

**ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA – FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA
MESTRADO ACADÊMICO**

SILVIA HELENA BARRETO SILVA QUEIROZ

COACHING E ACONSELHAMENTO PASTORAL: UM DIÁLOGO POSSÍVEL?

Orientador: Dr. Roberto Zwetsch

São Leopoldo

Março de 2015

SILVIA HELENA BARRETO SILVA QUEIROZ

COACHING E ACONSELHAMENTO PASTORAL: UM DIÁLOGO POSSÍVEL?

**Dissertação de Mestrado
Para obtenção do grau de Mestre em Teologia
Escola Superior de Teologia
Programa de Pós-graduação
Área de concentração: Teologia Prática**

Orientador: Professor Dr. Roberto Zwetsch

São Leopoldo

Março de 2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Q3c Queiroz, Silvia Helena Barreto Silva
Coaching e aconselhamento pastoral: um diálogo possível? /
Silvia Helena Barreto Silva Queiroz ; orientador Roberto Zwetsch. –
São Leopoldo : EST/PPG, 2015.
126 p. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-
Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2015.

1. Assessoria pessoal. 2. Aconselhamento pastoral. I. Zwetsch,
Roberto Ervino. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

SILVIA HELENA BARRETO SILVA QUEIROZ

COACHING E ACONSELHAMENTO PASTORAL: UM DIÁLOGO POSSÍVEL?

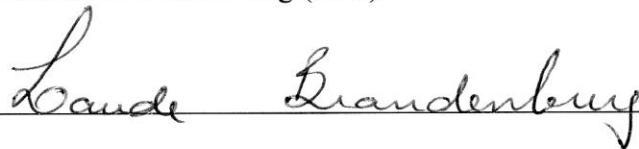
Dissertação de Mestrado
Para a obtenção do grau de
Mestre/a em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Teologia Prática

Data de Aprovação: 31 de março de 2015.

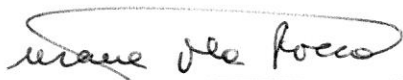
Prof. Dr. Roberto Ervino Zwetsch (Presidente)



Prof.^a Dr.^a Laude E. Brandenburg (EST)



Prof.^a Dr.^a Susana María Rocca Larrosa (UNISINOS)



RESUMO

Relações familiares abaladas, novos conceitos de família, desafios relativos a trabalhos e estudos e vulnerabilidades sociais diversas têm levado pessoas a procurar ajuda profissional ou espiritual. Pastores, padres e demais líderes religiosos têm sido cada vez mais convocados a conhecer o comportamento humano e a saber orientar quanto aos conflitos e adversidades inerentes à vida em sociedade. Esta pesquisa apresenta um estudo qualitativo sobre a possibilidade do uso do *Coaching* no atendimento e acompanhamento de pessoas em gabinetes pastorais e paroquiais. O *Coaching* é uma forma de acompanhamento individual ou coletivo que orienta pessoas quanto à realização eficaz de objetivos e metas de vida. Amplamente difundido em círculos profissionais, o *Coaching* é ainda pouco conhecido/empregado no contexto religioso. Desse modo, essa pesquisa propõe a interação entre Aconselhamento Pastoral e o *Coaching* a partir de pesquisa bibliográfica. Discute-se a atividade de Aconselhamento Pastoral, desde sua conceituação e origens até sua aplicabilidade face aos dilemas enfrentados no mundo contemporâneo. Paralelamente, a pesquisa traça considerações sobre a história do *Coaching* e suas contribuições e aplicações na sociedade atual. É destacada a influência mútua que uma atividade pode exercer sobre a outra, assim como perspectivas futuras da interação do *Coaching* e do Aconselhamento Pastoral. Conclui-se que a união destas formas de acompanhamento de pessoas pode ser útil na intervenção em contextos de vulnerabilidade social diversos. Pode, portanto, proporcionar relevantes contribuições a líderes das igrejas cristãs e comunidades de fé.

PALAVRAS CHAVE: Teologia; Aconselhamento; Coaching.

ABSTRACT

Disrupted family relations, new family profiles, challenges posed by work and studies and various social vulnerabilities have made people seek professional or spiritual support. Pastors, priests and other religious leaders have been increasingly summoned to understand human behavior and to know how to advise in face of conflict and adversities inherent to life in society. This research presents a qualitative study on the possibility of employment of Coaching in tending to and accompanying people in pastoral and parish offices. Coaching is a form of individual or collective accompaniment of people guiding them towards effective achievement of life objectives and goals. Widespread in professional circles, Coaching is still little known/employed in religious context. This is a bibliographic research proposing the interaction of Pastoral Counseling and Coaching. It discusses the activity of Pastoral Counseling, from its conceptualization and origins to its applicability with regard to the dilemmas encountered in the contemporary world. In parallel, this research outlines considerations on the history of Coaching, its contribution and applications in today's society. The mutual influence of one activity upon the other, as well as future prospects of the interaction of Coaching and Pastoral Counseling is highlighted. The paper concludes that the union of these methodologies of accompanying people may be useful in interventions in contexts of diverse social vulnerabilities. It can, therefore, provide relevant contributions to leaders of Christian churches and faith communities.

KEYS WORD: Theology; Counseling; Coaching.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que foram, são e serão acompanhadas por mim ao longo de minha carreira como psicóloga e *coach*.

AGRADECIMENTOS

A tarefa de agradecer não é fácil, pois muitas vezes não conseguimos expressar exatamente o tamanho de nossa gratidão. Contudo, não posso passar por uma experiência libertadora e de crescimento como o Mestrado Acadêmico sem pelo menos tentar agradecer a quem de direito. Sei que corro o risco de esquecer pessoas que foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Caso eu assim proceda, me perdoem de antemão, pois minha mais sincera vontade é de dizer a todos que participaram desse processo o quanto sou grata.

Primeiramente e acima de tudo agradeço a Deus, meu maior conselheiro e *Coach* verdadeiro, a quem amo. Obrigada Senhor, por me ajudar a realizar mais este sonho!

À minha família, meus mais sinceros agradecimentos. André e Emanuel, eu não teria conseguido sem vocês. Obrigada por terem sido tão compreensíveis e me ajudado com afazeres da casa, com a tecnologia que ignoro e com o incentivo constante. Amo muito vocês!

Ao meu orientador, professor Dr. Roberto Zwetsch. O senhor foi um *coach* (me fazendo as perguntas certas) e um conselheiro (me orientando quando necessário) excelente ao longo desses dois anos. Parabéns e obrigada!

Aos meus colegas de turmas diversas, que sempre tiveram paciência em me ouvir explicar sobre o *coaching* e contribuíram de formas as mais variadas para a minha formação. Obrigada, pessoal e boa sorte a todos em suas jornadas como pesquisadores!

Ao meu grupo de pesquisa. Esse merece um agradecimento especial também, pois presidido por meu orientador professor Dr. Roberto Zwetsch, não apenas me recebeu de braços abertos no grupo de pesquisa Interculturalidade na América Latina, como se dispôs a aprender sobre o *coaching* contribuindo imensamente no meu Seminário de Pesquisa. Suas contribuições foram fundamentais para a melhor execução dessa pesquisa.

Aos professores Dra. Laude Brandenburg, Dr. Lothar Hoch, Dr. Roberto Zwetsch e Dra. Susana L. Rocca por terem participado de forma tão atenta e engajada em minhas Bancas, não apenas fazendo contribuições importantes, mas também procurando perceber as intenções de minha pesquisa. Sou grata de verdade aos senhores!

À minha amiga Renata Bonotto pela grande ajuda com o texto em inglês e por seu incentivo e conversas cientificamente instigantes e preciosas. Muito obrigada, amiga!

Aos funcionários das Faculdades EST, pois a realização de seus trabalhos, facilitaram muito a realização do meu. Em especial, quero agradecer aos funcionários da biblioteca

sempre atenciosos e prestativos. Também agradeço a Walmor Kanitz por toda a atenção a mim dispensada todas as vezes (e não foram poucas) que o procurei com dúvidas diversas. Muito obrigada a todos vocês.

Por ultimo, embora não menos importante, à CAPES e ao governo brasileiro pela grande oportunidade que me foi concedida com a bolsa de estudos de despesas escolares. Sem esta ajuda, não teria sido possível realizar meu sonho de ser Mestre em Teologia.

A todos vocês, meu mais sincero agradecimento.

