

LUIZA MARIA SOARES BARROS

Desenvolvendo *Coaching* Através do Psicodrama

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICODRAMA E SOCIODRAMA

SÃO PAULO

2011

LUIZA MARIA SOARES BARROS

Desenvolvendo *Coaching* Através do Psicodrama

Monografia apresentada ao Curso de Formação em Psicodrama da Associação Brasileira de Psicodrama e Sociodrama, como parte dos requisitos para obtenção do título de Psicodramatista Foco Sócio Educacional, Nível I, pela Federação Brasileira de Psicodrama – FEBRAP.

Orientadora: Herialde Oliveira Silva
FEBRAP nº 43/183
Socioeducacional

SÃO PAULO

2011

RESUMO

Este trabalho apresenta a aplicação de conceitos e métodos da Socionomia no processo de desenvolvimento do *Coaching*. Através da descrição de casos de atendimento, demonstramos que o Psicodrama possibilita à pessoa no processo de *Coaching* uma maior segurança em suas escolhas pessoais e amplia a sua consciência de ser humano nas dimensões grupal e social. Demonstramos que a utilização do Psicodrama como método, reforçado pela Pedagogia Psicodramática, aprimora o processo transformador que o *Coaching* se propõe a ser. Confirmamos que a Pedagogia Psicodramática aumentou a criatividade no uso de recursos e técnicas e deu consistência ao resultado, transformando o *Coaching* num processo de aprendizagem significativa.

Palavras-chaves: Psicodrama- *Coaching* - Pedagogia Psicodramática – Socionomia-
Psicologia

ABSTRACT

This work presents the application of Socionomy concepts and methods to develop *coaching* process. Through the description of cases, we demonstrate that the Psychodrama makes possible to the person in the process of *coaching* more security personal choices and extends its conscience of human being in group and social dimensions. We demonstrate that the use of the Psychodrama as method, strengthened for the Psychodramatic Pedagogical, improves the transforming process that *Coaching* intends to be. We confirm that the Psychodramatic Pedagogical increased the creativity in the use of resources and techniques and gave consistency to the result, transforming *Coaching* in a process of significant learning.

Keywords: Psychodrama–*Coaching*–Pedagogical Psychodramatic – Socionomy – Psychology

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	OBJETIVO.....	11
3	JUSTIFICATIVA.....	11
4	METODOLOGIA.....	12
5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
	5.1 <i>COACHING</i> COM PNL.....	13
	5.1.1 Conceitos Básicos.....	13
	5.1.2 Métodos, Técnicas e Recursos.....	16
	5.2 PSICODRAMA.....	18
	5.2.1 Fundamentos Teóricos.....	19
	5.2.2 Teoria de Papéis.....	21
	5.2.3 Pedagogia Psicodramática.....	22
6	PESQUISA AÇÃO - APLICANDO O PSICODRAMA NO <i>COACHING</i>	25
	6.1 Conexões entre o Psicodrama e a PNL.....	25
	6.2 Aplicação de Métodos, Recursos e Técnicas - <i>Coaching</i> individual.....	31
	6.3 <i>Coaching</i> de equipe – Construindo o Modelo.....	41
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
9	ANEXOS.....	50
	I.Informativo <i>Coaching</i> 1 (PNL)	
	II.Informativo <i>Coaching</i> 2 (Psicodrama com PNL)	

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia segue a lógica evolutiva da construção do meu papel de *coach*. Atuando como psicóloga organizacional e do trabalho, venho aplicando a metodologia de *Coaching* como instrumento de desenvolvimento de pessoas e grupos há oito anos. Nos primeiros anos, entre 2003 e 2005, atuei empiricamente com clientes de consultoria que necessitavam de atendimento individual. A partir de 2006 comecei a trabalhar utilizando o *Coaching* com PNL – Programação Neurolinguística – fruto da certificação obtida na Lambent do Brasil¹, e passei a conduzir com os clientes um processo mais estruturado, com mais segurança teórica e técnica, e com resultados mais satisfatórios.

O *Coaching* é um processo cada dia mais disseminado no mundo corporativo. Quase um “modismo” que explode em ofertas de serviços, mas nem sempre com a satisfatória consistência ou clareza quanto à sua natureza, métodos e possibilidade de resultados. Quando iniciei formação de psicodramatista, na Associação Brasileira de Psicodrama e Sociodrama de São Paulo – ABPS, o meu propósito era adquirir novas ferramentas para o meu trabalho, inclusive como *coach*, e, certamente eu encontrei muito mais que isso.

Percebi que tinha não apenas um novo método ou mesmo uma nova concepção teórica para possíveis leituras ou interpretações do comportamento humano. Encontrei na Socionomia de Jacob Levy Moreno, um novo paradigma de pensamento sobre as relações humanas e o próprio sentido de desenvolvimento humano. A filosofia e a visão de mundo morenianas trouxeram uma nova inspiração para a minha prática profissional como *coach*. Aplicando os conhecimentos do Curso de Formação em Psicodrama nos atendimentos de *Coaching* individual e de equipe pude, de fato, realizar uma revisão do instrumental utilizado no *Coaching* com PNL, e ampliar suas possibilidades.

No presente trabalho descrevo o processo de desenvolvimento do *Coaching*, na forma como venho praticando e evoluindo em meus atendimentos, demonstrando como a aplicação de conceitos e métodos da Socionomia e da Pedagogia Psicodramática aprimoraram o processo transformador que o *Coaching* se propõe a ser.

Início apresentando os conceitos básicos, métodos e técnicas do *Coaching* com PNL – Programação Neurolinguística, segundo os autores referenciados da minha formação inicial

¹ Empresa especializada na formação de profissionais para a prática de *Coaching*, atuando a dez anos no Brasil.

como *coach*. Contextualizo o leitor em relação à Teoria Socionômica de Jacob Levy Moreno, selecionando o que mais participou da construção do presente trabalho, como a Teoria de Papéis. Finalizo a fundamentação teórica discorrendo sobre a Pedagogia Psicodramática de Maria Alcía Romaña, uma das principais bases utilizadas.

Descrevo alguns atendimentos destacando as principais experiências da aplicação teórica e metodológica do Psicodrama no *Coaching*, realizadas durante o período de estágio supervisionado do curso de formação de psicodramatista. Foram dois atendimentos individuais e um atendimento em equipe. Selecionei estes clientes porque simbolizam etapas de evolução do processo de aplicar o Psicodrama no atendimento *Coaching*.

Ao final confirmo minha suposição de que o Psicodrama, como um método de ação que integra os aspectos cognitivos e afetivos da experiência, é capaz de despertar a espontaneidade e a criatividade no desempenho de papéis e nas relações. Acrescento que a concepção socionômica de homem, a consideração das etapas em cada sessão e o uso de recursos e modalidades do Psicodrama fortalece a capacidade transformadora do *Coaching*.

Finalizo dando destaque à Pedagogia Psicodramática que, por sua consistência sócio-política e pelas possibilidades que ela oferece de adequação na escolha de recursos e estratégias mais eficazes, transformou o *Coaching* num processo de aprendizagem significativa, dando mais consistência ao seu resultado e ampliando a visão de mundo dos participantes.

Concluo que o meu grande ganho foi o desenvolvimento pessoal, oportunizado com a formação teórica e prática e com a psicoterapia psicodramática. Hoje fica claro que no momento em que os recursos cognitivos da PNL se mostravam insuficientes, o que prevalecia e levava a bons efeitos o trabalho 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*. O Psicodrama abriu caminhos para o desenvolvimento desse meu papel, me fez criar novas formas de atuação e trouxe mais espontaneidade no trabalho com meus clientes.

2 OBJETIVO

O presente trabalho tem como objetivo geral descrever e fundamentar a aplicação do Psicodrama na metodologia de atendimento *Coaching*.

Pretendo especificamente:

- Apresentar a minha prática de *coach*, a partir da utilização do Psicodrama.
- Analisar o desenvolvimento do método *Coaching*, através da descrição de sessões de atendimento individual e de equipe.
- Demonstrar como a aplicação de conceitos e métodos da Socionomia e da Pedagogia Psicodramática aprimoram o método de transformação humana que o *Coaching* se propõe a ser.
- Consolidar minha aprendizagem como estudante de formação de Psicodrama.

3. JUSTIFICATIVA:

Nos últimos anos venho realizando atendimentos na modalidade *Coaching*, dentro do meu papel de psicóloga organizacional e do trabalho e consultora em gestão e desenvolvimento de pessoas. Em 2001 comecei atuando espontaneamente a partir de demandas de clientes de consultoria que necessitavam de atendimento individual. Em 2003 criei uma estrutura de atendimento individual para treinamento de papel profissional. Utilizava como referências teóricas autores da psicologia aplicada a organizações, grupos e educação corporativa, como Áurea Castilho, Fela Moscovici, Carl Rogers e William C. Schutz². No ano de 2006 fiz a certificação da Lambent do Brasil e passei a atuar com a metodologia *Coaching* com PNL – Programação Neurolinguística, o que me deu mais segurança teórica e técnica.

No ano de 2008, ao iniciar o curso de formação em Psicodrama, percebi que tinha encontrado não apenas um novo método ou mesmo uma nova concepção teórica para possíveis leituras ou interpretações do comportamento humano. Tinha sim encontrado um novo paradigma de pensamento sobre as relações e sobre o desenvolvimento humano. A filosofia e a visão de mundo morenianas trouxeram uma nova inspiração para a minha prática profissional como *coach*. Passei a entendê-la como uma “terapia de papéis” e, ressignificando

² Autores citados nas referências bibliográficas deste trabalho.

o meu próprio papel de *coach*, passei a me ver como uma profissional que ajuda as pessoas no desenvolvimento do seu papel profissional.

O *Coaching*, embora cada dia seja mais disseminado é também muito questionado. É comum encontrarmos dúvidas sobre o que é *Coaching* e como diferenciá-lo de outras modalidades de trabalho. Esse questionamento pode ser consequência também de uma quantidade grande de ofertas existentes para o mundo corporativo de serviços em *Coaching*, possivelmente sem a satisfatória consistência ou clareza quanto à sua natureza, métodos e possibilidade de resultados. Pretendo contribuir para a confirmação da prática do *Coaching* como uma metodologia de transformação e desenvolvimento de pessoas e grupos através dos seus papéis sociais.

4 – METODOLOGIA

Realizei uma revisão do instrumental utilizado no *Coaching* com PNL, aplicando o Psicodrama (técnicas, instrumentos e conceitos de etapas e contextos) na preparação, concepção e reestruturação da metodologia.

Para as sessões utilizei técnicas clássicas, o átomo social, teatralização, além de outros recursos adaptados, criados sob medida para cada cliente, considerando a leitura diagnóstica do seu estilo de aprendizagem e baseados no nível de desenvolvimento do papel relacionado à sua meta.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 COACHING COM PNL

5.1.1 Conceitos Básicos

Coaching é uma palavra da língua inglesa que significa treinamento e tornou-se uma modalidade diferenciada, um processo para o desenvolvimento de pessoas e grupos, particularmente relacionado ao desempenho de papéis profissionais.

Além de uma forma de trabalho, vem sendo considerado uma nova profissão para quem o aplica ou coordena (O'Connor, 2004), distinta de aconselhamento, do treinamento tradicional, terapia e consultoria. Ele possui recursos para ajudar pessoas a desempenhar uma nova tarefa, escolher uma profissão, melhorar o desempenho profissional, desenvolver uma nova habilidade ou resolver um problema.

Coaching está relacionado com sonho e desejo de mudança (O'Connor, 2004) porque é procurado por pessoas que, de alguma forma, percebem que querem mudar algo em suas vidas. Uma importante diferença para a psicoterapia é o estado de consciência e a visualização dos recursos que se possui para mudar, indispensável no *Coaching*. O ponto de partida do processo é a clareza da meta e todas as sessões serão guiadas a partir dela.

A atividade de *Coaching* vem sendo mais divulgada no Brasil desde 2000, se constituindo numa espécie de “consultoria personalizada, um serviço de apoio individual ou grupal com foco especificamente definido que amplia a consciência do indivíduo” (Anna Zaharov, 2010), ampliando as possibilidades de aprendizagem e mudança dos treinamentos tradicionais.

O termo *coach* também é utilizado com o significado de uma habilidade de liderança: o “líder-coach”. Como cita Ane Araújo³ em um dos primeiros livros sobre o tema publicado no Brasil referindo-se ao “... papel de um verdadeiro *coach* (...) profissional que pratica um exercício refinado de liderança.”.

No presente trabalho utilizaremos o termo *Coaching* para designar o processo e a palavra *coach* para designar aquele que o dirige ou conduz. *Coach* é aquele que se dedica a aplicar o método, colocando-se na posição de apoiar pessoa ou grupo para o alcance de suas metas de desempenho.

³ ARAÚJO, Anne. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

Minha formação como *coach* teve como base a PNL - Programação Neurolinguística. Obtive em 2006 uma Certificação, através de uma das instituições pioneiras na formação de *coaches* - a Lambent do Brasil - dirigida por Joseph O`Connor, especialista em PNL e autor de várias obras sobre os temas *Coaching* e PNL⁴. O método da Certificação foi teórico e prático, possibilitando aos formandos ocuparem os papéis de cliente e de *coach*, e serem avaliados ao final, pelo especialista, Joseph O`Connor. Alguns métodos e técnicas utilizadas serão descritos no próximo tópico.

