



## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

Cristhian Marley David de Sarges-UNIFAP-Brasil<sup>1</sup>

Diego Saimon de Souza Abrantes-UNIFAP-Brasil<sup>2</sup>

### RESUMO

O processo de *Coaching* tem sido reconhecido como um método inovador no desenvolvimento de pessoas. O objetivo geral deste estudo foi apresentar a contribuição dele no desenvolvimento de lideranças organizacionais. Os conteúdos expostos no texto abordam a origem, a definição e a atuação tanto do processo de *Coaching* quanto da liderança. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, contabilizando-se 43 obras, divididas em: artigos científicos, livros, dissertações e teses brasileiras e estrangeiras. A fim de sentir empiricamente a aplicação do *Coaching*, os pesquisadores vivenciaram sessões de *Coaching*, participaram de um treinamento de líder *Coach*, assistiram ao documentário e a palestra online sobre a temática. Os estudos bibliográficos e as experiências vivenciadas proporcionaram o entendimento dos benefícios que o processo é capaz de trazer para as lideranças organizacionais. Constatou-se que as técnicas e as ferramentas contribuem de maneira eficiente, pois são capazes de modificar comportamentos, de auxiliar no autoconhecimento, no autocontrole, na resiliência, nas relações interpessoais, na empatia e no carisma. Por meio dessas descobertas foi possível comprovar a hipótese da pesquisa, que se sustentou na ideia de o processo ser capaz de desenvolver habilidades essenciais para o líder.

**Palavras-chave:** *Coaching*; liderança; organização.

---

<sup>1</sup> cristhiansarges@gmail.com

<sup>2</sup> diego\_saimon@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

As organizações estão exigindo líderes cada vez mais preparados para lidar com as diversas situações que ocorrem diariamente como conflitos, imprevistos, necessidade de aumento de ritmo no desempenho das tarefas e, principalmente, saber se relacionar com todos os tipos de pessoas. Por esse motivo, aliar novas propostas de trabalho, como o processo de *Coaching*, para a melhoria do desenvolvimento de lideranças dentro das empresas, torna-se essencial.

O processo de *Coaching*, segundo Blanco (2006), é um método de integração colaborativa que tem o enfoque no estímulo da aprendizagem e no auxílio, pelo uso de técnicas e ferramentas, no desempenho das pessoas. Deve ser considerado, desse modo, uma importante contribuição na conquista de metas estabelecidas na vida pessoal e profissional. Logo tem a capacidade de formar líderes mais capacitados.

O objetivo geral deste estudo foi fazer a relação entre estas duas temáticas, descrevendo-se como o *Coaching* pode colaborar para o líder crescer, desenvolver habilidades e alcançar resultados muito mais rápidos, além dele aprender as técnicas e ferramentas para posteriormente serem aplicadas aos colaboradores.

Com uma robusta pesquisa bibliográfica, todos os resultados encontrados durante a pesquisa explanam as principais técnicas e ferramentas do processo de *Coaching*, inclusive as que podem ser encontradas dentro da Programação Neurolinguística (PNL). Destacam-se assim, a atuação delas dentro das lideranças organizacionais e como que são capazes de formar o chamado líder *Coach*, esse que pode ser um divisor de resultados na empresa, seja ela privada ou pública.

## 1 DEFINIÇÕES DO PROCESSO DE *COACHING*

Joo (2005) define o *Coach* como o profissional que promove o *Coaching* e *Coachee* como o indivíduo que passa pelo processo. Afirma ainda, que é uma metodologia focada na mudança comportamental do *Coachee* por meio da autoconsciência e da aprendizagem para o alcance do sucesso individual e da organização como um todo.

Em sua definição, o *Coaching* pode ser caracterizado como um método de integração colaborativa, o qual possui enfoque na promoção e no estímulo da aprendizagem. Também apresenta a ideia de não ensinar, mas sim auxiliar o desempenho do indivíduo pelo uso de técnicas e ferramentas. O conhecimento resulta na mudança de comportamento, no RPGC, Portugal-PT, V.4, N°2, p. 62-86, agos./dez.2023 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 62

crescimento e na transformação pessoal, contribuindo para a eficácia da organização (BATISTA, 2013; BLANCO, 2006; KILBURG, 2001).

Taie (2011) define o processo como a arte e a prática de inspirar, energizar e facilitar o desenvolvimento, orientando e melhorando os indivíduos, pois o *Coaching* se transforma em uma dança entre duas pessoas que se movem em completa harmonia e parceria.

Os autores acima destacam que a essência do processo é o foco no desenvolvimento de habilidades e comportamentos para o crescimento pessoal e profissional. É importante lembrar que essas modificações só acontecem quando o *Coach* e o *Coachee* trabalham juntos em busca de um único objetivo. Entende-se que esse processo tem em sua base conduzir o *Coachee*, usando técnicas e ferramentas, de um ponto inicial (A) ao destino final (B). Vale ressaltar que o *Coach* apenas tem a função de promover o entendimento do *Coachee* sobre os aspectos que precisa melhorar e traçar as metas para alcançar o objetivo. As respostas para as mudanças necessárias estão dentro de cada indivíduo.

## 2 MÉTODOS DE ENSINO/APRENDIZAGEM

Existem, no mercado, outros métodos de trabalho que constantemente são confundidos com o processo de *Coaching* por suas funções de promoção do autoconhecimento para evolução pessoal e/ou profissional. Sendo assim surge a necessidade de se trazer a conceituação de cada um, bem como as suas principais diferenciações:

**a) *Counseling*:** refere-se a um processo de estabelecimento e correção de problemas que interferem no desenvolvimento de habilidades do indivíduo. Acontece por meio do aconselhamento, que identifica os comportamentos e outras características que devem mudar para que o cliente atinja o objetivo final, seja em qualquer área da vida que desejar mudanças. (HOLLIDAY, 2001).

**b) *Mentoring*:** é uma proposta de desenvolvimento pessoal e profissional que consiste na ideia de uma pessoa mais experiente em uma área específica contribuir com alguém menos experiente para alcançar determinado objetivo. Brock (2008) afirma que para as empresas, trata-se de um método de ensino e aprendizagem que busca aumentar o crescimento pessoal e profissional com a transmissão de conhecimentos. Para Léa Silva (2013), um dos principais pontos do *Mentoring* encontra-se no fato dele ser aplicado também a profissionais que já estão presentes no mercado de trabalho e que necessitam mesmo assim, em algum momento, do apoio de pessoas mais experientes.

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

**c) Docência:** em uma instituição de ensino, é notável a relação entre o professor e o discente sendo caracterizada pelo repasse de conhecimento. Dependendo do conteúdo a ser utilizado nesse período, o educador buscará novas fontes de conhecimento para viabilizar o grau de aprendizado do seu aluno. Pereira e Anjos (2014) relatam que é atribuída aos docentes a missão de formar profissionais competentes para suprir as necessidades do mercado de trabalho. Ele precisa ter domínio sobre o conteúdo que será dado, conhecer os recursos pedagógicos e as novas formas de compartilhamento de conhecimento, promovendo o desenvolvimento de habilidades de seus alunos e aumentando em si, as expectativas e responsabilidade do aprendizado deles.

**d) Consultoria:** é formada por profissionais com conhecimentos sobre determinado assunto que serão os responsáveis por diagnosticar e apresentar soluções para problemas específicos, selecionados pela sua clientela requerente. Ferreira (2008) define consultoria como um método em que o consultor tem a experiência para resolver os problemas dentro da empresa, porém, normalmente vai lidar com o negócio como um todo, ou com uma parte em específico, e não com as pessoas. O consultor é o profissional que indica o *Coaching* para as organizações, pois este sim vai focar especificamente nas pessoas, levando o aprendizado com o foco no crescimento futuro, o que difere dos outros métodos de ensino, os quais trabalham com conhecimentos passados a fim de superá-las ou melhorá-las com o tempo. A consultoria funciona por meio de um agente externo que utiliza a sua visão e suas experiências vividas com neutralidade para planejar e realizar ações efetivas em uma determinada empresa. Ele auxilia pessoas, proporcionando as melhores técnicas para que os executivos tomem decisões precisas diante dos resultados almejados (BELFORT, 2004).

