

PEDRO NOIA

Leis e princípios da arte de liderar

# COACHING DE LIDERANÇA

COM BASES BÍBLICAS



PEDRO NOIA

Leis e princípios da arte de liderar

# COACHING DE LIDERANÇA

COM BASES BÍBLICAS



VITÓRIA - ES  
2018



## **Coaching de Liderança com Bases Bíblicas**

Copyright @ 2018 WS Editora

Todos os direitos reservados. O uso ou reprodução de qualquer parte deste livro para outro propósito diferente que o da condução dos grupos autorizados pela WS Editora, deve ser requerido aos publicadores por uma permissão por escrito.

Revisão:

**Tríade Comunicação**

Capa:

**Pedro Noia**

Editoração, Impressão e Acabamento:  
**Gráfica e Encadernadora Sodré Ltda – ES**

### **DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP) – CRB1 – 2960**

---

Noia, Pedro  
Coaching de Liderança / Pedro Noia. – Vila  
Velha-ES: WS Editora, 2017.

185p. : 14x21cm

ISBN 978-85-92959-03-6

1. Treinamento 2. Liderança. 3. Auto ajuda. 5.  
Cristianismo. I. Título.

N782a

CDD 616-08.272/268

---

**WS Editora**

Av Est. José J Souza 2150 – Sl 703 – CEP 29102-010

**psnoia@gmail.com**

*Dedico esse trabalho a todos os líderes, empreendedores,  
profissionais liberais, administradores, gestores de recursos  
humanos e demais interessados em liderar pessoas com relevância.*





# SUMÁRIO



---

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>DEFININDO COACHING</b> .....	13
<b>LIDERANÇA RELEVANTE NO SÉCULO XXI</b> .....	22
<b>APRENDENDO COM OS ERROS DOS OUTROS</b> .....	29
<b>OBSTÁCULOS INTERIORES</b> .....	55
<b>OBSTÁCULOS EXTERIORES</b> .....	68
<b>ATRIBUTOS INDESEJÁVEIS</b> .....	76
<b>LEIS DA LIDERANÇA EFICAZ</b> .....	96
1ª LEI DO RECONHECIMENTO .....	102
2ª LEI DA PERSISTÊNCIA .....	106
3ª LEI DO COMPROMETIMENTO .....	110
4ª LEI DO APRENDIZADO .....	115
5ª LEI DA PRÁTICA .....	119
6ª LEI DA SUBMISSÃO .....	124
7ª LEI DA CELERIDADE .....	129
8ª LEI DA PACIÊNCIA .....	133
9ª LEI DA CONFIANÇA .....	137
10ª LEI DA HUMILDADE .....	142
11ª LEI DA COOPERAÇÃO .....	146
12ª LEI DA INOVAÇÃO .....	149
13ª LEI DO PLANEJAMENTO .....	155
<b>CONCLUSÕES</b> .....	163
TESTEMUNHO PESSOAL .....	167
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	173
<b>EXERCÍCIO DE AUTOACOACHING</b> .....	177
MÉTODO 15WH .....	179
PROJETO DE SALVAÇÃO DA HUMANIDADE ....	183





# INTRODUÇÃO



Em meados de 2012, encontrei nas ruas da Grande Vitória um conhecido da época estudantil, um colega do antigo ginásio escolar. Era um jovem carismático, de fala acelerada, que havia sido um companheiro de travessuras na adolescência. Agora, 25 anos depois, dos quais os últimos dez anos ele morou fora do país, me olhou com aquele olhar astucioso peculiar e me cumprimentou como de costume, estendendo o braço para cima com a mão direita aberta, esperando que eu retribuísse com um pequeno tapa, enquanto sorria marotamente dizendo: “E aí, Noia?”.

Após aquela saudação já tão ultrapassada, e antes mesmo que eu saudosamente lhe perguntasse pelos outros amigos de traquinagem, ele sacou seu cartão de apresentação como um pistoleiro do velho oeste e me alvejou com uma frase de impacto, falando próximo ao meu ouvido, quase como se falasse um segredo: “Se precisar de um Coach, pode me procurar”. Assustado, eu devolvi com uma pergunta na mesma velocidade: “Colt? Você está vendendo armas? Enlouqueceu de vez?”. Ele destampou numa gargalhada que ecoou em todo o quarteirão.

Eu nunca havia escutado o termo e, pela reputação pregressa daquele velho colega, achei que se tratava da marca de revólveres criada no século XIX por *Samuel Colt*. Rimos juntos por alguns minutos enquanto ele tentava, sem sucesso, me explicar o que significava esse negócio, esse serviço, essa consultoria ou sei lá como classificaria esse tal de Coach. Acho que até hoje não encontrei uma definição que não careça de retificações periódicas.



Devo confessar que o assunto não me atraiu naquele momento, apesar de começar a notar nas redes sociais um aumento exponencial do número de pessoas que se apresentavam como Coaches ou que ofereciam treinamentos e cursos para formação desse novo profissional do século XXI.