Silvia Queiroz.

2.2.3 Aconselhamento grupal	82
2.2.4 <i>Counseling</i> pastoral	83
2.2.5 Consultoria pastoral	84
2.2.6 Assistência pastoral	84
2.2.7 Psicologia e consulta pastoral	85
2.2.8 <i>Coaching</i> pastoral?	86
2.3 Aconselhamento pastoral e poimênica cristã numa perspectiva libertadora ..	87
3. COACHING E ACONSELHAMENTO PASTORAL: UM DIÁLOGO POSSÍVEL?	95
3.1 Aproximações e distanciamentos entre os conceitos	95
3.2 Considerações sobre a possibilidade do uso das ferramentas apresentadas no contexto do aconselhamento pastoral e da poimênica Cristã	98
3.3 Aconselhamento pastoral e <i>coaching</i> no contexto da vulnerabilidade social.....	103
3.4 “ <i>Coach</i> Carter: Treino para a vida” – Uma mostra do crescimento grupal mediado por uma “postura <i>coach</i> ”	109
3.5 A “postura <i>coach</i> ”: o diálogo entre o <i>coaching</i> e o aconselhamento pastoral em ação para transformar vidas	111
Conclusão	117
REFERÊNCIAS.....	121

Nosso maior medo não é o de sermos inadequados;
Nossos maiores medos são os de sermos maiores, além da conta.
É a nossa luz e não nossa obscuridade que mais nos apavora.
Ser pequeno não serve ao mundo. Não há nada de sábio em se
encolher para que as outras pessoas não se sintam inseguras ao seu
redor.
Nós todos fomos feitos para brilhar como as crianças. Não está apenas
em alguns de nós. Está em todos.
E na medida em que deixarmos nossa luz brilhar nós,
inconscientemente, damos às outras pessoas a permissão para fazer o
mesmo na medida em que nos liberamos do nosso medo. Nossa
presença, automaticamente, libera os outros.

Timo Cruz¹

[...] somos mais como uma bolota, que contém dentro de si todo o
potencial para ser um carvalho magnífico. Precisamos de alimentação,
incentivo e de uma luz a alcançar, mas a qualidade de carvalho já está
em nós.

John Whitmore²

¹Personagem do filme: *Coach Carter* – Treino para a vida.

²WHITMORE, John. *Coaching para performance: Aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010, p. 3.

INTRODUÇÃO

Acompanhar pessoas e ajudá-las em seus sofrimentos, aflições e necessidades nunca foi uma tarefa fácil. No entanto, na sociedade atual lidar com os desafios de vida das pessoas e favorecer crescimento das mesmas tem se tornado um repto ainda maior.

Por outro lado, justamente diante das demandas existenciais e sociais cada vez mais prementes, pessoas em todo o mundo têm procurado ajuda de profissionais da saúde, conselheiros comunitários e ministros eclesiais como tentativa de dirimir parte de suas vicissitudes diárias.

Diante da procura cada vez maior de membros das comunidades de fé e de pessoas dos arredores das igrejas cristãs, pastores, padres e líderes têm se deparado com uma necessidade maior de se aprimorar no conhecimento sobre o comportamento humano e no conhecimento de teorias e técnicas que favoreçam os seus trabalhos como conselheiros daqueles que procuram socorro nos aconselhamentos pastorais e paroquiais.

Muito se ouve em conversas informais quando pastores e padres falam do despreparo sofrido para lidar com tais demandas emergentes. Apesar do conhecimento teórico que alguns possuem, o conhecimento técnico e prático de como fazer para ajudar pessoas, por vezes, falha.

Conhecendo esse interesse crescente de ministros cristãos no conhecimento de técnicas práticas que facilitem e tornem seus trabalhos mais eficientes e eficazes, foi que esta pesquisa surgiu.

Destarte, este trabalho pretende demonstrar uma interação entre duas disciplinas com o objetivo maior de instrumentalizar ministros das igrejas cristãs e seus colaboradores, com uma nova forma de se fazer o acompanhamento de pessoas em seus gabinetes e na poimênica cristã. Trata-se da possível interação entre o *Coaching* e o Aconselhamento Pastoral.

O *coaching*, enquanto processo de desenvolvimento pessoal, traz benefícios muito importantes na vida das pessoas que o conhecem. Não apenas num momento primeiro, onde as motivações iniciais que levaram as pessoas a buscarem um profissional *coach* são solucionadas, mas também em momentos posteriores, quando a internalização do processo beneficia *coachees*³ ao longo da vida.

³A palavra *coaching* se refere ao processo de autoconhecimento e aprimoramento em si. *Coach* é o termo usado para se falar do profissional que exerce o *coaching* por profissão, enquanto o *coachee* denomina o usuário do processo, aquele ou aquela que faz as vezes de clientes no processo de *coaching*.

Já o aconselhamento pastoral e a poimênica cristã são trabalhos mais conhecidos. É o acompanhamento realizado por padres, pastores, pastoras, ministros católicos e evangélicos em seus trabalhos pastorais. É também realizado, muitas vezes, por pessoas leigas, voluntários dentro das igrejas e que se disponibilizam em ministérios de cura e restauração de vidas.

Sendo o aconselhamento pastoral uma forma muito eficiente de se lidar com pessoas no seio das igrejas, não apenas para ajudá-las com problemas, mas também para aperfeiçoá-las com vistas a ministérios mais humanos e capazes de refletir a face de Cristo, trazer o *coaching* para este contexto parece ser uma tarefa promissora, uma resposta para as constantes necessidades de instrumentalização sentidas pelos membros e líderes das igrejas.

Trabalhar com ferramentas do *coaching* pode vir a ser uma das soluções que trará bastante amadurecimento e eficácia nos trabalhos realizados nas igrejas, como também pode favorecer o amadurecimento e planejamento necessários para a concretização posterior desses trabalhos.

Não obstante, o intuito final desta pesquisa é concluir quais são as principais vantagens advindas da interface do *coaching* com o aconselhamento pastoral, tentando mostrar as repercussões que esta interface pode produzir não apenas em igrejas locais, mas quiçá em comunidades cristãs no Brasil e no mundo.

O COACHING

“A maior vitória do ser humano é a conquista de si mesmo”.

Platão⁴

Neste capítulo, pretende-se apresentar o processo do *coaching*, priorizando revelar a sua origem, conceituação, objetivos, tanto quanto demonstrar sua potencial força para o favorecimento de mudanças de indivíduos, grupos e – quiçá – da sociedade.

1.1 O que é *coaching* e como pode ajudar pessoas? *

Em 1500, aproximadamente, o termo *coach* foi criado na Europa para designar os “cocheiros”, pessoas responsáveis por conduzir as carruagens levando passageiros de um canto a outro nas cidades. Passaram-se 350 anos até que ser *coach*⁵ significasse ser tutor de alunos nas universidades inglesas, cujo objetivo era ajudar os estudantes a se prepararem para exames universitários. Certamente, o uso análogo do termo quis representar a importância da orientação proporcionada pelo *coach*, que “conduzia” os seus alunos de um nível de conhecimento e preparação para outro mais avançado.

Cem anos mais tarde, houve nova aquisição para o significado da palavra que mais uma vez foi associada à preparação e desenvolvimento de pessoas. Então, em 1950 passou-se a encontrar *coaches* no universo corporativo, mais especificamente no gerenciamento dos recursos humanos das organizações. Mas, somente na década seguinte, nos Estados Unidos, é que o processo para o aperfeiçoamento pessoal (usado, portanto, fora do ambiente corporativo) e profissional (ainda dentro das organizações de trabalho) foi, então, denominado *coaching*.

Não demorou muito até que esse processo estivesse impregnando diversos contextos sociais, sendo utilizado para aprimorar e desenvolver as habilidades e competências humanas.

* Parte deste subcapítulo foi publicada nos anais do 27º SOTER/2014 em Minas Gerais, como uma comunicação científica.

⁴Apud FERRAZ, Eduardo. *Seja a pessoa certa no lugar certo*. São Paulo: Editora Gente, 2013. p 07.

⁵A história de como o termo *coach* passou a ser usado para designar uma pessoa que ajuda outras a desenvolverem seus potenciais e garantir a melhoria da qualidade de vida pode ser encontrada no site <http://efeitocoaching.com.br>. Acesso em: 20 de fev. 2013.

