

Luiza Maria Soares Barros
Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Coach certificada pela Lambent do Brasil
Psicodramatista Nível I – ABPS em fase de conclusão

Ensaio Científico:
Um mundo novo para o trabalho *Coaching*

*Não sei se a vida é curta ou longa demais pra nós,
mas sei que nada do que vivemos tem sentido,
se não tocamos o coração das pessoas.
(Cora Coralina)*

INTRODUÇÃO

Em Águas de Lindóia participando do XVII ° Congresso Brasileiro de Psicodrama, “mergulhei no tempo” e tive uma maior compreensão da minha trajetória no trabalho como *coach*. O tema do Congresso Processual – Tempo para o tempo e o contexto estimulante, possibilitaram uma nova percepção da minha caminhada neste papel. Foi alegria o que senti ao retomar a intensidade de cada etapa e a valorização de “cada coisa no seu tempo”, neste processo de desenvolvimento. É esta lógica evolutiva da construção do meu papel de *coach* que venho expor através desse texto.

Houve um passado-passado em que utilizei métodos próprios, como num ensaio do papel; um passado-presente em que incorporo o aprendizado da certificação de *Coaching* com base na PNL; Há hoje um presente-futuro em que aproveito o máximo de tudo com e através do Psicodrama sabendo que cada dia e cada experiência serão únicos e fonte de mais aprendizagem. Com quase trinta anos de profissão e diante de novas descobertas, de uma coisa estou segura: tudo faz mais sentido porque estou mais próxima de tocar corações – o meu e o das pessoas que atendo.

Este ensaio tem como objetivo compartilhar a minha experiência de *coach* ao longo do tempo e, em especial os últimos dois anos em que fiz a formação de psicodramatista de nível I, na ABPS, em São Paulo. O propósito dessa formação foi adquirir novas ferramentas para o meu trabalho, o que sempre procuro num movimento constante de aprendizagem, mas certamente eu encontrei muito mais que isso.

Aplicando os conhecimentos do Curso de Formação em Psicodrama nos atendimentos de *Coaching* individual e de equipe pude, de fato, agregar muito à metodologia e ampliar suas possibilidades. Apresento minhas práticas iniciais e todo o marco teórico e métodos utilizados no

período anterior, que muito valorizo, contando a história do desenvolvimento do meu papel profissional de *coach*, visualizando uma linha do tempo em que venho aprimorando a capacidade de ajudar o outro.

A estrutura do ensaio segue as etapas de desenvolvimento de papéis: assumir o papel (*role taking*); atuar no papel (*role playing*); e atuar de forma criativa no papel (*role creating*). Apliquei essas etapas à história da minha atuação como *coach* ao longo de oito anos. Compartilhando - inspirada na afirmação de Moreno de que “o eu é revelado pelo desempenho de papéis” – quero me revelar e desenvolver o meu papel de *coach* e psicodramatista, de forma integrada, produtiva e animada.

ETAPA I - ROLE TAKING OU ASSUMINDO O PAPEL

O início da minha experiência na área de Psicologia Organizacional e do trabalho foi em uma empresa estatal (de 1985 a 1998), que me proporcionou excelentes oportunidades teóricas e práticas para a minha formação e amadurecimento profissional.

Na época treinamento em grupo era tudo, ou quase tudo. Não se falava de atendimento individual a não ser em entrevistas iniciais e devolutivas de processos seletivos. O caminho do treinamento e desenvolvimento era em grupo. Esse foi o ponto mais relevante que a princípio me atraiu para o trabalho do *Coaching*: era uma novidade, uma modalidade que vinha para suprir a lacuna da necessidade individual no grupo. Era a resposta para as necessidades que eu percebia em pessoas que, dentro do momento e da dinâmica particular de um grupo não tinham como serem atendidas pelos instrutores em suas necessidades específicas de desenvolvimento.

Em 2004, atuando como consultora na área de gestão organizacional me reuni com um prefeito recém-eleito em primeiro mandato. Ele tinha pedido para que eu organizasse e coordenasse uma reunião de integração entre os novos secretários e fui fazer uma escuta para alinharmos as visões e assim preparar aquela atividade.