No quadro 1 abaixo é demonstrada a diferença entre os métodos citados e o processo de *Coaching*:

Quadro 1: Diferença entre os métodos de aprendizagem

| <b>OUTROS MODOS DE TRABALHO</b> | <b>FUNÇÕES</b>                                                                                | <b>DIFERENÇA COM O <i>COACHING</i></b>                                |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b><i>COUNSELING</i></b>        | Aconselha o seu cliente a tomar certas decisões.                                              | Não dá conselhos. O <i>Coachee</i> já tem suas respostas.             |
| <b><i>MENTORING</i></b>         | Consiste em uma pessoa experiente em uma área ajudar outra menos experiente nessa mesma área. | Não necessita de experiência na área.                                 |
| <b><i>DOCÊNCIA</i></b>          | Ato de repassar conhecimento, ensinar, educar.                                                | Ajuda a encontrar a melhor solução com o autoconhecimento.            |
| <b><i>CONSULTORIA</i></b>       | Apresenta soluções para problemas específicos, selecionados pela sua clientela requerente.    | Não indica o que precisa ser feito. O <i>coachee</i> têm as soluções. |

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

Fonte: Alves, Dias, Monsores, 2015; Belfort, 2004; Blanco, 2006; Campos, 2011; Brock, 2008; Ferreira, 2008; Holliday, 2001; Martinhago, 2014; Pereira, Anjos, 2014; Silva, C., 2010; Silva, L., 2013.

No quadro 1 foi explanada a diferença entre os outros meios de trabalho e o processo de *Coaching*. Na segunda coluna foi demonstrado como esses meios são usados ao serem requeridos para alcançar determinado objetivo, enquanto que na última coluna tratou-se da diferenciação deles com o *Coaching* a fim de facilitar o uso de cada um do modo correto. É importante fazer essa comparação para evitar confusões entre os conceitos, assim como em sua utilidade, afinal, todos possuem contribuições relevantes para o desenvolvimento de pessoas.

### 3 O PROCESSO DE *COACHING* NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de *Coaching* se tornou uma prática importante dentro do mundo corporativo. Suas técnicas possibilitam influência positiva nos resultados organizacionais. Como já foi exposto anteriormente, trata-se de um processo que visa ao desenvolvimento das pessoas a fim de atingir um objetivo. Diante disso, dentro das empresas, funciona como um facilitador no desempenho dos colaboradores.

Hoje, muitas organizações estão utilizando o *Coaching* como prioridade para fortalecer as suas estratégias no mercado e consideram este processo como um meio para obter êxito nas soluções corporativas. Esse recurso tornou-se um diferencial no mercado competitivo, fazendo com que a empresa o disponibilize para os seus membros com o intuito de proporcionar mudanças significativas (JOHNSON, 2007).

Para iniciar um processo é necessário que se estabeleça uma relação de transparência entre o *Coach* e o *Coachee*. Devem ser esclarecidas as metas que precisam ser alcançadas para a organização e o reconhecimento do profissional como um estimulador na autoaprendizagem e no crescimento pessoal do indivíduo. Vale ressaltar que o *Coach* nunca se colocará em uma posição de especialista ou perito de áreas específicas (BLANCO, 2006).

O *Coaching* dentro das organizações pode ser solicitado por alguns motivos como: rendimento insuficiente dos funcionários, preparação de um colaborador para assumir um cargo mais alto ou mesmo a aceleração do desempenho do trabalho para a entrega de uma atividade em curto prazo. Quem solicita o serviço geralmente é o chefe de organização ou de departamento e em todos os casos isso ocasionará o seu comprometimento com o processo, que exigirá os resultados esperados do indivíduo (MORAES, 2007).

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

Os *Coachings* executivo, de carreira e empresarial são os tipos mais utilizados, tendo em vista que são focados no indivíduo em relação à organização. Nesse sentido, pode-se caracterizar o *Coach* interno e externo. Sua diferenciação está no ambiente. O primeiro fará parte da organização, como um funcionário da empresa; o segundo será um contratado de fora, apenas para um determinado período (KRAUSZ, 2007).

Algumas pessoas que já participaram do processo o descrevem como uma jornada destinada exclusivamente a tarefas que precisam ser realizadas de maneira produtiva, procurando os erros detectáveis que atrapalham o bom resultado. Durante as sessões, os membros da organização começam a perceber o que estavam fazendo de errado e com isso procuram melhorar suas ações a fim de alcançar o aperfeiçoamento (CILLIERS, 2011).

É possível compreender que o processo é capaz de realizar muitas ações e melhorias dentro das empresas por meio dos colaboradores que passam por essa experiência. São inúmeras as vantagens que vão desde a modificação de um estilo de comportamento, capaz de prejudicar a organização, até o desenvolvimento de uma habilidade que trará bons resultados. Percebe-se que o *Coaching* é um processo que visa o aprendizado e o aprimoramento das competências e possui importante papel para o meio ambiente de trabalho.

## 4 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o bibliográfico. A partir dele foram realizadas leituras e análises de diversas obras de autores diferentes. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica consiste na análise de um material já desenvolvido, constituído de livros e artigos científicos, tendo em vista que muitos estudos podem ser realizados partindo de uma pesquisa exploratória em fontes já escritas.

Para a realização da pesquisa bibliográfica foram utilizadas 43 obras relacionadas aos temas “*Coaching*”, “liderança” e os que faziam relação aos dois assuntos: “*Coaching* e liderança”. As dissertações, teses, artigos e livros analisados, em sua maioria, eram de autores do Brasil e dos Estados Unidos.

### 4.1 MÉTODOS PRÁTICOS UTILIZADOS

Para fim de conhecimento prático sobre o tema, os pesquisadores passaram por um processo de *Coaching* com o intuito de vivenciar a metodologia de autodesenvolvimento. A

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

partir disso foi possível experimentar como o processo acontece e observar as técnicas adotadas.

Ademais, participou-se de um *webinar* com o tema: “Introdução ao *Coaching*” realizado por Sullivan França, da Sociedade Latina Americana de *Coaching* (SLAC), que explanou a respeito do *Coaching*, diferenciando-o de outras categorias de trabalho e demonstrando técnicas que podem ser utilizadas pelo *Coach* durante as sessões deste processo.

Em adição a isso, utilizou-se também, como fonte de estudo, um documentário sobre o trabalho realizado pelo *Coach* Antony Robbins nos Estados Unidos, denominado: “Tony Robbins: Eu não sou seu guru” (Netflix). Nele são apresentados os bastidores de um evento que reuniu 2.000 pessoas. Elas passaram por técnicas de *Coaching* aplicadas por ele, que ainda usou diversas ferramentas como: a escuta ativa, o uso de rituais diários e a presença de mantras, que são frases fortes capazes de estimular e mostrar que todos são capazes.

Para finalizar, os pesquisadores participaram do curso “Líder *Coach*” ministrado na instituição Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/AP) de Macapá (Amapá), pelos profissionais Alberto Tavares e Maria da Conceição Teixeira. Esse curso teve a duração de duas semanas.

### 4.2 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

As fontes de pesquisas foram artigos, livros e periódicos. Os artigos utilizados tinham sido publicados nas redes: Portal CAPES ([www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)) e *Scielo* ([www.scielo.org](http://www.scielo.org)). As publicações apresentaram pelo menos uma das palavras-chave em seus respectivos textos: *Coaching*; Liderança; Líder; ou *Coach*.

Os livros tinham que estar relacionados com a temática trabalhada neste estudo. As dissertações e teses usadas foram publicadas em *sites* de universidades brasileiras e estrangeiras, dentro dos parâmetros dos critérios de inclusão e exclusão. Os resumos das pesquisas foram analisados para verificação de sua adequação com a temática antes de serem escolhidos. Foram excluídas todas as fontes bibliográficas que não atenderam aos critérios citados.

### 4.3 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

A coleta de dados foi realizada a partir da reunião de obras que estavam relacionadas à temática de acordo com os critérios de inclusão e exclusão. Durante a busca por conteúdos, foram encontrados com mais facilidade assuntos sobre liderança, visto que já existem muitos autores que exploram esse tema. O *Coaching*, por sua vez, foi encontrado com mais dificuldade, mesmo tendo-se obtido mais obras. Por fim, os que faziam relação aos dois foram os que obtiveram o quantitativo inferior, justificando-se pela temática ainda ser considerada inovadora e em desenvolvimento.

