser, contribuindo para que o *coachee* construa seu caminho para suas aspirações pessoais e conseqüentemente organizacionais.

2.6 FERRAMENTAS DE COACHING

Cerqueira e Roma (2018), destacam que um programa de *coaching* possui diversas ferramentas para otimizar o desempenho pessoal e organizacional, variando de acordo como os objetivos estabelecidos. Dentre as ferramentas do *coaching* há a análise de perfil comportamental, elementar para compreender se um colaborador está em uma função compatível com suas habilidades. Essa análise tem se fundamentado principalmente no modelo da empresa SOAR *Global Institute*. A análise ocorre segmentando as dimensões: dominante, extrovertido, paciente e analítico.

Ainda conforme Cerqueira e Roma (2018), o perfil SOAR é uma avaliação comportamental, desenvolvida por uma ferramenta informatizada com questões desenvolvidas com mais de 21.000 simulações comportamentais. Essa abordagem almeja compreender claramente a personalidade, possui aproximadamente 93% de eficácia. Os estudos para o desenvolvimento dessa análise começaram em 1982 nos EUA e no Canadá por Jerry Hill e pesquisadores da Universidade de Princeton – EUA. A análise começou a ser utilizada em 2003, após 4 anos de difusão, os direitos

projeto foram adquiridos por Dr. Anthony Portigliatti, o conhecimento adquirido pela utilização da ferramenta gerou implementações de novas funcionalidades para o desenvolvimento humano, levando ao que ficou conhecido como SOAR. Em 2016 será lançado um software totalmente reformulado, para explorar ainda mais o potencial do Perfil SOAR e apoiar o funcionamento de uma rede de profissionais dentro de um ecossistema colaborativo.

Ferramentas com a SOAR, assim com as diversas ferramentas de coaching são extremamente positivas:

Desta forma, foi possível compreender a importância da gestão estratégica de pessoas e como o coaching e suas ferramentas proporcionam, além de motivação, melhoria do clima organizacional, na qualidade de vida no trabalho, e na produtividade e saúde financeira dos empreendimentos (GOMES; GOMES, 2017, p. 26).

Sobre esses aspectos Goldsmith *et al* (2010), destacam que o perfil SOAR deve ocorrer por meio de perguntas escalares, focando-se nos comportamentos dos indivíduos ao se comunicar. Avaliando ainda o estilo de liderança, fatores motivacionais e grau de adaptação ao ambiente. Permitindo analisar qualitativamente se o colaborador está em uma função compatível com suas características.

Como ferramenta adequada para complementar a anterior há o CHA, um acrônimo formado por três critérios: conhecimentos, habilidades e atitudes, esse instrumento pressupõe o mapeamento dos cargos e gerenciamento de competências. D'Addario (2016), evidencia que dessa forma a escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações; experiência e prática do saber; as ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a ser adquiridas; são observadas para compreender a competência dos indivíduos dispendo-os adequadamente nas respectivas funções.

Conforme Goldsmith *et al*, (2010), outra importante ferramenta é a Linha Losada. Os elogios aos colaboradores são importantes recursos motivacionais, considerando ainda o potencial dos elogios, tendo em vista que ao destacar um ponto positivo em um colaborador e o reforça, repetindo e ampliando as suas peculiaridades anteriormente elogiadas. A linha de Losada expõe um modelo matemático destacando interações em uma proporção mínima de três positivas para uma negativa. Dessa forma as orientações, expressões físicas e elogios devem seguir esse padrão mantendo o indivíduo em crescente incentivo, mas sem deixa-los

condicionada apenas a feedbacks positivos.

Segundo Gomes e Gomes (2017), é importante destacar o diário de bordo, essa ferramenta avalia diariamente as conquistas e falhas do dia, mapeando informações para reflexões e melhorias, utilizando como base os objetivos e as metas previamente estabelecidas. O diário de bordo poderá se fundamentar também na ferramenta “significados”. Instrumento que atribui um índice quantitativo aos valores e crenças de um grupo; quando esses valores são rompidos registra-se um insucesso na melhoria do clima organizacional.