A Programação Neurolinguística é um conjunto de conhecimentos e técnicas que reúne três áreas: a programação ou como sequenciamos ações para alcançarmos nossas metas ou objetivos; a neurologia ou o estudo da mente e de como funciona o nosso pensamento; e a lingüística ou o uso da linguagem e de como ela nos afeta (O`Connor, 2003). Possui seis pilares ou princípios básicos: 1) a pessoa, seu estado emocional e seu nível de habilidade; 2) os princípios da PNL; 3) o *rapport* ou a qualidade do relacionamento; 4) resultado ou aquilo que se quer; 5) *feedback* ou saber se está se conseguindo o que se quer; 6) flexibilidade para fazer diferente, em caso de não estar conseguindo o resultado que se quer.

Existem também treze princípios ou pressupostos da PNL que fundamentam sua filosofia orientadora e suas crenças (O`Connor, 2003):

- 1) as pessoas respondem a sua experiência ou mapa de vida e não a uma realidade concreta e a PNL fornece recursos para mudar esses mapas; 2) é melhor ter uma escolha ou opção, quanto mais escolhas, maior o grau de liberdade e influência; 3) todos fazem a melhor escolha que podem no momento; 4) as pessoas funcionam perfeitamente; 5) tudo o que fazemos tem um propósito; 6) o comportamento possui intenção positiva, um valor e um benefício; 7) mente consciente e inconsciente se contrabalançam em busca de um equilíbrio; 8) comunicação é o que você emite e o que recebe como resposta; 9) temos todos os recursos de que necessitamos ou podemos criá-los; 10) mente e corpo formam um sistema interagindo e se influenciando mutuamente; 11) processamos as informações pelos sentidos; 12) modelar desempenho leva a excelência; 13) se quiser compreender, aja, pois o aprender está no fazer.

A PNL se propõe a levar pessoas a um caminho de autodesenvolvimento e de mudança, partindo da congruência de que quanto mais a pessoa conhece sobre si mesma, mais poderá ajudar outras pessoas de forma eficaz.

A concepção ecológica de visualizar todo fenômeno a partir do sistema geral do qual é parte e faz parte, percebendo que “todas as ações têm conseqüências além do seu contexto específico” (O`Connor, 2003, página 8), é um aspecto muito presente na PNL e orientador de

⁴Joseph O`Connor é um dos mais reconhecidos treinadores de PNL e Coaching do mundo, autor de dezesseis livros sobre os temas, fundador da Lambent do Brasil em parceria com Andréa Lages, com sede em São Paulo
Fonte: www.lambent.com.

suas práticas. Considerando a existência do inconsciente como “aquilo que não é consciente”, uma espécie de contêiner de pensamentos, sentimentos e emoções, ela afirma que toda mudança ocorre primeiro nesse nível e só depois nos conscientizamos dela. Afirma também que o lugar a partir do qual podemos fazer algo por nós mesmos é o consciente, aquilo que percebemos, formulamos, compreendemos e dirigimos em nossas vidas.

O ponto de partida para uma prática de mudança pessoal baseada na PNL é a pergunta “O que você quer?”. É uma pergunta definitiva porque determina a meta ou estado desejado pela pessoa. No *Coaching* a definição da meta é o ponto de partida mobilizador para desencadear o processo.

O *Coaching* com PNL é uma modalidade especialmente desenvolvida pela Lambert do Brasil, divulgada pelos seus diretores, autores de um livro com o mesmo nome, uma espécie de guia prático que ensina como utilizar técnicas da PNL no processo de *Coaching*. Segundo eles, a PNL contribui de forma decisiva para o *Coaching* pelas seguintes características: 1) velocidade com que surte efeito; 2) por ser uma abordagem pragmática; 3) por ter uma atitude de fascinação - todo ser é único; 4) por dispor de técnicas simples; 5) pela apreciação de como metas, opiniões e valores interagem (essência do *Coaching*); 6) *rappont* e confiança, que são requisitos para o bom relacionamento.

Para o *Coaching* com PNL (O'Connor, 2004, página 17):

Coaching é uma parceria em que o *coach* ajuda o cliente a atingir o melhor em sua vida pessoal e produzir resultados que ele quer em sua vida pessoal e profissional. A intenção desse método é similar à de outras profissões de suporte: ajudar uma pessoa a mudar da maneira que ela quer e suportá-la na transformação para o melhor que ela possa ser.

O processo de *Coaching* pode ser aplicado a diferentes situações, daí existirem diversas modalidades sendo as mais conhecidas as seguintes: de vida ou relacionamento, executivo, empresarial, de trabalho, de equipe, de carreira, entre outros.

O *coach* é o profissional que vai atuar como facilitador do processo de mudança desejado, utilizando uma metodologia para estimular o cliente a tornar clara a sua meta, potencializar seus recursos e praticar ações para alcançá-la, através de métodos e técnicas.

5.1.2 Métodos, Técnicas e Recursos

O método aplicado no *Coaching* com PNL pode ser o mesmo, de qualquer modalidade de atendimento (individual ou de equipe, de vida ou de trabalho), com pequenas variações ou adaptações. O primeiro passo do processo é a definição de metas e a identificação dos valores que dão suporte à meta. Através da pergunta básica sobre o que a pessoa deseja melhorar em sua vida, vai se chegando a uma definição clara e objetiva da meta escolhida.

As sessões iniciais são dedicadas à clarificação e fortalecimento desta meta. Existem recursos que vão facilitando esse processo, através da visualização e ampliação de fatores correlacionados com a meta. Esses recursos vão sendo aplicados nas sessões e a sua escolha depende do acompanhamento que o *coach* faz, conforme vai percebendo a necessidade do cliente.

A linguagem é um dos aspectos mais cuidados na abordagem do *Coaching* com PNL, sendo recomendado, por exemplo: 1) sempre utilizar expressões e palavras ditas pelo cliente ou já com significado para ele, em todas as fases do processo, com base no princípio do *rapport*⁵, ou seja, da aproximação pela identificação; 2) tornar metas afirmativas, para que expressem o desejo e fortaleçam o movimento em direção a elas, como por exemplo, se a primeira formulação de meta do seu cliente for “não quero mais me estressar na liderança da equipe”, caberá ao *coach* pedir uma reformulação da frase no sentido afirmativo, que poderia ficar assim: “Desejo ser um líder tranquilo para minha equipe”.

A expressão “líder tranquilo” também poderá ter significado e sentido diferentes, próprios de cada um. A PNL como uma ciência da comunicação, orienta o *coach* a trabalhar a expressão verbal do cliente para que se torne clara e faça sentido para ele mesmo, garantindo o caminho do seu desejo a partir – e até mesmo através⁶ - das palavras. Na metodologia *Coaching* com PNL predominam as palavras e os recursos mentais e de visualização.

Os principais instrumentos para fortalecimento da meta são: 1) a “Roda da Vida”, que situa a meta entre as áreas da vida daquela pessoa, identificando pontos fortes de apoio e pontos a serem reforçados; 2) a “Roda de Valores”, que dá à meta a real dimensão de valor que ela

⁵ *Rapport*, palavra inglesa possui o significado literal de “relação, conformidade, acordo”; traduzida para a língua portuguesa significa mais precisamente compreensão e entendimento, como diz o www.dicionarioweb.com.br. Para a PNL estabelecer *rapport* significa ter uma relação alinhada, em harmonia verbal e corporal, com similaridade, aceitação e afinidade. Fonte <http://site.suamente.com.br/>

⁶ Para a PNL a palavra possui força transformadora uma vez que representa pensamentos e valores que direcionam o comportamento humano. O'Connor, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

possui na vida da pessoa e no seu contexto afetivo e social; 3) o Teste da Meta, uma espécie de crivo de validade da meta escolhida; 4) a “Grade de Metas”, que possibilita reflexões e correlações entre habilidades e atitudes percebidas, desejadas, inexistentes e rejeitados de cada um e quanto influenciam na meta. Sendo os mais utilizados instrumentos, apresento abaixo um quadro descritivo:

NOME E OBJETIVO	DESCRIÇÃO	BENEFÍCIOS
RODA DA VIDA Situar a meta em seu contexto de vida; Identificar forças para a meta.	Representação gráfica em forma de pizza cujas fatias são áreas da vida: saúde, família, amor, dinheiro, casa, etc.	Visualizar áreas de sua vida, para identificar o grau de satisfação com elas, quais as áreas de força e quais as áreas a serem trabalhadas; visualiza-se também a relação da meta com essas áreas.
RODA DE VALORES Identificar valores que estão na base da meta.	Idem contendo uma seleção de valores	Fortalecimento e validação da meta – comportamento desejado
TESTE DA META Confirmar a viabilidade de o processo de <i>Coaching</i> dar conta se atingiu a meta.	Palavras são atributos indispensáveis para análise da meta. M = é mensurável? E = é específica? T = é temporal? A = é atingível? S = é significativa? E = é ecológica?	Confirmar as qualidades da meta, assegurando-se de que ela tenha todos os atributos necessários para o resultado desejado
GRADE DE METAS Visualizar os recursos pessoais para atingir da meta e suas conexões.	Grade contendo quatro quadrantes em que se descreve: o que a pessoa tem e o que a pessoa não tem o que precisa preservar eliminar, conseguir e evitar	A visualização dos limites e possibilidades da pessoa em relação á meta ajuda a construir o caminho para a mudança; a conexão entre os quadrantes permite a flexibilidade de pensamento, fortalecendo a crença no processo.

As perguntas são o principal recurso do *coach* (O'Connor, 2008), pois funciona como alavanca para o cliente encontrar dentro de si as respostas que precisa e, assim, perceber a sua própria capacidade de enxergar e agir sobre a sua realidade para transformá-la.

Conhecidas como “perguntas poderosas” na metodologia da PNL, são aquelas formuladas no sentido de obter as respostas do cliente. São aquelas que usam “o que” em lugar de “por que”. Enquanto a segunda evoca explicação e justificativa, que estão no passado e que, de certa forma fecham a questão, a primeira traz o pensamento para o presente, para viver o momento, levando a pessoa para um contato imediato com seus sentimentos e reflexões sobre o tema. Perguntas utilizando “como” também podem ser poderosas, levando a explorar a ação ou a estratégia para entrar em ação.

A pergunta simples da meta é “o que você quer?” para assim identificar o desejo de mudar, manter ou fortalecer objetivos. Outra pergunta básica costuma ser “o que é importante para você?” Assim, com esse mesmo sentido, o *coach* vai elaborando perguntas de forma a auxiliar a pessoa a identificar, sem valorar ou julgar, levando-a a ter clareza do que de fato deseja para sua vida. Encontrada a meta – o que é mesmo essencial e desejado – as forças desse desejo aliadas às ações práticas estimuladas pelo *coach* conduzirão o processo, sempre acompanhado da visualização dos resultados.

Geralmente se faz uma média de dez a doze sessões para cada meta de *Coaching*. Em alguns processos a meta se transforma ou é redirecionada pelas descobertas do próprio cliente e isso poderá levar o processo a um reinício, beneficiando resultados.

As sessões vão fortalecendo a meta, definindo e acompanhando resultados de ações - também chamadas de “tarefas” - que vão sendo realizadas pelo cliente, num passo a passo de experimentar a nova direção escolhida ou o novo estado desejado. Propor, estimular, perceber e valorizar cada passo dado em relação à meta desejada é parte essencial da relação de ajuda prestada pelo *coach*.

Esses são alguns recursos teóricos e técnicos utilizados e que mais referenciam a minha prática com essa fundamentação em PNL. Existe uma variedade grande de outras possibilidades, além do estímulo à invenção de novas e criativas formas para tornar o processo de *Coaching* o mais atraente, possibilitando melhores resultados.

5.2 PSICODRAMA

Socionomia é a mais ampla denominação para a teoria das leis sociais e das relações criada por Jacob Levy Moreno, cujo método é o Psicodrama. O Projeto socionômico se divide em três ramos: a Sociometria, a Sociodinâmica e a Sociatria, e têm em comum “a ação dramática como recurso para facilitar a expressão da realidade implícita nas relações interpessoais ou para a investigação e reflexão sobre determinado tema” (site da FEBRAP, 2011). Considerando o projeto socionômico de Moreno temos a seguinte estrutura de área de estudo e conhecimento: a Sociometria que cuida da medição das relações através do teste sociométrico; a Sociatria que trata das questões de tratamento psicoterápico ou de

desenvolvimento socioeducacioanal como o *Coaching*; e a Sociodinâmica que estuda as estruturas grupais e sociais, suas relações e funcionamento.

Psicodrama é a denominação do método criado por Moreno que “pode ser definido como uma via de investigação da alma humana mediante a ação” (site da FEBRAP, 2011). O mais comum é usar o termo Psicodrama também para designar o conjunto da obra de Jacob Levy Moreno, que teve sua primeira inspiração no teatro, em 1921⁷.

A palavra “drama” significa ação em grego e pode-se dizer que psicodramatizar é viver a verdade da alma através da ação. O método psicodramático pode ser aplicado de forma individual, bipessoal e grupal, com várias modalidades diferentes, como o teatro espontâneo, o Psicodrama da relação, o sociodrama, o *role playing*, o teatro espontâneo, entre outras. O Psicodrama focaliza o indivíduo no grupo, através da ação dramática; o Sociodrama é um modo especial de se aplicar o Psicodrama, onde o grupo é o protagonista. Moreno é considerado também o pai da psicoterapia de grupo.