Naquele momento fiz a ele a seguinte pergunta: “Prefeito, como é a sua história na política?” Era a sua primeira vitória eleitoral e tinha sido a sua segunda campanha. Era um momento propício para tirar proveito daquela “viagem no tempo” que eu, intuitivamente, acabara de propor. Ele falou animadamente por alguns minutos e o nosso vínculo se formou ali positivamente e tem se mantido ao longo de mais de cinco anos. Em seguida relatou sobre a escolha de cada secretário e o que gostaria de ter como resultado daquela reunião. A pergunta facilitou ao prefeito assumir o lugar de protagonista da sua história, preparando-o de forma natural para a

reunião que era o momento de ele atuar no papel de prefeito, apresentando aos secretários seus desejos e metas para o mandato. Percebi como foi importante aquele momento de atendimento individual que serviu de aquecimento para a reunião de integração com os secretários.

A partir de experiências como esta, fui me desenvolvendo como consultora também capaz de ajudar alguém, em atendimento individual a se desenvolver como profissional. Estava vivendo o meu aquecimento inespecífico no processo de assumir o novo papel de *coach*.

Mesmo sendo especialista em minha área e com grande bagagem e maturidade pessoal, foi com muito critério e cuidado que iniciei meus primeiros atendimentos chamados “oficialmente” de *Coaching*.

Passei a pesquisar o mercado e via algumas pessoas se especializarem em *Coaching*, incluindo pessoas de minha referência como a psicóloga e educadora Áurea Castilho, com quem tive o prazer de ter conversas particulares sobre o tema e com quem estive no curso por ela ministrado durante o Congresso Brasileiro de Dinâmica dos Grupos, em 2005, em Porto Alegre, RS, promovido pela SBDG – Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos.

Naquela ocasião me senti bem acompanhada pela quantidade de profissionais que declararam estar atuando em *Coaching* com “métodos próprios”, conforme foi nomeado pelas pessoas que se pronunciaram numa sala de curso do Congresso de Dinâmica de Grupos com aproximadamente sessenta participantes, a mais concorrida atividade do dia. Essa grande procura comunicava a importância atribuída ao tema que tinha um misto de curiosidade com a percepção de resultados de quem já atuava, além das visões mais empolgadas que viam no *Coaching* “o caminho da transformação humana”. Áurea Castilho já havia feito cursos e certificações, embora, com sua ética e grande responsabilidade de educadora, passava o seu conhecimento ao mesmo tempo em que se colocava também como aprendiz.

A expressão “Transformação Humana” fez parte do meu contexto inicial de conhecimento e aproximação do *Coaching*, com a leitura do livro de Ane Araújo - “*Coaching* um parceiro para o sucesso”, uma das primeiras publicações brasileiras sobre o tema. A autora relata a sua prática baseada nas idéias de William Schutz, que é uma das referências em teorias de grupo, como as “Bases Psicológicas do Encontro” e, mais atualmente “*The Human Elements*”.

Nos primeiros anos aplicando o meu método próprio, por volta de 2003 e 2004, utilizava teorias e técnicas de autores como Schutz, Fela Moscovici, Carl Rogers e Paulo Freire, que já me ajudavam na atuação como psicóloga e consultora na área de gestão de pessoas e de grupos.

ETAPA II - ROLE PLAYING – ATUANDO NO PAPEL

Cada vez mais eram divulgados os cursos de formação e se destacavam instituições certificadoras do *Coaching*, o que me chamou a atenção desde o contato com Áurea Castilho no Congresso da SBDG, além de contato e informações de outras colegas que tiveram boas experiências nos cursos e certificações da época. Busquei informações e decidi pelo que mais se aproximava do meu jeito de pensar e de atuar no trabalho para o desenvolvimento de pessoas.

Em 2005 fiz a formação e certificação internacional pela Lambent do Brasil, tendo como formador o especialista e presidente da empresa Joseph O'Connor, autor de mais de trinta livros sobre PNL. Ele é inglês de origem, trabalha em vários países do mundo e no Brasil tem sua empresa e sua sócia, parceira e esposa Andréa Lages. Com ele tive um contato humano de muita boa qualidade: uma pessoa simples, tranqüila, confiável e espontâneo no seu estilo britânico de ser. Foram dez dias de formação com muita teoria, treinos e atividades em grupo. A didática era muito boa sendo extremamente prática e interativa. Passei a entender de forma mais exata o significado do *Coaching* e suas origens. Em síntese captei alguns elementos essenciais do processo: é uma metodologia (ação é o que mais importa), baseia-se na PNL (foco na linguagem e processos mentais), tem pressupostos de valorização humana (as pessoas são capazes e têm todas as suas respostas); e utiliza técnicas diversas estimulando a criatividade para o uso contínuo e diversificado delas como estimuladores da mudança; as sessões possuem estrutura que se assemelha às etapas do Psicodrama com diferenças que descreverei na Etapa III deste trabalho.

