

EBOOK GRATUITO

# COMO APLICAR O COACHING NA **LIDERANÇA**



Aprenda como o coaching pode ajudá-lo a ser um **líder** de **sucesso** e a **melhorar** os seus **resultados**.

# Dicas para leitura deste eBook



Olá! Este eBook é um PDF interativo. Isso quer dizer que, além do texto, você também vai encontrar links, botões e um índice clicável.

Na parte inferior, temos um botão que o leva, automaticamente, de volta ao Índice. No Índice poderá clicar em cada capítulo e ir diretamente para a parte do livro que pretende ler.

Caso o seu leitor de PDFs tenha uma área de "*Table of Contents*", terá mais um lugar por onde navegar através do conteúdo deste livro.

Como última dica, saiba que quando o texto [estiver assim](#), quer dizer que é um link para uma página externa que o vai ajudar a aprofundar o conteúdo. Sinta-se à vontade para clicar!

Esperamos que estas funções o ajudem na leitura do texto.

**Boa leitura!**

# Índice

|  |    |
|--|----|
| O que é o Coaching Organizacional e porque é importante.....       | 4  |
| O Coaching.....  | 6  |
| O Coaching Organizacional.....                                     | 7  |
| Definição dos termos.....  | 8  |
| Funções do líder enquanto coach.....                               | 9  |
| 1   Gestão de si próprio.....                                      | 10 |
| 2   Gestão de um colaborador.....                                  | 14 |
| 3   A relação com o responsável hierárquico.....                   | 24 |
| A liderança: uma questão de postura.....                           | 27 |
| Conhecer as funções do líder enquanto coach é apenas o início..... | 28 |
| A Formação Online.....   | 30 |

## O que é o **Coaching Organizacional** e porque é importante



### Considera-se um líder de sucesso?

Neste eBook vamos mostrar como o Coaching poderá auxiliar no **desenvolvimento** de **competências** para que seja um **líder** capaz de atuar de modo **eficaz**, trazendo os melhores **resultados** para a sua empresa.



As organizações que se pretendem manter no mercado têm como preocupação constante a necessidade de desenvolvimento de competências dos seus profissionais. Os líderes deparam-se diariamente com desafios que têm como objetivo gerar resultados satisfatórios para as organizações. As empresas utilizam as mais diversas práticas para o desenvolvimento dessas competências entre as quais o Coaching.

O Coaching Organizacional envolve um líder, o seu coach e o contexto da empresa. Todos são peças chave do processo. Este aspeto diferencia o Coaching Organizacional de outro tipo de intervenção, quer seja a consultoria de carreira quer seja o coaching de vida.

## O que é o **Coaching Organizacional** e porque é importante



Saiba que o Coaching Organizacional envolve três níveis de aprendizagem, sendo uma ótima ferramenta para:

- ✓ Resolução tática do problema.
- ✓ Desenvolvimento de capacidades de liderança e de novos modos de pensar e agir que se repliquem para outras situações e papéis.
- ✓ Desenvolver habilidades e hábitos de autorreflexão que assegurem que a aprendizagem será contínua quando o processo de coaching terminar.

O Coach vai utilizar várias destas práticas:

- ✓ Solução de problemas e planeamento.
- ✓ Role play e práticas que têm lugar no contexto de trabalho.
- ✓ Feedback.
- ✓ Diálogo.
- ✓ Esclarecimento de papéis, suposições e prioridades.
- ✓ Ensino e aplicação de várias ferramentas de liderança.
- ✓ Encaminhamento para outros recursos na área de desenvolvimento.



**Coach** é o profissional que conduz o processo e **Coachee** o indivíduo que se submete ao processo de **Coaching**.

**Antes de começar** a aprofundar o estudo da relação entre o coaching e a liderança, vamos explicar as bases para que possa explorar o máximo possível o seu papel enquanto líder e os exercícios propostos.

### O Coaching

O **Coaching** é uma ferramenta preponderante de desenvolvimento e de gestão do comportamento humano. Tem como objetivo levar o indivíduo ao estado desejado, através de mudanças e transformações sustentáveis com foco no aumento da performance e na melhoria de resultados.

É um processo de desenvolvimento de competências que recorre a conhecimentos e ferramentas de variadas áreas do conhecimento como a Psicologia, as Neurociências, a Gestão, a Programação Neurolinguística (PNL), a Gestão de Recursos Humanos, a Antropologia, Sociologia, entre outras.