Moreno desejava a transformação da sociedade através do trabalho com a comunidade e suas primeiras intervenções aconteceram em contexto socioeducacional. Ele tinha uma visão extremamente positiva do ser humano como um ser criativo e dotado de natureza divina (MORENO, 1975).

Como estudante, em 1908 e 1911, costumava passear pelos jardins de Viena, reunindo crianças e formando grupos para representações improvisadas. (...) Era um jardim de infância em escala cósmica, uma revolução criativa entre as crianças (...) uma cruzada de crianças em favor de si mesmas, em prol de uma sociedade de sua própria idade e com seus próprios direitos.

5.2.1 Fundamentos Teóricos

Destaco agora alguns fundamentos da Socionomia de Jacob Levy Moreno, sendo eles: o conceito de matriz de identidade, a visão dos Contextos, Etapas e Instrumentos do Psicodrama e a Teoria de Papéis, com o objetivo de situar os leitores sobre as principais bases da Teoria Moreniana que sustentam o presente trabalho. Em seguida apresento o Psicodrama Pedagógico de Maria Alícia Romaña que amplia ainda mais o desenvolvimento do processo *Coaching*. Na sessão onde apresento a experiência de aplicação do Psicodrama no *Coaching*

⁷ A criação do Psicodrama tem como marco a fundação do Teatro da Espontaneidade, experiência teatral realizada por Jacob Levy Moreno em Viena, Áustria, em 1921. Num contexto de liderança fragilizado do pós-guerra, Moreno se propôs a dirigir uma cena teatral (utilizando o poder de catarse do teatro) e, dirigindo-se à platéia, convidou pessoas a se colocarem como autores e atores de sua própria história, ocupar o lugar de líder do seu país – o único personagem em cena – numa cadeira, que permaneceu vazia.

complemento minha fundamentação teórica com outras referências técnicas e conceitos psicodramáticos relevantes.

Segundo Gonçalves (1988), para Moreno, cada ser possui uma matriz de identidade, ou um lugar de nascimento – *locus nascendi* – que o identifica como ser diferente dos demais e que se constitui em suas relações, que podemos sintetizar em três fases assim descritas: a fase do duplo ou identidade do eu, onde a criança é um ser indiferenciado da sua mãe ou substituto; a fase do espelho ou reconhecimento do eu, onde a criança diferencia sua imagem do outro; e a fase da inversão, quando há o reconhecimento do outro. As fases da matriz de identidade vão constituir três técnicas clássicas do Psicodrama: o duplo, o espelho e a inversão de papéis.

Associado à matriz está também o conceito de *Átomo Social*⁸ que é: “... a configuração social das relações interpessoais que se desenvolvem a partir do nascimento” (GONÇALVES, 1998), sendo originalmente mãe e filho, e ampliando ao longo da vida.

A prática psicodramática “assenta-se sobre o tripé: contextos, instrumentos e etapas” (GONÇALVES, 1988): *contexto social* é considerado a realidade como ela é (referências dessa realidade: o tempo como o calendário, horários; e as estruturas socialmente determinadas como, por exemplo, traços culturais, formas de organização do estado, crenças predominantes na sociedade); *contexto grupal* é a realidade de um grupo social específico, sua estrutura, tempo e espaço e funções sociais e as relações que produzem; *contexto dramático* se constitui pela realidade dramática individual ou grupal, que pode ser vivida no “como se” fosse realmente, com tempo e espaço fenomenológico e subjetivo que pode ser vivido nos planos real, simbólico e da fantasia.

Para a execução do método psicodramático são utilizados cinco instrumentos – o palco, o sujeito ou protagonista, o diretor, os egos auxiliares e o público. O primeiro instrumento é o palco e ele proporciona um espaço vivencial flexível e multidimensional que amplia em termos reais o espaço vital do cliente ou paciente. O sujeito, cliente ou paciente (também chamado de protagonista) é o segundo instrumento. O diretor é o terceiro, tendo como funções ser: produtor, terapeuta ou coordenador/treinador e analista. O quarto instrumento são os egos auxiliares, extensões do diretor e do protagonista nas funções de ator, agente terapêutico (guiando o sujeito) e investigador social (apoiando a função de analista do

⁸ O *Átomo Social* como técnica é uma forma de representar a pessoa em suas relações e subjetividades específicas trazendo luz aos sentimentos envolvidos (CUKIER, 1992).

diretor). O quinto instrumento é o público ou grupo, com dupla finalidade, podendo ajudar ou ser ajudado pelo sujeito ou protagonista (MORENO, 1975).

As sessões de Psicodrama acontecem em três etapas: aquecimento, dramatização e o compartilhar. Aquecimento é uma etapa de grande importância para Moreno, sendo uma fase que “derivou da discussão sobre espontaneidade” (MORENO, 1975). É uma etapa de preparação, sendo um convite à pessoa para entrar num papel ou cena a ser (re) vivido (a). São dois momentos de aquecimento, o inespecífico e o específico. O primeiro traz o paciente ou cliente para o aqui e agora da sessão, podendo ser verbal, corporal ou mental. Cumprimentos de chegada, algumas falas iniciais sobre seu estado, cuidar da respiração, relaxar ou alongar partes do corpo, falas que conduzam a estados mentais que favoreçam o trabalho que será iniciado são alguns exemplos de aquecimento inespecífico. O aquecimento específico começa a partir da escolha das estratégias e recursos que vão ser utilizados numa ação (montagem de desenho, colagem, imagem, cena) ou os que vão compor a cena, a composição dos papéis, visando preparar a dramatização. A ação e a dramatização requerem do diretor o manejo de cenas, de recursos e jogos e acontece com a ajuda dos egos auxiliares e possíveis participações da platéia, se em grupo.

Ao final da ação ou dramatização todos são convidados a comentar a experiência vivida, começando pelo protagonista, compartilhando sentimentos e pensamentos, cabendo ao diretor em sua função de analista, ajudar o grupo a elaborar os conteúdos trabalhados na sessão fazendo as conexões com o processo grupal, terapêutico ou profissional. Comentários são relatos ou depoimentos sobre como foi a ação ou dramatização para a pessoa. Compartilhar é a etapa de troca de sentimentos presentes naquele momento. Além dessas etapas existe ainda a do processamento, que é mais objetiva e estruturada, visando à elaboração e compreensão técnica e teórica dos conteúdos trabalhados.

5.2.2 Teoria de papéis

Para Jacob L. Moreno o homem é um ser em relação, imerso no contexto social e grupal e a sua vida e desenvolvimento acontecem através do desempenho de papéis. Considerava que o ser humano é um “*role-player*”, ou seja, um intérprete de papéis (MORENO, 1975). O seu conceito de papel foi inspirado no teatro mais que na Sociologia contemporânea, e tinha origem no termo inglês *role*, por sua vez derivado do latim *rotula*. Rolos de escritos para o antigo teatro greco-romano que correspondiam a cada parte cênica,

esse é o sentido mais original do termo para ele, além do sentido de funções sociais que veremos a seguir (GONÇALVES, 1992).

Para Moreno trabalhar com o conceito de papéis tinha mais vantagens metodológicas do que trabalhar com a categoria “personalidade” ou “ego”, como ponto de referência para o estudo do comportamento humano e das relações. Afirmava que papel é a unidade da cultura e “é a forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos” (MORENO, 1975, página 27).

Considerado também como a menor unidade observável de conduta, o papel é uma experiência interpessoal e, como tal necessita de duas ou mais pessoas para entrar em ação. Outra noção relevante na teoria de papéis afirma que todo papel é uma resposta a outro desempenhado por outra pessoa. Sendo assim, não existe papel sem o correspondente contra papel, ou papel complementar. Por exemplo: mãe e filho, médico e paciente, professor e aluno. Por serem unidades de conduta possuem as características e particularidades próprias da cultura em que se estruturam. Todo papel é constituído de duas partes, contendo, portanto, elementos particulares e coletivos (MORENO, 1975).

Numa perspectiva de desenvolvimento Moreno afirmava que os papéis surgem antes da formação do eu: primeiro surgem os papéis fisiológicos ou psicossomáticos de comer, dormir, exercer atividades sexuais; seguido dos papéis psicológicos ou psicodramáticos relacionados a fantasias infantis; por ultimo surgem os papéis sociais que vão se constituindo ao longo da vida: filho, irmão, sobrinho, amigo, pai, profissional (MORENO, 1975).

Garrido Martin⁹ afirma que Moreno classificou os papéis segundo “o grau de liberdade e espontaneidade que permitem ao sujeito”, sendo o primeiro a adoção de papéis (*role taking*), seguido da representação de papéis (*role playing*) e, no maior grau de liberdade, a criação de papéis (*role creating*). Essas categorias representam níveis de desenvolvimento de papéis.

5.2.3 Pedagogia Psicodramática

Fundamenta também o presente trabalho a Pedagogia Psicodramática, criada por Maria Alicia Romaña, para a aplicação do Psicodrama nas áreas da educação e organizacional. Ela é argentina, educadora, pedagoga e morou em São Paulo de 1976 a 2005

⁹ MARTIN, Garrido Eugenio. Psicologia do Encontro J.L.Moreno. São Paulo, Ágora, 1996.

e fez parte da primeira turma de formandos em Psicodrama, pela Asociación Argentina de Psicodrama. Apresentou a idéia do Psicodrama Pedagógico no IV Congresso Internacional de Psicodrama, em 1969, em Buenos Aires. Integrou a equipe que formou os primeiros psicodramatistas brasileiros no foco educacional, em São Paulo.

No texto a seguir vemos como ela se referencia no Psicodrama, evidenciando as três dimensões do método de ação criado por Jacob Levy Moreno e tão bem apropriado ao campo sócio-educacional:

“O Psicodrama é uma combinação equilibrada de trabalho em grupo, desenvolvido num clima de jogo e liberdade, que alcança sua maior expressão quando articulado no plano dramático ou teatral. O *grupo* é um organismo que se vai estabilizando, à medida que seu próprio processo vai se desenvolvendo. As particularidades de seus integrantes, seus interesses e necessidades marcam suas características e seu histórico. *Jogar* ou brincar, entendidas como as atividades talvez mais sérias que o homem pode realizar, garantem a permanência do trabalho do grupo numa instância própria, num espaço particular, organizado com base em códigos e normas também próprios. O *teatro*, no Psicodrama, está presente pela possibilidade de desempenhar papéis, de intercambiar personagens, de transcender a perspectiva pessoal” (ROMAÑA, 1996).

Romaña parte da mesma visão filosófica moreniana de homem: um ser social e um ser em relação. Demonstra como a estrutura do Psicodrama - a integração de contextos, etapas e instrumentos – aplica-se ao trabalho, a uma reunião ou a uma aula em todos os seus benefícios. Manteve a filosofia e fundamentos do Psicodrama, agregando o seu referencial pedagógico, ao campo de atuação do educador.

Criando o termo Psicodrama Pedagógico, Romaña naturalmente estabeleceu uma diferença entre a aplicação didática e terapêutica da dramatização. Mas, o que ela fez, principalmente, foi reconhecer a unidade básica relativa à filosofia e o fundamento de um mesmo método, procurando identificar, por meio do “pedagógico”, fundamentalmente o marco referencial e o campo de ação do educador. (ROMAÑA, 1996).

No Psicodrama Pedagógico de Romaña, a tríade *grupo / jogo / teatro* sustenta a elaboração de conceitos, com base nas experiências cotidianas significativas; e ainda, “permite o desenvolvimento da expressividade e uma pesquisa mais ampla sobre os papéis profissionais e seus complementares, para sua melhor estruturação” (ROMAÑA, 1996).

No atendimento *Coaching* individual e de equipe foi possível usar os fundamentos do Psicodrama Pedagógico considerando a presença da “tríade” acima referida, bem como os

níveis de realização dramática propostos por Romaña: (1) o nível da realidade ou reprodução dramática dos fatos, (2) o nível simbólico e (3) o nível da fantasia.

Na *dramatização em nível real*, desenvolvemos a partir do que o grupo sabe do tema, sua experiência; ocorre a compreensão do conhecimento pela *análise* do tema proposto. A *dramatização em nível simbólico* utiliza a *síntese*: o grupo simboliza e abstrai os elementos generalizadores do conhecimento. Na *dramatização no nível da fantasia*, o grupo integra conhecimentos e aplica-os a situações novas ou produz associações à procura de outros conhecimentos; a compreensão se dá através da *generalização*¹⁰.

Romaña faz uma diferenciação entre as técnicas que ela chama de técnicas básicas ou primárias, as técnicas secundárias e as composições psicodramáticas. As *técnicas básicas ou primárias do Psicodrama* são: duplo, espelho, inversão de papéis, solilóquio e interpolação de resistências; todas elas propostas por Moreno.

As *técnicas secundárias* são: as imagens fixas ou em movimento e as dramatizações simples (nelas podem ser aplicadas técnicas básicas).

As *composições* são: o *role-playing*, o sociodrama, os jogos dramáticos, o método educacional, o jornal vivo e o teatro espontâneo; que são modalidades de Psicodrama metodologicamente mais complexas (nelas podem ser utilizadas as técnicas básicas e as secundárias).

As seguinte palavras de Romaña traduzem seu espírito humanista e libertário:

“Na prática da *Pedagogia do Drama*, exercita-se o convívio com a tolerância, com a diversidade, a coragem para manifestar suas opiniões, a apreciação estética, a ternura, a solidariedade, a compaixão, a aceitação dos erros e o aprendizado a partir deles. Na prática da *Pedagogia do Drama*, há um espaço bem largo para deixar tudo isso acontecer” (ROMAÑA, 2002).