Como tudo que é novidade e, sobretudo, quando vem do exterior, com palavras americanizadas, traz uma tendência de expansão e frustração imediatas, fui tomando conhecimento a respeito do tema com muita cautela, evitando autoexposição, apesar de ser um ávido leitor de livros da estante motivacional, de autoajuda, de liderança, PNL, Psicanálise etc.

Como esperado, tudo que se relacionava ao tema virou sinônimo de modismo e, na cabeça de muitos, essa moda logo iria passar, desaparecer ou cair em desuso, como tantos outros métodos e técnicas utilizados no passado no meio empresarial para alavancar processos.

Para complicar um pouco mais a minha cabeça, li uma matéria da revista Exame (30/05/2017) em que um filósofo dinamarquês, Svend Brinkmann, afirmava que parte da indústria da autoajuda só contribui para reforçar o problema que ela própria dizia combater: a infelicidade causada pelo individualismo e desinteresse em soluções coletivas. Na opinião de Svend, *“ler autoajuda não traz sucesso e fazer coaching é mais perigoso do que parece...”*

Ele continua a descrever suas preocupações com esse tema dizendo: *“O próprio conceito de coach [“treinador”, em inglês], que vem do mundo dos esportes, pressupõe que você está competindo com os demais para vencer o jogo. Há um perigo em enxergar a vida como uma partida em que há vencedores e perdedores. Talvez o coaching faça algumas pessoas pensarem nesses termos e por isso é potencialmente perigoso. Além disso, o coach muitas vezes age como um mero espelho seu. Ele fará você olhar ainda mais para*

*si mesmo. No fundo, ele só reforça o individualismo, só cria um ciclo de autorreflexão perpétuo. Não precisamos de mais insight sobre nós mesmos. Precisamos olhar para fora.”.*

Confesso que fiquei apreensivo, mas, ainda muito curioso sobre o assunto, passei a buscar na etimologia da palavra e nos testemunhos históricos o que estava por trás desse termo tão midiaticizado. Para minha surpresa, li que a palavra remonta à Idade Média, quando começou a ser utilizada para descrever os cocheiros, que eram os profissionais que conduziam as carruagens (coche) até seu destino. Mais tarde, já em meados do século XIX, o conceito de Coaching foi utilizado na universidade de Oxford para definir um tutor particular, um mestre, um mentor, alguém que ajudava o aluno a se preparar para um exame de uma determinada matéria.

Foi então que, lendo livros, conversando com Coaches e me aprofundando um pouco mais sobre o assunto, comecei a correlacionar as ferramentas e os processos de Coach com as ações do lendário, místico e intrigante homem que revolucionou a história da humanidade. Passei a estudar o assunto enquanto fazia um paralelo com os relatos bíblicos a respeito de Jesus, sobretudo nos momentos em que preparava, ensinava, mentoreava, treinava ou, porque não, “Coucheava” seus liderados e discípulos.

Escrevi essas linhas a seguir em linguagem literária, fazendo um pequeno relato introdutivo de um desafio histórico vivenciado há pelo menos dois mil anos atrás, nas redondezas da capital do Império Romano. Uma história de liderança acima da média, que faz jorrar um caudaloso manancial de técnicas, estratégias, métodos, perguntas poderosas e formas de experimentar “compliance” em conformidade com leis e regulamentos externos e internos que regiam aquela era.

*Quando um certo homem, malvestido, de paladar excêntrico e rude no falar iniciou um pequeno “serviço” na periferia da Judeia, anunciando com brados a todos que um grandioso e superlativo líder estaria chegando para mudar os rumos da humanidade, todos ficaram eufóricos, imaginando os predicados que esse ser iluminado deveria apresentar para ser capaz de tal façanha.*

*Hoje, pensaríamos num poliglota, versado, austero, inteligente, perspicaz, influente, impecável nas vestes, voz grave e aveludada, dirigindo um supercarro, talvez um Rolls-Royce ou uma limusine do ano. Um homem de grande estatura, esguio, cercado de capangas e subalternos, portando uma carteira recheada de cartões de crédito e um passaporte impregnado de carimbos de vários países. Em seu pulso, no mínimo, um grande Rolex, e no bolso do impecável terno, uma caneta Montblanc, além das abotoaduras douradas.*

*Com pele ruborizada e maquiada com um sorriso de Mona Lisa, segundo o imaginário de homens machistas que carecem de um líder, certamente não faltaria a figura de uma belíssima mulher ao lado desse salvador da pátria.*

*Que grande decepção! O tão prometido e esperado líder da revolução judaica não tinha beleza superlativa, trajava vestes simples, rosto enrugado, pés sujos de poeira calçavam um chinelo barato que usava para caminhar a pé. Veio sozinho, sem batedores a sua frente. Não carregava nenhuma pasta, um celular ou mesmo um notebook, apareceu de repente, sem ser anunciado, na periferia, junto às margens de um rio que cortava a cidade e, sem nenhum precedente, iniciou seu projeto humanitário e transcendente de implantar um novo governo, um reinado político-espiritual que colocaria um ponto divisor na história das civilizações.*