## O Coaching Organizacional

É um **processo de desenvolvimento de líderes**, vivencial e individualizado, que expande a capacidade do líder em alcançar metas organizacionais de curto e longo prazos. É conduzido através de interações um-a-um, e/ou em grupo, orientado a partir de dados que vêm de múltiplas perspectivas, e baseado na confiança e respeito mútuos. A organização, um líder organizacional e o coach organizacional trabalham em parceria para alcançarem o máximo impacto.

## Definição dos termos



### **Vivencial**

A abordagem é prática e é desenvolvida no contexto de trabalho.

### **Líder**

Qualquer indivíduo que tenha o potencial de dar uma contribuição significativa à missão e propósito da organização.

### **Individualizada**

As metas e as atividades específicas são escolhidas e feitas de acordo com os aspetos particulares do(s) indivíduos(s) e do sistema da empresa.

### **Processo de desenvolvimento de líderes**

O foco é colocado no desenvolvimento da capacidade do líder em influenciar, motivar e liderar outras pessoas. O coaching organizacional desenvolve as habilidades do pensamento estratégico.

### **Um-a-um**

As principais atividades do coaching organizacional acontecem entre o líder e o coach.

### **Expandir capacidades**

Desenvolver novas formas de pensar, agir, sentir, aprender, liderar e de se relacionar com os outros, de modo a expandir a eficiência individual e da empresa.

### **Confiança e respeito mútuos**

O trabalho de coaching organizacional funciona melhor quando os intervenientes no processo de coaching tratam-se uns aos outros como iguais, colocam o foco nos pontos fortes mútuos e acreditam na integridade e compromisso uns dos outros, quer com o coaching quer com a organização.

### **A partir de dados que vêm de múltiplas perspetivas**

Para que os líderes e restantes intervenientes compreendam, esclareçam e comprometam-se com metas de coaching, são usados vários métodos de recolha de dados com o objetivo de identificação de fatores e habilidades-chave requeridos no contexto da organização.



## Funções do líder enquanto coach

Para conhecer o papel do líder na relação **consigo** mesmo e com os seus **colaboradores**, recomendamos que leia os 3 pontos abaixo e coloque em prática os exercícios. Vamos lá!

1 | Gestão de si próprio

2 | Gestão de um colaborador

3 | A relação com o responsável hierárquico



1.  
**Gestão de si próprio.**



# 1 | Gestão de si próprio

Existem líderes, uns mais do que outros, que lamentam-se de tudo e mais alguma coisa. Responsabilizando os fatores e as circunstâncias externas pelos acontecimentos menos agradáveis ou pelos resultados menos bons.

Isto acontece porque não têm consciência daquilo que depende efetivamente deles próprios, ou seja, que têm mais poder sobre as decisões do que possam pensar.

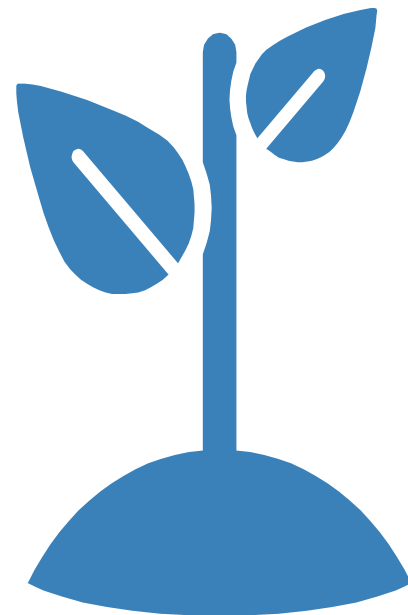
## Prioridade número 1: cuidar de si mesmo

### Primeiro - cuidar de si.

Se o líder estiver cansado, com problemas, com dificuldades ou com pouca disponibilidade, como é que poderá acompanhar os seus colaboradores na resolução dos desafios diários?

### Segundo - cuidar do seu percurso e da sua carreira.

É importante que o líder saiba muito bem o que quer e o que não quer em termos profissionais e que tenha objetivos bem definidos. Se não sentir segurança no seu próprio percurso como poderá sentir segurança na direção da sua equipa?





### **Terceiro – cuidar das suas missões, do seu serviço, dos seus colaboradores.**

Por muito estranho que possa parecer é assim que funciona. Não podemos esquecer o facto das empresas serem, muitas vezes, a imagem dos seus dirigentes. Se os líderes estiverem alinhados com o projeto da empresa, existe uma tendência para que a empresa progrida. O contrário também acontece.

Um líder que cuide de si é um líder que tem toda a tendência para cuidar dos seus colaboradores, para ficar mais atento, mais disponível e com soluções que ajudem o colaborador a alinhar.