Os artigos, livros, teses, dissertações e outras obras foram analisados a partir da separação dos temas por grupo denominados: *Coaching*; liderança; liderança e *Coaching*. Semanalmente, estabeleciam-se metas de desenvolvimento do texto e análise crítica dos conteúdos, subdividindo-se a produtividade entre os pesquisadores. Posteriormente, tudo era compartilhado, de modo que as informações colhidas eram dialeticamente discutidas e condensadas em um único texto.

As informações primordiais foram extraídas de cada obra. Após isso foram realizadas análises comparativas entre os autores a fim de buscar opiniões semelhantes ou diferentes. A interpretação qualitativa dos dados foi realizada sobre inteira responsabilidade dos pesquisadores (GIL, 2010).

## 5 RESULTADOS

A atuação do processo de *Coaching* reúne procedimentos essenciais na sua composição, que são suas técnicas e ferramentas. Como já falado anteriormente, elas são responsáveis pelo desenvolvimento dos líderes. A seguir, como exemplificações práticas, serão explanadas as principais e de que maneira elas influenciam na liderança organizacional.

Quadro 2: Algumas técnicas de *Coaching* usadas por lideranças

| TÉCNICA                  | CONCEITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | COMO UM LÍDER PODE USAR?                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Questionamento Socrático | Composto de perguntas poderosas que possibilitam respostas geradas do próprio <i>Coachee</i> pelo uso de reflexões. Junqueira <i>et al.</i> (2012) afirmam que Sócrates o criou a partir da premissa de que faríamos muito melhor questionando primeiramente a nós, o que possibilita perceber que nós somos os maiores conhecedores de nossas próprias dúvidas assim como das respostas que buscamos. | O líder pode aplicá-la em seus colaboradores e fazer com que eles desenvolvam habilidades de maneira mais eficiente e com mais autonomia, testando seus limites, capacidades e auxiliando-os em novas descobertas. |
| Desafio                  | Desafia-se o <i>Coachee</i> a fazer algo fora da sua zona de conforto em prol de sua evolução pessoal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | O líder desafia seu liderado ou sua equipe a atingir resultados fora do padrão, reconhecendo-se as conquistas do time.                                                                                             |
| Convite                  | Funciona em conjunto com o desafio, pois o <i>Coach</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Age como um estimulador de ações e                                                                                                                                                                                 |

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | convida o cliente a agir de diversas maneiras. O convidado a pensar sobre determinado assunto e a realizar tarefas com o intuito de estimulá-lo a refletir com pequenas ações que podem ter um resultado importante. Marques (2014) diz que, quando o <i>Coach</i> convida o cliente a sentir determinadas sensações, ele se conecta de alguma maneira no processo, evidenciando que o convite proposto é possível de ser realizado. | desafios. Tem a capacidade de tirar o líder da zona de conforto fazendo com que realize algo novo que irá proporcionar melhorias, além de realizar convites à equipe para vivenciar isso com ele.                                |
| Espelhamento           | Essa técnica consiste na ação do <i>Coach</i> em repetir determinados gestos e movimentos que o <i>Coachee</i> faz. Auxilia na melhoria da comunicação no processo, ainda que de forma inconsciente. Além disso, permite que o cliente se sinta à vontade para compartilhar suas ideias.                                                                                                                                             | A utilização do Espelhamento na liderança organizacional é útil quando o líder necessita estabelecer uma relação de confiança com seus liderados. É como se os pensamentos e comportamentos se tornassem iguais nestes momentos. |
| <i>Feedback burger</i> | Esta técnica consiste exatamente na ideia do hambúrguer, em que existem duas partes de pão e uma carne no meio. As partes do pão funcionam da seguinte maneira: uma delas representa todas as qualidades do cliente e a outra é equivalente aos pontos de melhoria. Já a carne significa o feedback em si, ou seja, apresentar o que o <i>Coachee</i> tem de bom e em que ele pode progredir.                                        | Segundo Marques (2014), no momento em que o <i>Coach</i> inicia um processo elogiando e evidenciando fatos positivos no seu cliente, abre canais neurais e cria receptividade com este.                                          |

Fonte: Junqueira *et al.* (2012); Marques (2014); Oliveira (2012);

Essas técnicas devem ser usadas na e pela liderança organizacional devido às contribuições importantes que gerarão como modificação de comportamentos, melhoria de interação entre líder e liderado, auxílio na descoberta de novas habilidades, além de fazer os funcionários acreditarem mais nas suas capacidades. Todas essas consequências positivas vão causar impacto na organização como um todo, pois o crescimento desta dependerá diretamente da atuação dos colaboradores.

Para firmar ainda mais esse desenvolvimento, é importante que o líder conheça algumas ferramentas que poderá fazer uso em seu trabalho, mas antes, é necessário que ele vivencie a aplicação da ferramenta como *Coachee*. No quadro 3, seguem apresentadas algumas ferramentas clássicas e seus efeitos no líder:

Quadro 3: Ferramentas de *Coaching* usadas na promoção de lideranças

| FERRAMENTA         | CONCEITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | QUE EFEITO TEM EM UM LÍDER?                                                                                              |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Roda da abundância | Essa ferramenta tem o desenho exato de um círculo e é constituído por quatro atitudes: declarar, solicitar, agir e agradecer. Ela possui o objetivo de medir o nível que o <i>Coachee</i> tem com relação a cada uma dessas ações em uma escala de 0 a 10. Declarar: corresponde a quanto o seu “eu”, a sua identidade e os seus desejos são declarados para o mundo. Solicitar: significa saber o que você busca, quais são exatamente seus planos, pois para adquirir o que deseja é necessário saber o que solicitar. Agir: corresponde ao quanto você faz para realizar aquele desejo, para atingir aquele objetivo, o quanto você é capaz de mudar, de agir diferente de todos os outros dias. Agradecer: você agradece por todas as coisas | Provoca autoavaliação, autoconhecimento, autoanálise por meio dos processos de declaração, solicitação, ação e gratidão. |

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | boas que fazem para você, qual o seu retorno para o universo? para todos que te fazem bem?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      |
| Análise do campo de força | Busca avaliar situações, diagnosticando problemas que impeçam o alcance dos resultados e identificando pontos positivos que sejam favoráveis. Funciona a partir de quatro passos: 1 - o momento de definir a situação atual em que você ( <i>Coachee</i> ) se encontra; 2 - definir o objetivo, ou seja, o resultado desejado; 3 - identificar as possíveis forças facilitadoras; 4 - identificar todas as possíveis forças que possam causar dificuldades no alcance dos resultados; 5 - análise das forças: neste momento devem-se reduzir as forças que impedem a obtenção dos objetivos e fortalecer ou aumentar as que impulsionam e são favoráveis ao processo; 6 - o último passo é o plano de ações que terá que ser criado a fim de atender aos itens citados acima e proporcionar a realização da meta estabelecida. | Ajuda a reconhecer forças propulsoras para alcance de metas e forças restritivas que estão atrapalhando a realização das metas. Assim, tem-se mais objetivamente os resultados desejados e os resultados alcançados. |
| Teste da tríade do tempo  | Auxilia o cliente a usar melhor o seu tempo, aprendendo a dividi-lo entre urgente, importante e circunstancial, incluindo a atuação no ambiente de trabalho e o tempo livre. É constituído por um questionário que contém possíveis tarefas profissionais e atividades de lazer. Serão contabilizadas pontuações de 1 a 5 para cada nível de frequência que as ações são realizadas no dia a dia, em que 1 corresponde a nunca, 2, raramente, 3, às vezes, 4, quase sempre e 5, sempre. A partir disso basta fazer o cálculo e descobrir como o tempo está sendo usado.                                                                                                                                                                                                                                                        | O líder que entende melhor como usar seu tempo tem maior poder para gerenciar suas atividades de modo a elevar sua performance em qualquer desafio. Gerencia-se o que é importante, urgente e circunstancial.        |
| Roda da vida              | É utilizada para avaliar partes importantes da vida, definindo a partir dela o que está sendo satisfatório e o que precisa ser melhorado. Possui o formato de um círculo e funciona como um medidor de 0 a 10, dividindo-se em: aspectos pessoais, que envolvem saúde, equilíbrio emocional e intelectualidade; aspectos profissionais, que são constituídos de realização profissional, recursos financeiros e contribuição social; relacionamentos, que correspondem à família, ao desenvolvimento amoroso e à vida social; e, por último, a qualidade de vida, que envolve criatividade, hobbies, diversão, plenitude, felicidade e espiritualidade.                                                                                                                                                                        | Colabora no autoconhecimento e no estabelecimento de novas metas para resolução de problemas.                                                                                                                        |

Fonte: Junqueira *et al.* (2012); Marques (2014); Oliveira (2012).

