

**FGV - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
MBA – DESENVOLVIMENTO HUMANO PARA GESTORES**

**Miriam Vicente dos Santos**

**COACHING EXECUTIVO**

**NOVA LONDRINA  
2014**

**Miriam Vicente dos Santos**

## **COACHING EXECUTIVO**

Trabalho de conclusão de Curso apresentando a Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano de Gestores, da ISAE FGV, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Desenvolvimento Humano de Gestores.

Orientadora: Professora Márcia Cassitas Hino

**NOVA LONDRINA  
2014**

***Miriam Vicente dos Santos***

## **COACHING EXECUTIVO**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado a Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano de Gestores da ISAE/FGV, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Desenvolvimento Humano de Gestores.

### **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Professor 1 (Titulação e nome completo)

---

Professor 2 (Titulação e nome completo)

---

Professor 3 (Titulação e nome completo)

Nova Londrina, 05 de Julho de 2014

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo relatar de que maneira a Programação Neurolinguística (PNL) contribui no processo de *Coaching* Executivo. Estas ferramentas atuais são utilizadas para preparar intelectualmente e comportamentalmente as lideranças, promovendo novas habilidades e desenvolvendo competências. Por meio de pesquisa bibliográfica buscou-se conceitos oportunizando conhecimentos e metodologias aplicáveis no contexto organizacional. Foram descritas algumas das ferramentas da PNL como: Modelagem, Metamodelo e Rapport, relacionando-as ao *Coaching* Executivo. Por meio de suas aplicações foi possível identificar oportunidades, melhorias e analisar como essas ferramentas dão suporte ao *Coaching* Executivo, minimizando os problemas. Demonstrou-se com esse estudo que a PNL contribui e enriquece o processo do *Coaching* Executivo, e que unidas essas ferramentas tornam o processo como um todo mais diretivo, menos cansativo e mais interessante para os executivos e organizações.

**Palavras-chave:** Coaching. Liderança. PNL.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>06</b>
<b>2 COACHING EXECUTIVO: APLICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS.....</b>	<b>07</b>
<b>3 PNL E SUAS FERRAMENTAS PARA COACHING.....</b>	<b>14</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>19</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>
<b>APÊNDICE C – ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES DE RH E TI COM SEUS LIDERADOS E PROPOSTA DE MELHORIAS UTILIZANDO RAPPORT PARA QUE A COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS SE TORNE EFICAZ. 26</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações sofrem mudanças a todo tempo, sejam tecnológicas e/ou comportamentais. Desse modo, o capital humano se torna peça fundamental, incluso em processos que podem fazer a diferença nas organizações. O grau de exigência nas empresas é cada vez maior principalmente para cargos de lideranças, pois, os indivíduos são cobrados durante todo tempo para se tornarem cada vez mais produtivos, inovadores e criativos. Atualmente, esses profissionais, diferenciados por suas atitudes e visões, são os mais desejados e procurados pelas corporações.

Mudanças organizacionais e novos modelos de gerenciamento são necessários para acompanhar essas novas práticas e para sobreviver no mercado competitivo. Percebem-se então unidades mais enxutas e flexíveis. Com a inserção de inovações tecnológicas, as organizações descobriram que novas habilidades necessitam ser adquiridas ou desenvolvidas. Desse modo, buscam-se ferramentas que auxiliam novos processos de desenvolvimento profissional e formação de lideranças, como por exemplo, o *Coaching* Executivo associado à PNL – Programação Neurolinguística. Ambas são ferramentas que preparam intelectual e comportamentalmente as pessoas, possibilitando novas habilidades e o desenvolvimento de competências.

De igual forma o *Coaching* Executivo é uma medida viável na retenção dos talentos organizacionais e sem dúvida nenhuma, dentro da cultura organizacional é cada vez mais comum os profissionais terem oportunidades internas e em alguns casos é perceptível à falta de preparo a nível comportamental. Portanto, é importante relatamos nesse estudo de que maneira a PNL pode contribuir no processo de *Coaching* Executivo, pois, é uma técnica cada vez mais eficaz de se programar ou reprogramar o cérebro do indivíduo com o apoio da linguagem, seja visual, auditiva ou cinestésica, contribuindo para o autoconhecimento e autodesenvolvimento.

Em vista disso, este trabalho pretende descrever as ferramentas da PNL e relacioná-las ao *Coaching* Executivo, bem como identificar as oportunidades de

melhoria e analisar como estas ferramentas da PNL podem minimizar os problemas do *Coaching* Executivo.

## **2 COACHING EXECUTIVO: APLICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS.**

Na atualidade é possível deparar-se cada vez mais com organizações inovadoras que buscam novas ferramentas teóricas e práticas para o seu desenvolvimento, e principalmente para a sua permanência no mercado competitivo. Inova-se com tecnologias e buscam-se através do capital humano novas estratégias de trabalho, vista a necessidade de se ampliar a todo o momento conhecimentos, habilidades e competências. Fala-se muito em ferramentas de desenvolvimento de lideranças e o que se tem ouvido com maior frequência atualmente é o *Coaching* e suas diversas abordagens como alternativas para performances diferenciadas.

A busca das organizações por líderes é contínua, pois, estes se diferenciam de chefes, transformando seu grupo de trabalho em equipe motivada, preparada e com o conhecimento devido dos objetivos da empresa. Desta forma o resultado das metas corporativas é atingido com mais destreza e prontidão.

O *Coaching* é uma ferramenta que está sendo bem aceita por pensar nas pessoas em termos de potencial e não só de desempenho, por trabalhar a consciência, responsabilidade e autoconfiança. Oferece vários resultados positivos e pode ser aplicado no trabalho para, motivar a equipe, delegar, resolver problemas, lidar com problemas de relacionamento, montar equipe, elogiar e avaliar, realizar tarefas, planejar e rever, desenvolver e trabalhar em equipe. “Para que o coaching funcione de melhor forma, a relação entre o coach e aquele a quem orienta precisa ser de esforço conjunto, de confiança, de segurança e de pressão mínima”. (WHITMORE, 2010, p. 15).

A principal função do *Coach* é dar *feedback* ao executivo, mostrando seu comportamento e o impacto do mesmo sobre as outras pessoas dentro e fora da organização. Quando se dá o *feedback*, os executivos o incorporam a sua autoconsciência, autoestima e passam a utilizar a comunicação de modo diferente e melhor, o que pode proporcionar o aumento da moral, da produtividade e lucros (O’NEILL, 2000 apud BENRY, 2011).