3 METODOLOGIA

A pesquisa partiu de características genéricas acerca de *coaching* e clima organizacional para posteriormente, compreender as ferramentas empregadas pelo *coach* para otimizar o clima organizacional. Esse estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica, empregando o método descritivo, constituindo um arcabouço teórico amparado por estudos que o precedem como livros, artigos científicos e outros materiais. A pesquisa descritiva segundo Mascarenhas (2012) apresenta elementos peculiares de um objeto de estudo, acrescentando novas ideias acerca do objeto.

Analisaram-se livros e artigos relacionados ao tema proposto, promovendo ampla pesquisa no meio virtual. A escolha dos materiais ocorreram também por preferência temporal, mas sem excluir obras que apesar de possuir mais de 10 anos ainda apresentam relevância no debate acadêmico.

Foi elaborado também um estudo de campo no setor de controle de qualidade em uma Indústria farmacêutica de Anápolis; envolvendo um público de 30 pessoas, sendo 10 funcionários de cada turno. Inicialmente foram aplicadas na empresa as técnicas apresentadas do tópico “ferramentas de *coaching*”, posteriormente aplicou-se um questionário aos participantes coletando dados relativo ao clima organizacional.

Utilizou-se o perfil SOAR, CHA, sistema de incentivos da linha Losada, dinâmicas grupais, diário de bordo e roda viva. A aplicação das ferramentas de *coaching* ocorreu de 5 de novembro de 2018 a 5 de fevereiro de 2019. A coleta de dados foi feita de 11 a 15 de fevereiro de 2019.

Os indivíduos que participaram da pesquisa compunham-se de 12% de

mulheres e 18% de homens, possuíam entre 20 e 31 anos. Dos colaboradores consultados 17% possuíam curso superior completo, 3% ainda estavam cursando o ensino superior e 10% possuíam ensino médio completo e algumas certificações na área de controle de qualidade. Os funcionários consultados possuíam entre 2 e 5 anos de serviço prestado para a empresa.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A implementação das ferramentas de *coaching* teve início com o perfil SOAR avaliação comportamental, posteriormente empregou-se o CHA avaliando conhecimentos, habilidades e atitudes. Os resultados foram entregues aos gerentes do setor com informações para possíveis realocações de funcionários em funções adequadas.

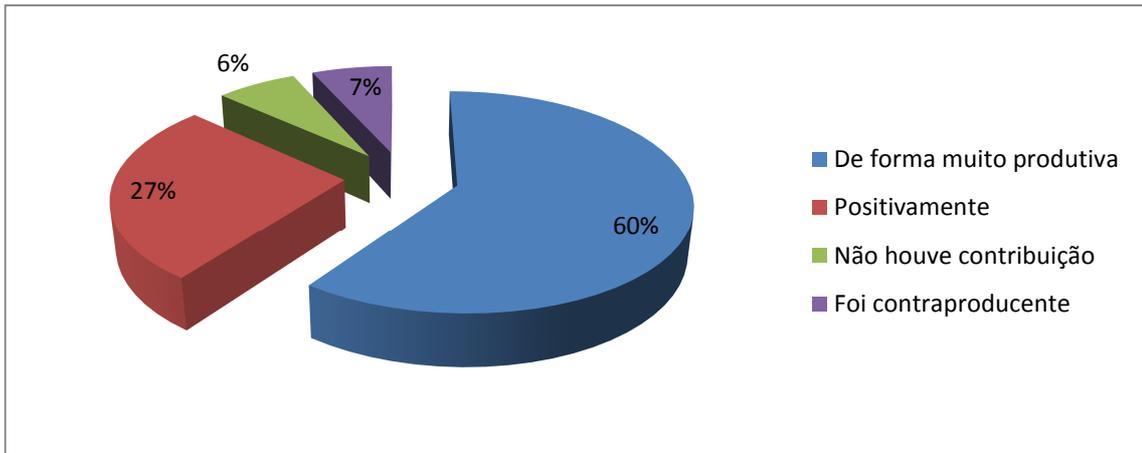
O grupo de pesquisa instituiu um sistema de incentivos, fundamentado na linha Losada, estimulando os comportamentos positivos e suprimindo comportamentos inadequados. Utilizou-se ainda um diário de bordo, registrando situações desarmônicas buscando as causas primárias dessas.