*Como esse simples e modesto empreendedor da área moveleira poderia liderar um grupo de incultos homens e obter sucesso diante do tetrarca Herodes “O Grande”? Que estratégia usaria para treinar sua equipe tão desqualificada? Que tipo de governo exerceria sobre seu staff de cooperadores?*

Esse fato registrado em quatro sinopses, também chamadas de evangelhos sinóticos, relata a saga de um único homem que arregimenta 12 humildes e incultos cooperadores para enfrentar o poder bélico e político do império romano e sua corja de aduladores religiosos. Sua missão? Libertar, redimir e salvar a humanidade em pouco mais de três anos, sem utilizar nenhuma ferramenta de marketing ou comunicação, além do seu discurso carismático e seus atos de misericórdia. Sem verba, sem patrocínio, sem empréstimo bancário ou qualquer tipo de investimento financeiro. Desarmado, sem garantias constitucionais, sem influência política, sem sobrenome importante. Oferecia seguro de vida *post mortem*, mas não garantia de vida longa nesta terra. Sua oratória era metafórica, incompreensível para os mais abastados e cultos. Falava em nome de alguém que não habitava na terra, um ser poderoso que morava no céu e que jamais havia sido visto andando nas ruas, nas vielas ou nas cortes de Jerusalém.

Certamente, estaria inaugurando uma nova etapa de gerenciamento de recursos humanos, utilizando um modelo de liderança humanista e psicossocial altamente eficaz para alcançar os objetivos propostos.

A breve mas intensa atuação desse homem enquanto liderou sua equipe nas cercanias de Jerusalém o colocou em evidência como o primeiro grande líder da era moderna, que através do processo de Coaching tirou indivíduos de seus estados letárgicos em que se encontravam e levou-os a um estado desejado de forma rápida e satisfatória, em tão pouco tempo de treinamento e prática.

Esse administrador da alma utilizou um *mix* de recursos, ferramentas e conhecimentos de diversas áreas e ciências: contabilizou escassos recursos, gerenciou pessoas extremamente diferentes na cultura e no psicológico, foi um exímio espadachim na arte de falar, um Mestre inigualável na

escuta eficaz. Planejou estrategicamente cada passo, visando sempre alcançar o objetivo que lhe foi proposto por seu *boss*, seu Pai, Deus, atingindo efetivos resultados em todos os contextos (pessoal, profissional, social, familiar e espiritual).

Sem sombra de variação, trata-se de um homem ímpar, um líder de excelência jamais encontrado, que passou por esta terra e nos deixou um legado inspirador de mudanças positivas e duradouras.

Reafirmamos nosso interesse em não olhar apenas para as características vicárias desse salvador do povo cristão, ou as heroicas desse tolerante e paciente profeta para os islâmicos, ou a criatura iluminada que Deus ofereceu para servir de guia para os espíritas, ou mesmo focar apenas nas virtudes causadoras de tantas contradições entre os judeus que não o viam como Messias. Queremos nessa obra expandir nosso olhar para o lado prático da liderança relevante que esse profeta-guia-salvador exerceu sobre seu grupo de aprendizes.

Vamos abordar nessa temática de liderança as características desse controverso, negado, admirado e também idolatrado homem enquanto líder de excelência em todas as esferas sociais, geográficas e temporais, que atuou ensinando e praticando princípios de gestão incomuns até mesmo para nós, 21 séculos depois de sua morte.

Esse líder chamado Jesus, de filiação pobre e criado num vilarejo de Belém, foi o grande responsável por reduzir as incertezas, ajustar o foco no alvo, promover a sinergia e mitigar a insegurança de um grupo tão heterogêneo de homens que ele mesmo escolheu para um audacioso projeto de alcance mundial.

Antes de prosseguir vamos definir Coaching...



## DEFININDO COACHING



Segundo a Sociedade Latina-Americana de Coaching, o termo foi homologado na década de 1960, especialmente nos Estados Unidos, com os famosos Coachings esportivos e, nos últimos anos, o processo de Coaching passou por uma modernização e importantes validações que comprovaram sua eficácia.

Mesmo um desprezioso observador do assunto nota que pequenos e médios empreendedores estão ampliando suas demandas desse serviço devido ao extraordinário resultado que muitas pessoas físicas e corporações estão alcançando e publicando nas redes sociais.

Como definir o profissional de Coach e o que ele faz (Coaching)? Listamos algumas definições encontradas nos sites de alguns dos mais proeminentes institutos que abordam essa temática.