Geram-se muitas indagações, questionamentos e dúvidas sobre esta ferramenta, para algumas pessoas se trata somente de mais um modismo e algo a se investir em longo prazo. No entanto, parece que o conceito de *Coaching* veio para ficar, pois, cada vez mais as empresas estão desenvolvendo seus colaboradores, principalmente em níveis de lideranças, ou seja, utilizam-se do *Coaching* Executivo que envolve um executivo, o seu *Coach* e o seu contexto organizacional. COELHO (2008, p.19) explica,

O *Coaching* executivo é um processo de desenvolvimento de líderes, vivencial e individualizado, que expande a capacidade do líder em alcançar metas organizacionais de curto e longo prazo. É conduzido através de interações um-a-um e/ou grupo, orientado a partir de dados que vêm de múltiplas perspectivas, e baseado na confiança e respeito mútuos.

É comum ao se mencionar em lideranças, entender erroneamente que liderar é tarefa de pessoas com QI elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais. Contudo, observa-se que atualmente o conceito de liderança é colocado da seguinte forma: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. (HUNTER, 2004, p.105). Deste modo, os líderes geralmente são ouvidos, comunicam a importância das tarefas e fazem a interface para o alcance do sucesso da empresa, além disso, escutam com frequência e são exemplos por se colocarem a disposição.

O *Coaching* Executivo atua nas pessoas que apresentam características essenciais para modificar a organização, levando-a a um patamar superior em diversas áreas e inúmeros setores. Assim, o capital humano passa a apresentar um grande valor para o desenvolvimento e adaptação dessas organizações. O que se percebe, é que dificilmente consegue-se separar o *Coaching* Executivo de desenvolvimento de liderança. O *Coaching* Executivo é um método eficaz para obter resultados sendo aplicado em empresas que buscam alterar para mais o resultado de suas equipes, alinhando-as aos objetivos estratégicos. Portanto, é aplicado em cargos de chefias e gerencias (LIMA, 2013).

Para WHITMORE (2010), muito se questiona se um gerente pode ser um *Coach*, e a resposta é positiva, contudo, exige-se deste as melhores qualidades: empatia, interesse e desprendimento e uma flexibilidade para adotar uma nova

abordagem com a equipe. Terá que enfrentar uma resistência da equipe por comparar seu perfil de gerenciamento tradicional com o trabalho desenvolvido pelo *Coaching*, assim, precisaria ser muito bem preparado para conciliar os dois modelos de trabalho.

Nessa senda, para os autores Goldsmith et al. (2013), é necessário o envolvimento do *Coach* na determinação do comportamento desejado para as suas posições de liderança, pois, não se pode esperar que o líder mude de comportamento se estes não são claros no entendimento dos treinados.

De acordo com Catalão (2009, p.3):

Através do *Coaching* um profissional “aprende” a definir metas pessoais com maior clareza e a desfrutar com a concretização das mesmas, o que lhe proporciona uma energia renovada e, conseqüentemente, o aumento da sua autoestima. Através do *Coaching*, os Executivos são capazes de se tornarem seres humanos mais conscientes do seu potencial, das suas reais competências e dos seus limites, reajustando-se de forma progressiva, muitas vezes saindo da sua zona de conforto, de modo a tornarem-se capazes de enfrentarem novos desafios.

Segundo Pinheiro et al. (2012) esse tipo de *Coaching* é caracterizado por uma série de sessões no atendimento por um profissional de *Coach* para um *Coachee*. O mesmo é solicitado e encaminhado pela empresa que necessita dos seus serviços ou até mesmo por outro profissional que já conhece o processo. E, durante as sessões, acontece um processo sequencial, com início, meio e fim, com desdobramentos e resultados que não possuem dependência de tempo para sua consecução.

Para que o processo aconteça CHIAVENATO (2002, p. 42) salienta que no desenvolvimento do *Coaching* é de basilar importância que haja uma relação entre *Coach* e executivo, para que se possa seguir um determinado caminho e alcançar resultados. O vínculo impulsiona as potencialidades e gera novas competências para ambas as partes, acarretando um compromisso além de resultados, ou seja, preocupam-se com a pessoa em si, seu desenvolvimento profissional e realização pessoal.

Nesse relacionamento, o *coach* lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, enquanto o aprendiz aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe aprender coisas novas e deslanchar seu desempenho.

Portanto, o processo de *Coaching* Executivo é um momento sinérgico decorrente de uma parceria entre o executivo, sua organização e um *Coach*. Essa

junção tem como propósito a aprendizagem e desenvolvimento das pessoas em negócios para maximizar os resultados da organização. Desse modo o *Coaching* Executivo fecha o triângulo, organização, executivo e *Coach* (SOUZA, 2011).

Assim ressalta Neto (1999, p.14): “líderes e liderados estão engajados em projetos de interesse mútuo, em que todos visam um mesmo objetivo e, na busca de concretizá-lo, promovem transformações de parte a parte”. Em outras palavras os melhores líderes são aqueles que se preocupam tanto com as pessoas de seu grupo quanto com as tarefas. Por isso, é importante a busca contínua de aperfeiçoamento e de novas ferramentas de gestão como o *Coaching*, pois, para ser um líder é preciso saber conduzir um grupo, satisfazer as necessidades da empresa, bem como atingir seus objetivos pessoais e profissionais podendo ser através de ferramentas de desenvolvimento como o *Coaching* e/ou PNL- Programação Neurolinguística.

Na vida corporativa atual a necessidade de um *Coaching* pode estar relacionada a vários aspectos pessoais e profissionais, como o desenvolvimento de lideranças, melhorias na comunicação, etiqueta nos negócios, melhoria de personalidade e até mesmo melhoria da aparência pessoal. Neste sentido, percebemos que este trabalho possui várias ramificações, podendo ser de vida, executivo e de equipes, cada qual com suas metodologias de trabalho.

Nesta vereda o *Coach* deverá proporcionar algumas condições de melhoria no desempenho, principalmente trabalhando muito a comunicação, a cooperação, a proteção, a assistência, a disciplina e conflito. Chiavenato (2002, p.51) cita:

Fazê-las abraçar as mudanças; Aprender a conviver com a incerteza; Aprender a ampliar sua rede de relacionamentos; Aproveitar todas as oportunidades de aprendizado; Desenvolver uma perspectiva diferente de encarreiramento; Adicionar valor; Estar atento para a tecnologia; Mudar expectativas sobre o emprego e Adotar novas relações de trabalho que substituirão a supervisão tradicional.