¹⁰ ROMAÑA, Maria Alícia. Do Psicodrama Pedagógico à Pedagogia do Drama. Campinas, SP: Papirus, 1996.

6 PESQUISA-AÇÃO: APLICANDO O PSICODRAMA NO *COACHING*

6.1 Conexões entre o Psicodrama e a PNL

Ao estudar o Psicodrama comecei a fazer uma revisão da estrutura e do funcionamento das minhas sessões de *Coaching*, que passo a relatar neste capítulo. Como é fruto da aprendizagem e da experimentação, esse relato nem sempre corresponde a uma ordem cronológica ou linear. A experiência era viva e empolgante: novos conceitos e visões sendo repensados e aplicados, discutidos e testados durante os dois anos do curso de formação.

Aos poucos fui passando a ver o cliente como o protagonista da sua própria vida. Essa é uma concepção do Psicodrama que me parece alinhada com a visão do *Coaching* com PNL¹¹, embora com outra dimensão e linguagem. Já trabalhava com a concepção da pessoa humana como ser autônomo e capaz de repensar e recriar a sua vida, tendo dentro de si os principais recursos transformadores. A visão sociométrica e a filosofia de Jacob Levy Moreno fortaleceram ainda mais essa crença e essa postura diante do processo e do cliente. Na citação abaixo feita por Carlos José Rubini¹², constatamos a força dessa visão moreniana:

O homem é um ser que, a partir do impulso da espontaneidade, poderá desenvolver a “centelha divina criadora” que traz em si mesmo. “O homem é um gênio em potencial, que, lutando contra conservas culturais, através da espontaneidade criadora, chegará a assemelhar-se a Deus e encontrar sua liberdade”.

O conceito de espontaneidade¹³ também faz todo sentido no processo de *Coaching*. Tendo como objetivo promover mudanças comportamentais desejadas pelo cliente e adequadas ao seu sistema de vida, a PNL é afirmativa quanto ao potencial de criar e de se transformar, que emana da pessoa, sendo o *coach* apenas um facilitador desse processo. O fator espontaneidade como atributo humano acrescenta a essa visão uma força conceitual e um caminho mais claro para sua prática.

¹¹ Programação Neurolinguística, princípio que fundamenta o Coaching com PNL, O’CONNOR, Joseph e LAGES, Andrea. **Coaching com PNL**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

¹² Rubini, Carlos J. **O Conceito de papel no Psicodrama**. Artigo publicado na revista Brasileira de Psicodrama Volume 3, fascículo I, ano 1995.

¹³ Espontaneidade é uma palavra que deriva do latim *sponte* que significa “de livre vontade” É considerada uma função inata do ser humano de agir e reagir de forma adequada, resoluta e criativa às situações da sua vida. MORENO, J. L. **Psicodrama**. São Paulo: Cultrix, 1993.

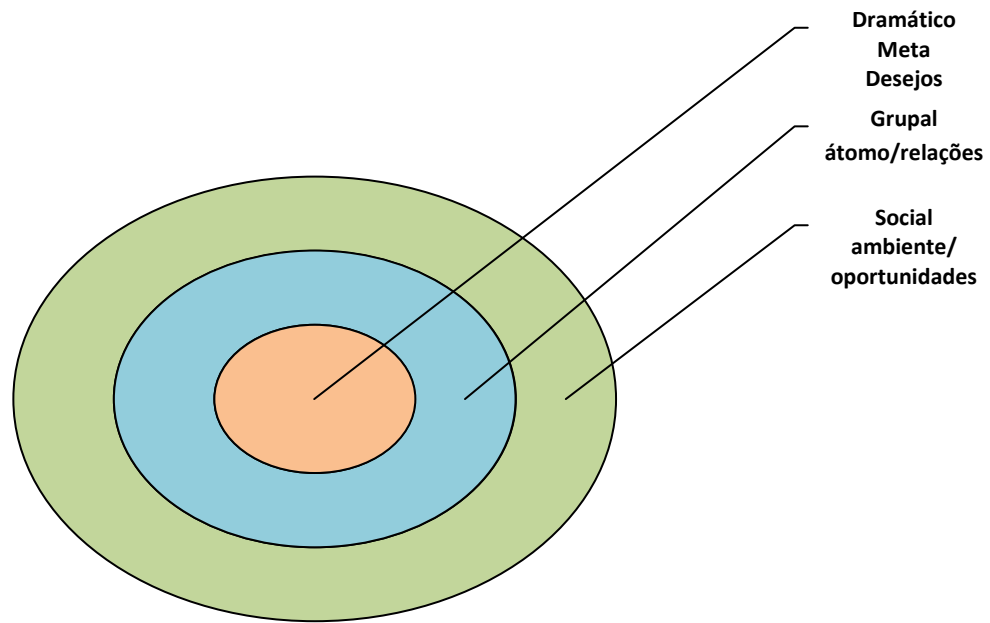
O objetivo de despertar em cada pessoa o seu potencial criador foi enriquecido com o método psicodramático que propõe retomar a capacidade de a pessoa agir de livre vontade¹⁴.

Este ponto me levou a uma reflexão importante sobre o meu papel de *coach* na relação com o meu cliente: a condição de ajuda está diretamente relacionada à profundidade e consistência de minhas crenças sobre a natureza humana, e de minha capacidade de ser espontânea, sendo coerente com os meus princípios. O meu olhar para o cliente, a minha forma de acolhida, o preparo da sala e dos recursos da sessão, são aspectos que interferem de forma sutil e efetiva na qualidade do atendimento, transmitindo concretamente para ele a coerência das minhas atitudes. Assim como para qualquer outro papel de ajuda ao outro e de educador no sentido amplo, o desenvolvimento pessoal é uma constante necessidade para o desempenho do papel de *coach*. Ou, dito de maneira mais reflexiva: ser espontâneo parece aumentar a minha responsabilidade na relação comigo mesma e com o outro.

No método da PNL a meta individual passa necessariamente por um teste de validação para assegurar ao cliente que a sua mudança trará benefício para todo o sistema envolvido. Este é um ponto de extrema importância e valor que coloca o *Coaching* em sintonia com o meio social, garantindo a ética do processo. A visão dos contextos social, grupal e dramático, trazida pelo Psicodrama, reposicionou o processo de *Coaching* colocando-o num plano de visão que me parece ainda mais ampla, com benefícios para o cliente. Desde a contratação dos serviços de atendimento na modalidade *Coaching* existem possibilidades de análise de conexões entre os diversos níveis de ação e de relação da pessoa, a partir da diversidade de papéis que o cliente desempenha e da dinâmica das relações interpessoais em cada contexto envolvido.

É como se cada pessoa ou grupo ganhasse uma forma ampliada de ser vista pelo *coach*. Essa forma parece mais adequada à complexidade da sua existência trazendo uma visão que valoriza a sua dimensão humana. Procuro representar essa visão na figura a seguir, considerando uma pessoa com uma meta para a sua vida profissional:

¹⁴ Espontaneidade é uma palavra que deriva do latim *sponte* que significa “de livre vontade”.



O processo de *Coaching* sob esta perspectiva alinha desejos e anseios pessoais às condições grupais de apoio nas relações do seu átomo social¹⁵, em conjunto com a análise das oportunidades e reais possibilidades oferecidas pelo ambiente social em que a pessoa está inserida.

Fazendo uma revisão das etapas do processo de *Coaching* – PNL e considerando uma quantidade média de doze sessões (quantidade de referência e aplicada com a flexibilidade necessária para cada pessoa e situação) construí uma divisão de sessões por etapas do processo, à luz do Psicodrama, ficando assim:

ETAPAS	QUANTIDADE	OBJETIVOS
Aquecimento	Três sessões	Vínculo e definição da meta/análise dos contextos.
Ação/Dramatização	Seis sessões	Atividades e ações concretas para a meta
Compartilhar	Três sessões	Percepção da construção e estratégias de manutenção

¹⁵ Átomo Social é o núcleo das relações de um indivíduo e também uma técnica para investigação do seu contexto sociométrico. CUKIER, Rosa. **Psicodrama Bipessoal**. São Paulo: Ágora, 1992.

Dentro da estrutura da sessão a fase do aquecimento inespecífico passou por um tratamento especial de revisão da sua importância para o processo: a chegada do cliente sendo vista como o momento em que ele passa por uma troca de cenário da vida real para as possibilidades psicodramáticas. É o momento de preparação e concentração para se dedicar ao seu papel mais essencial de pessoa no mundo, ou seja, uma pessoa que voluntariamente se coloca visível e disponível para recriar as cenas da sua vida, refazendo *scripts* a seu gosto e sob a direção do *coach* por ele escolhido. Ele é o protagonista e com ele está o poder de decisão e a autonomia, com toda ênfase da filosofia moreniana. Essa consciência presente traz uma qualidade para a relação, gerando uma expectativa que abre caminhos para o trabalho acontecer.

Passei a utilizar como aquecimento, mais recursos corporais, respiratórios, posturais, para auxiliar o cliente nessa chegada física e mental, dando suporte para ele entrar em cena com o máximo do seu talento e competência. É clara a percepção do valor desta etapa e sua influência na qualidade da sessão. Em relação ao aquecimento específico pode-se considerar que é uma nova etapa da estrutura da sessão, levando suavemente o cliente a entrar em contato com o tema emergente relacionado à sua meta.

Numa situação de *Coaching* em equipe, atingir a meta depende muito da confiança de cada um no empenho de todos. Nesse caso, seja qual for a meta definida por aquele grupo, o aquecimento específico de uma sessão poderá ser um exercício corporal de apoio e confiança, por exemplo. Utilizar o corpo é uma ação concreta e feita por todos de forma real, o que simbolicamente irá reforçar a crença do grupo em sua própria capacidade de atingir a meta comum.

Essa etapa de estabelecimento da confiança é utilizada no *Coaching* com a mesma lógica do Psicodrama, como uma preparação e aproximação do momento seguinte e principal, que é a dramatização. Sendo a meta o núcleo da sessão considero que trabalhar a meta corresponde à etapa de dramatização do Psicodrama.

Geralmente iniciava essa etapa com relato verbal sobre a tarefa ou perguntando sobre como vivenciou a sua meta no período entre a última sessão e o momento presente. A partir do Psicodrama, tenho optado pelo uso de algum recurso lúdico, jogo ou forma de relatar que vá além do verbal. Essa é uma forma que favorece a expressão, trazendo elementos novos. Ao entrar no tema perguntando, por exemplo, “como se dedicou à meta neste período?” ou “colocou em ação a sua meta?”, havia uma tendência de a pessoa começar um discurso

autocrítico geralmente negativo sobre seus avanços, com tendência a julgamentos e autocobrança. Colocar a pessoa num lugar de “platéia de si mesma” ou convidá-la a imaginar o que alguém diria sobre ela, por exemplo, trouxe para o processo uma nova dimensão e possibilidade. Favorece a pessoa se tornar uma analista do seu processo, propiciando uma visão crítica ampla que leva à auto-aceitação e a espontaneidade. O recurso lúdico cria um campo relaxado extremamente benéfico também.

O uso de teatralização e das técnicas clássicas do Psicodrama tem sido de grande valia para o processo de *Coaching*. Às vezes o cliente relata um caso que lhe traz conflito e já se mostra “aquecido”, possibilitando um manejo espontâneo para o “entrar em cena” tanto no seu papel, como no papel de um personagem complementar naquela situação. Em momentos em que o cliente demonstra não perceber como está agindo e isso está resultando em incômodo para o seu processo, utilizo a técnica do espelho, podendo fazer um delicado manejo de anunciar antes, dizendo: “Observe agora o que vou dizer” ou mesmo “Vou repetir o que você acabou de dizer”. A inversão de papéis é também muito utilizada em momentos em que a falta de percepção do outro está sendo uma barreira para o processo do cliente.

Em algumas situações também utilizei um manejo mais próximo do Psicodrama Clássico, organizando um espaço cênico, aquecendo os personagens e pedindo aos protagonistas que reproduzissem uma cena específica. Exemplifico com uma situação de atendimento em grupo em que três sócios de uma empresa estavam com dificuldade de dar limite a um cliente que demandava muito além do contratado. A situação era incômoda para todos e aí se instalava o conflito. Cada um deles passou pela cena, falando diante dos outros com o tal cliente (na realidade suplementar ali criada) e ao final, compartilharam impressões sobre o estilo de cada um e decidiram de forma satisfatória “quem e como” iam resolver aquela situação. Essa sessão foi parte de um processo que será comentado mais à frente neste mesmo capítulo.

A etapa de comentários e a do compartilhar do Psicodrama acontece com naturalidade como seqüências da sessão. Essa é uma grande diferença que percebo no novo método: elas fazem parte integrante, não sendo etapas isoladas em que “se para, para avaliar”. Dramatizar traz naturalmente uma necessidade de expressão de sentimentos e pensamentos, uma vez que mobiliza a pessoa através da ação. O relato do cliente ou do grupo neste momento faz parte de uma necessária elaboração cognitiva que se integra à vivência anterior, geralmente

despertando aspectos mais afetivos e intuitivos da aprendizagem. A avaliação com essa tônica específica passou a ser apenas a avaliação do processo como um todo.