Após a vivência das técnicas e das ferramentas, estima-se que as habilidades de liderança do líder estarão em alto padrão de desenvolvimento e que ele poderá utilizar o método de *Coaching* em sua atuação, potencializando os talentos de seus liderados.

### 5.1 CONCEITOS DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA (PNL)

É perceptível como a PNL é comentada na atualidade. Todavia, para muitos ainda é um assunto diferente que gera dúvidas sobre seu exato significado. Berguer (1999) diz que ela surgiu no início dos anos 1970 como um método que trabalha com a mente das pessoas e, desde a sua criação, vem se atualizando com novas técnicas para utilização. Como uma maneira de conceituar e desmembrar as palavras, Knight (1997) e Calixto (2007) fazem uma grande explanação, dividindo-a em três áreas:

**a) Programação:** é definida como a codificação da experiência. Um programa é uma série de etapas destinadas à concretização de uma meta específica. Os resultados alcançados e os efeitos gerados em si e nos outros são consequências de seus programas pessoais. Cada pessoa tem uma sequência de padrões de pensamentos e de comportamentos que acabam por resultar na experiência de cada um. Com o conhecimento destas técnicas, é possível codificar a estrutura de sua própria experiência e dos outros.

**b) Neuro:** trata-se do sistema neurológico em si e de como cada um utiliza os sentidos para traduzir suas experiências em padrões de pensamento, tanto conscientes como inconscientes. É a área que trabalha tanto com a parte fisiológica como com a mente e o funcionamento delas como um único sistema. A maior parte do trabalho da PNL é aumentar a consciência em relação ao sistema neurológico e aprender a administrá-lo.

**c) Linguística:** é a forma como cada um se utiliza da linguagem para entender a sua experiência e como é expressado isso para si mesmo e aos outros. O padrão de linguagem é uma expressão de quem você é e como pensa.

A PNL se define como a ciência que gera êxito no pensamento, na linguagem e no conhecimento. Além disso, pode ser conceituada como a busca constante de um aperfeiçoamento ativo. Isso significa que a ferramenta está à frente ao que se refere ao desenvolvimento humano, pois, com a prática, o indivíduo pode aprender novas maneiras de enxergar o mundo e outras estratégias para desenvolver um potencial já existente (KNIGHT, 1997; BERGUER, 1999; BURTON, 2012).

Utilizando-se de técnicas capazes de modificar tanto a mente, como a fala e o comportamento dos seres humanos, a PNL tem ganhado destaque principalmente no desenvolvimento de pessoas. Eis o motivo de ser utilizado dentro do processo de *Coaching*, principalmente atrelado aos líderes, pois vai agir como um facilitador no desempenho deles.

### **5.1.1 PNL, o processo de *Coaching* e a liderança organizacional**

Como visto anteriormente, a PNL se apresenta como um método diferenciado, capaz de auxiliar tanto na vida pessoal quanto na profissional, por meio de técnicas eficazes. O *Coaching*, por sua vez, também compactua da mesma ideia quando busca o desenvolvimento dos indivíduos. Diante disso, utilizar a PNL dentro do processo dele na busca pelo desenvolvimento da liderança organizacional pode gerar resultados importantes no alcance dos objetivos e tornar-se uma combinação extremamente eficiente.

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

Para relacionar os dois temas é necessário primeiro explicar as diferenças entre eles. Burton (2012) diz que as sessões de *Coaching* são aplicadas de maneira sutil, não ultrapassando determinados limites de uma área emocional do indivíduo. Em contrapartida a isso, a PNL atua de modo mais profundo, alcançando pontos não atingidos pelo profissional de *Coach*. Por esse motivo, em algumas situações, uma única sessão pode obter resultados importantes.

Ainda segundo Burton (2012), *Coaching* e PNL buscam o mesmo objetivo, focando na mudança física, emocional e espiritual dos indivíduos, mas com trajetórias diferentes. Em muitos casos, os clientes preferem trabalhar com profissionais que tenham domínio sobre as duas áreas e que as utilizem em conjunto por acreditarem que os resultados serão mais rápidos e eficazes.

A PNL se sustenta na ideia de propagar a mudança de três formas: modificando a maneira de falar, de pensar e de agir. Para isso ela utiliza muitas ferramentas que são compatíveis com o processo de *Coaching* e, portanto, podem ser inseridas para estabelecer um melhor desempenho. Com o uso da combinação dos dois métodos é possível entender mais facilmente como as pessoas pensam, além de utilizar a comunicação com melhor precisão para auxiliá-las no alcance das metas (LAGES; O'CONNOR, 2004).

Lages e O'Connor (2004) destacam algumas contribuições importantes que a PNL traz para o processo de *Coaching*, como a velocidade na obtenção dos resultados e uma reunião de técnicas simples. Para Burton (2012), combinar os dois métodos é a certeza do sucesso, pois possibilitará às pessoas descobrirem habilidades até então desconhecidas de maneira mais rápida e eficiente.

A PNL é formada por técnicas essenciais no desenvolvimento humano e esse é o momento de apresentá-las, destacando situações em que podem ser indispensáveis no processo de *Coaching* atuando no desempenho da liderança:

**a) Aumento do *Rapport*:** é uma habilidade essencial que está presente no relacionamento entre as pessoas. Dentro do processo de *Coaching*, é necessário que o *Coach* esteja em equilíbrio com o seu cliente, ou seja, que esteja conectado e altamente sensível aos humores e respostas dele em suas sessões. Esse processo acontece de modo natural, quando as duas partes tomam consciência um do outro e começam a se comunicar espontaneamente. O *Rapport* é o pré-requisito para que a comunicação seja eficaz, entre o *Coach* e o *Coachee*.

Essa técnica pode funcionar como uma alavanca na comunicação entre o líder e seus liderados, pois induz o aumento da confiança entre eles e, assim, podem obter um maior

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

desempenho e melhoria na comunicação entre as esferas hierárquicas, trazendo ótimos resultados para toda a organização (BURTON, 2012; MANCILHA, 1998).

**b) Reformulação:** é uma técnica conhecida e praticada há muitos anos (foi ensinada e desenvolvida por Carl Rogers). Consiste em refletir o conteúdo das principais ideias das frases a seguir: “Se compreendi bem, você acha que...”, “Em outras palavras, o que preocupa é ...”. Esses são exemplos de indagações e, quando utilizadas, ajudam o cliente a colaborar com ideias pertinentes ao seu problema. Ao ser aplicada, a técnica é capaz de exercer um impacto importante sobre a qualidade da relação e a quantidade de informações que são trocadas durante as sessões. O cliente que tem o discurso reformulado, escutado e compreendido como deve ser, sente-se mais à vontade e por isso dispõe-se de novas informações naturalmente. No aspecto da liderança organizacional, a reformulação ocorreria em mudanças no grupo. Assim o líder pode efetuar correções por meio dessa técnica, buscando desenvolver novas habilidades que podem levá-los a melhores resultados na execução das tarefas (CAYROL; BARRÈRE, 1997).

**c) Técnica da ancoragem:** é um fenômeno natural que funciona a partir da sustentação em algo ou em alguém, como o exemplo seguinte: é como se uma pessoa que está em busca desse processo tivesse uma mão sobre o seu ombro e a partir daquilo pudesse produzir efeitos diferentes do que eram esperados. Dessa forma, um movimento, uma situação, uma mímica são também maneiras de despertar o estado atual da pessoa. Então se entende que, todos os códigos, como no caso da linguagem, funcionam de forma indireta, ajudando o cliente a despertar novos modos de desenvolver habilidades na aceção de tarefas, caso esse seja seu objetivo.

Dentro do ambiente organizacional, essa técnica pode auxiliar o líder na tomada de decisões, tendo em vista que ele tem forte influência sobre seus colaboradores, podendo criar formas de ancoragem que os motivem a produzirem de modo mais consistente (CAYROL; BARRÈRE, 1997).