O *Coach* permanece com a pessoa até conseguir os seus resultados, ou seja, é como se tivesse uma missão a cumprir para que os objetivos do *Coachee* tornem-se ações concretas. Para isto, envolve instruções, comentários e sugestões entre líderes e subordinados através de orientações, visando uma aprendizagem e aperfeiçoamento de competências especializadas para o seu trabalho. “As respostas dadas pelo orientando frequentemente indicam para o *Coach* a linha a seguir com perguntas consecutivas, ao mesmo tempo em que permite monitorar se o orientando

está seguindo um caminho que seja produtivo ou que esteja alinhado com o proposto ou objetivo da empresa”. (WHITMORE 2010, p. 45).

Os principais benefícios diretos do *Coaching* Executivo, segundo Matsuo (2012), são:

O reforço de competências de gestão, tais como a forma de conduzir uma equipe, a resolução de conflitos, o melhor direcionamento dos potenciais para uma carreira que faça sentido, a melhora de desempenhos, a realização de reuniões com a equipe, a realização de feedback recíprocos e periódicos, entre outros. Secundariamente, aspectos pessoais podem ser também tratados, trazendo benefícios, com decisões de deixar de ser sedentário, alimentar-se de forma mais equilibrada, realizar exames periódicos de saúde, dedicar mais tempo para a família ou a um hobby pessoal, dedicar-se a um trabalho voluntário ou aprender outro idioma. Isso tudo beneficia também a organização.

Neste contexto, Coelho (2008, p.20) salienta três níveis de aprendizagem do *Coaching* Executivo:

- 1) Resolução tática dos problemas;
- 2) Desenvolvimento de capacidades de liderança e de novas maneiras de pensar e agir que se generalizem para outras situações e papéis;
- 3) Aprender como aprender: desenvolver habilidades e hábitos de auto-reflexão que assegurem que a aprendizagem continuará após o término do *Coaching*.

Este último, às vezes é negligenciado e é um dos níveis mais importantes, pois, tem por objetivo eliminar a dependência de longo prazo do executivo com seu *Coach*, possibilitando sua capacidade de se desenvolver durante toda a sua carreira.

Outro ponto importante levantado pelos autores é a necessidade de um acordo sobre os comportamentos “chave” a serem mudados, para que assim não se invista tempo e o trabalho final seja perdido. Nesta esteira, Goldsmith et al. (2013, p.20), dizem que a fórmula para o sucesso no alcance dos objetivos deve conter algumas características importantes. Os *Coaches* devem abordar questões individuais da equipe e de toda organização, ou seja, agir de modo congruente com o estilo de liderança da organização, cultura e identidade, promovendo e facilitando o desenvolvimento positivo nos resultados empresariais.

Todas as organizações são diferentes. Cada uma tem sua definição única de sucesso. Independentemente do modo como às dimensões de sucesso são articuladas para cada quadro de executivos, equipes ou

executivo individual, os *coaches* são encarregados por encontrar caminho de desenvolvimento para o progresso.

Ao trabalhar o executivo, o *Coach* concretiza o diálogo num plano de ação e para chegar ao ponto final de uma entrevista de *Coaching* é necessário o planejamento do executivo para experimentar na prática o seu novo comportamento. Sobretudo, o valor total de qualquer atividade de *Coaching* só pode ser notado quando um novo comportamento é de fato posto em prática no mundo real. Salienta WHITMORE, (2010, p.169),

Assim como todas as habilidades, a prática é necessária. Se essa prática é realizada com comprometimento e com CONSCIÊNCIA e RESPONSABILIDADE, não irá demorar muito até que você se torne versado e relaxado ao utilizá-la, e se beneficie de seus resultados.

Segundo Coelho (2008, p.20), para que haja comprometimento com as metas apropriadas do *Coaching*, é importante utilizar vários métodos para coleta de dados e estes servem para identificar fatores e habilidades no contexto organizacional. Entrevistas quando bem utilizadas e instrumentos padronizados asseguram a validade dos dados colhidos e gera-se uma confiança no processo e desenvolvimento. “O *Coaching* executivo coloca o foco no desenvolvimento da capacidade do executivo em influenciar, motivar, e liderar outras habilidades básicas, o *Coaching* Executivo desenvolve as habilidades de pensamento estratégico”.

Os *Coaches* apresentam aos executivos uma oportunidade de se engajarem num diálogo de desenvolvimento. Na ausência de um *Coach*, a chave deste diálogo reflexivo poderia se perder, pois, na falta de um interlocutor não existe avaliação ou evolução do diálogo, não há formação de atitude e, assim, uma importante parte do pensamento executivo a reflexão, inexistente.

O *Coaching* apoia as aprendizagens tanto executivas quanto organizacional e fornece uma plataforma para a ação prática direcionada à intenção inteligente e estratégica. Ressalta Chiavenato, (2010, p.65), “para reforçar sua cultura organizacional, as organizações enfatizam certos valores que precisam ser considerados no comportamento de seus integrantes”.

Para os autores Goldsmith et al.(2013), dentro de uma empresa a formação e o desenvolvimento do *Coach* dependem muito da vontade e persistência do executivo principal.

Para Milaré e Yoshida (2009) são vários e diferentes os motivos que explicam o interesse pelo *Coaching* Executivo, onde se pontua como principal vantagem a contribuição para a aquisição e amadurecimento de competências e transformação organizacional.

O desenvolvimento de lideranças é significativo para proporcionar conhecimento, habilidades e competências de que as organizações necessitam para serem bem-sucedidas, tanto que a cultura organizacional deve ser sempre preservada e apresentada com seus objetivos aos colaboradores. Assim clarifica CHIAVENATO, (2006, p.100),

As características pessoais do presidente – expansivo ou tímido, paciente ou impaciente, visionário ou voltado a detalhes – não se provaram determinantes. Outras qualidades, sim, como construir relacionamentos pela empresa e inspirar os demais executivos a fazer o mesmo, detectar oportunidades e problemas claramente.

Agregam-se nesse tipo de trabalho de desenvolvimento profissional, outras ferramentas de apoio sendo uma delas a PNL, que complementa a formação de novos gestores através de técnicas diferenciadas.

### 3 PNL E SUAS FERRAMENTAS PARA COACHING

De acordo com O'CONNOR (2013, p.2), a PNL começou estudando os melhores comunicadores e evoluiu para o estudo sistêmico da comunicação humana. Cresceu adicionando ferramentas e métodos práticos gerados pela modelagem de pessoas excelentes ou brilhantes.

Diante disso, O'Connor (2013, p.4 e 5) acredita que a PNL possui seis princípios básicos que são conhecidos como os "pilares da PNL", e os descreve em:

"Você" (seu estado emocional e nível de habilidade), as "pressuposições" (os princípios da PNL), o "Rapport" (a qualidade do relacionamento), o "Resultado" (saber o que quer), "Feedback"(como saber que está conseguindo o que quer) e o sexto pilar da PNL a "Flexibilidade" (se o que está fazendo não estiver funcionando, faça algo diferente).