O quadro abaixo apresenta uma síntese do processo de *Coaching* contendo as etapas da PNL, acrescido das novas concepções psicodramáticas que fui assimilando:

ETAPAS DO PROCESSO <i>COACHING</i>	COM PNL	COM PSICODRAMA
CONTRATAÇÃO	Bases financeiras. Bases materiais. Contrato pela empresa - bases específicas.	Visão do contexto social e grupal. Diagnóstico e alguma sociometria. Aquecimento do processo contratado.
PRIMEIRA SESSÃO	Rapport. Contrato pela empresa - bases específicas.	Contato e vínculo Confirmação da escolha do “ <i>Coach</i> ”
ESTRUTURA DAS SESSÕES	Abertura – rapport. Recurso - Meta – Tarefa. Avaliação da sessão/processo.	<u>Aquecimento inespecífico</u> com uso de iniciadores <u>Aquecimento específico</u> com atividade que aproxime da meta ou a inclua na sessão; <u>Ação/Dramatização</u> : atividade diretamente relacionada com a meta e que produza ação real sobre ela. <u>Compartilhar</u> : sequencia natural da etapa anterior; complementa o seu efeito, integrando a sessão.

Analisando o quadro comparativo da estrutura do processo e das sessões com PNL e com Psicodrama, podemos verificar duas diferenças: o nível de simplicidade e de complexidade, com suas vantagens e desvantagens; e a presença da subjetividade versus objetividade. Procurei aprender de forma cumulativa, mantendo a complexidade da leitura do Psicodrama e a objetividade da PNL. Procurei usufruir da possível complexidade da leitura psicodramática utilizada principalmente para os bastidores do atendimento, uma vez que preservo a simplicidade como valor presente nas duas abordagens, o que favorece o processo para o cliente.

À presença da subjetividade em maior grau no *Coaching* com Psicodrama, venho associando a integração entre os aspectos afetivos e cognitivos da mudança, como experiência de nova aprendizagem de papéis. No Psicodrama a visão ou concepção do processo contém maior presença afetiva; as técnicas e manejos possibilitam uma vivência afetiva através dos níveis: real, simbólico e da fantasia; resultando em ganhos reais para o cliente¹⁶. Essa conclusão me parece bem natural por ser o Psicodrama uma teoria e um método que tem como objeto o entendimento do ser humano e de suas relações, escopo maior que o da PNL, que se propõe explicar e atuar em processos da comunicação humana.

6.2 Aplicação de Métodos, Técnicas e Recursos – *Coaching* individual

***Coaching* individual - Cliente A**

No período de janeiro de 2009 a abril de 2010, fiz o atendimento ao cliente A, que estava sendo promovido para gerente de sua própria equipe. A demanda apresentada foi para realização de uma capacitação gerencial e *Coaching*, simultaneamente, no sentido de prestar apoio a A, no seu novo papel assumido.

Ele tinha 28 anos e já trabalhava como técnico da empresa há mais de cinco anos. Eu conhecia bem o contexto da empresa, minha cliente desde o ano de 2003, com trabalhos realizados em diagnóstico, consultoria em gestão de pessoas, *Coaching* da equipe dirigente¹⁷, entre outros.

Neste caso o cliente teve o *Coaching* patrocinado pela empresa, situação em que faço um contrato deixando claros os efeitos desta condição no processo. Em primeiro lugar busco certificar para mim e para o meu cliente se a mudança desejada pela empresa contratante reflete o desejo pessoal dele. Em resumo: sinalizo para o cliente que no seu processo em direção a uma meta escolhida estaremos, ao mesmo tempo, confirmando e avaliando se essa meta é mesmo de seu interesse e, acompanhando o interesse comum da empresa no rumo que se vai tomando.

¹⁶ Os níveis da experiência, ação ou dramatização - o real, o simbólico e o imaginário - foram agregados à minha visão e prática a partir do meu contato com o MEP – Método Educacional Psicodramático, ROMANA, Maria Alicia. **Construção Coletiva do Conhecimento**. São Paulo: Papyrus, 1992.

¹⁷ O atendimento *Coaching* na época foi realizado com utilização de metodologia própria, a partir dos princípios e práticas da Psicologia Organizacional, tendo como principal referência MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2002.

Nesses casos o contratante - dono ou gerente da empresa - faz parte do contrato, envolvido que está com os resultados. Manter esse alinhamento de propósitos comuns é tarefa do *coach*, deixando claros os limites contratados. A liberdade individual será completamente respeitada, assim como os compromissos conjuntos assumidos. Em caso de mudança de desejo pessoal do cliente para desenvolver aquele papel, o processo será renegociado ou mesmo interrompido, sempre se mantendo a postura de cuidados com todas as partes envolvidas. Esclareço essa forma especial de contrato de maneira a satisfazer o contratante e o cliente a ser atendido, garantindo princípios éticos.

Em todo contrato de empresa já vinha utilizando um formulário próprio para comunicar bem essa natureza específica. Depois do meu contato com a Teoria de Papéis¹⁸ de J.L. Moreno, somada à visão psicodramática do processo, passei a perceber outras nuances, aspectos mais subjetivos dessa mesma realidade. Percebi que nesse caso as três pessoas estão não apenas no contrato, início e final do processo, elas estão simbolicamente sempre presentes.

Essa clareza deu a condição de melhor aproveitar esta presença no plano imaginário, tirando benefícios disso. O conceito de realidade suplementar¹⁹ proporcionou novas compreensões e possibilidades, como fiz algumas vezes ao solicitar ao cliente que colocasse o seu diretor como platéia de uma determinada cena e imaginasse o seu pensamento ou sentimento frente a alguma situação que estava sendo trabalhada.

No atendimento ao cliente A foi de fato quando experimentei pela primeira vez usar uma estratégia psicodramática. O processo estava “travando”, como se diz quando os recursos utilizados não produzem avanço em direção à meta. O cliente faltou a algumas sessões e a minha sensação era de não estar mais sendo capaz de ajudá-lo. A sua meta era a de se sentir seguro na posição de líder frente à equipe e à direção da empresa. Esgotei a aplicação dos recursos para fortalecimento da meta e as tarefas em relação à sua equipe se concretizavam e os resultados eram satisfatórios. Porém uma questão pontual se apresentou: diante do dono da empresa, pessoa com quem ele já se relacionava a mais de cinco anos em outro papel, algo estranho acontecia que lhe alterava psicológica e fisiologicamente em alguns momentos

¹⁸ Para Moreno os papéis constituem o eu, os aspectos tangíveis do que é conhecido como “ego” MORENO, J.L. Psicodrama. São Paulo: Cultrix, 1993. Página 229.

¹⁹ Realidade suplementar é aquela vivida através da produção psicodramática, é pluridimensional, enriquecendo o paciente, segundo MORENO, J. L. **Psicoterapia de Grupo e Psicodrama**. Campinas: Livro Pleno, 1999 p. 104 e 117.

específicos e mesmo em reuniões rotineiras (faltavam palavras e surgia gagueira, dificuldade de articular o pensamento e sudorese).

Quando ele me relatava tais fatos percebia alguns desses sintomas surgirem diante de mim. Cheguei a pensar em encaminhar o caso, em função dos sintomas psicossomáticos. O meu cliente sentia dificuldade de desempenhar seu papel de gerente diante do diretor da empresa. Era uma dificuldade com uma figura de autoridade com nuances que eu não compreendia e que poderiam estar relacionadas a histórias da sua vida pessoal e familiar. Estava eu diante de um dos principais dilemas da atividade *Coaching* no atendimento individual, relacionado ao meu limite de competência: isso é *Coaching* ou psicoterapia? Arrisco aproximar desse limite? Continuarei mantendo a adequação do meu papel?

Com toda esta característica só mesmo no meu processo de psicoterapia psicodramática didática pude esclarecer a minha dúvida e me orientar sobre o manejo adequado para o aquele momento. Os meus recursos com a PNL não pareciam suficientes para dar conta daquele momento e foi impulsionada por isso que usei e tomei a decisão, bem apoiada que estava por psicodramatistas mais experientes. Foi assim que me preparei psicológica e metodologicamente para ajudar o meu cliente, experimentando uma sequência de técnicas inspiradas no átomo social.

O processo começou com a aplicação do átomo social para identificar as pessoas importantes para o seu papel profissional e o que elas tinham a lhe dizer sobre o exercício da liderança. Através desse trabalho identificamos que ele atribuía ao diretor da empresa algum outro papel adicional, associado à figura de autoridade em sua vida pessoal. No meio da atividade ele se lembrou de uma cena incômoda da sua juventude e trouxe para a sessão essa associação.

Um segundo passo foi ajudá-lo a remontar esta cena da sua juventude em que estavam presentes autoridades familiares e onde pode ser revisto e rematrizado²⁰ o seu papel e sentimentos que teve frente às decisões que estavam sendo tomadas. Durante sua vida ele se cobrava uma posição de “defesa da sua mãe e de tomada de decisão” que não lhe cabia pela sua idade e poder frente aos demais adultos daquela época. Foi um momento de reconstrução

²⁰ Rematizar refere-se à internalização de um novo modelo relacional, corrigindo a matriz original. Designação criada por Dalmiro Bustos, segundo MENEGAZZO, Carlos Maria e outros. **Dicionário de Psicodrama e Sociodrama**. São Paulo: Ágora, 1995

e ajuste na visão e cobrança de seu papel de filho e o que lhe cabia no contexto familiar naquele momento.

Ao final, como terceira etapa e numa terceira sessão, refizemos o átomo ampliando as figuras de autoridade ao longo de sua vida, construindo uma matriz de autoridade, para fortalecer o seu papel como líder através do contato com os seus principais modelos.

A esta técnica dei o nome de Matriz de Autoridade. O cliente declarou ter sentido muito alegria e prazer ao reconstituir sua história tendo como base a sua meta de desenvolver a liderança.

Apresento um quadro síntese dessa experiência:

MANEJOS EM SESSÕES SEQÜENCIADAS DO CLIENTE A		
Estratégia psicodramática e enquadre	Objetivos	Resultados
<p>Átomo Social</p> <p>Pessoas que influenciam no desenvolvimento do papel profissional.</p>	<p>Para vivenciar a sua percepção e suposições de como é visto no desempenho como líder – exercendo autoridade e poder.</p>	<p>Percebeu melhor sentimentos e valores envolvidos no novo papel.</p> <p>Lembrança incomoda de cena familiar da juventude envolvendo exercício de autoridade.</p>
<p>Narrativa dramática</p> <p>Montagem de cena familiar com objetos intermediários representando pessoas e coisas do cenário original.</p>	<p>Reviver dramaticamente a cena para rematizar a experiência.</p>	<p>Nova percepção sobre sentimentos e nova avaliação sobre a sua posição e o seu papel naquela cena, atualizando a experiência no presente e sentindo alívio.</p>
<p>Matriz da Autoridade</p> <p>Desenho das pessoas, modelos e valores inspiradores de autoridade e poder em sua vida.</p>	<p>Fortalecer o papel de líder e o exercício da autoridade e do poder no novo cargo.</p>	<p>Expressou se sentir mais seguro.</p> <p>A partir desta sessão deixou de sentir o incomodo físico frente ao diretor da empresa, passando a lidar com os desafios do papel de gerente com mais naturalidade.</p>

O processo de A foi se desenvolvendo bem a contento e foi encerrado de forma satisfatória com reunião individual e conjunta com o dono da empresa. O cliente A era no início um jovem sério, de pouco riso, tenso e com excesso de peso corporal. Ao longo daquele ano várias transformações aconteceram: emagreceu, fez vários cursos de liderança e passou a sorrir mais, demonstrando mais leveza e espontaneidade nas relações. A seguir reproduzo as declarações de A. relativas ao nosso trabalho:

“O ano de 2009 foi um marco na minha vida. Virei outra pessoa. Amadureci muito e ampliei minha visão sobre gestão. Em 2010 quero ser um melhor líder e não um chefe. Preciso aperfeiçoar isso. Quero fazer cursos de oratória e de vendas e pretendo começar a treinar um sucessor.”

Uma atividade a mais que propus para o dono da empresa foi fazermos um diagnóstico da equipe que estava sob a orientação de A. Esta seria uma forma de identificar entre os liderados os efeitos do trabalho realizado.

O instrumento diagnóstico utilizado foi de inspiração da Pedagogia Psicodramática, a pesquisa dos educadores Gerald Weinstein e Mário D. Fantini sobre aprendizagem significativa (ROMAÑA, 1992, página 71). Os resultados da pesquisa foram compartilhados na hora pelo grupo, em conjunto com A, que recebeu diretamente do grupo o retorno sobre aspectos positivos e a melhorar para o seu desempenho como gestor da equipe. Essa pesquisa ofereceu uma visão sobre relações afetivas no grupo, identificando seus sentimentos, interesse, necessidades e preocupações quanto ao seu desenvolvimento enquanto equipe de trabalho. Realizar em conjunto foi uma experiência significativa para a maturidade das relações entre A e seu grupo, além de fornecer indicadores para um planejamento de melhoria em sua atuação de líder.

Coaching individual - Cliente B

O segundo caso da aplicação do método psicodramático no trabalho de *Coaching* aconteceu no atendimento à cliente B. Passo a relatar essa experiência que teve duração de doze sessões, com o serviço de atendimento em *Coaching* contratado diretamente por ela. Ela veio direcionada para o *Coaching*, conhecendo o processo através de informações do mercado e de experiência em pessoas da família, diferenciando-o de psicoterapia que declarou já ter feito por sete anos e já “estar cansada” (sic).