Voltei certificada, enriquecida pelo aprendizado, com rede ampliada de relações e tendo na bagagem uma estrutura prática e objetiva para conduzir o processo, o que me deu muita segurança. As técnicas facilitavam muito. Passei a me nomear *coach* com mais propriedade. Apliquei a metodologia em atendimentos individuais e em equipe. Passei a usar também algumas ferramentas adaptadas a partir do estímulo advindo do curso, de criar novos recursos.

A aprendizagem mais significativa para mim no *Coaching* com PNL foi a técnica das perguntas. Conhecidas como “perguntas poderosas” é a técnica número um da metodologia, inspirada na filosofia socrática – a maiêutica – que significa a arte de levar o interlocutor, através de perguntas, a descobrir conhecimento que ele já possui sem que saiba que possui. Aplicada ao *Coaching* o conhecimento geralmente diz respeito a alguma habilidade ou capacidade para se mobilizar no sentido de uma mudança desejada. Repetem-se padrões de comportamento (como conservas culturais) e a consciência maior da realidade grupal ou pessoal cria condições para a mudança desejada acontecer (refazer a cena e rematizar).

Eu me sentia bem afinada com muitos daqueles princípios e instrumentos e tudo me ajudou a assumir e atuar no papel. Estava de fato na etapa do *role playing*, atuando no papel de *coach* com desenvoltura. Até hoje quando abro a apostila do curso da Lambent vejo que posso aprender muito e encontro ali uma fonte viva de idéias criativas e muito interessantes para reforçar meus pensamentos e inspirar trabalhos atuais.

Durante três anos na minha prática como *coach*, utilizei principalmente a PNL e o aprendizado da Lambent, como principais ferramentas. Acredito que ajudei muitas pessoas nesse tempo. Em alguns casos sentia falta de alguma coisa. Não sabia exatamente o que, mas chegava um momento em que os meus recursos esgotavam e eu ficava em dúvida se não teria mesmo algo mais para oferecer, embora não soubesse “o que” e “nem como”. Passei a utilizar um misto de recursos da PNL com meus recursos teóricos da primeira fase (Will Schutz e outros autores, fruto da minha formação em Dinâmica dos Grupos pela SBDG) para desenvolver o atendimento de *Coaching* de Equipe e fui bem sucedida, pelos retornos recebidos e vínculos mantidos até hoje.

Estava tudo muito bem até iniciar a formação de psicodramatista, em agosto de 2008, quando foi ficando muito melhor!

ETAPA III - ROLE CREATING – SENDO CRIATIVA NO PAPEL

O Psicodrama abriu caminhos para a terceira etapa do desenvolvimento, criando novas formas de atuação no mesmo papel e trazendo mais espontaneidade no contato.

O processo de *Coaching* foi revisto em sua estrutura e em seus recursos técnicos, como veremos a seguir, mas o grande ganho foi o meu desenvolvimento pessoal trazido com a formação teórica e técnica e com a psicoterapia psicodramática.

Hoje fica claro que aquela falta que eu sentia na etapa anterior estava relacionada não só a uma sistematização teórica e técnica mais ampla, mas principalmente ao aspecto afetivo da relação. No momento em que os recursos cognitivos da PNL se mostravam insuficientes, percebi que o que prevalecia e levava a bons efeitos era a qualidade do vínculo que eu tinha com o cliente. Essa constatação reforça a importância do preparo pessoal e maturidade emocional de quem assume o papel de *coach*. Na primeira página da apostila do curso da Lambent são listados os principais benefícios a serem percebidos com o treinamento (que inclui o treino de habilidades e o conhecimento de *Coaching*), e que começa dizendo: (...) *Esse é um treinamento de autodesenvolvimento. Você perceberá no final que estará mais forte e mais claro em relação a quem você é e o que quer fazer (...)*. Mesmo com a limitação de dez dias de formação, existe a

consciência de que o primeiro benefício do curso é contribuir para o desenvolvimento da pessoa que vai desempenhar o papel de ajudar o outro em seus propósitos de mudança.