Uma vez conhecidos e respeitados, esses pilares serão a "porta de acesso", o caminho para que as poderosas ferramentas da PNL sejam utilizadas de forma eficaz e promissora.

Corroborando Edison (2010) ao afirmar que o foco da PNL está na eficácia comportamental obtida por meio da transição para a excelência. Considera que a eficácia é pessoal e deve respeitar suas crenças e valores essenciais. Portanto, as ferramentas utilizadas pela PNL são direcionadas para a eficácia comportamental, produzindo resultados satisfatórios nos mais diferenciados contextos da vida. São inúmeras as ferramentas da PNL, no entanto, irão se destacar três delas que contribuem diretamente para o *Coaching* Executivo.

1) Rapport segundo O'Connor (2013, p. 327) "é um relacionamento de confiança e responsabilidade com você mesmo ou com outros". Para Mancilha (2008) pode ser considerado como sinônimo de empatia e tem seu início quando se procura equiparar comportamento, pensamento e nível de energia de outra pessoa. Existe então, uma fusão de mundos onde se começa a encontrar a outra pessoa no seu próprio.

Geralmente ocorre de modo natural e espontâneo culminando com a comunicação. Assim, pode se afirmar que há uma relação de confiança mútua favorecendo a aprendizagem, ou seja, a percepção do mundo interior é estimulada e utilizada de modo proativo mostrando que semelhanças facilitam o processo de comunicação.

De forma semelhante, Tompkins e Lawley observaram a necessidade de se espelhar em alguém que se destaque para obter sucesso em rapport. Sua consistência se encontra na reprodução do comportamento da outra pessoa incluindo: Alinhamento do corpo, Gestos manuais, Expressões faciais, Velocidade de respiração, Movimentos dos membros e Movimento ocular. Segundo os autores é uma cópia física dos comportamentos da outra pessoa e que deve ser gradativa, ou seja, deve-se incorporar um aspecto de cada vez onde o resultado será a reciprocidade. A reação positiva e confortável que você criou para a outra pessoa será sentida do mesmo modo por você. O rapport facilita o ingresso na e para a PNL onde a modelagem é o elemento crucial para sua aplicação.

2) Modelagem de acordo com O'Connor (2013,p. 325) é "O processo de discernir a sequência de ideia e de comportamentos que permite a alguém realizar uma tarefa". Um modelo é uma cópia resumida, não verdadeira e que pode funcionar ou não. Ao funcionar, irá proporcionar resultados muito próximos ao obtido pela pessoa que serviu de modelo, pois, pessoas são diferentes e apresentam singularidades. Não são criados clones, mas oportunidades de superar limites.

Sob este aspecto, Mancilha (2008) diz que a PNL teve início como um processo de modelagem. O processo mostra que se alguém faz muito bem uma coisa, com a PNL podemos levantar esse processo, a estratégia, fazer igual e obter os mesmos resultados. A modelagem diz respeito mais ao como realizar, do que ao porquê e podem-se assumir formas diferentes e modela-se qualquer coisa. Entretanto, KNIGHT (1997) pontua que pessoas são e tem excelência em muitas esferas diferentes. Algumas das observações onde se quer modelos de excelência estão na capacidade de gerar compromisso e respeito, ou motivar pessoas, vender e influenciar, dar o melhor de si nos esportes, ouvir, falar fluentemente uma língua estrangeira.

3) O Metamodelo segundo O'Connor (2013, p.163),

Trata-se de um conjunto de padrões de linguagem e perguntas que reconectam as deleções, distorções e generalizações à experiência de quem as gerou. Meta significa acima ou além, portanto, o significado de

metamodelo é um modelo de linguagem sobre linguagem, esclarecendo linguagem com uso da própria linguagem.

Para o autor, metamodelo é formado por treze padrões que se dividem em três categorias que são: Deleção ou omissões que implicam na limitação do pensamento e da ação quando se omitem informações importantes; Generalizações onde um exemplo é considerado como a representação de uma classe total; e Distorções que limitam a escolha provocando dores e problemas desnecessários quando informações são distorcidas.

O metamodelo não pode ser ambíguo e seu valor para aplicação no *Coaching* está em desafiar as limitações do cliente. Utiliza linguagem por meio de formulação de perguntas reunindo informações específicas que faltam na comunicação. O objeto do metamodelo é utilizar perguntas cujas respostas mostrem detalhes filtrados pelo conhecimento consciente de um cliente. (BURTON, 2012).

O que faz o metamodelo, segundo O'CONNOR (2013, p.165), coleta informações, esclarece significado, identifica limites e oferece mais escolhas, e os explica da seguinte forma:

- a) Coleta informações – Ao desafiar deleções, o Metamodelo recupera informações importantes que foram omitidas da estrutura superficial;
- b) Esclarece significado – Oferece uma estrutura sistemática para perguntar: “O que exatamente você quer dizer?”. Quando você não compreende o que outra pessoa está querendo dizer, isso é a sua pista para fazer perguntas de Metamodelo;
- c) Identifica limites – Ao desafiar as regras e generalizações que você está aplicando ao seu pensamento, as perguntas do Metamodelo mostram onde você está se limitando e onde poderia ser mais livre e mais criativo;
- d) Oferece mais escolhas – Ao mostrar os limites de linguagem e pensamento, especialmente onde distorções estão limitando o pensamento claro e a ação, o Metamodelo expande seu mapa do mundo. Não dá a resposta certa, ou o mapa certo, mas enriquece o que você tem.

De acordo com Whitmore (2010) na metodologia do *Coaching* a melhor forma de se trabalhar é através de perguntas abertas, pois, exigem do *Coachee* respostas

descritivas e promovem a consciência e responsabilidade enquanto que as perguntas fechadas limitam as respostas em sim e não. É importante as perguntas começarem de formas abrangentes e de modo crescente focalizar os detalhes. Neste momento, utilizam-se como forma de complemento a PNL com as perguntas de metamodelo. Estas perguntas envolverão resultados, aprendizagens, relacionamentos, sentidos, estados emocionais e o que está por dentro da mente, proporcionando um maior conhecimento pessoal e a descoberta de capacidades ocultas até mesmo pelo comodismo ou medo de se expor. A partir da obtenção destas respostas, se trabalha as estratégias que levarão aos resultados esperados. Diz O'Connor (2013, p. 133), a PNL utiliza a idéia de uma estratégia de forma muito particular. Não tem seu significado usual de plano bem elaborado de longo prazo. Em PNL, estratégias são como fazemos e o que fazemos para alcançar nossos resultados.