A cliente B estava com trinta e cinco anos, casada e com uma filha de um ano e meio; trabalhava em empresa da família e dizendo-se “meio perdida” (sic) sobre o que queria em termos profissionais e também familiares. Adorava ser mãe e gostaria de ter mais um filho. Como profissional não estava muito certa se estava bem, pois o fato de trabalhar com o pai a deixava com dúvidas e se sentia “um peixe fora d’água” no meio dos outros profissionais da área. Já tinha experimentado trabalhar em escritório próprio, mas não tinha sido satisfatório também. Afirmava sempre ter tido muitas dúvidas até mesmo na escolha da profissão, que teve forte influência da família. Trabalha desde os 20 anos e isso é um grande valor na sua

família. Ao engravidar tomou a decisão – elogiada por alguns e criticada por outros – de trabalhar meio período para se dedicar ao filho. Essa decisão no momento estava incomodando-a muito, pois a fazia se sentir incompleta nos dois papéis – mãe e profissional.

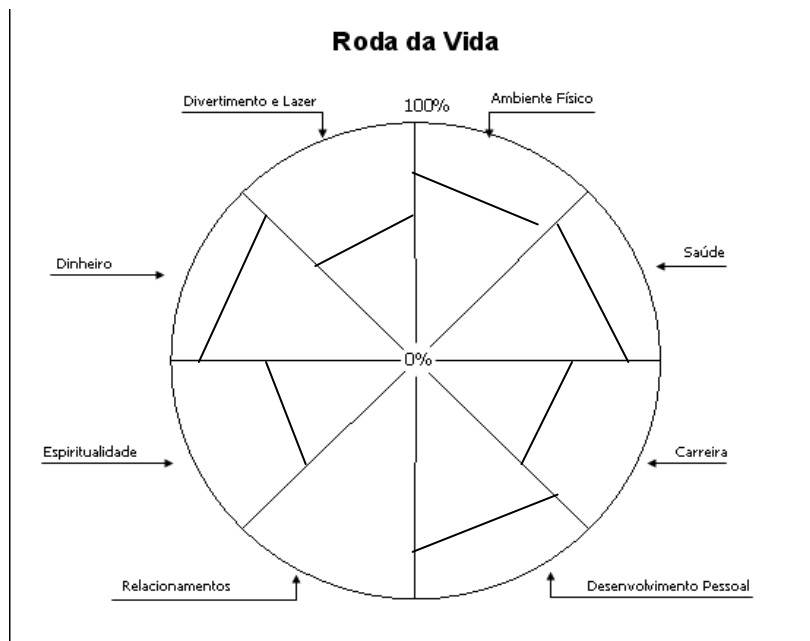
Na primeira sessão fiz muitas perguntas, prestando muita atenção ao conteúdo das respostas e também ao padrão corporal e respiratório de B. Ela era magra, ombro contraído, respiração curta, movimentos rápidos dos olhos, parecendo ansiosa e tensa, expressando certo desânimo. Procurei agir com muita suavidade mostrando os possíveis benefícios do processo que seria construído por nós a cada sessão.

Naquele momento costumava apresentar aos meus clientes a estrutura da sessão no modelo PNL para que eles entendessem o processo, ressaltando a importância da meta e sua função mobilizadora. Contive minha ansiedade de já ter alguma visão sobre o caminho a ser tomado, pois nenhuma pista sobre meta me pareceu clara até o final da primeira sessão. A resposta que B me deu sobre como foi esse primeiro contato foi bem positiva: “Gostei. Houve empatia, abertura humana e flexibilidade. Seu jeito de falar me faz refletir sem agredir. Fluiu muito e até tive insight” (sic). Durante a primeira sessão, respondendo perguntas sobre o trabalho na empresa familiar, ela demonstrou entusiasmo com o que fazia lá. Ao ouvir isso apenas repeti as suas próprias palavras e só depois percebi o efeito de “espelho”²¹ que esse momento tinha produzido. Aquele foi o momento de insight para ela e eu fiquei animada com esse início. Minha intuição tinha funcionado e já vinha sentindo que o Psicodrama estava ampliando a capacidade de ajudar meus clientes na atuação como *coach*.

Na segunda sessão apliquei a Roda da Vida, um recurso da PNL que ajuda o cliente a visualizar seu grau de satisfação com as diversas áreas de sua vida e ainda a analisar a correlação entre elas. São escolhidas as áreas que são como “fatias de uma pizza”, sendo atribuído um grau de satisfação de zero a cem - marcado em cada fatia da roda. Ao final o desenho mostra quanto a sua vida está “redonda” – sendo que o máximo é representado por 100% de satisfação em todas as áreas.

²¹ Espelho é uma das técnicas clássicas do Psicodrama e consiste em propiciar uma forma de a pessoa se ver na sua expressão de sentimentos e pensamentos, favorecendo a função observadora do eu. CUKIER, Rosa. **Psicodrama Bipessoal**. São Paulo: Ágora, 1992.

No desenho abaixo apresento o instrumento Roda da Vida²², com o exemplo fictício da pessoa que se atribuiu 50% de satisfação nas áreas de espiritualidade, carreira e desenvolvimento e lazer, 70% nas áreas de desenvolvimento pessoal e ambiente físico, 80% nas áreas de dinheiro, saúde, e 100% na área de relacionamentos.



O resultado foi positivo, ajudando a cliente a diferenciar alguns aspectos emocionais em que “se misturava” (sic) confundindo papéis de filha, irmã e profissional. A partir daí comecei a expandir o uso de recursos de visualização, por exemplo, pedindo que ela fizesse uma espécie de organograma familiar com os papéis e nomes dos integrantes da família, com suas respectivas posições de liderança na empresa e na família. O processo seguiu bem o seu curso e neste trabalho darei destaque a dois momentos em que as técnicas psicodramáticas favoreceram de modo especial o processo de B.

O primeiro momento foi logo na terceira sessão. A cliente B chegou se dizendo confusa, assim como na primeira sessão, e contou que vinha pensando nos seus papéis e, principalmente tinha dúvidas sobre manter a sua decisão de trabalhar apenas meio período. Apesar dessa afirmativa, a sua reação não verbal não correspondia, fazendo notar que aquele desejo não tinha sido absorvido do ponto de vista emocional. Eu tinha me preparado para

²²Fonte internet: planejeasuavida.blogspot.com

utilizar um recurso inspirado na técnica do duplo²³, associada à primeira fase da matriz de identidade²⁴, uma vez que a sensação confusa que ela expressava fez-me levantar essa hipótese diagnóstica.

Além da inspiração na técnica do duplo, outras aprendizagens do Psicodrama serviram de base naquele momento: a teoria dos papéis na construção dos personagens e a visão do Psicodrama bipessoal, em que o diretor atua, ele mesmo, como auxiliar do processo, quando necessário²⁵. A sessão começou com aquecimento inespecífico verbal, com a minha escuta sobre como se sentiu naquele período; voltei um pouco para o preparo respiratório e corporal, sugerindo para ela sentar de forma confortável e deixar a sua respiração tranqüila e consciente. Em seguida pedi que ela prestasse atenção na minha atuação, pois três personagens iriam chegar através de mim. Eu iria apresentar os três personagens e ela iria observar, vendo as três atuações, ficando atenta para os sentimentos que cada uma iria despertar. A técnica foi uma espécie de desdobramento do eu a partir das dúvidas trazidas.²⁶

Comecei a falar como se eu fosse “B – a profissional”, fazendo um discurso sobre a importância de ser profissional para mim, de como me realizo assim, que ser mãe é uma coisa natural, que faz parte da vida, mas que a mulher precisa assumir a sua verdadeira realização como profissional. A tônica do primeiro personagem é o da mulher que valoriza o seu papel profissional acima de todos os outros. A segunda personagem foi a que consegue equilibrar os dois papéis, dando importância aos dois, diferenciando-os e lidando com os limites que se colocam na situação. A terceira personagem foi a da mulher que super valoriza o seu papel de mãe, encontrando nele o valor mais sublime da vida, dedicando-se inteiramente a ele durante a infância do seu filho e mostrando-se feliz com sua escolha. Todos os personagens eram pessoas bem resolvidas em suas escolhas e defendiam sua posição com firmeza.

Ao final, B relatou que teve fortes sentimentos durante os discursos dos "personagens", destacando que: se viu hoje no primeiro, que deseja ser o segundo e que sentiu

²³ Duplo é uma técnica clássica do Psicodrama que ajuda o contato com a emoção não verbalizada. CUKIER, Rosa. **Psicodrama Bipessoal**. São Paulo: Ágora, 1992.

²⁴ Matriz de identidade é um dos núcleos do pensamento de Moreno: o lócus nascendi, o lugar de acontecimentos fundantes, uma área de vínculos primeiros; como modelo evolutivo possui três fases: duplo, espelho e inversão. GONÇALVES, Camila Salles e outros. **Lições de Psicodrama**. São Paulo: Ágora, 1988

²⁵ Essa função de ego auxiliar assumida pelo diretor no atendimento bipessoal encontra-se analisada por CUKIER, Rosa. **Psicodrama Bipessoal**. São Paulo: Ágora, 1992.

²⁶ A técnica do duplo foi mencionada como “desdobramento do eu”, na tradução de José Manoel D`Alessandro, do livro **Introdução ao Psicodrama** de Jaime G. Rojas Bermudez. São Paulo, Mestre Jou, 1980.

que não quer mesmo ser o terceiro. Esse momento refletiu nela uma coragem para assumir a posição que ela mesma já havia tomado de se dividir entre os dois papéis. A partir daí fiz perguntas sobre essa decisão, facilitando seu processo de reflexão, retomando a força inicial da idéia de trabalhar meio período. Por exemplo, lembrei para ela o fato de ter combinado uma redução de salário relativa à redução de carga horária, numa postura profissional, sem misturar o papel familiar. Percebi mais uma vez que repetir para ela os fatos que ela mesma já havia me relatado causava um efeito muito positivo. Eu fazia a “sua própria voz” sendo ouvida por ela, naquele contexto, num procedimento inspirado na técnica do espelho²⁷.

A cliente B saiu fortalecida da sessão e tomou a decisão sobre sua meta, definindo que seria fortalecer a sua própria decisão de dividir o seu tempo de cada dia entre os dois papéis – mãe e profissional.

Na seqüência das sessões B foi trazendo algumas outras questões que incomodavam a sua decisão, como a opinião de membros da família sobre o desempenho do seu papel profissional. Ao longo das sessões fomos percebendo o nível em que ela se encontrava quanto a assumir (*role-taking*) o papel profissional e a partir disso fizemos um átomo social. Era preciso ajudá-la a perceber o seu desempenho (*role-playing*) no papel e reforçar a sua visão sobre o assunto. O conflito apareceu trazendo a dúvida de ela estar ou não estar realizando o próprio “sonho profissional”. Ela desejava ter clareza sobre a sua escolha profissional. Ela queria ter certeza de que era dona da sua história.

Isso culminou com o segundo momento do processo de B, em que utilizei um recurso da PNL – a linha do tempo – remodelada com o Psicodrama. Fizemos uma sessão com aquecimentos voltados para sonhos, iniciando com uma preparação respiratória (a essa altura já havíamos incluído o iniciador físico nas sessões, o que lhe causava bem estar e confiança). Respirando profundamente até ficar leve e nas nuvens, fui utilizando o Psicodrama Interno²⁸, ajudando-a a criar um mundo imaginário que trouxesse de volta seus velhos sonhos de infância, juventude e início de vida adulta. Ao verbalizar os sonhos chegou à conclusão de que gostaria de conferir no presente quatro sonhos que encontrou durante aquela “viagem no tempo”.

²⁷ Espelho consiste em imitar movimentos e expressões do protagonista. BERMUDEZ, Jaime G. Rojas. **Introdução ao Psicodrama**. São Paulo, Mestre Jou, 1980.

²⁸ Psicodrama Interno é uma dramatização simbólica que ocorre através do pensamento e imaginação. CUKIER, Rosa. **Psicodrama Bipessoal**. São Paulo: Ágora, 1992.

Esses quatro sonhos profissionais se tornaram tema das próximas sessões onde eles foram trabalhados. Em cada uma das sessões, fazia um breve aquecimento corporal e usava como aquecimento específico o seu próprio caminhar lento e passo a passo ia até um ponto da sala que simbolizava aquele sonho já realizado. Estavam presentes o real, o simbólico e o imaginário. O sonho era real, o recurso do local era simbólico e o convite para viver a imaginação da realização do sonho era o nível da fantasia.

Com trabalho respiratório e algumas palavras pontuais, pedia para ela se entregar à imaginação e ao sentimento daquele momento, favorecendo o surgimento dos seus conteúdos frente aquela realidade criada pelo exercício. Depois pedia que ela desse passos para trás, entrando em contato com momentos que antecederam aquele, procurando perceber o que a tinha levado até ali, reencontrando o caminho que fez até chegar àquela realização. O final do exercício era trazê-la para o momento presente, convidando-a a compartilhar sentimentos e pensamentos que teve.