Os *coaches*⁶ esportivos⁷, por exemplo, ficaram famosos. Equipes de diversas modalidades ganharam força e desenvolveram competências relevantes graças à condução de técnicos *coaches*.

Bernardinho, atual técnico da seleção brasileira de vôlei masculino, é um destes casos. Economista por formação, Bernardo Rocha de Rezende se dedicou ao aperfeiçoamento de equipes do voleibol, por convite, em 1989 e desde lá não parou mais. Tornou-se um ícone esportivo mundial por causa da forma como ele “lidera” suas equipes. Sempre trabalhou questões de motivação e liderança com seus times acreditando que todos na equipe são líderes e, portanto, responsáveis pelo bom desempenho do grupo. Com esta forma de conduzir seus atletas e sua postura como *coach*, Bernardinho conquistou títulos e vitórias inéditas para o Brasil⁸.

Vê-se, portanto, que o *coaching* hoje não se restringe apenas ao âmbito empresarial. Antes, pode-se falar de *Coaching Acadêmico* (que parece uma volta às origens do termo), *Coaching Esportivo* e *Life Coaching* ou *Coaching de Vida*, entre tantos outros.

Todas as modalidades de *coaching*, entretanto, têm em comum o objetivo de proporcionar às pessoas ou aos grupos que o buscam, aperfeiçoamento e qualificação de competências potenciais, por vezes até desconhecidas, para que se tornem qualidades conscientes e utilizáveis na vida destas pessoas.

Muitas formas, muitas definições. Há grupos que consideram que *coaching* acontece apenas quando determinadas técnicas são utilizadas, ferramentas que podem ser usadas para favorecer o aprimoramento de pessoas. Para estes, não existem tantos tipos de *coaching* assim. Consideram que o *Life Coaching* e o *Executive Coaching* resumem todo o uso desta técnica tão rica. Para outros, uma vez que se aprende a ser *coach* ou a fazer *coaching* na vida, todas as ações passam a ser permeadas por esse conhecimento, por essa conduta. É um jeito de viver ou uma postura *coach*. John Whitmore fala um pouco a respeito disso enquanto mostra a importância do *autocoaching*. Para ele o *autocoaching* é não apenas possível, mas também um bom aproveitamento de todo este conhecimento. Assim escreve o autor:

⁶ Plural de *coach*. O processo de *coaching* é a caminhada em si. O recurso utilizado para mudar comportamentos, atitudes e aprimorar competências. O *coach* é o técnico responsável por conduzir o processo, aquele que exerce o *coaching* por profissão, enquanto o *coachee* é a pessoa que está sendo acompanhada e ajudada pelo *coach*.

⁷ Whitmore discorre no início de seu livro sobre a trajetória do uso das técnicas do *coaching* no cenário desportivo quando relata as experiências de Tim Gallwey que aplicou métodos do *coaching* no esporte tornando-se posteriormente palestrante em grandes empresas.

⁸ DINIZ, Daniela. *O treinador que é Coach*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0778/noticias/o-treinador-que-e-coach-m0043334>>. Acesso em 19 jun. 2013.

Uma aplicação mais útil do *coaching*, mas ainda não a mais importante, frequentemente ignorada por treinadores e raramente mencionada na literatura é o *autocoaching*. Qualquer pessoa que realmente entenda o *coaching* logo vai começar a treinar a ela própria em relação a tudo, das escolhas profissionais ao giro para a tacada do golfe, incluindo aquelas questões muito pessoais que ela relutaria em compartilhar com outros. Afinal, o *autocoaching* é um modo seguro de praticar e desenvolver a habilidade do *coaching*, que pode então ser aplicado nos outros com segurança⁹.

Por isso, então, que se fala em *coaching* para concurso, para chegada de filhos, para emagrecimento, entre outros, pois todos estes nada mais são que a compreensão de que o uso da técnica pode acontecer em âmbitos diversos da vida.

No entanto, é importante se pensar em como tudo começa, qual é o princípio psicológico básico e o referencial teórico do *coaching*.

Existem diversos conceitos sobre o que de fato é *coaching*. De acordo com a *International Coach Federation – ICF de Portugal* o *coaching* é:

Uma relação permanentemente focada no Cliente e na sua tomada de medidas no sentido da realização dos sonhos, metas ou desejos. Este processo utiliza um processo de inquérito e de descoberta pessoal, por forma a construir no Cliente um nível de consciência e de responsabilidade e proporciona-lhe uma estrutura de apoio e de *feedback*. O processo de *Coaching* ajuda o Cliente a definir e atingir os seus objetivos pessoais e profissionais de uma forma mais rápida, e com uma facilidade que seria impossível de outra forma¹⁰.

Já no site da ICF americana, define-se o *coaching* como “uma parceria com clientes em um processo instigante e criativo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional”¹¹.

Catalão e Penin, citando o *European Coaching Institut – ECI*, afirmam que o *coaching* é: “um processo simples e interativo, orientado para resultados, destinado a promover a mudança. O *coaching* facilita a cada pessoa a oportunidade de viver de forma feliz, saudável e pacífica, ao maximizar o seu potencial pessoal e profissional”¹².

Entrementes, uma das mais simples – contudo mais precisas – definição de *coaching* pode ser encontrada em Whitmore: “o *coaching* é o processo pelo qual o *coach* e o cliente formam uma parceria para identificar e alcançar as metas do cliente. [...] A essência do *coaching* é o trabalho com metas e o desenvolvimento de competências para alcançá-las”¹³.

⁹WHITMORE, 2010, p. XIV-XV.

¹⁰ICF – Internacional Coach Federation apud CATALÃO, João Alberto e PENIM, Ana Tereza. *Ferramentas de coaching*. Lisboa: Lidel, 2009, p. 265.

¹¹ICF – Internacional Coach Federation. Disponível em: < <http://www.coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=844&navItemNumber=617>>. Acesso em: 21 de jun. 2013. (Tradução nossa).

¹²CATALÃO, João Alberto e PENIM, Ana Tereza. *Ferramentas de coaching*. Lisboa: Lidel, 2009, p. 266.

¹³WHITMORE, 2010, p. VII.

Através destes conceitos é possível se verificar que o *coaching* é uma técnica que demanda uma “caminhada”, um percurso a se seguir rumo ao autoconhecimento e auto aprimoramento.

Porém, por trás do trabalho realizado com as metas e objetivos que o *coachee* (aqueles que se submetem ao processo ou os clientes) possa demandar, o *coach* conduz o seu cliente a uma (re)pensada nos seus modelos mentais. Os modelos mentais das pessoas são “imagens, pressupostos e histórias que trazemos em nossas mentes, acerca de nós mesmos, outras pessoas, instituições e todo aspecto do mundo”¹⁴. Os modelos mentais carregam crenças¹⁵ importantes que de algum modo fazem com que as pessoas ajam de modo paradigmático, mesmo que tais modelos sejam errôneos ou mesmo tragam prejuízos para a pessoa que nele acredita.

Então, o *coaching* trata de trabalhar com tais modelos, ampliando a forma como as pessoas vêem a realidade ao redor de si mesma, procurando por novas estratégias de enfrentamento mais eficientes e eficazes.

Trata-se de uma caminhada andragógica, na qual o cliente experimentará a liberdade de aprender a priorizar novos conceitos, modelos e formas de fazer o que quer que seja. O cliente aprende a aprender sobre aquilo que é melhor para si mesmo, escolhendo caminhos, tomando decisões, fazendo planejamentos e visualizando soluções para possíveis problemas ou demandas. O *coaching* é um processo que sem dúvida transforma os modelos mentais das pessoas. Como afirma Senge, “mudanças nos modelos mentais diários de curto prazo, [...], gradativamente se refletem em mudanças nas crenças arraigadas de longa duração”¹⁶.

O *coach*, como se pode deduzir então, será aquele que, nesta jornada, instigará de forma metodológica o cliente para que este chegue ao seu destino desejado, quebrando paradigmas e aprendendo novas formas de pensar e de agir. É aquele que conduz o *coachee* no processo de mudança dos modelos mentais.

O *coaching* trabalha com as motivações e as necessidades variadas dos *coachees*. Como afirma o conceito da ICF sobre este processo, o *coaching* prioriza a tomada de decisão

¹⁴SENGE, Peter. *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000, p. 221.