Além disso, foi instituído um momento para dinâmicas grupais, que inaugura a semana de trabalho. Na sexta-feira ocorria uma roda viva, para debates acerca dos problemas interpessoais e pontos positivos observados. Durante a sexta são levantadas possíveis soluções para sanar os problemas observados.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Inicialmente os participantes foram questionados sobre as contribuições das ferramentas de *coaching* aplicadas durante os meses anteriores. Ficando a cargo dos indivíduos atribuírem se essas medidas contribuíram: “de forma muito produtiva”, “positivamente”, se “não houve contribuição” ou se as medidas foram “contraproducentes”.

Gráfico 01 – Contribuições das ferramentas de coaching nas relações de trabalho

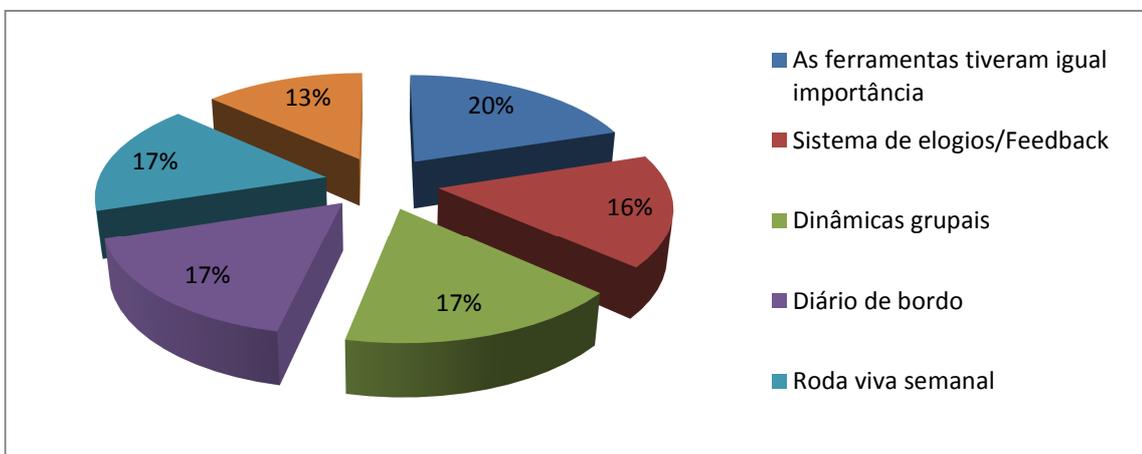


Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Em compatibilidade a hipótese desse estudo 87% das respostas intuíram positivamente as ferramentas, 60% destacando-as com muito produtivas e 27% como medidas positivas. Em contrapartida apenas 13% expuseram feedback negativo, 6% dos indivíduos destacaram que não houve contribuição e outros 7% alegaram que as medidas implementadas forma contraproducentes.

Em consonância com os dados supracitados Fontana e Andreolli (2015) destaca que o *coaching* é uma estratégia face acessível para as organizações, sendo uma ferramenta de gestão na atualidade com poder de construção do autodesenvolvimento dos indivíduos. A segunda questão trouxe a tona quais ferramentas foram mais importantes, avaliando o sistema de elogios relacionado à linha Losada, dinâmicas grupais, diário de bordo e a roda viva semanal.