#### **Dica**

Enquanto líder, fique atento ao facto de que cada colaborador seu cuida de si mesmo.



## Prioridade número dois: ter um projeto profissional

É importante que o líder tenha uma visão do seu próprio futuro a médio e longo prazo, de modo a conseguir gerir a sua missão, a sua equipa, bem como as suas ações a curto prazo.

### Exercício

Defina a visão do seu futuro profissional a longo prazo.



## Prioridade número três: ser senhor do seu tempo e não dirigido por ele

Somos, na maioria dos casos, comandados pelo tempo. Para ilustrar esta situação sugerimos que faça o exercício seguinte:

- ✓ Identifique os três grandes obstáculos profissionais para os próximos 12 meses.
- ✓ Identifique os três grandes obstáculos pessoais para os próximos 12 meses.
- ✓ Estarão esses grandes obstáculos presentes na sua agenda?

### Exercício

Refleta sobre os resultados e perceba se está a dar atenção aquilo que verdadeiramente lhe interessa. Garanta que sabe o que é realmente importante para si nos próximos 12 meses e faça tudo para assumir esse compromisso.





2.

## Gestão de um colaborador.

## 2 | Gestão de um colaborador

### Dar proteção e permissões para permitir o poder

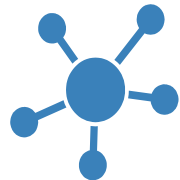
#### O líder deve dar aos seus colaboradores: Proteção

- ✓ Segurança
- ✓ Legitimidade
- ✓ Proteção perante ações a empreender
- ✓ Proteção relativamente à hierarquia

#### O líder deve dar aos seus colaboradores: Permissões

- ✓ De empreender, de dar provas de iniciativa
- ✓ De encontrar satisfações profissionais e pessoais no que fazem
- ✓ De estarem abertos face às oportunidades que se apresentem
- ✓ Para que os colaboradores o possam questionar à vontade
- ✓ Para os colaboradores tomarem certas decisões diretamente





## Existem líderes que não utilizam essa proteção tão necessária quer para si mesmos quer para com os seus colaboradores:

1. Colocam-se em perigo perante objetivos que não foram definidos por eles ou que sabem à partida que são perigosos;
2. Tomam decisões sem implicar os superiores hierárquicos, correndo o risco de serem acusados ou desmentidos face às mesmas;
3. Não tomam cuidado consigo;
4. São meros mensageiros das hierarquias;
5. Não permitem aos colaboradores errar;
6. Não comunicam aos colaboradores a informação que lhes permita tomarem decisões sozinhos.

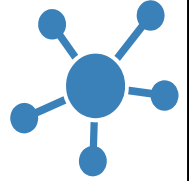
### Exercício

Identificar, enquanto líder, quais as proteções que precisa de trazer para si e para os seus colaboradores, a sua equipa.

Identificar, explicar e respeitar as permissões que dou aos colaboradores que estão sobre a minha responsabilidade.



## Deixar de ser um fornecedor de soluções



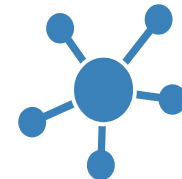
Para melhor compreensão, Stahl (2013) fala-nos de que, perante uma situação em que as pessoas passam fome, apresentam-se três soluções:

- ✓ Dar o peixe = dar de comer. O que em alguns casos de catástrofes humanitárias é o que tem de ser feito;
- ✓ Ensinar a pescar, que traduz-se no desenvolvimento de competências locais;
- ✓ Dar os meios para pescar.



A missão principal de um líder não é a de fornecer soluções, mas sim dar os meios aos seus colaboradores para que estes encontrem as soluções por si mesmos. Deste modo, a missão de um líder torna-se aquilo que deve ser um trabalho de acompanhamento.

## Acompanhar: escutar, calar-se, reformular



Depois da tomada de consciência de que o seu trabalho não é resolver os problemas no lugar dos outros, passamos para a questão da escuta. O líder deve escutar os seus colaboradores.

Saber escutar e ter atenção é uma das capacidades que todos os líderes devem ter. A inexistência desta capacidade pode esgotar a motivação e confiança dos colaboradores, que de um modo ou de outro poderão pensar que não lhe dão importância ou mesmo que o líder não tem as competências necessárias.

O objetivo de escutar reside em compreender na totalidade o ponto de vista do outro, a sua interpretação da realidade, os seus pensamentos, as suas emoções, desejos, motivações e medos.

## Fazer perguntas poderosas

**As perguntas são a ferramenta do coaching.**

Um líder-coach deve saber fazer a pergunta certa, no momento adequado, seja em que contexto for. É o tipo de pergunta colocada que vai influenciar a resposta recebida.