*“... significa tirar um indivíduo de seu estado atual e levá-lo ao estado desejado de forma rápida e satisfatória.” (IBC)*

*“... é uma atividade de formação pessoal em que um instrutor ajuda o seu cliente a evoluir em alguma área da sua vida.” (SIG)*

*“... é um profissional voltado para o alcance de metas, que visa obter conquistas nas áreas profissional e pessoal, visando desenvolvimento de competências, habilidades de liderança e autodesenvolvimento.” (EBRA)*

*“... é uma palavra em inglês que define um processo de desenvolvimento humano, pautado em diversas ciências e técnicas*

*para auxiliar as pessoas e empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e em sua evolução contínua.” (SLAC)*

*“... é um método de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional, totalmente voltado para a realização de objetivos que prestigia a estrutura racional e cognitiva do cérebro...” (FEBRACIS)*

*“... é sobre aprender com as experiências, liberar o potencial e maximizar a sua performance e, ainda, superar obstáculos com elegância... Produzir mais e trabalhar menos e ajudar a pessoa a realizar além do que ela pensa que pode.” (HOLOS)*

John Whitmore, autor do livro *Coaching para Performance*, um dos principais executivos da atualidade, explica que *“Coaching consiste em liberar o potencial de uma pessoa para incrementar ao máximo seu desempenho. É ajudá-la a aprender em lugar de apenas ensiná-la”*.

Com essas definições cheguei a uma conclusão preliminar diversa do autor da matéria da revista *Exame* que citei anteriormente, o filósofo Svend Brinkmann. Creio que ele estava parcialmente enganado a respeito do que era um processo de *Coaching*.

*Coaching* não se trata de terapia ou método de autoajuda, não se resume a um mentoreamento individual ou aconselhamento positivista, nem mesmo é um mero treinamento para tornar a pessoa mais feliz ou parecida com seu Coach. Nas definições anteriores, tive a nítida convicção de se tratar de um processo de abrangência muito superior a um simples método para alcançar o sucesso pessoal.

Se pudesse definir, apesar de minha modesta experiência no assunto, diria ser um Coach *“uma pessoa capaz de estabelecer uma escuta eficaz e, através de ferramentas já utilizadas nas diversas áreas do conhecimento, contribuir para uma melhor qualidade de vida segundo os desejos do seu Coachee”*. Evidentemente, não

existe qualidade de vida solitária, ou numa sociedade onde uns escravizam os outros. Ninguém pode fazer sucesso sozinho, por isso, penso que um Coach, durante os encontros com seu Coachee, como um cocheiro, pode até ser o homem que momentaneamente guia a carruagem, mas a conduz para onde o passageiro deseja ir, e procura fazer isso de maneira célere, econômica e satisfatória, de modo a não causar atropelamentos ou colisões durante o trajeto. As ferramentas que vai utilizar para chegar aos objetivos traçados pelo passageiro são os cavalos, as rédeas, as rodas, que compõem o processo do Coaching.

Algumas correntes de Coaching tratam o Coach como um técnico de equipe, um treinador que dirige o seu time de acordo com suas convicções, experiências e conhecimentos acumulados. Todavia, transforma equivocadamente seus Coachees em jogadores que ocupam posições específicas e demarcadas, envelopando suas capacidades, engessando seus talentos, e frustrando suas expectativas pessoais.

É possível que em algumas ocasiões possamos até confundir o Coaching com um treinamento por conta do uso de ferramentas de liderança, tais como instrumentos e técnicas de ciências como Psicologia, Administração de Empresas, Gestão de Pessoas, Marketing e também das áreas de PNL, Psicanálise, Hipnose, Autoconhecimento, SWOT pessoal, SMART, DISC, RAPPORT etc. O importante no processo de Coaching é que essas ferramentas sejam validadas, pois serão utilizadas para identificar quais são as maiores dificuldades ou os objetivos do Coachee, oferecendo melhores caminhos para ele percorrer em prol desse objetivo.

Dessas inúmeras ferramentas, a que mais chamou minha atenção e que inicialmente remeteu meu olhar para Jesus é a de **“Perguntas Poderosas”** que, segundo a Máster Coach Rosana M. R. F. de Castro, é uma das mais eficazes para levar



o Coachee a identificar seu estado atual, seus pontos fortes, seus pontos nevrálgicos, seus desejos pessoais para alcançar o mérito por ele almejado.

A definição sintética dessa ferramenta, encontrada no site [www.sistemizecoach.com](http://www.sistemizecoach.com), diz: *“trata-se de Perguntas elaboradas de maneira assertiva com objetivo de evoluir o cliente através de seus próprios conhecimentos. As perguntas devem ser direcionadas de maneira consciente e estratégica em prol de gerar consciência no cliente a respeito de si mesmo, suas convicções, seus objetivos, sonhos e desejos, assim como também servem para gerar responsabilidade sobre si mesmo, comprometimento com seus próprios resultados e melhoria contínua em todas as áreas de sua vida, desenvolvendo nesse cliente pensamento lógico e claro, de maneira a tornar-se cada vez mais independente, promovendo a si mesmo o autocoaching. Perguntas Poderosas, como o nome diz, é responsável por desenvolver o indivíduo através de perguntas bem elaboradas para cada situação”*.