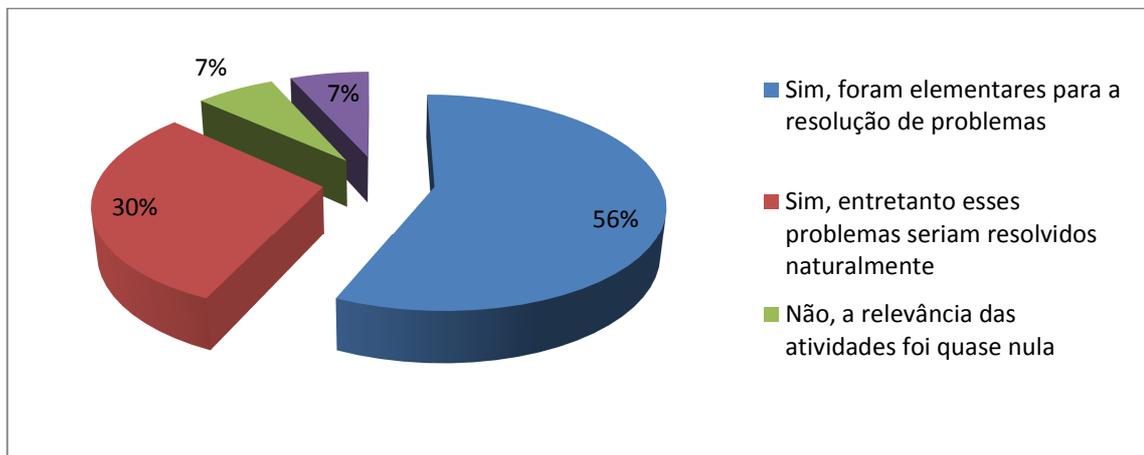
Gráfico 02 – Ferramentas que mais contribuiu para a melhoria no clima organizacional



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Conforme destacado no gráfico 87% dos votos expuseram um feedback positivo, apenas 13% registrou que nenhuma das ferramentas foi útil. Dentre as respostas positivas a maior parte acredita que todas foram igualmente úteis para a melhoria do clima organizacional. No campo organizacional, o *coaching* é “[...] uma poderosa ferramenta para desenhar o futuro e gerar um mundo diferente: estar no papel do coachee e aprender a ser coach dos outros constitui, hoje, uma competência gerencial e um novo estilo de liderança e gestão” (WOLK, 2008, p. 11).

Gráfico 03 – As atividades implementadas e a elucidação dos problemas interpessoais

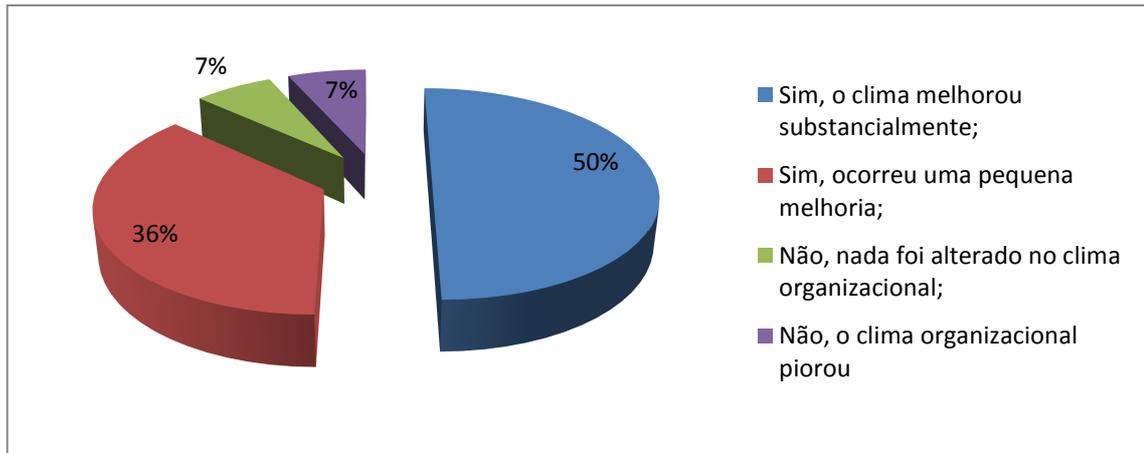


Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

As informações dispostas anteriormente evidenciam que 56% acreditam que as ferramentas foram úteis e imprescindíveis para resolver os problemas outros 30% observam que as ferramentas foram positivas mais que os problemas poderiam ser resolvidos naturalmente. Apenas 14% expôs concepções contrárias à hipótese desse estudo.

Dessa forma conforme Gomes e Gomes (2017) o estudo destaca a importância do planejamento e implementação de atividade de coaching como uma ferramenta que contribui para o maior ativo da empresa as pessoas. Sintetizando um tipo de gestão estratégia por meio do coaching, beneficiando ao clima organizacional, a qualidade de vida no trabalho a produtividade e a saúde.