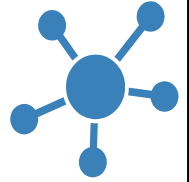
Ao fazermos perguntas podemos ter vários objetivos: podem servir para obtermos determinada informação e ficarmos esclarecidos com determinada situação; para conhecermos melhor os colaboradores e descobriremos o que querem na realidade; bem como para explorar valores e crenças que podem afetar a sua evolução em contexto empresarial.



# Fazer perguntas poderosas

Em ambiente empresarial as perguntas vão permitir estabelecer um clima adequado de confiança, gerir o tempo e criar novas expectativas. As principais razões para se formularem perguntas são:

- ✓ Captação da **atenção** do colaborador
- ✓ Despertar o **interesse**.
- ✓ Estabelecimento de **empatia**.
- ✓ Descobrir as **necessidades** dos colaboradores, bem como **valores** e **ansiedades**.
- ✓ Reforço das **relações** existentes.
- ✓ Estimular a **reflexão** e a **criatividade**.
- ✓ Orientar o **como fazer**.
- ✓ Garantir a boa **compreensão**.
- ✓ Orientar para a **ação**.
- ✓ Facilitar a **autoconsciência** e o **desenvolvimento** pessoal.





## 5 características básicas para definir perguntas poderosas

- ✓ Devem ser iniciadas com o “o que”.
- ✓ Devem conduzir à ação, ou seja, estão orientadas para as soluções.
- ✓ Estão orientadas para os objetivos.
- ✓ Levam o colaborador em relação ao futuro.
- ✓ Contêm pressupostos poderosos que ajudam o colaborador.

### Perguntas abertas

Começam por advérbios e pronomes interrogativos:

**Quem?**  
**O que?**  
**Onde?**  
**Quando?**

**Como?**  
**Quanto?**  
**Qual?**  
**Quais?**



### Perguntas fechadas

As perguntas fechadas são aquelas que requerem uma resposta de sim ou não. Não trazem muito valor a um processo de coaching apesar de serem necessárias sempre que é necessário esclarecer, situar o colaborador na discussão, perceber se entendeu bem, etc.

Começam geralmente por um verbo.

**Limitam** o tipo de resposta deixando pouca margem de manobra a quem vai responder.

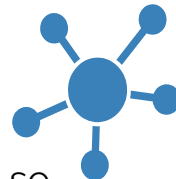


### A pergunta "porquê?"

Esta é a pergunta **menos útil** num processo de coaching.

O "Porquê" faz com que o colaborador se iniba de responder com receio de julgamento ou de possíveis represálias.

## Trabalhar sobre as opções



De todas as perguntas poderosas, Stahl (2013) sugere que se proponha à pessoa que se está a acompanhar, sobre um assunto que lhe pareça difícil ou sem solução, que identifique 5 opções em que duas delas sejam bizarras:

- ✓ As primeiras três opções realistas vão dar à pessoa a noção de que são possíveis várias opções, ou seja, o colaborador passa de uma situação em que não tinha solução para outra onde existem várias soluções.
- ✓ As duas opções bizarras vão permitir à pessoa descarregar de um modo não consciente as emoções ligadas ao problema. Por exemplo: “parto aquilo tudo”, o que a pessoa está a querer dizer é que a situação lhe causa raiva.

Depois das várias opções estarem em cima da mesa, cabe à pessoa fazer a sua escolha: ou escolhendo uma das opções ou juntando várias opções.

A woman in a white blouse and green skirt is sitting at a table with a laptop and a tablet. She is looking at the laptop screen. Another person's hand is pointing at the laptop screen. The scene is outdoors, possibly at a cafe or office. The image has a dark overlay.

3.

## A relação com o responsável hierárquico



### 3 | A relação com o responsável hierárquico

Um grande número de líderes não sabe que pode “gerir” o seu responsável hierárquico e/ou o seu conselho de administração. Para que isso aconteça existem os seguintes recursos:



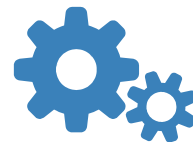
**Estabelecer os limites** de responsabilidades de cada um e comunicar ao responsável hierárquico o impacto real das decisões tomadas.



**Saber dizer não** com inteligência.



**Falar a linguagem do outro.** É necessário comunicar com o responsável hierárquico falando-lhe na sua linguagem, no que faz sentido para o seu trabalho, o seu cargo e as suas responsabilidades.