Desse modo, PNL e *Coaching* associados devem ser utilizados na formação de lideranças, onde o *Coach* promove o desenvolvimento de competências técnicas e emocionais para a obtenção de melhores resultados, redefinindo o potencial do executivo por meio de diferentes ferramentas, com o objetivo de despertar o *Coachee* e levá-lo a perceber uma linha de raciocínio para a tomada de decisão (JUNQUEIRA et al., 2012). Esse modo de agir requer liderança requintada.

Segundo Di Stéfano (2005) *apud* Junqueira et al. (2012, p.6): “É importante ressaltar que todo *Coache* líder, mas nem todo líder é *coach*, e que a grandeza de um líder é avaliada pelos líderes que ele cria”.

#### **4 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento do estudo utilizou-se a revisão bibliográfica como forma de obtenção de conhecimento sobre as ferramentas atuais *Coaching* Executivo e PNL – Programação Neurolinguística e como ambas podem complementar-se em um desenvolvimento de lideranças. Segundo as autoras Marconi e Lakatos (2003, p. 183), ao realizar esse modelo de pesquisa estamos utilizando bibliografias que se tornaram públicas em relação ao tema que se estuda, podendo ser através de publicações avulsas, jornais, boletins, livros, revistas e/ou artigos científicos, teses entre outros, ou seja, todos os meios de comunicação sejam escritos ou orais como filmes, rádio e televisão.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Não é pacífica a questão como se verá, que o *Coaching* Executivo é uma ferramenta bastante eficiente quando bem utilizada, e bem associada com outras ferramentas como a PNL. Percebe-se então, uma relação intrínseca entre *Coaching* e PNL, onde ambas são técnicas que buscam desenvolver as potencialidades do ser humano promovendo seu desenvolvimento. O *Coaching* tem seu foco em metas estabelecidas e a PNL utiliza modelos que alcançaram e alcançam sucesso, ou mesmo, os cria. São técnicas que atuam na mente e no comportamento humano utilizando a influência da linguagem para promover comportamentos diferenciados e produtivos (O'CONNOR, 2013).

No entanto, com base em alguns autores pesquisados percebem-se algumas fragilidades como:

- Contratação de um *Coaching* por interesse só da organização e não do executivo indicado.
- Falta de foco no plano de ação.
- Instrumentos de medição - Como manter essa mudança alcançada.

Algumas vezes a organização erra na escolha do profissional *Coach*, tanto interno como externo. Esse profissional, em alguns casos por não ser preparado e qualificado para exercer esse suporte executivo, acaba frustrando o resultado esperado. Devido ao “modismo” desta ferramenta nas organizações, houve um aumento significativo de profissionais intitulados *Coachs* que não possuem uma formação qualificada e distorcem o verdadeiro sentido, metodologia e resultado de trabalho. Por isso, cabem as empresas na hora da escolha deste, pesquisar e filtrar um profissional que seja competente.

Preciosa é a contribuição dos autores Bloch et al. (2012, p.36) quando dizem que existem dois tipos de *Coaching*: o Interno e o Externo. O interno é aquele aplicado

por profissionais da própria organização envolvidos no contexto de treinamento e desenvolvimento de equipes. É voltada a níveis hierárquicos de coordenação, supervisão e média gerência. No entanto, neste modelo a empresa deve tomar vários cuidados, pois, *Coach* e *Coachee* fazem parte de uma mesma estrutura e podem passar por situações de conflitos de interesse ou éticos. Portanto, o *Coach* interno precisará estar bem preparado e com os objetivos do trabalho bem definidos, pois, observamos como desvantagens desse tipo de *Coaching* a escolha do profissional não adequado e não preparado para exercer esse papel para níveis executivos.

Algumas vezes o *Coaching* interno gera desconforto devido às incertezas em relação à confiança, confidencialidade ou até mesmo por competição interna, e torna-se difícil a abordagem com o próprio colega de trabalho ao falar de questões que dizem respeito a sua posição ou performance deles próprios ou de um outro colega de trabalho. Por isso, muitas vezes opta-se por um *Coaching* externo, este por oferecer ideias novas, ou por ser um estranho que não seja envolvido com a organização. “Muitos executivos estão descobrindo que sessões regulares de *Coaching* com um *Coach* externo, até mesmo pelo telefone, se necessário, podem ter um impacto transformador na qualidade de suas performances no trabalho e em seus relacionamentos em casa”. (WHITMORE, 2010, p 14). O *Coaching* externo é o mais indicado aos executivos e o *Coachee* participa da definição do profissional que conduzirá o processo até a avaliação dos resultados.

Outro ponto importante apontado pelo autor é com relação ao profissional escolhido, pois, algumas vezes questiona-se sobre o mesmo não possuir o conhecimento técnico ou a experiência na área em que atua. Contudo, para esse tipo de trabalho não há necessidade dessa formação, desde que o *Coaching* seja um cultivador imparcial de consciência e acredite naquilo que defende, ou seja, no potencial de seu *Coachee* no valor da auto responsabilidade.

Neste momento a participação do profissional que receberá o *Coach* junto com a organização é de suma importância para a qualidade do processo de *Coaching* Executivo. O Rapport é uma ferramenta da PNL que auxilia o desenrolar do *Coaching*, onde é necessária uma compatibilidade por parte do *Coach* e *Coachee* para que se alcance o resultado esperado.

O Rapport é o pilar responsável por fazer com que a confiança seja adquirida em uma relação. Onde a rapport, o respeito e a compreensão de como o outro vê o

mundo estão presentes. “É possível construir rapport em muitos níveis, mas todos envolvem dar atenção e respeitar a outra pessoa”. (O’CONNOR, 2013, p.4).

Não só deve-se elucidar, como também contemporizar que esta ferramenta da PNL quando bem utilizada enriquece o trabalho do *Coaching* Executivo e complementa seu desenvolvimento possibilitando uma nova visão do outro.

Outro fator de destaque nas organizações, e que não se deve confundir é em relação ao *Coaching* e Treinamento. Deve-se ficar claro essa diferenciação, pois, o treinamento tem como função passar instruções e conhecimentos ao indivíduo ou a uma equipe, enquanto o *Coaching* estimula a reflexão, para que as próprias pessoas tracem seu plano de desenvolvimento. (BLOCH, ET AL. 2012, p. 17).

Algumas vezes as empresas sentem a necessidade de expandir as competências de seus executivos, no entanto, não conseguem definir o foco da necessidade real daquele profissional, assim, limita-se o trabalho do *Coach*, pois, não se consegue definir os resultados esperados e acabam não entendendo claramente a necessidade do indivíduo e da organização. A falta de foco no plano de ação impossibilita o desenvolvimento dos objetivos e perde-se o foco do trabalho. Portanto, sugere-se até três aspectos a serem trabalhados, onde é importante o “contrato psicológico”, no qual *Coach*, *Coachee* e organização se comprometem com o resultado do processo.