Gráfico 04 – Mudança no clima organizacional

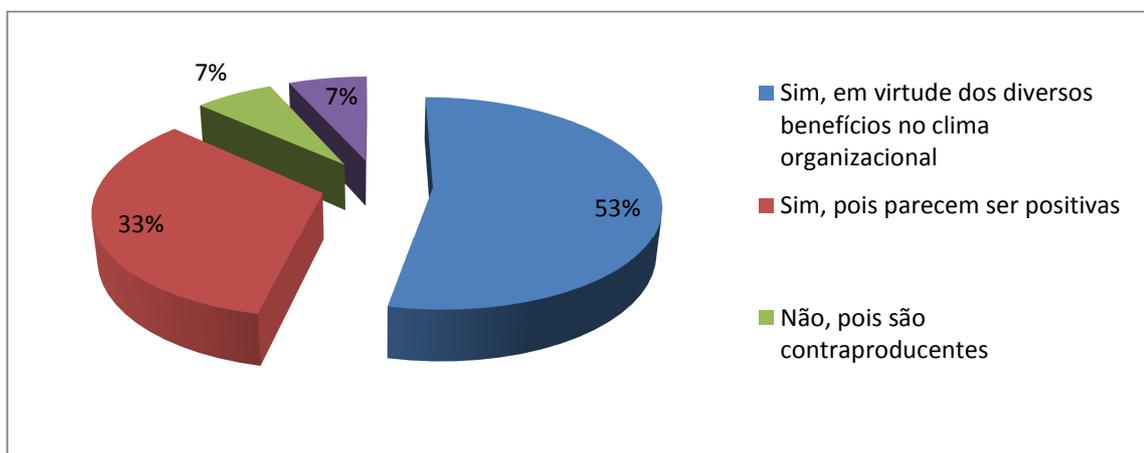


Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

No gráfico anterior observou-se a resposta positiva dos participantes onde 50% desses crê que o clima organizacional melhorou substancialmente, 36% assinalou que houve uma pequena melhora, e apenas 14% crê que não houve melhora decorrentes das ações implementadas.

Em conformidade ao gráfico 86% dos participantes integrou-se ao processo de forma positiva, destacando o interesse a boa participação da maior parte dos colaboradores. Em conformidade aos dados anteriores Goldsmith *et al* (2010) destacam que o coaching estabelece e desenvolve relacionamentos de trabalho abordando temas através de *feedback*, e resolvendo problemas interpessoais, otimizando os indivíduos e o clima organizacional. Pode ser observada a compatibilidade do arcabouço teórico com os dados da pesquisa de campo ficando auto-evidente a utilidade do *coaching* para o clima organizacional.

Gráfico 05 – A aplicação das ferramentas de *coaching* em longo prazo



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Por meio da questão final foi possível compreender a ampla aceitação do projeto, explicitando que mais de 80% dos participantes gostaria que a ferramentas de coaching continuassem em vigência. Cerqueira e Roma (2018) compreendem que o *coaching* desperta, impulsiona e apoia a pessoa em todos os níveis (pessoal, social e profissional) para que se torne quem gostaria de ser ou que seja o melhor que puder ser. Ele também contribui ao indivíduo a construir um caminho próprio para a consecução das aspirações pessoais e consequentemente organizacionais.

Todos os dados evidenciados confirmaram as hipóteses do estudo, possuindo conivência com o arcabouço teórico, é possível destacar a partir das pesquisas a relevância das ferramentas de *coaching* para o clima organizacional, especificamente da empresa farmacêutica em que o projeto se desenvolveu.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito fundamental do estudo foi compreender: Quais as principais estratégias um *coach* utilizar para melhorar o clima organizacional? Quais as ações do *coach* no contexto organizacional? O que é clima organizacional e quais ferramentas para melhorá-lo? Obstante as indagações genéricas questionou-se: Que resultados positivos o *coaching* organizacional pode gerar no setor de controle de qualidade em uma indústria farmacêutica?

O *coaching* pôde ser compreendido com conjunto de elementos e ferramentas, organizados e aplicados com o intuito de dinamizar atividades e consequentemente os lucros. Contribuindo para a elaboração de projetos e conclusão de objetivos previamente delineados. Atuando como uma ferramenta que transmuta o *ideal self* em *real self*, transformando o cliente naquilo que ele deseja ser, contribuindo para que o *coachee* construa seu caminho para suas aspirações pessoais e consequentemente organizacionais.