¹⁵As crenças de que se fala aqui não são crenças como as religiosas, por exemplo. No processo de *coaching* crenças religiosas são muito respeitadas e levadas a sério. As crenças limitadoras são crenças que se carrega desde criança e que muitas vezes são falsas verdades ouvidas ou criadas pela pessoa que as possui. Crenças de que não se nasceu para ter sucesso, que ganhar dinheiro é algo árduo, que não existem soluções para tal ou qual problema, são exemplo de crenças limitadoras. Uma pessoa muito bonita pode acreditar piamente que é incapaz de atrair o sexo oposto. Esse é mais um exemplo de crença limitante e é com este tipo de crença que o *coaching* trabalha.

¹⁶SENGE, 2000, p. 223.

no “sentido da realização dos sonhos, metas ou desejos”¹⁷. Isto porque todo ser humano tem necessidades, motivações e anseios, sejam estes conscientes ou não, cabendo ao processo de *coaching* favorecer que as pessoas realizem esses anelos.

É importante ressaltar que o *coaching* trabalha com o psicológico das pessoas, pois traz em seu arcabouço teórico muito das teorias comportamentais estudadas por psicólogos desde tempos remotos.

Como os estudos de Abraham Maslow - psicólogo norte americano interessado no crescimento e desenvolvimento das pessoas - que por volta de 1930 falava a respeito das necessidades e aspirações inerentes aos seres humanos. Maslow fez uso da psicologia para promoção do bem estar social e psicológico dos indivíduos e “insistiu que uma teoria da personalidade precisa e viável deveria incluir não somente as profundezas, mas também os pontos altos que cada indivíduo é capaz de atingir”¹⁸. Para tanto, dedicou-se ao estudo dos efeitos das motivações e necessidades no comportamento dos seres humanos.

Maslow acreditava que as pessoas têm níveis de necessidade e aspiração que são comuns a todos os indivíduos da humanidade, a despeito de algumas diferenças sociais e culturais que possam existir. Tais necessidades e aspirações geram, segundo o autor, estímulos (internos ou externos) que motivam os indivíduos à ação, como forma de satisfazer suas necessidades. Uma vez que os estímulos são constantes, as pessoas sempre estão motivadas a fazer algo. E sempre que uma necessidade é suprida, uma outra surge em seu lugar, criando-se assim um ciclo motivacional.

Para Maslow, as necessidades básicas seriam as seguintes: necessidades fisiológicas (como fome, sono, sede); de segurança (viver em estabilidade e ordem); de amor e pertinência (estar ligado à família, amigos); necessidade de estima (ter respeito próprio, ser aprovado por outros) e de auto-realização (poder desenvolver as capacidades)¹⁹.

Cada uma destas necessidades tem a sua importância. E cada uma delas está “num nível de aspiração” por assim dizer. Ou seja, a relevância destas necessidades para os indivíduos é colocada por Maslow em patamares de importância comparáveis com uma estratificação em uma pirâmide.

¹⁷ ICF apud CATALÃO; PENIM, 2009, p. 265

¹⁸ FADIMAN, James; FRAGER, Robert. *Teorias da personalidade*. São Paulo. Harper e Row do Brasil, 1979. p. 260.

¹⁹ FADIMAN; FRAGER, 1979, p. 268.

Figura 1²⁰

Isto posto, as necessidades orgânicas básicas para a sobrevivência, tais como as necessidades fisiológicas, ficariam na base da pirâmide na parte mais larga desta, por serem as mais imprescindíveis à vida. Seriam, portanto, necessidades mais preponderantes em todas as pessoas. A segunda base, menos larga, trataria das questões relativas à segurança e à ordem na vida, sendo ainda bastante comuns na humanidade como um todo.

À medida que se sobe os patamares da pirâmide, entretanto, as necessidades vão se tornando mais e mais subjetivas e refinadas. Seriam necessidades psicossociais.

Apesar de não serem de ordem objetiva como as anteriores, tais necessidades são tão ou mais importantes que aquelas. Porém, diante da calamidade para se obter o mínimo necessário à sobrevivência, muitas vezes as pessoas negligenciam e desconsideram o suprimento de tais imperativos. Porque é difícil pensar que alguém procure reconhecimento pessoal, por exemplo, quando suas necessidades essenciais não estão sendo satisfeitas.

Entretanto, Maslow considerava que a falta de satisfação de necessidades em qualquer um dos níveis propostos por ele poderia adoecer as pessoas. É do conhecimento de todos que a falta de alimentação e a privação de água podem levar à óbito. Mas, a privação de satisfação das necessidades de estima, de pertinência, de segurança e de auto-realização podem conduzir os indivíduos ao adoecimento e até inanição psíquica.

Não é preciso que um adoecimento se instale para que as pessoas sofram danos consideráveis. Não ter as necessidades subjetivas supridas pode, no mínimo, tornar as pessoas menos completas e felizes do que poderiam ser. E isto por si só já é um prejuízo que deve ser

²⁰Sua mente. Disponível em: <<http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>>. Acesso em: 19 de Jun. 2013.

evitado. Ou seja, a não satisfação das necessidades subjetivas afetam a vida das pessoas tanto quanto a falta de elementos essenciais.

Maslow argumentava que o ser humano precisa se “auto-atualizar”, termo que cunhou para descrever o processo em que as pessoas deveriam fazer “o uso e a exploração plenos de talentos, capacidades, potencialidades, etc.”²¹. No entanto, nem sempre as pessoas se auto-atualizam, por não priorizarem ou não saberem como fazê-lo.

Essa “auto-atualização” é explorada de forma abrangente no processo de *coaching*, pois o cliente é convocado a descobrir e explorar seus talentos, suas capacidades, habilidades, potencialidades rumo ao alcance de seus sonhos, projetos ou necessidades.

Assim, o *coaching* trabalha motivando a pessoa que está em processo, porque um ser humano motivado é um ser humano feliz e que deseja ser independente e livre para realizar seus diversos sonhos de forma responsável. Como afirma Casera: “as motivações [...] se renovam e continuamente, se sobrepõem, provocam reações e comportamentos diversificados. Levam o homem a ser o administrador de si mesmo, ativo, livre, responsável”²².

Tornar o *coachee* excelente “administrador de si mesmo, ativo, livre, responsável” é um dos objetivos do *coaching*. Através de ferramentas e método específicos o processo de *coaching* leva os *coachees*, entre outras coisas:

- À conscientização das suas necessidades e/ou desejos;
- À conscientização de seus pontos fortes e fracos;
- Ao conhecimento das crenças pessoais que impedem seu desenvolvimento (Como acreditar que se é menos favorecido intelectualmente quando os resultados ao redor da pessoa demonstram que isso não é verdade);
- Ao estabelecimento de estratégias para solução de barreiras que impedem o seu crescimento e o alcance dos objetivos almejados e
- À visualização e planejamento de ações para se atingir os resultados esperados.

Por outro lado, por oferecer perguntas no lugar de respostas prontas, o *coach* favorece que os seus *coachees* deixem zonas de conforto e acomodação e passem a assumir a responsabilidade por seus próprios resultados. “O papel do *coach* é ressaltar o tempo inteiro que o *coachee* tem a própria resposta para suas dúvidas”²³. E é ainda “ajudar a aprender ao

²¹MASLOW, 1970 apud FADIMAN; FRAGER, 1979, p. 262.

²²CASERA, Domenico. *Psicologia e aconselhamento pastoral*. São Paulo: Paulinas, 1985. p. 29.

²³QUEIROZ, Sílvia H. B. S. *O uso das técnicas de Coaching no contexto do aconselhamento pastoral e da poimênica cristã*. Trabalho de Conclusão do curso de Pós-Graduação em Aconselhamento e Psicologia Pastoral. São Leopoldo, 2013. p. 28. Monografia Inédita.

invés de ensinar”²⁴. O *coaching*, assim, convoca os indivíduos a tomarem as “rédeas” de suas vidas.

É verdade que a princípio isto assusta as pessoas, porque muitas delas não estão acostumadas a pensar por conta própria ou a tomar decisões em suas vidas com segurança. Neste sentido, considera-se o *coaching* terapêutico, pois proporciona o questionamento de crenças limitadoras que impedem os indivíduos de usufruírem sua autonomia. Uma vez trabalhados neste sentido, os *coachees* passam a considerar o quanto perderam em atitudes limitadas do passado e isto reforça a vontade de conquistar mais ainda a liberdade de pensamentos e ações. Desse modo, depois que se aprende a aprender, a tentar, a criar soluções, a se engajar, a planejar, a assumir responsabilidade, etc., as pessoas usufruem de maior autonomia, eficiência e eficácia na vida.