Essa ferramenta de Perguntas Poderosas talvez tenha sido a mais utilizada pelo Mestre Galileu no processo de Coaching com seus 12 Coachees. Ele fazia perguntas para extrair o melhor de cada um deles a partir do momento que eles aceitaram ou descobriram seus propósitos de vida. Em diversas ocasiões, Jesus respondia as questões dos seus discípulos, elaborando outras perguntas. Diferente do método catequético ou socrático muito utilizado pela nossa ultrapassada didática escolar, no qual o aluno decora a resposta sem refletir e discernir o porquê da pergunta, Jesus procurava sempre evitar a resposta direta ou engessada, e não fazia parte de seu processo de Coaching apenas ensinar um novo modelo de vida, fazê-los repetidores de suas ideias, ou perturbá-los com vãs filosofias.

*Jesus queria provocá-los, fazê-los duvidar, cogitar, refletir, realizar um autoexame e, a partir de suas descobertas pessoais, ressignificarem suas perdas, reorganizarem suas*

*listas de prioridades, reciclarem seus maus preceitos e sublimarem suas expectativas a respeito da humanidade e de si mesmos.*

Pela arte de fazer perguntas, esse Mestre da inteligência emocional fez emergir em solos pedregosos e áridos grandes carvalhos de justiça e amor. Fez surgir em meio a incultos e incautos homens, intelectuais da vida e judiciosos defensores da ética, do amor e da moral humana.

Poderíamos escrever um livro inteiro somente com passagens registradas nos evangelhos de momentos em que Jesus utilizou esse método, mas, por hora, vamos apenas lembrar superficialmente de algumas delas.

*Mateus 9:28 “Credes vós que eu possa fazer isto?”.* Com essa pergunta Jesus queria testar a fé a respeito do que os seus discípulos esperavam dele. Isso faria toda a diferença na forma em que se comportariam diante das dificuldades que encontrariam no caminho até seus objetivos.

*Mateus 14:31 “Homem de pequena fé, por que duvidaste?”.* Pergunta feita ao apóstolo Pedro quando experimentou andar sobre as águas e, reparando na força dos ventos, começou a afundar. A dúvida seria outro grande entrave no processo e precisava ser confrontada na vida de seus Coachees.

*Mateus 16:15 “Mas vós, continuou ele, quem dizeis que sou eu?”.* Uma pergunta profunda, que fez seus seguidores pensarem nos rótulos que Jesus recebia e consolidarem em seus corações quem Ele era e qual o propósito estabelecido por sua liderança.

*Marcos 2:8 “Por que arrazoais sobre estas coisas em vosso coração?”.* Pergunta feita aos fariseus que duvidavam de sua divindade após Ele ter curado um paralítico. Aqui

o Mestre faz seus Coachees olharem para dentro de si mesmos e pensarem a respeito de suas conjecturas, identificando seus maiores obstáculos emocionais para aplacarem suas lutas interiores.

*Marcos 5:30 “E logo Jesus, conhecendo que a virtude de si mesmo saíra, voltou-se para a multidão e disse: Quem tocou nas minhas vestes?”.* Diante de uma mulher que havia sido curada de uma hemorragia, Jesus abre um espaço público para que ela assumisse seu ato de tocá-lo, algo impróprio para a época. Uma lição de sinceridade e verdade apesar dos perigos que esse gesto poderia representar para ela.

*Marcos 10:51 “E Jesus, falando, disse-lhe: Que queres que te faça?”.* Uma pergunta aparentemente tola e descabida feita a um homem cego, todavia, em muitos casos uma oportunidade de realinhar ou reafirmar propósitos.

*Lucas 17:17 “E Jesus, disse: Não foram dez os limpos? E onde estão os nove?”.* Dos dez leprosos curados, somente um retornou para agradecer. A pergunta de Jesus levou seus discípulos a refletirem sobre a gratidão.

*João 1:38 “E Jesus, voltando-se e vendo que eles o seguiam, disse-lhes: Que buscais?”.* Essa talvez seja uma daquelas perguntas que ninguém gostaria de ouvir, porque mexe com nosso brio e coloca em cheque nossos reais motivos para desejar isso ou aquilo.

*João 5:6 “E Jesus, vendo este deitado e sabendo que estava neste estado havia muito tempo, disse-lhe: Queres ficar são?”.* Outra pergunta de aparência tola, mas que revela o olhar equivocados daquele enfermo para o lugar onde estavam suas expectativas, no tanque, não mais na cura. Uma oportunidade para seus discípulos ajustarem o foco.