Nesse contexto uma das indagações desse estudo, eram as aplicações de ferramentas de *coaching* para melhorias no clima organizacional. Tornando necessário compreender clima organizacional como conjunto de sentimentos que permeia o ambiente organizacional, sendo perceptíveis aos colaboradores, clientes, fornecedores e outros. Pode ser observado também como um estado coletivo que sintetiza a qualidade ou a falta dessa nas relações sociais. Expondo assim a satisfação e insatisfação dos funcionários, sendo ainda um fator de influencia na

produtividade da empresa.

E nesse contexto as ferramentas do coaching tais com análise de perfil comportamental SOAR, CHA, sistema de elogios fundamentados na Linha Losada, diário de bordo e outros; poderiam contribuir para melhorar o clima organizacional. Sob esse ponto de vista as ferramentas evidenciadas no desenvolvimento foram implementadas em um Setor de controle de qualidade em uma Indústria farmacêutica de Anápolis.

Após a implementação das ferramentas de *coaching*, anteriormente descritas, os participantes forneceram um feedback positivo, evidenciando que as medidas instituídas foram úteis na solução de problemas interpessoais e contribuíram para a melhoria do clima organizacional. O índice de reprovação das medidas foi substancialmente menor em relação aos relatos coniventes com a hipótese do estudo. Por fim é fundamental destacar que as ferramentas de *coaching*, conforme o estudo de caso assim como os autores analisados, são eficientes para promover melhorias nas relações interpessoais e melhorar o clima organizacional. Considerando o engajamento da maior parte dos funcionários e os benefícios alcançados durante a pesquisa as ferramentas de *coaching* continuam sendo aplicadas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de *et al.* **Clima Organizacional na Administração Pública**. São Paulo: FGV, 2010.

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

CERQUEIRA, Jacqueline; ROMA, Andréia. **Coaching Para Executivos: A Revolução no Mundo Organizacional, Adaptação e Estágios de Mudanças**. Rio de Janeiro: Leader, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching & Mentoring**. 3 ed. São Paulo: Elsevier, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 4º ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COX, Elaine; BACHKIROVA, Tatiana; CLUTTERBUCK, David Ashley. **The Complete Handbook of Coaching**. 2 ed. London: Sage Publications Ltd, 2014.

D'ADDARIO, Miguel. **Coaching Pessoal**. São Paulo: Babelcube Inc., 2016.

FABOSSI, M. A. **Essência do Líder Coach: Conduzindo Pessoas e Organizações ao Sucesso**. São Paulo: Abba, 2009.

FERREIRA, José Maria Carvalho. **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Portugal: Editora escolar, 2011.

FERREIRA, Patricia Itala; RAMAL, Andrea. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FILHO, Adriano Azevedo. **Princípios de Inferência Dedutiva E Indutiva: Noções de Lógica E Métodos de Prova**. São Paulo: Createspace, 2016.

FONTANA, Arrigo; ANDREOLLI, Nédio Antonio. **Coaching**. Rio Grande do Sul: FSG, 2015. Disponível em: <ojs.fsg.br/index.php/scfsggpubg/article/view/1866/pdf>. Acesso em: 17 fev. 2019.

GOLDSMITH, Marshal *et al.* **Coaching Executivo para Resultados: Guia Definitivo para o Desenvolvimento de Líderes Organizacionais**. Osasco: Novo Século, 2010.

GOMES, Alanna Soares; GOMES, Francly Meyre Moreira. **O Uso de Algumas Ferramentas do Coaching para Alavancar Desempenhos e Aumentar a Produtividade: um Estudo de Caso de um Empreendimento Contábil em São Luis-MA**. Ordem dos contabilistas certificados, 2017. Disponível em: <https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica//finais_site/118.pdf>. Acesso em: 26 set. de 2018.

GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti; *et al.* **Coaching e Mentoring**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

International Coach Federation. **O que é a ICF?** São Paulo: ICF, 2013. Disponível em: <<http://icfbrasil.org/icf/index.asp?id=1>>. Acesso em: 26 de set. de 2018.