Portanto, tendo em vista que o *coaching* tem por premissa básica o desenvolvimento e/ou aprimoramento das qualidades latentes e/ou adquiridas, pode-se dizer que este é – sem dúvidas - um processo libertador que deve ser experimentado por todos.

Henri Amiel afirma que “tudo parece mudar quando mudamos”.²⁵ E esta é uma grande e profunda verdade. Então, todas as ferramentas que favorecem mudanças positivas devem ser bem consideradas.

Uma das mais importantes características do *coaching* é que este é um processo para mudança pessoal, para crescimento. Todas as técnicas e ferramentas aplicadas neste, visam à transformação de comportamentos e atitudes propondo uma nova forma de pensar e agir. Chiavenato diz, que entre outras contribuições, “o *coaching* deve proporcionar condições de fazê-las (as pessoas) abraçar mudanças”²⁶.

No entanto, mudar nem sempre é algo fácil. Muitos têm medo da mudança encontrando “razões” para resistir e até desistir desta. Outros, até têm o desejo de mudar, mas não sabem como ou têm dificuldades em estabelecer um plano de ação para alcançar os objetivos desejados.

Isto se dá porque o processo de mudança pessoal, e até grupal, atravessa caminhos e etapas que são desconhecidos pela maioria das pessoas.

²⁴DUTRA, Eliane. *Coaching: o que você precisa saber*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010. p. 16.

²⁵CAMERON, Esther; GREEN, Mike. *Gerenciamento de mudanças: Um guia completo, com modelos, ferramentas e técnicas para entender e implementar mudanças organizacionais*. São Paulo: Clio Editora, 2009. p. 19.

²⁶CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de talentos: coaching e mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p. 51. [Grifo da autora].

Quando se fala de mudança não se pode esquecer que para mudar as pessoas ou os grupos precisam estar motivados. Ou seja, algo tem que chamar a atenção na mudança, porque se não – via de regra – as pessoas preferirão continuar em suas zonas conhecidas (zonas de conforto), zonas estas que de modo algum trarão resultados diferenciados.

As motivações subjetivas e inconscientes podem, por exemplo, burlar o processo de crescimento e mudança. Valores e crenças limitadores podem sabotar o desejo consciente de transformação.

Como afirmam Cameron e Green:

[...] Temos dois modos de considerar e reagir às mudanças: as mudanças que acontecem no mundo exterior e as mudanças que acontecem em nosso mundo interior, subjetivo. Muito frequentemente, são as reações subjetivas às mudanças externas que se mostram um campo mais fértil para descobertas, e geralmente é nesse terreno que encontramos os motivos pelos quais as mudanças exteriores são bem-sucedidas ou fracassam²⁷.

Já dizia Érico Veríssimo: “Quando os ventos de mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento”²⁸. Sábias palavras poéticas que apenas corroboram as teorias do comportamento.

Para se mudar é preciso, portanto, existir segurança ou conforto psicológico. Este é um dos motivos pelos quais o processo de *coaching* não deve ser proposto para pessoas disfuncionais, ou seja, pessoas com desajustes e descompensações emocionais. Não se faz *coaching* quando os indivíduos precisam de cura emocional. *Coaching* é um processo que tem o foco em soluções e não nos problemas, e embora muitas das questões trabalhadas pelas pessoas num processo de *coaching* terminem tendo efeito terapêutico, seu foco é no desenvolvimento pessoal e não em cura emocionais.

Assim, o processo de *coaching* trabalha com os indivíduos visando à mudança comportamental, com foco nas soluções possíveis e pretendendo favorecer aprendizado. E como em todos os ciclos de aprendizagem o *coaching* tem fases. Essas fases serão vivenciadas de forma mais ou menos intensa dependendo de cada pessoa que se submete ao processo.

De modo geral, as pessoas quando estão aprendendo algo novo podem atravessar momentos de confusão, desconforto, insegurança até que o novo conhecimento vá se tornando mais comum e o nível de tensão vá diminuindo.

²⁷CAMERON; GREEN, 2009. p. 23.

²⁸Disponível em: < http://pensador.uol.com.br/poemas_de_mudancas>. Acesso em: 13 de dez. 2013.

David Kolb propõe o aprendizado como “o processo de adquirir conhecimento por meio da experiência que leva a uma mudança no comportamento”²⁹. Os psicólogos da terapia cognitiva comportamental utilizam muito esta máxima³⁰. Para que o comportamento do indivíduo mude é necessário que seu pensamento, e o pensamento sobre as experiências que vive, mude. Assim como o *coaching*, a abordagem cognitiva comportamental trabalha bastante com o foco nas soluções ao invés de enfatizar os problemas que levaram a pessoa a chegar onde está.

O fato é que as pessoas mudam seus comportamentos à partir do momento em que passam a pensar de forma diferenciada. Cameron e Green dão um exemplo interessante neste sentido:

[...] depois de um desempenho especialmente bom, uma pessoa pode dizer coisas como: “Eu sabia que conseguiria, sou capaz de fazer de novo”. Outra pessoa poderia dizer algo como: “Foi sorte minha, duvido de que serei capaz de repetir esse feito”. Do mesmo modo, [...], a primeira pessoa pode dizer algo como: “Serei capaz de fazer muito melhor da próxima vez”, ao passo que a segunda pessoa pode dizer: “Pensei demais, sabia que seria assim”³¹.

Ou seja, a forma como a pessoa pensa determina a forma como ela age. Muitas vezes nas consultas psicológicas os profissionais se chocam ao perceber pessoas bonitas e inteligentes se considerando incapazes de realizar pequenos feitos ou atrair parceiros sexuais, pois seus pensamentos estão tão distorcidos sobre si mesmos que não conseguem ver o que todos veem. As distorções perceptivas e de pensamento são bastante claras em anoréxicos, por exemplo.

Então, algumas vezes, faz-se necessário mudar a forma de se pensar para que a forma de agir seja mais eficiente e alcance resultados mais positivos e favoráveis. Como visto anteriormente, é isso que o *coaching* faz. Leva as pessoas a pensarem de forma diferenciada, além das primeiras respostas e do lugar-comum, para que suas ações sejam mais pertinentes com aquilo que se almeja. Pode-se afirmar, com certeza, que o *coaching* é como uma chave ou uma ignição que permite que as pessoas tomem atitudes diferentes das que costumam tomar e assim, transformem suas vidas.

²⁹ Apud CAMERON; GREEN, 2009, p. 28.

³⁰ Existem, inclusive, muitas pessoas que criticam o processo de *coaching* por considerar que ele nada mais é que terapia cognitiva comportamental. Se assim o fosse, o *coaching* não poderia ser usado e nem aplicado por pessoas que não tivessem a formação em psicologia. Essa é uma briga ferrenha entre representantes das duas abordagens.

³¹ CAMERON; GREEN, 2009, p. 38 e 39.

As ferramentas de *coaching* apresentadas a seguir, foram escolhidas porque são importantes agentes de modificação do pensamento dos indivíduos, como também são grandes facilitadores do alcance das metas. Favorecem o autoconhecimento, levam os *coachees* a pensar de forma diferente e permitem que estes ingressem num novo momento de suas vidas. Permitem que virem a chave para a mudança³² e deem ignição numa nova forma de se viver atingindo os objetivos e sonhos previamente traçados.

1.2 Ferramentas do *coaching*

Com vistas a se conseguir instigar mudanças comportamentais, profissionais e na vida através do processo de *coaching* é comum que o *coach* lance mão de alguns instrumentos específicos a fim de elucidar para o *coachee* suas características, seus pontos fortes e fracos, suas crenças, seus valores e suas soluções, com vistas a levar o *coachee* a melhor atingir suas metas. Como afirma Adams Auni:

O processo de *coaching* é formado por um conjunto de ferramentas, conhecimentos e técnicas que visam dar suporte para o alcance de resultados, tais como: atingir metas, traduzir problemas por desafios e trabalhar os pontos fortes a favor dos pontos fracos³³.