Comecei a aplicar o Psicodrama experimentando técnicas, levando para minha supervisão durante a formação, além de compartilhar com outros psicodramatistas colegas e amigos próximos. Revendo a estrutura das sessões percebi que o aquecimento inespecífico e específico fazia a sessão fluir mais e se ia mais fundo no tema a ser trabalhado. Utilizando o átomo social percebi como foi precioso como instrumento para diagnosticar relações significativas no contexto de alguma meta específica do cliente e para, principalmente, colocar o cliente em ação, atuando no seu papel, tornando mais viva a sessão e os seus conteúdos.

Logo entendi que o Role Playing vai ainda mais longe nesse sentido, pois coloca a pessoa em ação no papel específico que se quer trabalhar. O *Role playing*, que significa jogo, treinamento ou aprendizagem do papel, é o procedimento dramático que visa sua aprendizagem e estruturação. Pode ser usado para treinamento profissional ou de qualquer outro papel social que se queira aperfeiçoar, lembrando que por papel entende-se a menor unidade de conduta nas relações interpessoais.

Utilizando os mesmos procedimentos dramáticos do Psicodrama e do Sociodrama (instrumentos, contextos e etapas), o Role Playing possui certas diferenças específicas, como o cuidado do diretor em concentrar dramatizações no papel que está sendo trabalhado contratualmente e em seus papéis complementares (médico-paciente, por exemplo), evitando qualquer material que exceda essas relações diretas de complementaridade dos papéis sociais em jogo. Tudo isso se aplica ao *Coaching* de forma integral, quando o foco do trabalho muitas vezes está voltado apenas para uma função de determinado papel, descrita como uma meta ou desejo de mudança, bem localizado e quanto mais localizado, mais fácil de trabalhar em sua direção.

O Psicodrama me fez rever e melhorar procedimentos básicos, como o preparo da sala, do ambiente de atendimento como um cenário com o qual o cliente vai interagir, onde ele poderá reviver suas cenas. Nos aquecimentos tanto inespecífico como específico passei a adotar iniciadores físicos, retomando conhecimentos e fundamentos da análise bioenergética, parte da minha formação como psicóloga. O clima e preparação das sessões ganharam imensamente com isso. Para o aquecimento inespecífico adoto o procedimento de observar e cuidar de como a pessoa chega à sessão, seu ritmo respiratório e ritmo da fala, seu tônus muscular, sua postura, expressão do rosto e, a partir daí proponho alguma forma de ajuda para que se chegue ao aqui e agora, buscando o melhor bem estar físico possível. Como aquecimento específico usei iniciadores físicos, como por exemplo, os exercícios de apoio e confiança (em que as pessoas se apoiam fisicamente umas nas outras,

dando as mãos e entregando o peso do corpo na busca de equilíbrio) para grupos que precisam rever seus laços de confiança e apoio mútuo.

A consciência sobre os contextos social, grupal e dramático trouxe para o processo uma nova visão, um novo campo, de importância vital foi iluminado. As metas para o *Coaching* passaram a ser vistas com um contorno amplo e mais conectado, considerando não apenas o impacto da mudança no plano pessoal, como seu impacto nos grupos, principalmente o grupo familiar e sua repercussão no plano social maior. Com a visão de contextos do Psicodrama, cada parte do processo é visto como parte do todo, ampliando a busca do sentido ecológico da meta, conceito utilizado no *Coaching* com PNL.

Um momento especial de aprendizagem na aplicação do Psicodrama ao *Coaching* foi durante o módulo “Psicopatologia Psicodramática” no meu curso de formação. Ali aprendi a fazer diagnóstico tendo como base a matriz de identidade, com o meu mestre e psicoterapeuta, Rosalvo Pires. Utilizando a matriz como referência e arriscando hipóteses diagnósticas passei a fazer a escolha das técnicas e instrumentais com mais facilidade. Algumas vezes senti aquela sensação que faz a gente dizer que “existe algo mágico no Psicodrama”, quando os acertos da técnica e do manejo produzem o efeito *insight*, trazendo benefício imediato ao cliente. “Arriscando” um diagnóstico no modelo psicodramático (fases da Matriz) – como aconselhava Rosalvo – a minha atuação passou a ser mais segura e mais assertiva e com resultados mais satisfatórios.