KITAJIMA, Katya (org). **Psicologia em Unidade de Terapia Intensiva**. São Paulo: Revinter, 2014.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

REIS, G. G., & NAKATA, L. E. **Modelo Transteórico de Mudança**: Contribuições para o *coaching* de executivos. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 2010.

REIS, Homero. **Coaching Ontológico**: Doutrina Fundamental. Brasília: Tagore Editora, 2016.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional**: Compreendendo a Essência das Organizações. Paraná: InterSaberes, 2014.

UNDERHILL, Brian O.; MC ANALLY, Kimcee; KORIATH, John J. **Coaching Executivo para Resultados**: Guia Definitivo para o Desenvolvimento de Líderes Organizacionais. Osasco: Novo Século, 2010.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Lean Seis Sigma**: Introdução às Ferramentas do Lean Manufacturing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

WOLK, L. **COACHING: A ARTE DE SOPRAR BRASAS**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Eficiência das ferramentas do coaching

Esse questionário possui fins acadêmicos. Não são necessários dados pessoais dos consultados. Em virtude do anonimato, pedimos aos consultados a máxima honestidade nas respostas. E agradecemos a disponibilidade.

1 – As ferramentas de coaching contribuíram de que forma nas relações de trabalho:

- a) De forma muito produtiva;
- b) Positivamente;
- c) Não houve contribuição;
- d) Foi contraproducente.

2 – Qual das ferramentas mais contribuiu para a melhoria no clima organizacional?

- a) As ferramentas tiveram igual importância;
- b) Sistema de elogios/Feedback;
- c) Dinâmicas grupais;
- d) Diário de bordo;
- e) Roda viva semanal;
- f) Nenhuma das ferramentas foi útil.

3 – As atividades implementadas ajudaram a elucidar algum problema interpessoal:

- a) Sim, foram elementares para a resolução de problemas;
- b) Sim, entretanto esses problemas seriam resolvidos naturalmente;
- c) Não, a relevância das atividades foi quase nula;
- d) Não, aparentemente essas atividades geraram mais problemas.

4 – Houve uma mudança no clima organizacional, após o projeto?

- a) Sim, o clima melhorou substancialmente;
- b) Sim, ocorreu uma pequena melhoria;
- c) Não, nada foi alterado no clima organizacional;
- d) Não, o clima organizacional piorou.

5 – Gostaria de manter as atividades?

- a) Sim, em virtude dos diversos benefícios no clima organizacional;
- b) Sim, pois parecem ser positivas;
- c) Não, pois são contraproducentes;
- d) Não, contrapondo-se a proposta, essas ações geraram mais problemas.

ANEXOS

ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa – COACHING POTENCIAIS FERRAMENTAS PARA MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL -, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com os pesquisadores ou com a instituição.

NOME DA PESQUISA: COACHING POTENCIAIS FERRAMENTAS PARA MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL

PESQUISADORES RESPONSÁVEIS: JHONATAN CARLOS ABADE SILVA

JOLANE DUTRA DE MORAIS MOREIRA

MICHELLE CRISTINA LOBO SEGATO

OBJETIVOS: Desenvolver um projeto de intervenção no setor de controle de qualidade em uma indústria farmacêutica de Anápolis, objetivando a melhoria do clima organizacional entre os turnos.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Aplicação de técnicas e ferramentas de *coaching*; Aplicação de questionário, coletando dados relativos ao clima organizacional.

RISCOS E DESCONFORTOS: A pesquisa não irá gerar nenhum risco aos colaboradores, visto que a identificação dos participantes será mantida em anonimato, garantindo assim total segurança.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Assinatura dos Pesquisadores Responsáveis:

ANEXO B - Consentimento de Participação da Pessoa Como Sujeito



CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado (a) pelos pesquisadores: **JHONATAN CARLOS ABADE SILVA, JOLANE DUTRA DE MORAIS MOREIRA, MICHELLE CRISTINA LOBO SEGATO** - dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

LOCAL E DATA:

Anápolis, Novembro de 2018.

NOME E ASSINATURA DO SUJEITO OU RESPONSÁVEL (menor de 21 anos):

(Nome por extenso)

(Assinatura)