**d) Técnica de Modelagem:** é o processo de codificação do talento, ou seja, é quando alguém se coloca no lugar de um determinado ser e, como resultado, reproduz o que e como esta pessoa faz para obter bons resultados. Esse processo acontece por meio da reprodução da mesma sequência de padrões de pensamentos, linguagens e comportamentos de um mesmo sujeito. Algumas das importantes habilidades que são necessárias para se tornar um funcionário eficiente podem ser aprendidas por esse método. Quando um líder aplica essa técnica, ajuda o seu colaborador a ser mais eficiente em suas tarefas. Assim, ele propicia o desenvolvimento de novas habilidades e maior produtividade (KNIGHT, 1997).

e) **Metamodelo**: essa técnica busca superar o desafio dos limites que impedem o *Coachee* de alcançar o seu verdadeiro potencial. É aplicada por meio de questionamentos contendo informações mais específicas que estão ausentes na comunicação. Isso funciona quando existe um indivíduo em que se sabe pouco sobre ele, situação em que o método busca, por meio de reformulação de perguntas, quebrar essa falta de informação. O Metamodelo no meio organizacional pode facilitar a interação do líder com os seus colaboradores, já que é aplicado por meio de questionamentos. Com isso, facilita-se o aumento do grau de confiança entre as partes hierárquicas e contribui-se na localização de eventuais problemas que estão impossibilitando a obtenção de bons resultados, assim como também evitá-los (BURTON, 2012).

Cada ser humano possui determinadas limitações que influenciam no seu comportamento, no seu modo de falar ou de pensar. Diante do exposto, entendeu-se que a PNL oferece meios capazes de tornar as sessões de *Coaching* muito mais poderosas, confortáveis e eficientes, pois conseguem romper barreiras e ajudar a entender o processo interno de cada um. Os exemplos supracitados fazem parte das técnicas que constituem a PNL e que também são utilizadas dentro do processo de *Coaching* no desenvolvimento da liderança, intensificando e acelerando os resultados.

O líder utiliza essas técnicas para desenvolver o seu grupo em prol da obtenção de melhores resultados. Por esse motivo, pode ser encaixado em outras funcionalidades dentro da organização, como na gestão de pessoas, gestão do conhecimento, gestão de processos.

Além do processo estudado contribuir no ambiente profissional, também pode auxiliar no desenvolvimento de habilidades pessoais a serem utilizadas para um melhor desempenho nas organizações. No próximo tópico, essas habilidades são apresentadas.

### 5.1.2 A PNL e Tony Robbins: reprogramando o cérebro

Quando o assunto é desenvolvimento de pessoas, torna-se inevitável em algum momento mencionar Tony Robbins. Ele é considerado por muitos como a pessoa que ajudou a propagar a PNL pelo mundo por meio de seus trabalhos. Além disso, também é reconhecido como um importante *Coach* de vida.

Robbins (1987) explica que, logo em seu primeiro contato com a PNL, percebeu que se tratava de uma ciência totalmente diferente de tudo que já havia experimentado. A impressão justificava-se pela rapidez do processo em atingir resultados. O autor presenciou

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

um procedimento com uma mulher que apresentava sérios problemas de fobias e em um período curto de 45 minutos conseguiu eliminá-los, deixando-o cativado.

Robbins (1987) ainda afirma que a PNL é capaz de ensinar as pessoas não só a conduzir os próprios comportamentos, mas sim os dos outros também. É a ciência que proporciona o aprendizado sobre como lidar com o seu cérebro para o alcance dos objetivos desejados.

O ser humano que busca por um processo desse tipo certamente tem em mente o desejo de mudança, seja em qualquer aspecto da vida pessoal ou profissional. Em suas explicações sobre essas mudanças desejadas e muitas vezes necessárias, Robbins (1993) diz que elas devem ser duradouras para que não gerem frustrações, sendo necessário seguir três passos:

**a) Elevar seus padrões:** é o momento de imaginar tudo o que você não aceita mais na sua vida e tudo o que almeja alcançar, sem fazer qualquer diminuição de si mesmo, exigindo o máximo de seu potencial.

**b) Mudar suas convicções limitadoras:** esse é o momento de entender que aqueles padrões elevados são capazes de ser alcançados. Trata-se de desenvolver convicções dentro de si, de modo a acreditar no potencial de atingir novos padrões antes mesmo de agir de fato.

**c) Mude suas estratégias:** após os passos anteriores, é necessário buscar meios para atingir a mudança duradoura desejada. Uma das mais importantes estratégias nesse caso é a modelagem, pois basta visualizar alguém que alcançou os mesmos resultados que você deseja e procurar desenvolver semelhantes comportamentos.

Trazendo esses conhecimentos de PNL para a liderança, Robbins (1993) explica que, uma vez aprendidos, tais procedimentos devem ser colocados em prática com outras pessoas para a busca de um ambiente melhor, seja no trabalho ou no meio familiar. O líder deve fazer a diferença nos lugares onde está inserido. Eles são indivíduos que devem viver por convicções fortalecedoras e ainda ser capazes de ensinar pessoas a explorar seus potenciais, ultrapassando limites impostos.

A PNL na liderança é capaz de aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes para inspirar, motivar, desenvolver e orientar os líderes no intuito de conseguirem gerenciar seus pensamentos e emoções, tornando-os líderes de si mesmo e de seus relacionamentos com os outros, aumentando assim o seu desempenho e o da sua equipe.

Tonny Robbins certamente possui contribuição significativa para a PNL e para o *Coaching*, assim como para o desenvolvimento de pessoas. Em seu documentário (assistido pelos pesquisadores), demonstra por diversas vezes aplicações das técnicas aqui expostas, RPGC, Portugal-PT, V.4, Nº2, p. 62-86, agos./dez.2023 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 75

ajudando a expandir a ciência e mostrando que todos os seres humanos são capazes de realizar mudanças em suas vidas a qualquer momento que quiserem.

### 5.2 HABILIDADES PESSOAIS DESENVOLVIDAS PELO PROCESSO DE *COACHING* NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Liderar reúne inúmeros desafios. É saber se posicionar diante dos mais diversos imprevistos que surgem diariamente sem comprometer o andamento das atividades. É entender os momentos certos de se impor e de ouvir o grupo. É compreender as principais dificuldades das pessoas e extrair o que há de melhor delas. Também é ter a consciência de que todo o foco da empresa está voltado para a sua atuação e para a sua capacidade de gerar resultados. Diante disso, é de extrema importância buscar meios que proporcionem mais autonomia, segurança, autocontrole e outros benefícios para os líderes. Se existirem métodos capazes de acelerar o alcance dos objetivos e melhorar o desempenho da liderança, por que não os utilizar? Nesse tópico serão explanadas as habilidades pessoais que todo líder deve ter e que podem ser desenvolvidas com o processo de *Coaching*.

#### 5.2.1 A inteligência emocional

Habilidades como autoconhecimento, autocontrole, estabelecimento e manutenção de relações interpessoais estão presentes dentro da inteligência emocional e tendem a proporcionar importantes benefícios para o líder, como por exemplo: aprender a lidar com os mais diversos tipos de pessoas, ter discernimento para resolver conflitos e manter-se firme em meio às mais diversas pressões sofridas no ambiente organizacional.

Goleman (1999) afirma que o mercado de trabalho está mudando, pois os critérios de avaliação para contratar ou manter um funcionário na empresa já não estão mais limitados à formação profissional, consideram também a maneira como a pessoa lida com ela mesma e com os outros. O autor define a inteligência emocional como a capacidade de administrar os próprios sentimentos e expressá-los apropriadamente, permitindo às outras pessoas trabalharem juntas e com tranquilidade. Para desenvolvê-la em plenitude, a pessoa precisa ser capaz de desenvolver outras habilidades que a compõe:

**a) Autoconhecimento:** o líder é o profissional que coordena os colaboradores na organização e, por isso, vivencia as mais diversas situações diárias. Para melhor eficácia de sua atuação,

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

deve aprender a desenvolver habilidades pessoais, das quais uma delas é o autoconhecimento, que pode causar melhorias no seu desempenho e, conseqüentemente, nos seus liderados. Estrabelli, Pellegrini e Dias (2015) afirmam que as organizações priorizam líderes com a capacidade de inspirar e envolver os colaboradores a descobrir dentro de si melhores meios para realização das tarefas. Isso só pode ser possível graças ao autoconhecimento.