*João 8:10 “E, endireitando-se Jesus e não vendo ninguém mais do que a mulher, disse-lhe: Mulher, onde estão àqueles teus acusadores? Ninguém te condenou?”.* Essa talvez seja uma das mais emblemáticas perguntas feitas por Jesus. Num momento crítico e de alto risco, o Mestre responde calmamente aos executores da mulher adúltera com outra interrogante, levando-os para o banco dos réus e fazendo com que pensassem a respeito de suas próprias falhas.

*João 16:31 “Respondeu-lhes Jesus: Credes, agora?”.* Próximo a sua partida, Jesus volta à temática principal de seu processo de Coaching com seus seguidores. Ele queria levá-los à consciência da necessidade absoluta da fé para enfrentarem os desafios vindouros.

Hoje um Coach utiliza esse método de “Perguntas Poderosas”, levando seu Coachee a responder a algumas questões pessoais, enquanto fomenta e revela suas ambições profissionais e afetivas.

“**Onde estou?**” (lugar em que me encontro) seria o ponto de partida, um diagnóstico do estado atual que me encontro. Outra pergunta seria “**Quem sou?**”, que me faz olhar para dentro de mim e descrever quem vejo no espelho. “**Onde quero chegar?**” seria o alvo, a meta, o lugar, o posto que desejo chegar e o que me impede de alcançar esses objetivos. “**Por que chegar?**” seria uma espécie de indagação a respeito da relevância desse meu lugar de chegada. O que eu ganho, o que a humanidade ganha? Esse propósito é relevante? “**Como chegar?**” vai indicar as ferramentas, os mecanismos e as tarefas que preciso executar para alcançar mérito. Naturalmente, essa pergunta também traz consigo as responsabilidades inerentes a esses caminhos, os pedágios que terei que pagar para passar por eles etc.

Ratificamos que os versículos anteriores são apenas para mostrar o quanto Jesus já praticava o processo de Coach,

sobretudo utilizando a ferramenta das Perguntas Norteadoras ou Poderosas ainda no primeiro século.

Nesta obra vamos direcionar nossa atenção para sua capacidade de **liderança**. Queremos apenas olhar para essa temática, usando os óculos utilizados por um líder extraordinário, que há centenas de anos já exercia esse labor com tanta determinação e eficácia. Queremos passear por esses bosques de sabedoria de Coaching, calçando as botas de um caminhante que revolucionou a história da humanidade. Queremos esculpir nossos avatares desse assunto, vasculhando as ferramentas que esse carpinteiro do saber usou para criar a melhor e mais apropriada imagem da raça humana. Desejamos reescrever nossos postulados de liderança, relendo os escritos desse rabi nos momentos em que treinava seu pequeno grupo de Coachees.

Distantes dos holofotes da religiosidade, do misticismo e do ateísmo, queremos refletir sem preconceitos, ou pragmatismos sectários, sobre os procedimentos, as atitudes, as perguntas poderosas, as falas, os conselhos que esse líder, insofismavelmente diferenciado, deu a seus seguidores enquanto os preparava para realizarem um plano altamente audacioso.

Convidamos você a passear um pouco pela superfície dessa temática tão antiga e tão atual. Tão aparentemente complexa, mas que vem para simplificar as coisas.

Vamos olhar para os erros cometidos por alguns líderes, para evitá-los. Vamos observar as estratégias vitoriosas de outros. Vamos dar algumas sugestões de caminhos e procedimentos dentro da área de Coaching, sobretudo no treinamento de liderança. Mas, também com o devido respeito e permissão do nobre leitor, vamos tangenciar a psicanálise, a PNL e demais áreas que nosso parco conhecimento angariou

nesses últimos 20 anos de aconselhamento e processo terapêutico familiar aliados a nossa experiência empresarial.

Respire fundo e mergulhe comigo na história de líderes extraordinários que têm suas histórias registradas no Velho Testamento e depois conheça, acima de tudo, o Maior Líder, o Maior Coach de Todos os Tempos...

*OBS.: Apenas para memorizar as expressões que vamos repetir nesta obra: **Coach** é o profissional que está liderando o processo individual ou em grupo. **Coaching** é o que ele está fazendo ou realizando, e **Coachee** é o seu cliente ou aquele que está passando pelo processo.*

# LIDERANÇA RELEVANTE NO SÉCULO XXI

No amanhecer deste século, em que as relações humanas passaram a ter mais espaço e importância em relação ao início do século passado, precisamos resgatar os princípios utilizados por esse discreto e eficaz líder que alcançou seu objetivo e tem, ainda hoje, sua sabedoria ecoada entre milhões de seguidores.

Mais que apenas chefiar uma equipe ou encabeçar grupos de cooperadores, a tarefa de liderar nos dias de hoje tornou-se vital para qualquer tipo de negócio ou projeto, visto que sua atuação afeta diretamente a gestão de quase todos os processos. Além disso, com o avanço da tecnologia, a dinâmica exige que esse líder tenha a capacidade de se reinventar e se ajustar a cada giro do frenético carrossel da vida.