O uso de recursos intermediários foi outro acréscimo à metodologia de *Coaching*, a partir do Psicodrama. Passei a perceber com atenção o plano real, simbólico e imaginário da experiência humana, enxergando a existência deles no contato com objetos e pessoas e pude perceber como podem ser potencializados para o bem da aprendizagem. Foi uma alegria ver um executivo maduro e geralmente rígido consigo mesmo e com os outros, sorrir diante de um jogo de fichas coloridas para identificar seus sentimentos em relação a uma determinada realidade. O mesmo cliente me fez aprender confirmando que desenhar peixes com lápis coloridos facilitava entrar em contato com sentimentos de forma leve e profunda (ele adorava pescar e utilizei peixes como referência num jogo de representação da realidade). Muito do legado de Maria Alicia Romana e da generosidade de Alcione Dias, sua amiga, admiradora e seguidora criativa foram de extrema importância para mim, em toda a forma de reestruturar o processo de atendimento e as sessões, especialmente nesse aspecto do uso de recursos educacionais. O uso do recurso de imagens também teve grande importância, assim como a utilização das técnicas básicas (solilóquio, duplo, espelho e inversão de papéis).

A PNL já tinha reforçado a importância da visualização no aspecto cognitivo, principalmente da visualização daquilo que é positivo, do que se faz de bom, do talento e da

capacidade realizadora do ser humano. O Psicodrama confirma essa visão de homem e traz através do método de ação a reconstrução de cenas vividas pela realidade suplementar, além de toda uma riqueza de jogos e técnicas que podem ser utilizadas como instrumentos.

Comecei a entender melhor na prática (pois na teoria já fazia muito tempo!) outras formas de expressão e de comunicação efetivas que levam a mudança e que não passam necessariamente pelo cognitivo nem pelo verbal, pois os conteúdos não precisam ser falados para serem considerados produtivos no sentido da transformação para a espontaneidade e para a saúde pessoal e das relações humanas. Nesse aspecto o Psicodrama também ampliou o sentido e a prática do *Coaching* para mim.

Um ponto de reflexão que quero manter comigo e desenvolver mais na prática e na teoria é a relação entre o conceito de meta – central no *Coaching* com PNL – e a concepção de protagonista ou tema protagônico, no Psicodrama e Sociodrama respectivamente. Na PNL a meta é o centro desencadeador e orientador do processo. Como relacionar esses conceitos? Vamos pensando mais sobre isso ao longo do tempo e em outros espaços.

Utilizando recursos e instrumentos que até o momento percebo como inesgotáveis, o Psicodrama me deu uma alma nova para continuar atuando como profissional e especialmente como *coach*. Em contato com a Socionomia e através da sua base teórica e técnica consigo hoje ajudar pessoas mais efetivamente, além de ter mais segurança e mais leveza na minha prática profissional. Uma nova visão do processo da relação e uma nova sensação no contato com os clientes geram melhores resultados e mais satisfação.

Ser psicodramatista aos cinqüenta e cinco anos de idade, ter “o novo” no meu papel profissional é para mim um desafio no tempo. A visão de humanidade de Moreno e a fundamentação socionômica renovaram a minha fé na vida. A vida como ela é, sendo descoberta a cada dia. A vida se descortinando, como no teatro, sendo script e improviso, conserva e espontaneidade, continuando até um “não sei” quando (a angústia existencial). Ao mesmo tempo há para mim um mundo novo... O ânimo, a possibilidade de criar e de participar da criação, o prazer e alegria do tempo presente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Anne. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.
- CUKIER, Rosa. **Psicodrama Bipessoal**. São Paulo: Ágora, 1992.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- MORENO, Jacob Levi. **Psicodrama**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2002.
- O'CONNOR, Joseph e LAGES, Andrea. **Coaching com PNL**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolingüística – PNL**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ROGERS, Carl. **Liberdade para Aprender**. Belo Horizonte: Inter Livros, 1973.
- ROMAÑA, Maria Alicia. **Construção Coletiva do Conhecimento Através do Psicodrama**. Campinas: Papirus, 1992.
- SCHUTZ, Will. **Profunda Simplicidade**. São Paulo: Ágora, 1998.

OUTRAS REFERÊNCIAS

Texto Teoria de Papéis – Artigo de Carlos José Rubini.

Sobre Cora Coralina no site: <http://www.casadecoracoralina.com.br/poemas2.html>

Sobre a Lambent do Brasil no site: <http://www.lambent.com/>

CONTATOS COM A AUTORA:

luiza@gerarh.com.br

luizamsb@terra.com.br

www.gerarh.com.br

Telefones celulares: (67) 99842641 – (11) 83835060

Telefones fixos: (67) 33262496 – (11) 50841691