Como afirma o autor, o *coaching* é um processo “formado por um conjunto de ferramentas, conhecimentos e técnicas que visam o alcance”³⁴ das metas! Percebe-se

³²Na caminhada de mudança, é comum que as pessoas passem por uma espécie de “curva de mudança”. Semelhantemente ao que acontece num processo de luto, as mudanças, às vezes, podem favorecer reações inesperadas. De acordo com Elisabeth Kubler-Ross (KUBLER-ROSS, Elisabeth. *Sobre a morte e o morrer*. São Paulo: Martins Fontes, 2008) pessoas que atravessam mudanças profundas, enfrentam cinco fases: raiva, barganha, depressão, negação e aceitação. Não necessariamente nesta ordem. Cameron e Green (CAMERON; GREEN, 2009. p. 46 e 47), afirmam que outros pesquisadores posteriores à Kubler-Ross, acrescentaram outros estágios no ciclo de mudança. Assim, citando Adams, Hayes e Hopson, afirmam existir as fases do alívio, do choque e/ou surpresa, da experimentação e da descoberta. O importante na apreciação destas fases é deixar claro que, em todo processo de mudança, as resistências e as adaptações necessárias ocorrerão. Saber disto pode favorecer que os profissionais que trabalham com pessoas entrem nas “consultas” ou “sessões”, conscientes de que seus ajudados passam, passaram ou passarão por curvas de mudanças – inevitavelmente – e, por isso mesmo, faz-se necessária a experiência e segurança do profissional na hora de escolher os caminhos terapêuticos que serão utilizados. No *coaching* não é diferente. Apesar de não ter cunho terapêutico, este processo é tão terapêutico quanto a psicoterapia, pois propicia crescimento pessoal, *insights* e mudanças no comportamento e na vida. Sendo assim, não é incomum que os *coachees* passem por “curvas de mudança”, muitas vezes necessitando de apoio para seguir em frente. Uma vez cientes da existência deste tipo de ciclo da mudança, o profissional *coach* pode e deve lançar mão de instrumentos específicos que favoreçam a desconstrução do medo e da ansiedade que surgem diante dos processos de transformação. Diante da brevidade deste trabalho, apenas as ferramentas mais pertinentes à pesquisa foram selecionadas para serem apresentadas, não significando, entretanto, que não existam outras tão instigantes quanto as que aqui se revelam.

³³AUNI, Adams. *Coaching, paixão por vencer!* In FURLAN, Jô; SITA, Mauricio. *Ser mais com coaching: As melhores dicas e estratégias de coaching para atingir seus objetivos*. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011. p. 11.

³⁴AUNI, 2011, p.11.

facilmente que o processo de *coaching* não é possível e nem é eficiente se o profissional *coach* não dispuser de todo conhecimento e técnica específicos para realizar bem a função de *coach*. Sendo assim, pode-se afirmar que o *coach* “é, ele próprio, a melhor ferramenta de *coaching*”³⁵. E neste processo no qual se estabelece uma relação interpessoal tão importante, é claro que nada substitui o *rappont* e a confiança estabelecidos.

Desse modo, o *coaching* não se resume às ferramentas que dispõe e nem pode se caracterizar apenas pelo uso isolado deste instrumental. Se assim fosse, não seria necessária a presença de um profissional *coach* para conduzir o processo. Bastaria o *coachee* adquirir as ferramentas específicas na internet e nos livros e tentar por si só encontrar caminhos que levassem ao autoconhecimento e alcance de objetivos.

O famoso *coach* executivo e treinador *coach* Sullivan França³⁶ no *Professional Coach Certification* repete exaustivamente: “O *coach* é o melhor amigo da meta do cliente”. Ou seja, tudo que o *coach* faz é com o objetivo de permitir que o cliente *coachee* saia do processo de *coaching* com suas metas alcançadas.

Portanto, nesta parceria semelhante a uma dança na qual um conduz e o outro é conduzido, o *coach* tem uma grande responsabilidade. Como aquele que conduz a dança, o *coach* deve estar seguro do portfólio técnico que está a sua disposição e deve também saber a hora apropriada para utilizar cada recurso que possui. Como afirmam Catalão e Penim:

Existem [...] diversas ferramentas de suporte à atividade de *coaching*. Sendo a ferramenta um utensílio de trabalho, a mesma deve ser cuidadosamente selecionada pelo *coach*, em função de cada situação específica. O resultado decorre, também, da perícia do profissional de *coaching*, na utilização de cada ferramenta. A adequação ao objetivo, consistência interna e competência na sua aplicação são três requisitos indispensáveis ao uso adequado de cada ferramenta de *coaching*³⁷.

Está claro que o uso de ferramentas deve ser norteado pelo conhecimento técnico e pela segurança profissional do *coach* que no momento certo lançará mão de algum instrumento de apoio.

³⁵CATALÃO, João Alberto; PENIM, Ana Teresa. *Ferramentas de coaching*. Lisboa: Lidel, 2011. p. 3.

³⁶Sullivan França é o atual presidente da Sociedade Latino-Americana de *Coaching* - *SLAC* sendo *Master Coach* formado pela *International Association of Coaching Institutes* e *Master Trainer*, com formação pela *Internacional Association OF NLP Institutes*. Também tem certificação internacional em *Life Coaching*, *Executive Coaching* e *Business Coaching*. É licenciado pela *Corporate Coach U* (EUA) para ministrar treinamentos diversos. Também tem Licenciamento pelo *Inscape Publishing Inc.* (EUA) para formar analistas na ferramenta *DISC* original. Trabalha no Brasil e em diversos outros países como *Treinador Coach* e como *Coach*. Retirado de: SULLIVAN, França (coord.). *A elite do Coaching no Brasil*. São Paulo: Treinamentos e Editora LTDA, 2013. Orelha do livro.

³⁷CATALÃO; PENIM, 2011. p. 3 e 4.

Diante destas considerações iniciais, pretende-se mostrar alguns dos instrumentos utilizados nas sessões de *coaching* com vistas a demonstrar o funcionamento do processo e como é possível se chegar aos objetivos alinhados entre *coach* e *coachee*.

1.2.1 Perguntas poderosas e o processo de mudança

Uma das características mais marcantes do processo de *coaching* é o fato de que o *coach* faz questionamentos ao *coachee* ao invés de realizar aconselhamentos tradicionais. Por isso, Catalão e Penim dizem que “a essência do *coaching* reside na pergunta”³⁸.

Isto porque quando o *coach* faz uma pergunta ao seu *coachee*, ele promove uma busca individual por respostas que o *coach* no processo de *coaching* acredita ser exclusiva do *coachee*. Em outras palavras um *coach* ético deve acreditar que a melhor resposta para os problemas do *coachee* sempre deve partir dele e não de conselhos do próprio *coach* ou de terceiros. O princípio que rege esse posicionamento é o de que o que é melhor para a pessoa “A” pode não ser o melhor para a pessoa “B”. Cada pessoa sabe quais são as limitações, possibilidades e condições para agir da forma tal ou qual.

Desse modo, Catalão e Penim afirmam também que as perguntas “aumentam o nível de consciência [da pessoa] porque o cliente [*coachee*] é levado a parar para pensar, conseguindo alterar a sua percepção do assunto, as suas ideias prévias e [...] seu comportamento”³⁹. As perguntas, então, trabalham no nível dos modelos mentais dos indivíduos, permitindo que estes (re)pensem comportamentos e pensamentos paradigmáticos, por vezes, limitados.

Assim as perguntas desafiadoras e conhecidas como perguntas poderosas, por exemplo, estimulam o *coachee* a encontrar respostas novas e enxergar novos caminhos para solucionar seus problemas.

De certo modo, isto favorece um “*empowerment*” ou empoderamento dos *coachees*, visto que estes passam a se sentir capazes de encontrar novas formas de vencer os seus desafios, por si mesmos. A ênfase dada as novas formas de se pensar, agir e encontrar soluções é feita, pois é impressionante ver o repertório pessoal do *coachee* ir se alastrando à medida em que este vai se permitindo pensar além do que pensou antes.

Pensando nas possibilidades, inevitavelmente, o *coachee* pensa mais na sua realidade atingindo níveis de consciência cada vez mais elevados. Desse modo, as perguntas feitas de

³⁸CATALÃO; PENIM, 2011. p. 51.