Nesta linha de pensamento, a modelagem é uma ferramenta da PNL que fornece aos profissionais um ponto de partida, ou seja, é um caminho ao qual se deseja chegar. A modelagem como o próprio nome sugere é ter algo a se copiar comportamentalmente no meio profissional. Assim, o executivo que irá receber o *Coaching* poderá ter uma liderança de espelho, podendo ser seu supervisor ou seu diretor. Deste modo, o *Coachee* poderá alinhar um foco de trabalho com seu *Coach*. O’Connor (2013) definiu modelo como uma cópia resumida, não verdadeira e que pode funcionar ou não. Ao funcionar, irá proporcionar resultados muito próximos ao obtido pela pessoa que serviu de modelo, pois, pessoas são diferentes e apresentam singularidades. Não são criados clones, mas oportunidades de superar limites.

Diante do exposto, questiona-se: Como manter essa mudança atingida pelo processo de trabalho entre *Coach* e *Coachee*? Pode-se perceber que o monitoramento desse trabalho de desenvolvimento e manutenção não é nada fácil, pois, o *Coach* e a organização precisarão acompanhar esse executivo. Desta forma,

verifica-se a necessidade de criar métodos de monitoramento do progresso do trabalho realizado. (BLOCH ET AL., 2012, p.58) sugerem como técnica a da sombra, em que o *Coach* acompanha o executivo em reuniões internas e externas e/ou assiste apresentações para observar seus comportamentos *in loco*. Contudo, é uma metodologia que demanda disponibilidade do *Coach* e provavelmente custo e interesse da organização pelos resultados obtidos, sendo que se leva em consideração a vontade e interesse deste *Coachee* em aceitar e realmente mudar suas ações e competências.

Nas bibliografias pesquisadas verificaram-se como instrumentos de medição duas ferramentas: questionários e entrevistas com *stakeholders*. Mas, a avaliação no processo de *Coaching* é quase que intangível, pois, são avaliados aspectos não palpáveis como mudanças de comportamentos e atitudes. Por isso, sugere-se agregar a estes instrumentos o Metamodelo, que é outra ferramenta da PNL e que se soma aos outros instrumentos padronizados e cria um ambiente de avaliação mais espontâneo e diretivo. Segundo Burton (2012) no *Coaching* o metamodelo desafia as limitações do *Coachee* e sua linguagem é através da formulação de perguntas reunindo informações específicas que faltam na comunicação. O metamodelo é uma ferramenta da PNL que utiliza perguntas cujas respostas mostram detalhes filtrados pelo conhecimento consciente do cliente.

## 6 CONCLUSÃO

Conclui-se ao final do estudo que a PNL contribui e enriquece o trabalho do *Coaching* Executivo, e que unidas estas duas poderosas ferramentas possibilitam que o processo como um todo seja mais diretivo, menos cansativo e mais interessante para os executivos e organizações, considerando-se o fato de que no meio profissional trabalha-se com tempo, custos e resultados rápidos.

Juntos *Coaching* e PNL complementam do início ao fim o processo, com opções menos padronizadas de se trabalhar com êxito, capazes de ir além da sua visão de mundo atual, crenças, valores e características de personalidade. A “bagagem” conquistada com a junção dessas duas inovadoras vertentes possibilita uma nova ressignificação da vida profissional bem como pessoal, uma vez que, ao buscar melhorias na vida profissional o indivíduo terá acesso primeiramente ao seu autoconhecimento e conseqüente autodesenvolvimento o que o tornará apto a conseguir provocar as mudanças e melhorias necessárias em sua vida profissional.

## REFERÊNCIAS

- BENRY, T. R. **O coach no mundo corporativo**. Escolas e Faculdades QI-MBA de gestão de pessoas e negócios, planejamento estratégico e os sistemas de gestão de pessoas. Disponível em: <http://qi.com.br/pos-graduacao/producao-academica/files/Artigo%20Tiane%20Ribeiro%20Berny.pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2014.
- BLOCH, V.; MENDES, J.; VISCONTE, L. **Coaching Executivo: uma questão de atitude**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- BURTON, K. **Coaching com PNL para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.
- CATALÃO, J. A. **Coaching Executivo. (2009)** Disponível em: <[http://www.joaocatalao.com/downloads/coaching\\_executivo.pdf](http://www.joaocatalao.com/downloads/coaching_executivo.pdf)>. Acesso em: 20 de maio de 2014.
- CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos. Coaching e Mentoring. As novas ferramentas da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- \_\_\_\_\_, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COELHO, P;A, T. **O Manual do Coaching Executivo. Princípios e Diretrizes para uma parceria de Coaching bem sucedida**. São Paulo: Instituto Brasileiro de *Coaching*, 2008.
- EDISON, T. **O que é PNL**. 2010. Disponível em: <<http://www.cursocoachingpnl.com.br/oqueepnl.php>>. Acesso em: 15 de Jan 2014.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, S.L.; MCARTHUR, S. **Coaching o exercício da Liderança**. Ed: Elsevier, 2013.
- HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JUNQUEIRA, F. C.; COUTO, F. L. do; CABRERIZO, M. M. B. **A filosofia socrática e a formação do Coach Executivo**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.
- KNIGHT, S. **A Programação Neurolinguística e o Sucesso nos Negócios- A diferença que faz a diferença**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

LIMA, M. P. R. **Uma abordagem aos principais tipos de Coaching**. Faculdade de Tecnologia Aplicada a Ciências Sociais, FATECS: Brasília, 2013.

MANCILHA, J. **Programação Neurolinguística aplicada ao ensino e à aprendizagem. (2008)** INAP - Instituto de Neurolinguística Aplicada. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/7157043/PNL-Aplicada-Ao-Ensino-e-a-AprendizagemJairo-Mancilha>>. Acesso em: 12 de Dez. de 2013.

MARCONI, A.M, LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ªEd. São Paulo: Atlas, 2003.

MATSUO, S. **Coaching Executivo: benefícios e custos. (2012)** Disponível em: <<http://www.artigoopt.com/auto-ajuda/coaching/coaching-executivo-benef%25c3%25adcios-e-custos.html>>. Acesso em: 16 de Maio de 2014.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Intervenção Breve em Organizações: Mudança em Coaching de Executivos. **Psicologia em Estudo**, v. 14, p. 717-727, 2009.

NETO, F. P. de M.; FRÓES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 1999.