É muito importante se autoconhecer, saber até que ponto vai o seu limite físico e psicológico, pois assim facilita-se a busca de maneiras de resolução de problemas, além de outros benefícios. Para Paulino (2013), o homem já detém dentro de si todas as soluções para as suas dúvidas. Entretanto, para que ele consiga obter tal êxito, precisa saber acessar a sua inteligência superior ou essência, que pode ser traduzida por “*Self*”.

Dentro do *Coaching* existe uma metodologia que facilita a busca desse conhecimento mais profundo sobre si e é conhecido como o *Self Coaching*, que é derivado do *Life Coaching*, mas tem como objetivo auxiliar a conhecer a si próprio, procurando superar as limitações que impedem de alcançar a felicidade e o sucesso (PAULINO, 2013).

**b) Autocontrole:** o líder tem contato com diversos tipos de pessoas cotidianamente dentro de uma organização. Esse fato pode gerar conflitos, pressões e, muitas vezes, desgastes emocionais. Nesses momentos, a habilidade de autocontrole deve se fazer presente, tornando-se essencial, pois ajuda esses profissionais a lidar com esse tipo de situação, proporcionando domínio sobre elas.

O autocontrole refere-se à capacidade de saber lidar com as emoções, ter equilíbrio próprio e competência para administrar seus atos e seus sentimentos, adequando-os a cada situação. (MAGNABOSCO; FERREIRA, 2004). Para o processo de *Coaching*, essa habilidade pode ser desenvolvida por técnicas como o Questionamento Socrático, que proporciona conhecimento e suprimento de dúvidas sobre as próprias emoções e comportamentos que podem ser prejudiciais para o indivíduo, além de importantes ferramentas como a análise de campo de força, já explicada anteriormente, que tem a função de guiar o *Coachee* sobre todos os seus pontos fortes e os que precisam ser melhorados para, então, alcançar os objetivos.

O líder precisa aprender a trabalhar com emoções positivas e negativas, podendo promover melhorias nas relações interpessoais, equilíbrio emocional, racionalidade na tomada de decisões e desenvolvimento de otimismo constante. Todas essas importantes características poderão ser repassadas também para os liderados. Afinal possuir um líder que saiba manter o seu equilíbrio, bem como o do grupo é satisfatório e certamente resulta em um ambiente de trabalho muito mais tranquilo e favorável para o desenvolvimento das tarefas.

c) **Resiliência:** é uma das habilidades necessárias que facilitam a resolução de conflitos, o estabelecimento do controle diante das pressões diárias e o equilíbrio, quando é necessário tomar decisões difíceis. É uma importante habilidade que deve ser adicionada ao perfil do líder, já que se trata de um profissional que enfrenta tais obstáculos com frequência.

Paulino (2013) diz que o líder deve ser resiliente devido a sua posição ocupada na empresa reunir desafios constantes, como os conflitos entre colaboradores. O autor ainda afirma que a resiliência é a capacidade de retornar ao seu estado natural logo após uma situação que foge de tudo aquilo que se está acostumado a vivenciar. É buscar o equilíbrio depois de um grande problema que a organização apresentou e deixou esse líder com o estado emocional afetado, conseguindo voltar posteriormente, dentro de um período curto de tempo, ao seu estado normal.

A resiliência, assim como o autoconhecimento, pode ser trabalhada no *Self Coaching*, pois será possível entender e controlar as próprias emoções em diferentes situações. Esse controle refletirá não só na atuação dos líderes, mas também na dos liderados, já que, apesar dos desgastes emocionais, saber lidar com isso e recuperar-se rapidamente é um diferencial que pode trazer mais segurança e estabilidade ao ambiente organizacional. Ainda existem expressões, como domínio da serenidade, autocontrole, maturidade, disciplina mental, que se assemelham com essa habilidade e que podem ajudar a resolver diversos conflitos e outras problemáticas.

d) **Relações interpessoais:** sabe-se que as organizações são formadas por pessoas de diferentes personalidades, culturas e modos de pensar. Por esse motivo, constantemente são vivenciadas, no dia a dia, situações de incompatibilidade. É nesse momento que se deve fazer presente a capacidade do líder de gerenciar suas funções juntamente a essas diversidades, buscando entender e manter uma boa relação com todos, sem qualquer distinção.

Chiavenato (2003) conceitua as relações interpessoais como a habilidade humana de se relacionar com as outras pessoas. No caso da liderança, trata-se de como o líder interage e influencia os subordinados na busca dos objetivos, coordenando, motivando, aconselhando, orientando e se comunicando de maneira objetiva. Além disso, é levado em consideração o modo que o grupo se relaciona entre si.

Cada técnica de *Coaching* apresentada anteriormente possui contribuição importante para as organizações, como discutido nesse estudo. Mas o que dizer para as relações interpessoais em específico? Será que todas podem auxiliar nessa habilidade sendo aplicadas à liderança? É evidente que dependendo do objetivo que o *Coachee* busca, todas as técnicas auxiliam, mas algumas podem ter um direcionamento em específico para a meta desejada. RPGC, Portugal-PT, V.4, Nº2, p. 62-86, agos./dez.2023 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 78

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

Como exemplo: se um líder está buscando melhorar o relacionamento com seus liderados e entre eles próprios, uma técnica extremamente útil seria o *Rapport*, que ajuda no aperfeiçoamento da comunicação com as pessoas. Isso certamente estabelece a confiança entre líder e liderados mais adequadamente.

**e) Carisma:** talvez todos que já tenham ouvido falar nessa palavra sempre se remetam a algo positivo, a uma pessoa sorridente, alegre e que transmita boas energias para todos a sua volta. As sugestões são verídicas. Nessa direção, Maximiano (2000) afirma que o carisma está presente em qualquer pessoa que cause boa impressão, que exerça influência marcante e inspire respeito. Ele ainda destaca que a habilidade está associada a todo tipo de influência que dependa das qualidades pessoais e não da posição que determinado indivíduo ocupe na sociedade ou em uma organização.

Se um líder deseja trazer essa habilidade para a sua atuação por meio do processo de *Coaching*, uma técnica essencial é o Questionamento Socrático, pois com ele é possível descobrir quais os impedimentos que não possibilitam o desenvolvimento da competência assim como as metas que proporcionarão o seu alcance. Além da técnica citada, a modelagem possui importante contribuição, pois o líder poderá observar comportamentos de pessoas que sejam extremamente carismáticas, analisando a maneira que exercem influência sobre os indivíduos, quais são as suas atitudes, quais os principais gestos, os cumprimentos e a maneira como cativam o próximo. Com isso ele adotará tal comportamento, passando a realizar os mesmos procedimentos a fim de obter resultados iguais.

**f) Empatia:** Goleman (2011) define que ser empático é a capacidade de saber o que o outro sente a partir do autoconhecimento, pois quanto melhor nos conhecermos, mais facilmente entendemos os sentimentos alheios. O autor complementa afirmando que essa habilidade pessoal poderá ser útil em várias áreas da vida, seja ela pessoal ou profissional.

Para Krznaric (2015), empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo os sentimentos e usando essa compreensão para guiar as próprias ações. Ainda afirma que isso não pode ser confundido com compaixão, pois, nesse último caso, não há a tentativa de entender emoções ou pontos de vista de outras pessoas, é apenas não ter indiferença quanto ao sofrimento alheio, sofrer junto.

A presença da empatia na liderança organizacional pode ajudar o líder e os colaboradores a se relacionarem melhor, a terem mais compreensão das dificuldades do outro, a se colocarem no lugar do próximo, entendendo as limitações e, com isso, a buscarem meios para auxiliar.

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

A primeira metodologia que pode ser utilizada no desenvolvimento da empatia é o *Self Coaching*, que possui a finalidade de fazer os indivíduos conhecerem o mais profundo do seu “Eu”, incluindo limitações, bloqueios, sensações. Esse conhecimento certamente reflete nas pessoas ao redor, além de auxiliar na capacidade de se colocar no lugar do outro, “de olhar com o olhar do próximo”.

Outra técnica com importante contribuição é o Espelhamento, pois tem a competência de aproximar as pessoas e conhecê-las, além de entender suas personalidades e comportamentos. Além disso, tem-se o Metamodelo, que é usado para sair de situações problemáticas a partir de uma nova visão. É certo que isso ajudará no desenvolvimento da afinidade com os colaboradores, pois, uma vez que o líder aprende essa técnica, poderá utilizá-la a fim de auxiliá-los nos mais diversos obstáculos encontrados diariamente.