³⁹CATALÃO; PENIM, 2011. p. 51. Grifo da autora.

forma adequada e no momento certo permitem que os *coachees* se tornem mais conscientes de suas reais necessidades, dos valores que motivam suas ações ou das crenças que limitam seus comportamentos, bem como de seus desafios diante das metas e objetivos que querem alcançar.

Também é consequência do processo de *coaching*, no qual o indivíduo é instigado a encontrar suas próprias respostas, a responsabilização do *coachee* perante suas escolhas. Parece óbvio que alguém que está em qualquer processo de autodesenvolvimento ou conhecimento encare com maturidade as consequências de seus atos. Mas, isso nem sempre acontece.

Em terapias convencionais, pelos mais diversos motivos – conscientes ou inconscientes - os clientes podem tentar responsabilizar os terapeutas por resultados indesejados e diferentes que obtêm durante o processo. No *coaching* isso não é possível, pois o *coachee* é quem vai estabelecer quais são suas prioridades e também o plano de ação⁴⁰ para que suas metas sejam atingidas. O *coach*, como “melhor amigo da meta do cliente”, vai apenas conduzi-lo através de sua capacitação técnica rumo à realização do objetivo traçado.

De modo geral, o processo de *coaching* e o uso das perguntas vão ensinar o *coachee* a aprender a aprender ou a aprender a se fazer perguntas visando à solução. Quando perguntas bem elaboradas são feitas ao *coachee*, este vai tentando fazer novas conexões, vai tentando encontrar soluções e alternativas dantes não pensadas e, de modo assustadoramente simples, encontrará a saída que precisa para atingir os resultados alcançados. É por isso que tais perguntas são chamadas de “perguntas poderosas”. No entanto, estas nada mais são que perguntas muito bem elaboradas e pensadas com o objetivo de proporcionar esclarecimento ao *coachee* e com o objetivo de fazê-lo pensar.

As perguntas desafiadoras e poderosas iniciam por pronomes, advérbios, entre outras palavras, tais como: “O que?”, “Quando?”, “Como?”, “Onde?”, “Quem?”. Algumas frases poderosas são: “O que você pode fazer para mudar essa situação?”, “Como você gostaria de

⁴⁰No *coaching* o plano de ação é uma espécie de “tarefa de casa” que o *coachee* estabelece com seu *coach* no final de cada sessão. É uma parte muito importante do processo que não pode ser desconsiderada e nem esquecida. Um *coach* ético e eficaz nunca dará início a uma nova sessão de *coaching*, antes de procurar saber se o plano de ação anterior foi executado a contento ou não. A essência do *coaching* é atingir a meta do *coachee*, enquanto a essência de cada sessão é confeccionar um plano de ação para ser feito durante a semana seguinte com vistas a aproximar o *coachee* de sua meta. Existem, inclusive, ferramentas próprias para se trabalhar as possíveis dificuldades do *coachee* em realizar o plano de ação. Tais *assessments* (instrumentos) são capazes de identificar o foco da dificuldade e então solucioná-las.

realizar isso?”, “Quem pode lhe ajudar neste seu objetivo?” ou “Quando você pretende fazer isso?”.

O *coach* deve evitar fazer perguntas iniciadas com “Por quê?” visto que tais perguntas levam o *coachee* a justificar ações antigas e não a pensar em novas soluções para seus problemas.

Por exemplo, imagine-se que o *coachee* não tenha realizado o plano de ação combinado numa determinada sessão de *coaching* e volta para a sessão seguinte “de mãos vazias”. Perguntar “por quê?” o plano de ação não foi realizado só permitirá que o *coachee* responda a pergunta com explicações e justificativas que não facilitam seu engajamento com a meta a ser alcançada. No entanto, quando se pergunta algo parecido com “O que poderia ter feito para realizar seu plano de ação?” o *coachee* ficará surpreso e cercado por uma pergunta que o remete à solução da situação e não ao problema.

Além disso, o *coaching* trabalha com a perspectiva de futuro. O passado só é evocado quando se quer aprender algo pontual com ele. Assim, o *coach* pode fazer perguntas de impacto tais como: “O que você fez no passado que lhe ajudou a resolver seu problema?” e assim levar o *coachee* a refletir positivamente sobre a questão.

A maior parte das perguntas realizadas num processo de *coaching* é desconcertante para o *coachee* justamente porque são perguntas que este não espera ouvir. De modo geral, o ser humano parece ser educado para responder a “porquês” e não para lidar com perguntas desconcertantes como as exemplificadas acima.

Outra importante contribuição de perguntas bem elaboradas no processo de *coaching* é que, via de regra, as perguntas são abertas e não fechadas. As perguntas abertas são aquelas que, de acordo com Catalão e Penim, “encorajam o cliente [*coachee*] a explorar situações e experiências”⁴¹. Diferentemente das perguntas fechadas que permitem respostas com “não”, “sim” e “talvez”, as perguntas abertas levam os sujeitos a expressarem seus pensamentos e os possíveis caminhos construídos nas suas mentes para a obtenção dos resultados desejados. Como Catalão e Penim afirmam:

Através da descrição, o cliente [*coachee*] irá clarificando significados e descobrindo relações entre os seus pensamentos e as suas ações, num exercício continuamente aprofundado de auto-consciência. As perguntas abertas devem ser focadas no cliente [*coachee*] [...]. Elas deixam espaço ao cliente [*coachee*] para construir as respostas com as suas próprias palavras e referências, sem ter que se enquadrar numa categorização previamente elaborada e colocada pelo *coach*⁴².

⁴¹CATALÃO; PENIM, 2011. p. 53. [Grifo da autora].

⁴²CATALÃO; PENIM, 2011. p. 53. [Grifo da autora].

As perguntas poderosas no *coaching* seguem o princípio de se colocar o foco sempre na solução e, como mencionado brevemente, nos pontos positivos e nunca no problema ou nos aspectos negativos que este apresenta. Perguntar ao *coachee* algo do tipo: “Quais estratégias você utilizou em situações semelhantes?” é uma forma de fazer o *coachee* pensar positivamente e com foco na solução e no futuro.

Algumas perguntas poderosas são muito, muito modestas. Quando se conduz o *coachee* no estabelecimento de seu plano de ação, por exemplo, o simples fato de se perguntar “O que mais pode ser feito essa semana?”, leva o indivíduo a elencar mais cinco, seis, dez ações que o ajudarão a atingir a sua meta. A maior parte das vezes os *coachees* ficam surpresos com a quantidade de soluções que eles conseguem pensar para problemas ou desafios de suas vidas. E toda essa potencialidade é despertada por perguntas muito simples.

Por isso, o *coach* não pode ser preguiçoso e nem pode se contentar com poucas soluções como resposta. O *coach*, como bom “amigo da meta” que é, deve instigar o seu *coachee* a dar o máximo de respostas possíveis, imagináveis ou não para a solução de determinado desafio ou alcance de objetivos. Como Sullivan França também diz sempre: “O *coach* deve ser – sempre – um eterno insatisfeito!”.

As perguntas poderosas são as mais variadas possíveis. Entre elas estão⁴³:

- “O que você quer que aconteça na sua vida que não está acontecendo neste momento?”
- “O que você pode fazer para mudar essa situação?”
- “Se você soubesse a resposta, qual seria?” (Essa pergunta leva o *coachee* a se esforçar na busca por respostas, além de instigar a autoconfiança necessária ao crescimento).
- “O que você viu funcionar com outras pessoas na mesma situação?”
- “O que já funcionou com você antes?”
- “Como tais ações o ajudarão a atingir sua meta?”
- “Quem pode te ajudar?”
- “Que aprendizado essa sessão gerou para você?”
- “O que eu, seu *coach*, posso lhe perguntar que eu ainda não perguntei?” (Mais uma vez, o *coachee* é convocado a pensar. Perceba-se com este exemplo, que

⁴³Instituto de *Coaching* Avançado – Empresa do Grupo Zélia Villarinho. Líder Coach: Potencializando talentos. Porto Alegre. 2010. [Apostila do curso: Programa de desenvolvimento de lideranças. Curso de Formação. Instituto de *Coaching* avançado – Empresa do grupo Zélia Villarinho].

muitas vezes, o *coachee* precisa se fazer perguntas, porque estas automaticamente trarão a resposta necessária. Estes artifícios do *coaching* fazem dele um processo diferenciado).

- “Quando você vai começar a fazer isso?”