## A liderança: uma questão de postura

Postura de autoridade, postura de delegação, postura de gestor-coach

Ao ser claro na sua postura de autoridade e de delegação, o líder pode aceder a um outro nível de relação com os seus colaboradores.

### **Ser claro na sua postura de autoridade e saber reconhecer**

Neste ponto cabe ao gestor lembrar as regras do jogo relativamente às:

- ✓ Regras da empresa
- ✓ Regras de relacionamento
- ✓ Regras de decisão
- ✓ Regras relativas às decisões

#### **Exercício para o líder**

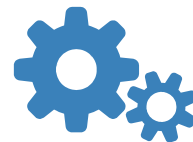
- As regras do jogo são explícitas?
- Tenho medo das regras do jogo? Ou tenho medo de as aplicar?



Nesta relação de autoridade deve existir sempre a valorização do colaborador seja através de um aumento ou de qualquer outro meio.

#### **Exercício para o líder**

Faça uma listagem de valorizações possíveis para os seus colaboradores.



## A liderança: uma questão de postura

Postura de autoridade, postura de delegação, postura de gestor-coach

Ao ser claro na sua postura de autoridade e de delegação, o líder pode aceder a um outro nível de relação com os seus colaboradores.

### Ser claro relativamente às delegações



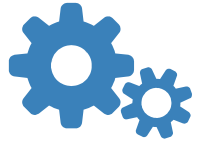
O líder deve ser claro sobre:

- ✓ As regras de decisão: que margem de manobra se dá ao colaborador ou à equipa no seio da empresa?

#### Exercício para o líder

- Sou claro quanto ao que delego a cada um?
- As regras de decisão são explícitas?
- As modalidades para prestar contas são suficientemente claras?

## Conhecer as funções do líder enquanto coach é apenas o início...



Os exercícios de autorreflexão são apenas o ponto de partida para conhecer-se melhor enquanto líder, mas lembre-se: para que o trabalho de Coaching Organizacional se desenvolva da melhor forma é necessário que os princípios de liderança estejam definidos e que os utilize diariamente e de forma consistente.

Assim, sem dúvida, obterá melhores resultados.

### **Gostou do conteúdo deste eBook?**

Não deixe de conhecer os nossos Cursos Online e Especializações Pós-Universitárias e adquira conhecimentos certificados sobre estes temas!

## Dica complementar:

**Para ser um líder-coach, deve fazer acontecer.**

A postura de um líder-coach é:

- ✓ Estar à escuta
- ✓ Reformular
- ✓ Fazer perguntas poderosas
- ✓ Ter uma postura de dar os meios para pescar



O portal da **FormaçãoOnline®**, distingue-se como uma referência no desenvolvimento de competências e de aprendizagem no modelo e-learning, estando ao dispor dos nossos clientes em todo o Mundo, através de um simples *click*. Constitui um espaço exclusivo onde o formando interage com todas as componentes dos processos de aprendizagem, nomeadamente ao nível da partilha de conhecimentos e do desenvolvimento de novas competências, bem como na reciclagem e valorização contínua individual.

Somos uma entidade formadora certificada, significando que, nos foram reconhecidos pela DGERT os recursos e capacidades técnicas e organizativas necessárias para desenvolver os processos associados à execução de formação nas áreas em que desenvolvemos a nossa oferta formativa, tendo sido validada a nossa atuação especializada, as competências técnicas dos formadores e a adequação dos nossos objetivos e conteúdos de formação.

Descubra as nossas Especializações Pós-Universitárias



# Cursos Online de Coaching e Gestão de Recursos Humanos

Conheça os nossos Cursos Online e adquira conhecimentos certificados sobre estes temas!



Curso online de  
**Iniciação ao Coaching e  
Programação  
Neurolinguística**

[VER MAIS](#)



Curso online de  
**Coaching Organizacional  
e Desenvolvimento de  
Equipas**

[VER MAIS](#)



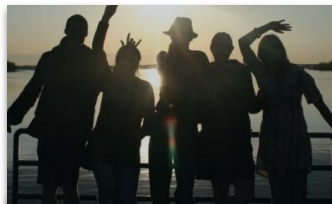
Curso online de  
**Coaching para  
formadores e  
educadores**

[VER MAIS](#)



Especialização  
Pós-Universitária em  
**Gestão e Estratégia  
Empresarial**

[VER MAIS](#)



Curso online de  
**Comunicação e  
relacionamento  
interpessoal**

[VER MAIS](#)



Especialização  
Pós-Universitária em  
**Gestão de Recursos  
Humanos**

[VER MAIS](#)

**Mais informações?**  
Contacte a nossa  
equipa comercial!

  
**FormaçãOnline**