As sessões seguintes aconteceram com o mesmo exercício que ela desejou fazer para cada dos seus sonhos, buscando tirar o melhor proveito, conforme declarou. Na sessão em que ela vivia o seu segundo sonho, durante o caminho simbólico de volta, teve um solilóquio²⁹ espontâneo dizendo “agradar ao meu pai está em todos os meus sonhos”. Essa frase pareceu funcionar para ela como um esclarecimento de um valor próprio – e não apenas do seu pai – fazendo-a fortalecer a sua visão sobre a satisfação profissional que já sentia. A partir daí passou a ter em sua vida real, um diálogo com o pai sobre o trabalho, a se perceber valorizada pelo pai e pelos irmãos, em situações que antes não percebia.

Na penúltima sessão da seqüência, já avaliando o processo, a cliente falou que se sentia mais segura, se valorizando e com maior capacidade de concentração no papel profissional. Para fortalecer isso fizemos mais um átomo social das relações no trabalho utilizando bonequinhos coloridos para representar as pessoas. Esse exercício a ajudou a identificar bem aquelas pessoas que se constituíam uma platéia externa³⁰, significativa para o exercício do seu papel profissional, revendo as suas posições a partir de uma melhor percepção do outro e de suas influências no desempenho do seu papel. Ao final ela achou a

²⁹ Solilóquio técnica básica do Psicodrama consiste em pedir que a pessoa “pense alto”. CUKIER, Rosa. **Psicodrama Bipessoal**. São Paulo: Ágora, 1992.

³⁰ Platéia externa é a referência social significativa (relações ou rede sociométrica) que estimula e motiva a inteligência e criatividade humanas interferindo em seu comportamento. SOEIRO, Alfredo C. **Instinto de Platéia**. Portugal: Afrontamento, 1990.

sessão “gostosa e divertida”, e percebeu claramente a sua evolução comparando com outras sessões anteriores.

A cliente B estava percebendo o valor que ela mesma dava ao seu trabalho e ao seu papel profissional (uma vez que no papel de mãe já se sentia segura). Na sessão seguinte considerou o ciclo completo, avaliando que houve uma lenta e segura transformação sua vida durante o processo e muita mudança no trabalho como fruto do *Coaching*.

Assim foi o início da experiência com o uso das técnicas, recursos e modalidades psicodramáticas no atendimento aos clientes A e B. Continuei aplicando o Psicodrama em todos os meus atendimentos e no próximo tópico eu darei destaque ao atendimento de *Coaching* em equipe, quando tive oportunidade de perceber ainda mais a capacidade de fazer evoluir o trabalho, com muitos benefícios para mim, para o processo e, principalmente, para os clientes.

6.3 *Coaching* de equipe – Construindo um Modelo

A terceira fase no desenvolvimento do *Coaching* através do Psicodrama, na forma como descrevo neste trabalho, começou sob a inspiração da Pedagogia Psicodramática. A minha prática em sessões individuais foi se aprimorando e me levando a ampliar a visão e a criatividade no uso de técnicas e modalidades, com resultados cada vez mais efetivos. Com mais segurança comecei a utilizar recursos psicodramáticos em atendimentos grupais de consultoria e de *Coaching*. Aos poucos fui relacionando o processo de *Coaching* de equipe com o processo de aprendizagem em equipe, observando de forma especial a conexão dos elementos cognitivos e afetivos. Presentes desde o primeiro relato da demanda (situação incômoda que se deseja mudar), os clientes demonstravam concepções e sentimentos confusos sobre papéis ou sobre objetivos do papel. Aquelas pessoas queriam e precisavam aprender a lidar de forma diferente com uma dada realidade, reposicionando os seus papéis.

A consideração da realização dramática nos níveis real, simbólico e da fantasia fornecia uma base sólida para o planejamento das sessões e para o manejo do método psicodramático. Passei a fazer sessões mais dinâmicas, produtivas e alegres, tornando o meu trabalho mais prazeroso e os resultados mais satisfatórios para os clientes. A clareza dessa diferenciação faz com que os momentos e os recursos tivessem melhor aproveitamento, aproximando a pessoa de seus estímulos preferidos, com maior eficácia nos resultados.

Comecei a trabalhar com a tríade jogo, teatro e grupo (ROMAÑA, 1996), percebendo a sessão *Coaching* como um momento da ação dramática para a aprendizagem de papéis e de novas posturas. Essa forma de atuação, em primeiro lugar, favoreceu a mim mesma, me fazendo sentir mais à vontade e tranqüila frente ao meu cliente.

Foram desaparecendo alguns momentos em que eu era tomada por ansiedade com dúvidas sobre “se o que tinha preparado para a sessão seria suficiente para ajudar o meu cliente ou grupo”, por exemplo. Sentia também a angústia do medo de não me sentir capaz de cumprir a minha parte no contrato e levar – no mínimo - alívio para o conflito trazido pelo cliente em suas dificuldades. Esse sentimento onipotente que, acredito faça parte da vida emocional dos que se dedicam a ajudar pessoas no alívio dos seus conflitos, torna-se ainda maior quando se faz isso numa atividade profissional remunerada. A minha condição de viver um contato humano mais verdadeiro com mais espontaneidade na relação, assim como a tele³¹ estavam se desenvolvendo junto com o aprendizado teórico e metodológico do Psicodrama.

Através da metodologia educacional psicodramática compreendi o conceito de aprendizagem significativa e da importância da “articulação entre o mundo afetivo e os métodos educativos” (ROMAÑA, 1992). Essa compreensão trouxe uma nova luz para a concepção geral do *Coaching* e inspiração para cada escolha de recursos e estratégias a serem usados.

A Pedagogia Psicodramática me fez refletir sobre o meu papel de psicóloga, consultora, instrutora e coordenadora de grupos. Repensei tudo isso e sintetizo hoje o meu papel como educadora, num sentido amplo, uma vez que trabalho com a perspectiva do desenvolvimento e da transformação humana, um processo de aprendizagem que se dá ao longo da vida.

Esta etapa do desenvolvimento da aplicação do Psicodrama no *Coaching* será relatada através do atendimento de *Coaching* de Equipe. Uma equipe de três dirigentes de uma empresa me procurou com um conflito pessoal entre eles. Pareceu ser um problema relacionado à percepção de papéis, uma mistura do papel de amigo com o de sócio. O tema aparente era a confusão de expectativas entre serem sócios e também amigos, após mais de dez anos de convivência na empresa.

³¹ Tele é comunicação simultânea em duas vias: ”Eu te olharei com os teus olhos e tu me olharás com os meus.”

Fiz sessões individuais, escutando o ponto de vista de cada um deles, percebendo que as relações de papel tinham mudado de fato: dois deles se consideravam também amigos pessoais, sendo que um deles era considerado apenas sócio, não sendo mais visto como amigo pelos demais.

Na seqüência, buscando manter a vantagem da aprendizagem em grupo, apliquei o diagnóstico de Fantini (ROMAÑA, 1992, página 71), na tentativa de visualizar com o próprio grupo os sentimentos, interesses, necessidades e preocupações que tinham na posição de líderes e em relação ao negócio ou futuro da empresa. Seria também uma forma de confirmar aquele tema aparente, visualizando questões fundantes daquele momento de conflito. Aparentemente o diagnóstico não surtiu o efeito esperado de trazer clareza para o grupo sobre a sua realidade. As sessões foram descontinuadas e retomadas após uns dois meses em que se concluiu que cada um deles percebia as necessidades próprias e da empresa de uma forma diferente: um atribuía a questões de identidade, outro via como questões de poder e o terceiro via que os vínculos é que estavam abalados entre eles.

Esse resultado me fez chegar, em conjunto com eles e pelas visões tão diversas da sua própria realidade, a uma leitura grupal, sob a luz da matriz de identidade de J.L. Moreno: como grupo, eles estavam vivendo um momento de caos, ou seja, a primeira fase da matriz, com necessidade de reforçar o caminho na direção da própria identidade. O caminho que seguimos após essa conclusão passou por uma reconstrução de valores em grupo, que se transformaram em sessões individuais. Buscamos no próprio grupo e fizemos a identificação dos principais valores para se ter e se manter na relação da diretoria.

O passo seguinte foi inspirado em estudos de Sociometria e optei por construir um instrumento que proporcionava a medição do grupo em relação a esses valores. Os valores escolhidos foram: sinceridade, diálogo, confiança, apoio, aceitação, afeto e bom humor. A aplicação individual do instrumento me parecia uma oportunidade de expressão e de reflexão para cada um. Ao final, apresentaria um mapa geral do grupo e os aspectos individuais seriam tratados como tal, esse foi o contrato.

Após a aplicação percebi o efeito esperado de acalmar os ânimos e torná-los mais tolerantes, possibilitando a retomada do grupo para compartilhar suas diferenças de visão e indicativos para o desenvolvimento de cada um e do grupo. A minha indicação para aquele momento foi no sentido de iniciarmos uma série de sessões de *Coaching* individual, buscando aprofundar as questões de cada um e, assim, fortalecer o grupo para os novos passos.

Depois da sessão devolutiva o grupo passou por um período de quatro meses mergulhado em novos negócios e o fato é que nenhuma agenda individual foi marcada. Só após o retorno de alguma calma voltaram a demandar a continuidade do processo, motivados por uma nova crise incipiente. Porém eles voltaram diferentes. Havia sinais de maturidade no relato de suas questões, sem tanta presença de vítimas e culpados, demonstrando capacidade de se perceber agindo no grupo; a questão da mistura de papéis (somos amigos ou sócios?) pareceu totalmente superada. Fiz uma retomada com sessões individuais, apenas para confirmar essas impressões iniciais e propus iniciarmos um processo de *Coaching* de Equipe.

Há muito tempo trabalho com a concepção de que o objetivo comum ou objetivo de grupo³² é o fator motivacional que faz os grupos produzirem. Os motivos individuais não são iguais nem semelhantes, porém eles se traduzem no objetivo de grupo, na medida em que atendem ao critério de satisfazer a cada pessoa individualmente. Aquele grupo me pareceu estar no momento de rever suas escolhas, seus vínculos e seus propósitos empresariais.

Iniciamos com uma sessão onde retomamos o histórico do atendimento desde o início do primeiro conflito, o diagnóstico, a fase do atendimento individual até a reunião devolutiva com o apontamento dos caminhos para a evolução dos indivíduos no grupo. Cada um deles se posicionou, atualizando a sua visão sobre como está funcionando a empresa e a relação entre eles. De forma calma e ponderada foram falando e se escutando e descobrindo que havia mais concordância entre eles do que se pensava (sic).

Após algum tempo de acolhimento e escuta de cada um – necessário tempo para o grupo confiar em sua dinâmica e nas intenções de se dedicarem ao processo de mudança – fiz a proposta do *Coaching* de equipe. Esclareci que o *Coaching* é uma metodologia para uma transformação desejada pelo grupo e que o meu papel seria de mantê-los alinhados com esse desejo e estimular o caminho para alcançá-lo. O primeiro passo é identificar esse desejo de mudança- uma escolha de meta inicial - e defini-lo como um propósito que será de todos. A partir daí será meu o papel de dirigir os passos da construção do como fazer – o caminho para se chegar aonde se quer chegar.

³² Cartwright & Zander – Dinâmica de Grupo Volume II. São Paulo: EPU, 1975, no capítulo Motivos Individuais e Objetivos e Grupo.

Concluíram de forma unânime sobre a necessidade primeira de organização. Esse foi o desejo de mudança identificado no momento: “desejamos ter organização”. Embora ainda seja uma meta de significado amplo, certamente foi um excelente ponto de partida comum.

A sessão inicial do processo de *Coaching* em Equipe foi preparada dentro da concepção psicodramática e a minha nova visão do *Coaching* como um processo de aprendizagem me colocou no lugar de educadora, buscando realizar o meu papel de facilitar a construção coletiva do conhecimento. Esse é o ponto de partida: o grupo sabe o que é organizar, cada um possui essa compreensão teórica e prática. A minha ajuda será o apoio para eles produzirem uma nova prática na relação de trabalho que os satisfaça com o aspecto “organização”. Será até mesmo uma espécie de redescoberta do conceito aplicado na realidade única que eles vivem naquele contexto. Isso foi tão fundamental para o acerto da prática: a consciência clara de que o conhecimento e a capacidade de organizar estão em todos e em cada um e que o que se produz de novo ali na sessão é outra coisa – um saber do grupo que tem a chance de ser praticado pelo grupo, portanto.