Os modismos em relação a determinados perfis de líderes podem entrar e sair de cena várias vezes, mas a liderança continua sendo a única forma de construir um modelo melhor de vida. **Nada se faz sem que haja alguém liderando.** Entretanto, já não há mais espaço para autocratas, senhores do saber que monopolizam decisões, sendo seguidos por bajuladores que espregam nas sombras o momento certo para a deserção. Também, e apesar de parecer saudável, a liderança democrática apresenta seus tumores políticos altamente malignos, principalmente quando as equipes se tornam competidoras vorazes dentro do mesmo ninho. A liderança liberal está sendo experimentada por grandes empresas, em especial as que atuam nos mercados emergentes e tecnológicos. Todavia, a falta de respeito à autoridade e o

modo de vida *laissez-faire* dos liderados também têm feito suas vítimas fatais.

Segundo Barry Posner em seu livro “O desafio da liderança”, para se manter atualizado frente a novos desafios que se apresentam constantemente nas empresas e fora delas, o novo líder é alguém que está buscando aprender e questionando como é possível melhorar pessoas, processos e resultados.

Daniel Goleman, um grande pesquisador do tema, afirma que os líderes serão cada vez mais importantes na história da humanidade e que podem e devem desenvolver suas competências para criar ambientes cooperativos e inovadores, que promovam resultados acima da média para sua empresa ou grupo social. A liderança deixou de ser um cargo e se tornou uma força dentro das organizações, pois o poder do líder transcende as formalidades da organização, concentrando-se na sua equipe e no que ela pode fornecer de suporte, aprendizado e espaço para criação de novas soluções e melhoria de resultados.

Nesse contexto organizacional, ainda podemos experimentar muitos tipos de liderança com características diametralmente distantes. É o que diz Montana e Charnov (1998), quando escrevem sobre os cinco tipos de poder exercido por um líder numa organização: **legítimo, de recompensa, coercitivo, de especialização e de referência.**

No site [www.ideiademarketing.com.br](http://www.ideiademarketing.com.br), encontramos algumas breves definições acerca dessa teoria de Charnov dos tipos de líderes ou como exercem seus poderes.

**Poder legítimo:** representa o poder que uma pessoa recebe como resultado da sua posição na hierarquia organizacional. Para French & Raven (Aguiar, 1997), esse



poder deriva do local específico ocupado por uma pessoa dentro da organização. As bases do poder legítimo são os valores culturais, a aceitação da estrutura social, e especialmente a hierarquia de autoridade. Quando o indivíduo deixa o cargo, o poder continua a existir na posição e não pode seguir com ele.

**Poder de recompensa:** baseia-se na capacidade para alocar (dispor) resultados recompensadores – seja o recebimento de coisas positivas ou a eliminação de coisas negativas. Os gerentes influenciam o comportamento por meio do uso de recompensas (uma variedade delas) para estimular o funcionário. Quando o poder de recompensa não for utilizado como forma de manipulação, ele é bem-vindo como reconhecimento.

**Poder coercitivo:** baseia-se na distribuição de resultados indesejáveis – seja a recepção de algo negativo ou a remoção de algo positivo. O poder coercitivo explora o medo. Para influenciar o comportamento dos subordinados, os superiores recorrem a punições como: repreensões públicas, designação para tarefas indesejáveis, descontos no pagamento, entre outros.

**Poder de especialização:** baseia-se na posse de experiência, conhecimento e talento. Pessoas que são vistas como especialistas numa determinada área podem influenciar as outras, fornecendo-lhes conhecimento ou esperando conformidade com seus desejos. Por exemplo: o médico dá um conselho que o paciente provavelmente seguirá, entendendo que ele sabe resolver o problema (e estudou para isso).

**Poder de referência:** é o poder de influenciar o outro pela força do seu carisma ou por características pessoais que são admiradas e servem como referência. Tem como base a identificação, o desejo de ser semelhante ao outro. Famosos líderes religiosos e personalidades políticas geralmente

desenvolvem e usam o poder de referência – também chamado de poder carismático – para envolver e conquistar o público.

Sob esse mote, o que devemos fazer? Que tipo de poder de liderança precisamos ter na atual conjuntura sociopolítica e econômica? Como Jesus exerceu sua liderança? Em que momentos podemos vê-lo realizando um processo de Coaching com seus parceiros ministeriais?

Precisamos fugir do saudosismo dos retroativos que só fazem a humanidade andar na contramão, pois estão constantemente resgatando o passado. Devemos evitar os resistentes que tendem a estagnar por não se permitirem experimentar o novo, julgando já haverem alcançado o seu topo. Precisamos ter cautela com os reativos que permanecem nos seus esconderijos, esperando que outros experimentem e aprovelem novas estratégias para só então as experimentarem. Evitaremos entrar no mar de ansiedade dos precipitados, que acham que tudo deve ser *fast food*, rápido, sem tempo de maturação e acabam por trocar as mãos pelos pés. E, finalmente, não aconselhamos agir como se tudo girasse ao nosso redor, como uma geração *delivery*, que deseja tudo entregue nas mãos, ajustável ao desejo pessoal e egocêntrico.