O'CONNOR, J. **Manual de Programação Neurolinguística: Pnl. Um Guia Prático para Alcançar os resultados que Você Quer**. Rio de Janeiro: Qualitymar, 2013.

PINHEIRO, B.; PASQUAL, J. L.; BROGE, V. **Coaching e formação de liderança/Coach. (2012)** Arvoredo. Disponível em: <<http://www.arvoredo.com.br/livro/livro.pdf>>Acesso em: 18 de Maio de 2014.

SOUZA, F. Coaching executivo: a arte de maximizar talentos e resultados organizacionais. **In: Manual Completo de Coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2011.

TOMPKINS, P.; LAWLEY, J. **RAPPORT – O Ingrediente Mágico. (2008)** Disponível em:<<http://site.suamente.com.br/rapport-%E2%80%93-o-ingrediente-magico/>>. Acesso em: 10 Fev. de 2014.

WHITMORE, J. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais**. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 2010.

## **APÊNDICE C –PROPOSTA DE MELHORIAS UTILIZANDO RAPPORT PARA QUE A COMUNICAÇÃO ENTRE LIDERES E LIDERADOS SE TORNE EFICAZ**

Miriam Vicente dos Santos

### **INTRODUÇÃO**

Por um determinado período de tempo a Empresa “Copagra” experimentou o que costuma se chamar de ascensão, com a expansão de atividades agroindustriais em vários setores e diferentes localidades. Porém, percebeu-se, por meio de sua cúpula administrativa, que em algumas dessas diversas ramificações nos setores agroindustriais se iniciou um processo de retração, culminando com a saída de sua atuação em alguns desses setores, como por exemplo, o setor de cana-de-açúcar e a produção de álcool. Tal fato levou a empresa a iniciar uma nova metodologia de ação envolvendo de modo mais intenso a Empresa, líderes e liderados.

### **PROPOSTA DE MELHORIAS UTILIZANDO RAPPORT PARA QUE A COMUNICAÇÃO ENTRE LIDERES E LIDERADOS SE TORNE EFICAZ, TORNANDO O AMBIENTE DE TRABALHO PRODUTIVO NA COPAGRA**

Com a venda da Destilaria de álcool, a Copagra passou por um processo de reestruturação, seu quadro de funcionários diminuiu consideravelmente por meio do *Downsizing* e conseqüentemente alguns setores tiveram seu quadro pessoal reduzidos. Posteriormente, com a elaboração do planejamento estratégico da empresa e um novo modelo de gestão, houve a necessidade de alguns setores mudarem seus comportamentos. A área de Recursos Humanos (RH), que até então era mais voltada para trabalhos operacionais, precisou repensar sua atuação e voltar suas atitudes para um RH atuante, ou seja, um departamento voltado exatamente para a gestão de pessoas.

Com isso, o Gerente de RH preocupado com as mudanças departamentais, passou a buscar melhorias no processo de comunicação entre sua equipe de trabalho e também entre departamentos, o que também ocorreu com o gerente de TI. O atual gerente que até então era supervisor, assumiu a gerencia, tendo que alterar ações com relação a sua equipe de trabalho. Isso o tornou mais exigente enquanto a empresa está mudando seu sistema de informação interno.

Nesse ínterim, durante reuniões formais e também informais buscaram-se algum *feedback* onde se pudessem perceber pontos, que se alterados ou modificados poderiam surtir em melhorias e tornar o ambiente de trabalho mais produtivo, isso alinhado às metas da organização.

Observando dois dos gerentes, considerados como líderes de Recursos Humanos (RH) e da área de Tecnologia de informações (TI), pode se notar, em suas divisões de trabalho, a formação de grupos formais nas duas áreas e também de grupos informais, cujas pessoas pertenciam a ambos. Os grupos formais, segundo Robbins (2010) são definidos pela empresa e seu conjunto estrutural e seu comportamento é dirigido segundo o desejado pelas empresas, mas os grupos informais possuem interações que afetam seu comportamento e desempenho dentro da organização.

Nesse contexto, entre líderes, liderados e grupos existe um processo de comunicação que pode ser eficiente ou deficiente, dependendo do modo como são transmitidas e compreendidas as informações e ideias. A boa comunicação ocorre por meio da fala, da escrita, da leitura e da audição e é responsável pelo bom desempenho dos grupos e das pessoas que o formam. Desse modo, dependendo dos métodos escolhidos para se comunicar, alguns deles, apresentam vantagens e outros, desvantagens. Ao se utilizar mensagens escritas via email, (atividade costumeira pelos integrantes do setor de TI) não se tem um *feedback*, ao passo que durante uma comunicação oral (reuniões entre membros dos diferentes setores) há manifestação imediata do receptor da mensagem.

Tanto o gerente de RH, quanto o gerente de TI possuem uma boa comunicação com a equipe de trabalho, porém precisam constantemente estar conectados com a equipe através de uma boa sintonia e sinergia, pois a equipe desses dois gerentes é ligada de forma considerável com todos os demais departamentos.

Ao realizar o estudo sobre *Coaching* executivo verificou-se que são trabalhados os líderes e executivos de primeira linha de Empresas que se encontram em papéis de destaque nas mesmas, como o caso em questão, mas que necessitam de expressar e discutir decisões futuras ao desenvolver suas atividades de liderança com seus *Coaches*. Ou seja, quando executivos dialogam com seus *Coaches* sobre desafios, sonhos, esperanças e trabalha todo esse potencial, o sucesso nos resultados pode ser um diferencial de desempenho.

Observando os dois líderes, quando participavam de reuniões semanais formais, ambos abordavam o tema da reunião com linguagem técnica e se faziam entender. Os liderados prestavam atenção e discutiam os assuntos.

Diante do exposto, os executivos não possuíam grandes problemas de comunicação e envolvimento com seus liderados na empresa, mas necessitavam de ajuda. Alguém deveria prestar essa ajuda aos mesmos para que a comunicação fluísse melhor e a empresa, com a participação e troca de ideias atingisse suas metas.

Decidiu-se que a Copagra, enquanto empresa jurídica contratasse um treinamento com instrutor que possuísse conhecimento em *Coaching* executivo, e que atuasse com as lideranças da empresa com foco nos resultados, observando principalmente a comunicação entre os líderes seus liderados.

Para que esse processo venha a acontecer Chiavenato (2002, p. 42) salienta que o vínculo entre partes deve impulsionar as potencialidades e gerar novas competências para ambas as partes, gerando um compromisso além de resultados, ou seja, preocupar-se com a pessoa em si, seu desenvolvimento profissional e realização pessoal. Esse vínculo será alcançado ao se construir rapport com o *coachee*, no caso, líderes dos setores de RH e TI e seus liderados.