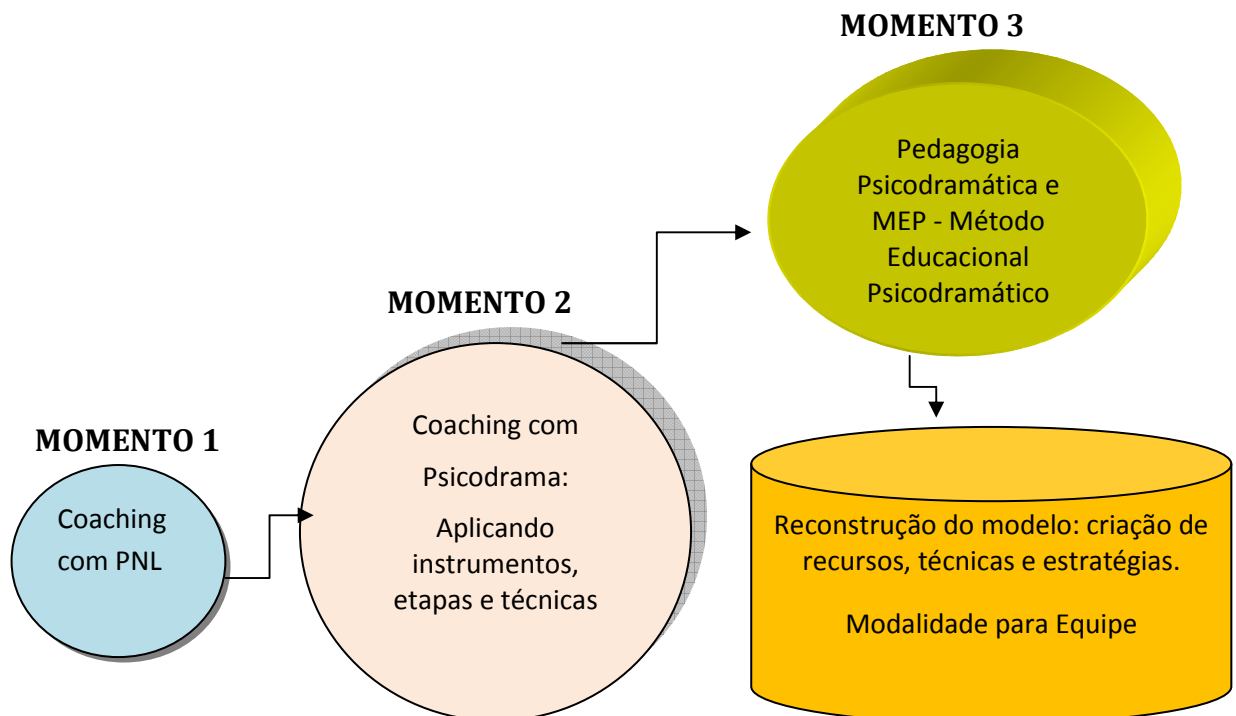
Considerei que o grupo precisava de um manejo inspirado na fase e técnica do duplo, tanto pela busca de nova identidade do papel de dirigentes, como pelo início de um novo processo grupal com o *Coaching* de equipe. Fizemos um breve relaxamento respiratório, demos início à sessão abaixo descrita em suas etapas e que durou quarenta e cinco minutos exatamente, conforme o planejado. Procurei dirigir a cena desta primeira sessão muito atenta para os sentimentos do grupo e buscando expressá-los, valorizando cada fala, transmitindo a segurança necessária para eles.

ETAPAS	ATIVIDADE
Aquecimento Inespecífico	Contar o que fez desde que acordou, dando ênfase ao que já organizou no dia de hoje. (horário da sessão 10h)
Aquecimento Específico	De olhos fechados se ver caminhando lentamente e pensando, sendo um filósofo grego, meditando sobre a palavra ORGANIZAÇÃO.
Ação/Dramatização	Registro no quadro, do significado/ reflexões sobre significado e sentido da palavra.
Construção coletiva do conhecimento	Pergunta: O que querem organizar? A partir daí o grupo passou a definir que deseja fazer reuniões produtivas e detalhou todos os atributos para isso, marcando agenda.
Compartilhar	Ao final declararam: “que foi produtiva a sessão; que se sentiam felizes; que estavam no caminho.”

A experiência de uma primeira sessão tão produtiva, fazendo o grupo se perceber construindo as bases da sua rotina, foi animadora para a continuidade do processo. É provável que ao realizarem as reuniões eles encontrassem algum obstáculo, porém já se mostraram capazes de se perceber agindo e vão certamente evoluir na direção de perceberem o(s) outro(s) até chegarem a um convívio mais produtivo e prazeroso no trabalho. Tratava-se de um grupo em fase de retomada da espontaneidade de suas relações, dez anos após o início de uma sociedade que precisa rever-se em seus propósitos de crescimento e reposicionamento no mercado.

Acredito que estávamos construindo uma aprendizagem coletiva com o trabalho deste grupo. A competência de cada um e mesmo a consciência sobre a realidade que eles vivem juntos não foram suficientes para dar uma direção tranqüila e satisfatória à empresa. Olhando o que aconteceu desde a primeira demanda podemos concluir que existe uma consciência maior: eles sabem que o sucesso desse projeto depende a capacidade coletiva de criar soluções e práticas compartilhadas e que não existe o caminho pronto. É uma aventura animadora descobrir esses caminhos juntos, através da experiência da relação, da espontaneidade, da criatividade, da possibilidade tética e do encontro.

Ao final deste capítulo represento a minha trajetória de atendimento *Coaching* em três momentos, assim representados:



7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho relatei minha trajetória, experiência e descoberta de formas para melhor atender e cuidar de clientes como consultora e psicóloga no papel de *Coach*. Também encontrei novos sentidos e novas conexões entre a teoria e a prática ao longo do percurso. A partir do método que já utilizava antes, com recursos principalmente da PNL fui aplicando o aprendizado do curso de formação em Psicodrama Nível I e conseguindo criar uma forma de unir os dois, com benefícios para mim e para os meus atendimentos.

A concepção socionômica de homem, a consideração das etapas em cada sessão e o uso de recursos e modalidades do Psicodrama fortaleceu a capacidade transformadora do *Coaching*. O Psicodrama, como método de ação que integra os aspectos cognitivos e afetivos da experiência, é capaz de despertar a espontaneidade e a criatividade no desempenho de papéis e nas relações. A Pedagogia Psicodramática aprimorou a visão do processo de *Coaching* criando múltiplas possibilidades metodológicas e colocando-o no plano da aprendizagem significativa de papéis.

O entendimento da natureza pedagógica do processo de *Coaching* também fez muita diferença na qualidade dos resultados. Existe um tênue limite do campo psicoterapêutico e do pedagógico neste tipo de trabalho e isso exige do *coach* ou diretor um bom manejo e domínio dos fundamentos e uma clareza dos limites de atuação.

Dentro do projeto socionômico, considero que o *Coaching* pertence ao campo da Sociatria, por ser um processo de aprendizagem e de desenvolvimento de papéis. Neste sentido e em razão disso considero que o principal item de formação do profissional para se tornar um *coach* é a sua maturidade emocional, sendo a psicoterapia a principal “escola” para o autoconhecimento.

Acredito ter contribuído para o enriquecimento da prática do *Coaching* descrevendo o resultado de um processo consistente de transformação para desenvolvimento de pessoas. Através do Psicodrama pude dar os primeiros passos para a criação de uma modalidade de *Coaching* de Equipe, que se encontra em processo de construção.

Este trabalho apresenta o início deste caminho que pretendo continuar compartilhando, em busca do contínuo aperfeiçoamento, deixando mais clara, consistente e vantajosa a interdisciplinaridade entre *Coaching* e Psicodrama.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Anne. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.
- BERMUDEZ, Jaime G. Rojas. **Introdução ao Psicodrama**. São Paulo: Mestre Jou, 1980.
- CARTWRHIGT & ZANDER. **Dinâmica de Grupo** Volume II. São Paulo: EPU, 1975.
- CASTILHO, Áurea. **Liderando Grupos: um enfoque gerencial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- _____. **A Dinâmica do Trabalho em Grupo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CUKIER, Rosa. **Psicodrama Bipessoal**. São Paulo: Ágora, 1992.
- _____. **Palavras de Jacob Levy Moreno**. São Paulo: Ágora, 2002.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- GONÇALVES, Camila Salles e outros. **Lições de Psicodrama**. São Paulo: Ágora, 1988.
- MORENO, Jacob Levy. **Psicodrama**. São Paulo: Cultrix, 1975
- _____. **Psicoterapia de Grupo e Psicodrama**. Campinas: Livro Pleno, 1999.
- MENEGAZZO, Carlos Maria e outros. **Dicionário de Psicodrama e Sociodrama**. São Paulo: Ágora, 1995.
- 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. **Psicodrama Pedagógico**. Campinas, SP: Papyrus, 1987
- _____. **Construção Coletiva do Conhecimento Através do Psicodrama**. Campinas: Papyrus, 1992.

_____. **Do Psicodrama Pedagógico à Pedagogia do Drama.** Campinas, SP: Papyrus, 1992.

_____. **Crônicas e Conversas Psicodramáticas.** São Paulo: Ágora, 1998.

_____. **8 perguntas e 3 relatos.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

RUBINI, Carlos J. **O Conceito de Papel no Psicodrama.** Artigo publicado na revista Brasileira de Psicodrama Volume 03, fascículo I, ano 1995.

SCHUTZ, Will. **Profunda Simplicidade.** São Paulo: Ágora, 1998.

SOEIRO, Alfredo C. **Instinto de Platéia.** Portugal: Afrontamento, 1990.

ZAHAROV, Anna, **Coaching - Caminhos para transformação da carreira e da vida Pessoal.** Rio de Janeiro: BRASPORT, 2010

OUTRAS REFERÊNCIAS

Sobre a Sociedade Psicodramática no Brasil: www.febrap.org.br

Sobre a ABPS – Associação Brasileira de Psicodrama e Sociodrama www.abps.com.br

Sobre a Lambent do Brasil no site: www.lambent.com

Outros sites: www.dicionarioweb.com.br e www.suamente.com.br

9 ANEXOS

ANEXO I – INFORMATIVO *COACHING* COM PNL

Coaching

Você precisa de ajuda para alcançar objetivos pessoais e profissionais?

O Coaching pode ser o seu caminho...

O QUE É *COACHING*?

- ✚ É uma relação de ajuda para atingir metas de vida pessoal e profissional e um ótimo caminho para clarificar e alcançar seus objetivos, tornando-os desafiadores e estimulantes.
- ✚ A essência do ***Coaching*** é apoiar a pessoa num processo de mudança desejado, ampliando a sua consciência e potencializando seus recursos pessoais.
- ✚ ***Coaching*** é uma expressão com origem na área esportiva – significa treinamento - e se transformou numa metodologia muito eficaz para o desenvolvimento de pessoas e equipes.

COMO FUNCIONA O *COACHING*?

A partir de uma meta clara são programadas e realizadas sessões especialmente para o cliente, com resultados práticos e visíveis, durante e ao final do processo.

Coaching de Vida e de Relacionamento

Apoio ao cliente para que atinja metas pessoais de mudança.

Coaching de Trabalho

Aplicação do *coaching* para aperfeiçoar o desempenho de executivos, gestores e técnicos no seu trabalho.

Coaching de Equipe

Ajuda equipes a atingirem seus objetivos comuns.

O *Coach* é o profissional que vai atuar como facilitador do processo de mudança desejado, utilizando uma metodologia para estimular o cliente a tornar clara a sua meta, potencializar seus recursos e praticar ações para alcançá-la.

Luiza Barros, especialista em Psicologia organizacional e do trabalho, facilitadora e mediadora de grupos, membro da SBDG-Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos, psicodramatista em formação na ABPS – Associação Brasileira de Psicodrama e Sociodrama, pós-graduada em Gestão de Pessoas, Qualidade na Prestação de Serviços e Gestão Pública Municipal. Ampla experiência em treinamento e desenvolvimento de pessoas e equipes no trabalho, em ambientes do setor público e da iniciativa privada. *Coach*, com Certificação Internacional pela Lambent do Brasil, SP.

ANEXO II – INFORMATIVO *COACHING* PNL E PSICODRAMA

Coaching

Desenvolvendo papéis

Você tem novos objetivos pessoais e profissionais?

Deseja apoio para aprimorar desempenho ou relacionamento?

O *Coaching* pode ser um caminho.

Sobre o *Coaching*

- É uma relação de ajuda para se atingir metas de vida pessoal e profissional.
- A sua essência é dar apoio a uma pessoa na sua proposta de mudança.
- Tem como ponto de partida um desejo ou projeto com objetivos desafiadores.
- Utilizando Psicodrama e PNL o processo amplia a consciência sobre os contextos e relações vinculadas ao seu desempenho, despertando recursos e talentos pessoais.
- A palavra *Coaching* tem origem nos esportes, onde possui o significado de treinamento/capacitação. Aplicado ao desenvolvimento humano, é uma metodologia de transformação que vem sendo utilizada no mundo corporativo.

Sobre desenvolver papéis

O ser humano é um ser em relação e se desenvolve através do desempenho de papéis. O processo de *Coaching* propicia uma experiência afetiva e cognitiva de contato com novas formas de ser, estar e atuar, inspirando novas respostas e despertando a espontaneidade e a capacidade criativa nas pessoas. A Teoria de Papéis de Jacob Levy Moreno dá a principal sustentação teórica a essa modalidade de *Coaching* e a metodologia educacional psicodramática de Maria Alicia Romaña propicia condições teóricas e metodológicas para uma aprendizagem dinâmica e criativa de papéis.

Como funciona o *Coaching*

É um contrato de prestação de serviço que envolve um número médio de doze sessões programadas e realizadas especialmente para cada cliente. Marca-se uma entrevista inicial que somente será cobrada se houver continuidade/contratação.

As sessões duram 45 minutos e possuem três etapas: 1) aquecimento ou preparação para o tema/ação; 2) momento de ação onde se trabalha o tema vinculado à meta; 3) avaliação do dia relacionada ao andamento do processo e de seus resultados.

As sessões poderão ser quinzenais e serem feitas ao longo de seis meses, de acordo com o ritmo mais adequado às necessidades de cada cliente. Compartilha-se a necessidade de redirecionamento do caminho escolhido para que se mantenha a consciência de propósitos durante todo o processo.

Modalidades de *Coaching*

O *Coaching* individual pode ser contratado pela própria pessoa ou por uma organização no interesse de sua política de desenvolvimento profissional.

A metodologia pode ser aplicada também a grupos - *Coaching* de Equipe – quando eles possuem objetivos comuns a serem atingidos.