Concordamos com Marcos Fabossi, autor do livro “Coração do Líder – A essência do Líder-Coach”, quando diz que o mundo tem sofrido com a falta de líderes que, além de engajados na busca dos melhores resultados, se interessem também, e principalmente, pelo ser humano. Líderes que se empenhem em cultivar o futuro por meio da formação de novos líderes e que façam das organizações um lugar de aprendizado e desenvolvimento, independentemente de técnicas, métodos, estilos ou modelos de liderança que adotem. Em artigo publicado em seu blog, ele enfatiza a importância de termos líderes que enxerguem e aceitem as pessoas como elas são, tratando-as com respeito e dignidade,

independentemente de raça, religião e níveis hierárquicos ou sociais.

Pensando assim, vamos arrazoar sobre as práticas de Jesus acima dos fundamentos cristãos, olhando mais de perto suas ações e reações enquanto liderava de forma relevante seus discípulos. Vamos comparar mecanismos tradicionais e técnicas acadêmicas de liderança, utilizando pequenos fragmentos de textos bíblicos onde encontraremos profundas e, paradoxalmente, simples intervenções realizadas pelo líder do maior movimento organizacional registrado nos anais da história humana.

O homem que surgiu na beira de um rio capitaneou, treinou, experimentou e enviou sua equipe ao campo em pouco mais de três anos. Hoje, a instituição que ele inaugurou e comissionou seus seguidores a abrir filiais, conta com mais de um bilhão de adeptos, com congregações espalhadas por todo o mundo, sendo responsável por serviços sócio-espirituais que nenhum outro órgão governamental, nenhuma grande empresa, jamais conseguiu superar.

Recebeu de seu patrão (seu pai/Deus) a missão de mudar a mente da humanidade através de seu discurso e suas atitudes, o que provocou um reboliço sem precedentes no meio filosófico, político e religioso da época. Não desistiu em nenhum momento, apesar de ter enfrentado dificuldades gigantescas. Permaneceu fiel ao propósito que lhe foi imposto e perseverou até seu último suspiro, surpreendendo a todos com seu carisma, seu conhecimento do breafing de seu produto, sua obstinação, seu equilíbrio emocional, sua coragem social e seu amor pelo próximo, ainda que fosse seu maior inimigo.

Como orientação introdutória, sugiro que não deixe que seus sofismas e preconceitos o impeçam de extrair ao máximo

as preciosas dicas de liderança que vamos apresentar. Se o mercado é altamente competitivo, não podemos perder grandes oportunidades por conta do antissemitismo religioso. Mesmo que você não siga ou não creia em Jesus, não pode negar que sua figura provoca ainda hoje uma sanha surpreendente em seus seguidores. E que seus conselhos e suas atitudes diante dos desafios que enfrentou são intrigantes, instigantes, interessantes e inspiradores.

Convido você a vasculhar os cômodos mais secretos da mente brilhante desse grandioso líder, desse Coach dos Coaches, desse estrategista eficaz e contundente que, apesar de todo seu sucesso, morreu sem ser reconhecido pela maioria, mas deixou seu portfólio escrito no livro da existência humana. Não foi compreendido em sua época, pois pensava acima dos seus interesses próprios e avante das religiões, e permitia-se esperar sempre o melhor daqueles que se achavam incapazes.

Expandam seus pensamentos e suas habilidades digerindo as palavras ditas por aquele que foi mal interpretado e tratado com desvalia, mas foi colocado na prateleira de cima nas bibliotecas do saber humano. Dispa-se de seus preconceitos religiosos e viaje comigo pelo tempo para encontrar verdadeiros tesouros do saber gerencial, organizacional, administrativo e humanitário na vida desse gênio das relações interpessoais.

Aquele que inspirou a tantos sábios nunca viveu de modismos, pelo contrário, tinha suas convicções inabaláveis e uma forma de agir com as pessoas que nos deixa constrangido. Tendo sido o criador de tantas técnicas e formas de lidar com as tensões e os desafios ministeriais, experimentou situações de imensa carga emocional, chegando a estar cercado de inimigos ávidos para lhe tirar a vida, mas não se abalou em momento algum. Não quis patentear suas descobertas, pois não queria esconder sua sabedoria dos mais incultos. Antes,

a revelou e a registrou em um livro de domínio público para que todos pudessem apreciar, pensar e refletir sobre ela.

Acima das nomenclaturas do dialeto de Coaching, encontramos nesse escultor dos pensamentos e interventor dos injustiçados características de um líder acima de seu tempo. Não queremos encurralar a temática apenas nas questões de liderança, mas vamos focar os processos, em especial, nessa direção.

**Adquira seu exemplar e continue a leitura.  
Mais informações ligue: (27) 3033-5733  
secretaria@combc.com.br**