### 5.2.2 O Líder *Coach*

Com a expansão da globalização e a busca pela melhoria constante dos profissionais, surgiu um novo modo de liderar que está mudando a cultura organizacional de muitas empresas. O Líder *Coach* é considerado um novo estilo de comandar as organizações cujo enfoque está no desenvolvimento constante dos colaboradores, além de permitir que o superior possa atuar de modo diferenciado com cada membro da organização, extraindo o conhecimento, trabalhando os pontos a serem melhorados e alavancando os pontos positivos de cada um.

Considerando o desenvolvimento do estudo até este ponto, fica compreendido que, por meio da reunião das técnicas e o uso da PNL dentro do processo de *Coaching* para o desenvolvimento das habilidades citadas, é possível formar uma nova liderança.

Ventura (2011, p. 169 apud SOARES, 2015) afirma que a liderança *Coach* é uma proposta que permite ao líder utilizar técnicas e ferramentas, buscando, com isso, potencializar o desempenho das pessoas, ou seja, seu modo de atuar é diversa da maneira comum de liderar. Nesse novo modelo, o líder não necessariamente dá ordens, ele ensina, permite que o colaborador execute o serviço e, de acordo com as necessidades, auxilia na correção dos erros.

O aprendizado das técnicas, ferramentas e habilidades proporcionadas pelo processo de *Coaching* forma um líder mais interativo com os colaboradores, seguro e controlado. Além disso, todo esse conhecimento pode ser aplicado ao restante do grupo, causando melhorias em cada indivíduo.

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

Segundo Penido (2015), o *Coaching* surge como um método alinhado aos requisitos que determinam um processo. Ter um líder que sabe como utilizá-lo é a certeza de construir um aliado que traz êxito para a organização. Soares (2015) apresenta o modo como o líder *Coach* aplica a sua mudança dentro dos ambientes organizacionais. Esse modo está descrito no quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Habilidades do Líder *Coach*

| Habilidades                               | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Auxiliar o liderado na busca de respostas | Para mostrar uma atitude diferenciada em que o líder não dá todas as respostas, é necessário saber auxiliar o colaborador a estruturar seus pensamentos, permitindo que alcance seus objetivos e encontre suas próprias respostas dentro de si.                                                                                                                                                                          |
| Desenvolver novos potenciais              | Um dos objetivos do líder <i>Coach</i> é auxiliar seus liderados, permitindo ampliar suas opções de comportamento. Desse modo, o colaborador pode suprimir algumas condutas que possam ser inadequadas para o desenvolvimento da empresa e que, conseqüentemente, atrapalhem o bom andamento da equipe de trabalho. Além disso, pode descobrir novos potenciais que elevem seu nível de desempenho.                      |
| Contribuir para o aprendizado             | O <i>Coaching</i> ensina que cada pessoa pode aprender com experiências já vividas. Com isso, o líder <i>Coach</i> pode trabalhar com o colaborador por meio de perguntas, buscando a melhoria das dificuldades ou até mesmo dos erros cometidos. O objetivo não é apontar culpados e sim ter o foco nas soluções.                                                                                                       |
| <i>Feedback</i> Objetivo                  | Saber dar um bom <i>feedback</i> para o colaborador é ter a garantia que ele possa crescer e receber a crítica de modo positivo, buscando a melhoria necessária e garantindo um melhor desempenho no ambiente organizacional. Outro ponto importante no <i>Feedback</i> Objetivo, é garantir que o tempo possa ser otimizado, não esquecendo que o objetivo das equipes de trabalho é gerar resultados para as empresas. |
| Desenvolver competências                  | A liderança que se baseia no <i>Coaching</i> tem a capacidade de auxiliar as competências que ela já possui e desenvolver algumas poucas trabalhadas, permitindo assim, abrir novos horizontes dentro da empresa.                                                                                                                                                                                                        |
| Focar na solução                          | É notável que problemas existem. Porém, manter o foco em soluções é muito mais produtivo que simplesmente olhar o que precisa ser feito. Como é visto no <i>Coaching</i> , é necessário saber aonde se quer chegar e fazer um planejamento das ações do grupo com o foco nos resultados esperados. O papel do líder nesse caso é nortear como eles atingirão essas metas.                                                |
| Processo de Aprendizagem                  | Assim como os colaboradores aprendem com os líderes, o oposto também é válido. Todos devem estar cientes que o líder não é detentor de todo o conhecimento e que erros também acontecem por parte do superior. O líder <i>Coach</i> também deve saber compartilhar desses acontecimentos para que, nessa troca de conhecimentos, os acertos possam prevalecer no grupo.                                                  |

Fonte: Soares, 2015.

Como visto antes, é possível perceber como um líder *Coach* pode atuar na organização de modo inovador, buscando maximizar as qualidades de cada um e minimizar as falhas. O líder que consegue ter em sua atuação cada uma das ferramentas e técnicas descritas anteriormente, que saiba aplicar a PNL de modo produtivo e, principalmente, busque o aprendizado constante com a sua equipe, garante o sucesso nas empresas e, com certeza, forma os profissionais que as organizações buscam atualmente.

## CONCLUSÃO

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

Esse estudo apresentou, utilizando-se de pesquisas bibliográficas, a contribuição do processo de *Coaching* no desenvolvimento de lideranças organizacionais. As afirmações feitas na hipótese dessa pesquisa foram confirmadas e, portanto, cumpriram o objetivo geral.

Foi possível compreender a definição de *Coaching*, que para muitos ainda é considerado algo novo. Constatou-se então que a intenção do método não é ensinar, mas sim estimular, por meio de técnicas e ferramentas, o *Coachee* a desenvolver competências e habilidades. O processo passou a ser utilizado dentro das organizações e hoje é visto como um aliado no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas. Por esse motivo, buscou-se trazer o *Coaching* como um auxílio para as lideranças organizacionais, pelo fato de os líderes serem considerados profissionais influenciadores de resultados com domínio sobre os colaboradores.

Foram relacionados os objetos de estudo *Coaching* e *lideranças organizacionais* em uma tentativa de apresentar para os leitores uma pesquisa inovadora que trouxesse contribuições relevantes, tanto para a vida pessoal quanto para o ambiente de trabalho. Para alcançar os resultados, utilizaram-se, além das obras referenciadas, os métodos práticos vivenciados pelos pesquisadores, já citados na metodologia.

Esses métodos foram extremamente importantes, pois sentiu-se nas sessões de *Coaching* como acontece o processo, de que maneira são trabalhadas as metas para buscar o objetivo final e como as técnicas e ferramentas auxiliam na descoberta de respostas inconscientes.

Além disso, o documentário de Antony Robbins causou reflexões sobre o estudo em questão, pois só é possível escrever sobre algo quando se acredita na proposta. Por exemplo, para falar que o processo de *Coaching* é capaz de contribuir para o desenvolvimento de lideranças organizacionais, é necessário confiar que ele é eficaz e que sua composição traz melhorias de fato. O documentário mostrou que, apesar da simplicidade das técnicas utilizadas, elas são capazes de promover mudanças significativas na vida das pessoas.

Algumas técnicas como o Questionamento Socrático e o *Self Coaching* auxiliam no autoconhecimento do líder, já que possibilitam descobertas internas. Outras como o Espelhamento, *Rapport* e o Metamodelo ajudam a melhorar a relação interpessoal, promovendo o aumento da confiança e interação dentro da organização, alavancando a produtividade. O Convite e a Reformulação podem ser usados com o grupo liderado para desenvolver habilidades que possam aumentar a performance da execução das tarefas.

Todas as outras técnicas e ferramentas citadas no estudo possuem determinado grau de importância para o desenvolvimento de lideranças organizacionais. Ressalta-se, por último, a RPGC, Portugal-PT, V.4, Nº2, p. 62-86, agos./dez.2023 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 82

ideia de que se um líder souber, de fato, atuar como um *Coach leader*, então seu potencial de resultados com a sua equipe tenderá a ser superior ao concorrente que desconhece esse método de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Jesimar da Cruz; DIAS, Nathália Texeira; MONSORES, Geneci Lemi. Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas, 2015. *In: XII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Anais [...]*, Rio de Janeiro, 2015.

ANJOS, Daniela Dias; PEREIRA, Leticia Rodrigues. O Professor do Ensino Superior: Perfil, desafios e trajetórias de formação, 2014. *In: Seminário Internacional de educação superior. Anais [...]*, Sorocaba, 2014.