Assim, o *Coach* deverá proporcionar algumas condições de melhoria no desempenho. Segundo Chiavenato (2002, p.51), o *coachee* deverá estar disposto a abraçar mudanças; aprender a conviver com a incerteza; aprender a ampliar sua rede de relacionamentos; aproveitar todas as oportunidades de aprendizado; desenvolver uma perspectiva diferente de carreira; adicionar valor; estar atento para tecnologias apresentadas; mudar expectativas sobre o emprego e adotar novas relações de trabalho que substituirão a supervisão tradicional.

Para isso, o *Coach* poderá adotar as ferramentas da PNL, onde seu foco deverá estar na eficácia comportamental que é obtida por meio da transição para a excelência. Portanto, as ferramentas utilizadas pela PNL produzem resultados satisfatórios nos mais diferenciados contextos da vida. E, o *rapport* é uma delas que contribui diretamente para o *Coaching* Executivo.

*Rapport*, segundo O'Connor (2013, p. 327), é “um relacionamento de confiança e responsabilidade”. E segundo Mancilha (2008), pode ser considerado como sinônimo de empatia tendo seu início quando se procura equiparar comportamento, pensamento no nível de energia de outra pessoa.

Como primeiro exercício a ser realizado pelos líderes, os mesmos deveriam observar como seus “companheiros”, assim deveriam ser chamados seus funcionários, se comportavam enquanto os mesmos apresentavam suas falas nas reuniões semanais, o modo como estavam vestidos, como olhavam para eles, suas mãos, e corpo se mantinham. A linguagem não verbal utilizada pelos liderados mostrava sinais diferentes na comunicação entre as partes

A sugestão proposta pelo *Coach* se embasou na melhoria de comunicação e confiança entre líderes e liderados onde havia a necessidade evidente de construção de *rapport* e que essa, poderia ser a provável causa de retração da empresa em alguns de seus setores.

Para se conseguir *rapport*, a técnica do espelho é considerada como uma das principais ferramentas, onde existe uma fusão de mundos para encontrar a outra pessoa no seu próprio. Geralmente ocorre de modo natural e espontâneo culminando com a comunicação. Assim, pode se afirmar que haverá uma relação de confiança mútua favorecendo a aprendizagem, ou seja, a percepção do mundo interior será estimulada e utilizada de modo proativo mostrando que semelhanças facilitam o processo de comunicação.

Tompkins e Lawley (2008) observaram a necessidade de se espelhar em alguém que se destaque para obter sucesso em *rapport*. Sua consistência se encontra na reprodução do comportamento da outra pessoa incluindo: Alinhamento do corpo, Gestos manuais, Expressões faciais, Velocidade de respiração, Movimentos dos membros e Movimento ocular. Segundo os autores é uma cópia física dos comportamentos da outra pessoa e que deve ser gradativa, ou seja, deve-se

incorporar um aspecto de cada vez onde o resultado será a reciprocidade. A reação positiva e confortável que você cria para a outra pessoa será sentida do mesmo modo por você. O rapport facilita o ingresso na e para a PNL onde a modelagem é o elemento crucial para sua aplicação.

Mas, não se pode confundir espelho com modelagem ou metamodelo. O espelhar é uma técnica utilizada pelo *Coach* para “conquistar a confiança do *coachee*”. Ou seja, é copiar fisicamente os comportamentos da outra pessoa enquanto estiver falando com ela e até mesmo sua postura. São imitações realizadas passo a passo e uma de cada vez. Ao final se consegue uma fusão de mundos onde o *coachee* passa a ter plena confiança no *Coach*.

## CONCLUSÃO

Para que os líderes de RH e TI conquistassem a confiança de seus liderados na construindo rapport, foi preciso que o os mesmos conhecessem as necessidades de seus liderados: gostos e preferências, modos de se expressar e desejos.

O gerente de RH, se ajustando ao mundo de seus liderados e buscando melhorar a comunicação entre a equipe, passou a fazer reuniões mensais, ouvindo seus liderados e sendo ouvido pelos mesmos. Observa-se que existem sintonia e sinergia nestas reuniões, onde atualmente todos participam e falam os assuntos colocados em pauta.

O gerente de RH passou a dar *feedback* a sua equipe e isso faz com que seus membros se sintam confiantes em levar assuntos para discussão. Percebe-se também, uma maior experiência na função do líder, e também com seus liderados que a todo tempo, buscam o espelhamento, através do comportamento de seu líder.

O gerente de TI, percebendo esta sinergia da equipe de RH, propôs aos seus liberados que fossem feitas reuniões quinzenais. Isso o tem ajudado na sua função de líder. E, para melhorar ainda mais seu desempenho com a equipe, começou a participar dos treinamentos com a consultora em *Coaching*, isso o tem ajudado de forma considerável.

A melhoria na comunicação entre os dois departamentos tem surtido um efeito bastante positivo, pois tanto a equipe de RH e TI , espelhadas no comportamento comunicativo de seus líderes, tem atendido de forma eficiente e eficaz os demais departamentos, buscando cada dia melhorar o desempenho, mostrando que o rapport é uma técnica viável para mudanças comportamentais.

Assim, o *rapport* “é a habilidade de gerar uma afinidade e sensação de conforto e confiança em outra pessoa”. Onde o domínio da arte de construir rapport, está no aprendizado de alguns processos envolvendo linguagem, comunicação não-verbal e técnicas de espelhamento.

Os líderes da área de RH e TI necessitavam perceber o mundo de seus liderados com maior intensidade. A linguagem das pessoas exterioriza a forma como pensam. Ela deve passar de subjetiva e técnica para direta e objetiva que é a utilizada pelos liderados.

É o momento em que se inicia a construção de rapport, onde nas reuniões semanais, com pequenas mudanças nas atitudes dos líderes, utilizando como espelho, os companheiros de equipe, haverá a fusão de mundos com os líderes mudando atitudes, ouvindo, acatando opiniões e mudando comportamentos para posteriormente inserir seus companheiros nessas mudanças, onde os mesmos venham a se apresentar com características mais democráticas e respeitando opiniões de outrem.

Por fim, as observações e recomendações permitiram que se concluísse que a comunicação é primordial para a eficiência da relação entre os líderes de RH e TI com seus liderados. E, para que isso ocorresse com maior agilidade e intensidade, recomendou-se a contratação de um treinamento voltado ao *Coach* executivo pela Empresa Copagra. O trabalho com esses líderes deve promover uma melhor comunicação entre os envolvidos utilizando o rapport por meio da técnica de espelho na busca de mudanças comportamentais com novas atitudes, focadas em um ambiente de trabalho produtivo e nas metas empresariais.

## REFERENCIAS

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.