BATISTA, Karen. **Coach**: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo (FLP), Pedro Leopoldo, 2013.

BELFORT, Judite. Consultoria Empresarial: a função do consultor nas empresas. **Revista de educação, cultura e meio ambiente**, Rondônia, v. 3, n. 28, 2004.

BERGUER, Leoni. **Estudo do Emprego de Técnicas da Análise Transacional e da Programação Neurolinguística na Melhoria da Comunicação Pessoal e Organizacional**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

BLANCO, Valéria Bastos. **Um estudo sobre a prática de Coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão de conhecimento**. Dissertação (Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

BROCK, Vikki G. **Grounded theory of the roots and emergence of coaching**. 2008. Tese (Doutorado em Filosofia em Coaching e Desenvolvimento Humano) - *International University of Professional Studies*. Maui, 2008.

BURTON, Kate. **Coaching com PNL para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

CALIXTO, Benedito José. Relacionamento interpessoal e a Programação Neurolinguística (PNL). **Revista Expectativa**, v. 4, n. 4, 2007.

CAMPOS, Vanessa Therezinha Bueno. **Docência no ensino superior brasileiro**: representações de pós-graduandos de instituições federais de ensino superior. *In: 34ª Reunião Anual da ANPEd*, 2011. **Anais [...]**. Natal. Educação e Justiça Social, 2011.

CAYROL, Alain; BARRÉRE, Patrik. **Guia de PNL**: Novas técnicas para o desenvolvimento pessoal e profissional. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CILLIERS, Frans. ***Positive psychology leadership coaching experiences in a financial organization.*** University of South Africa, Pretoria, South Africa, 2011.

ESTRABELLI, Shayani; PELLEGRINI, Fernanda; DIAS, Keiti Dayana. Liderança situacional nas organizações, 2015. *In:* I CINGEN - Conferência Internacional em Gestão de Negócios. **Anais** [...], Paraná, 2015.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. ***Coaching, um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos:*** organização, executivo e *Coach*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas S. A., 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional.** Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

HOLLIDAY, Micky. ***Coaching, Mentoring and Managing.*** Career Press. Frankin Lakes, 2001.

JOHNSON, Lauren Keller. ***Getting More from Executive Coaching.*** Management update, Cambridge, EUA, 2007.

JOO, Baek-Kyoo. ***Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and e search.*** Minneapolis: University of Minnesota, 2005.

JUNQUEIRA, Fernanda Campos; COUTO, Felipe Lima; CABRERIZO, Marcelo Marcus Brandi. A filosofia socrática e a formação do *Coach* executivo, 2012. *In:* IX Simpósio de Excelencia em Gestão e Tecnologia. **Anais** [...], Rio de Janeiro, 2012.

KILBURG, R.R. *Facilitating intervention adherence in executive Coaching: a model and methods.* ***Consulting Psychology Journal: Practice and research***, v. 48, 2001. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F1061-4087.53.4.251>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

KNIGHT, Sue. **A Programação Neurolinguística e o sucesso nos negócios.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

KRAUSZ, ROSA R. ***Coaching Executivo - A Conquista da Liderança.*** São Paulo: Nobel, 2007.

KRZYNARIC, Roman. **O poder da empatia:** a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Tradução Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

LAGES, A.; O'CONNOR, J. ***Coaching com PNL***: o guia prático para alcançar o Melhor em Você e em Outros: como ser um Coach Master. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MAGNABOSCO, Fatima Luciana; FERREIRA, Josiane Peres. **O controle emocional em docentes do ensino fundamental e Médio, segundo a perspectiva de professores e alunos**. Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel, Cascavel, 2004.

MANCILHA, Jairo. **Programação Neurolingüística Aplicada ao Ensino e à Aprendizagem**. INAP – Instituto de Neurolingüística Aplicada, Rio de Janeiro, 1998.

MARQUES, José Roberto. ***Professional & Self Coaching*** – Programa de formação e certificação internacional em *Coaching* - IBC. Goiânia, 2014.

MARTINHAGO, Laiza. **Desenvolvimento profissional**: um estudo sobre as práticas de *coaching* e *mentoring* numa organização. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Santa Catarina, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Cristiane Vaz de. **A prática do desenvolvimento humano em empresas**: uma (RE) significação do *Coaching* pela atenção ao cuidar do ser. 2007. Tese (Doutorado em psicologia escolar e desenvolvimento humano) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Rita de Cássia Marcesz. ***Life Coaching em uma abordagem de três inteligências***: potencializando as relações interpessoais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

PAULINO, Gileat. ***Self Coaching***: o poder do autoconhecimento. IBC, Goiânia, 2013.

PENIDO, Cristiane. O Líder-Coach e Sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental. **Revista Gestão.Org**, Argentina, v. 13, n. 2, p. 103-115, 2015.

ROBBINS, Anthony. **Desperte o gigante interior**: como usar o Condicionamento Neuroassodativo para criar mudanças definitivas. Tradução Haroldo Netto e A. B. Pinheiro de Lemos. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

ROBBINS, Anthony. **Poder sem limites**: o caminho do sucesso pessoal pela Programação Neurolingüística. Tradução Muriel Alves Brazil. São Paulo: Best Seller, 1987.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto. Orientação Profissional, *mentoring*, *coaching* e *counseling*: Algumas singularidades e similaridades em práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v.11, n. 2, 2010.

SILVA, Léa Ribeiro. Docência na contemporaneidade: desafios para professores no ensino superior. **Revista Primus Vitam**, São Paulo, n. 5, 2013.

SOARES, Liliane Veras. **A importância do líder coach no contexto atual**. Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015.

## O Processo de *Coaching* na Liderança Organizacional

TAIE, Eman Salman. *Coaching as an approach to enhance performance. The journal for quality and participation*, Cincinnati, 2011.

TONY ROBBINS: Eu não sou seu guru. Direção: Joe Berlinger. Estados Unidos – Florida: Netflix, 2016. Streaming (1h55min).

VENTURA, Gregório. Liderança *Coach*: o poder da comunicação que transforma. In: SOARES, Liliane Veras. **A importância do líder *Coach* no contexto atual**. Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015.

### **The Coaching Process in Organizational Leadership**

#### **ABSTRACT**

The Coaching process is recognized as an innovative method for developing people. The general objective of this study was to present its contribution to the development of organizational leadership. The contents exposed in the text address the origin, definition and performance of both the Coaching process and leadership. The methodology used was bibliographical research, accounting for 43 works, divided into: scientific articles, books, dissertations and Brazilian and foreign theses. In order to empirically feel the application of Coaching, the researchers experienced Coaching sessions, participated in Coach leader training, watched the documentary and the online lecture on the topic. Bibliographical studies and lived experiences provided an understanding of the benefits that the process is capable of bringing to organizational leaders. It was discovered techniques and tools contribute efficiently, as they are capable of modifying behaviors, helping with self-knowledge, self-control, resilience, interpersonal relationships, empathy and charisma. Through these discoveries, it was possible to prove the research hypothesis, which was based on the idea that the process was capable of developing essential skills for the leader.

**Key-words:** Coaching; Leadership; Organization.

### **El proceso de coaching en el liderazgo organizacional**

#### **RESUMEN**

El proceso de Coaching ha sido reconocido como un método innovador para el desarrollo de personas. El objetivo general de este estudio fue presentar su contribución al desarrollo del liderazgo organizacional. Los contenidos expuestos en el texto abordan el origen, definición y desempeño tanto del proceso de Coaching como del liderazgo. La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica, representando 43 trabajos, divididos en: artículos científicos, libros, disertaciones y tesis brasileñas y extranjeras. Para sentir empíricamente la aplicación del Coaching, los investigadores vivieron sesiones de Coaching, participaron en la formación de líderes Coach, vieron el documental y la conferencia en línea sobre el tema. Los estudios bibliográficos y las experiencias vividas permitieron comprender los beneficios que el proceso es capaz de traer a los líderes organizacionales. Se encontró que las técnicas y herramientas contribuyen eficientemente, ya que son capaces de modificar conductas, ayudando en el autoconocimiento, el autocontrol, la resiliencia, las relaciones interpersonales, la empatía y el carisma. A través de estos descubrimientos se pudo comprobar la hipótesis de la investigación, la cual se basó en la idea de que el proceso era capaz de desarrollar habilidades esenciales para el líder.

**Palabras clave:** Coaching; liderazgo; organización.