As perguntas poderosas, conforme demonstrado, são perguntas normais que só se destacam no contexto em que são aplicadas e justamente porque são perguntadas, fazendo o *coachee* pensar. Assim, o mais importante no uso destas é que elas sejam realizadas de maneira ética e eficaz, com o foco na solução e que façam o *coachee* refletir sobre o mundo de possibilidades que ele possui e tantas vezes nem se dá conta que possui.

O uso de perguntas no processo de *coaching* além de ser uma premissa deste é, portanto, um instrumento fantástico que facilita a obtenção dos resultados desejados pelo *coachee*, bem como a realização eficiente do papel do *coach*.

1.2.2 A Janela de Johari: Um instrumento de *feedback* e crescimento pessoal

A Janela de Johari é uma ferramenta de autoconhecimento cuja autoria é dos psicólogos americanos Joseph Luft e Harry Ingham⁴⁴ criada em meados do século passado. O nome Johari, como facilmente se pode perceber, é um acrônimo formado a partir da junção dos nomes dos autores.

Este instrumento é utilizado em várias ocasiões diferentes. Muitos psicólogos, principalmente organizacionais, fazem uso da Janela de Johari a fim de minorar as dificuldades de comunicação e relacionamento entre pessoas e/ou equipes em ambientes corporativos.

Sendo assim, a Janela de Johari não é um instrumento exclusivo do processo de *coaching*. Entretanto, por ser uma técnica que favorece o *feedback* e o conhecimento interpessoal, então, também é utilizado como ferramenta nesta metodologia de trabalho.

De acordo com Fritzen, a Janela de Johari “pode ser tomada como janela de comunicação através da qual alguém dá ou recebe informações sobre si mesmo e sobre os outros”⁴⁵. Então, pode-se concluir que esta ferramenta é um instrumento que elucida características pessoais e interpessoais importantes.

⁴⁴Alguns autores dizem que o nome do segundo autor da Janela de Johari é Harrington Ingham.

⁴⁵FRITZEN, Silvino José. *Janela de Johari*. Petrópolis: Vozes, 1978. p. 7.

Segundo o site Rocha Consultores⁴⁶, todo relacionamento interpessoal envolve elementos conhecidos e desconhecidos. Tais elementos podem ser aspectos tanto positivos quanto negativos que podem beneficiar ou atrapalhar a comunicação interpessoal.

A Janela de Johari permite tornar conscientes estas características pessoais muitas vezes desconhecidas ou inconscientes para o *coachee*. “É elaborada através da interseção entre o que eu reconheço ou não em mim com aquilo que os outros reconhecem ou não em mim, possibilitando a identificação de quatro áreas: aberta, desconhecida, secreta e cega”⁴⁷, conforme ilustra a figura abaixo:

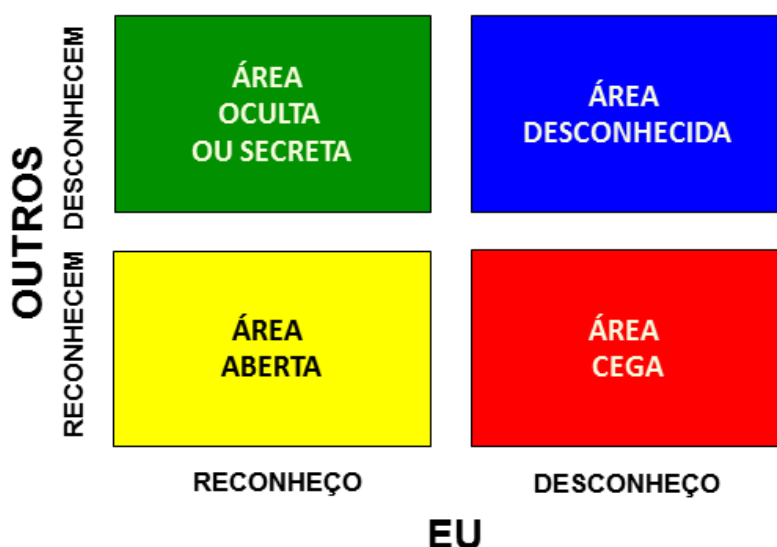


Figura 2⁴⁸

A movimentação entre as áreas é, segundo Catalão e Penim, “suportada por duas dimensões da comunicação interpessoal: Autorrevelação proporcionada pelo próprio (respondente) e *feedback* obtido por outros”⁴⁹.

A auto revelação do *coachee* pode ser evidenciada através do uso concomitante de outra ferramenta muito eficiente chamada DiSC®⁵⁰ que objetiva demonstrar o perfil

⁴⁶Rocha Consultores. Disponível em: <<http://rochaconsultores.com.br/2012/09/11/janela-de-johari>>. Acesso: 22 de nov. 2013.

⁴⁷Rocha Consultores. Disponível em: <<http://rochaconsultores.com.br/2012/09/11/janela-de-johari>>. Acesso: 22 de nov. 2013.

⁴⁸Rocha Consultores. Disponível em: <<http://rochaconsultores.com.br/2012/09/11/janela-de-johari>>. Acesso: 22 de nov. 2013.

⁴⁹CATALÃO; PENIM, 2011. p. 67. Grifo acrescido por esta autora.

⁵⁰De acordo com o site da Sociedade Latino-Americana de *Coaching* “a palavra DiSC® é um acrônimo para **DOMINÂNCIA, INFLUÊNCIA, ESTABILIDADE e CAUTELA**. A ciência comportamental por trás da avaliação DiSC® sustenta que todas as pessoas possuem essas quatro qualidades básicas de comportamento em

comportamental do usuário e que complementa e é complementada pela Janela de Johari. As características psicológicas que o DiSC® revela para o respondente permitem esclarecimento da área cega, por exemplo, características essas que podem ser essenciais para que o *coachee* alcance as metas desejadas. Por isso, é mais uma opção de instrumento utilizada por grandes nomes do *coaching*.

Através da área chamada de aberta, na Janela de Johari, é possível se observar as características pessoais e de personalidade que são conhecidas pelo respondente, bem como conhecidas por terceiros. De acordo com Oliveira, Bachion e Carvalho a área aberta é:

[...] uma área que se caracteriza pela troca livre e aberta de informações entre o eu e os outros. O comportamento nesse caso é público e disponível a todos. Essa área pode aumentar de tamanho, na medida em que o nível de confiança cresce entre os participantes e no caso mais informações relevantes de caráter pessoal, são compartilhadas⁵¹.

Já a área oculta ou secreta é aquela em que a pessoa reconhece as características que se evidenciam, contudo - por motivos diversos - não permite que outras pessoas reconheçam. Assim, esta área:

Pode existir por uma decisão minha, de não revelar algo a meu respeito, ou porque o tempo de convivência ou as oportunidades de exposição com as demais pessoas envolvidas no relacionamento em questão ainda não foram suficientes para que os elementos ocultos fossem revelados⁵².

Ainda segundo Oliveira, Bachion e Carvalho⁵³ também é possível que se oculte algumas informações pessoais em zonas secretas por medo de que um grupo de pessoas ou pessoas específicas desvendem sentimentos, percepções e opiniões que o indivíduo tenha sobre elas mesmas. Assim, de algum modo, o indivíduo deixa parte de suas características

diferentes graus, podendo variar em uma escala de 1 a 7”. Ainda de acordo com o site, compreender os diferentes padrões comportamentais “pode se traduzir em sucesso profissional, pessoal e o levar ao mais alto grau de satisfação nas relações pessoais”. Verificar os aspectos que precisam ser trabalhados na personalidade, elucidados tanto pelo DiSC® quanto pela Janela de Johari, podem vir a ser o diferencial necessário para o alcance de metas e melhoria da qualidade de vida. Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/analista-disc>> Acesso: 06 de Dez de 2013.

⁵¹OLIVEIRA, Elizabete Regina Araújo; BACHION, Maria Márcia; CARVALHO, Emília Campos de. Rev. Latino-Am. Enfermagem vol.4 no.spe Ribeirão Preto Apr. 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11691996000700012&script=sci_arttext>. Acesso: 22 de nov. 2013.

⁵²Rocha Consultores. Disponível em: <<http://rochaconsultores.com.br/2012/09/11/janela-de-johari>> Acesso: 22 de Nov de 2013.

⁵³OLIVEIRA, Elizabete Regina Araújo; BACHION, Maria Márcia; CARVALHO, Emília Campos de. Rev. Latino-Am. Enfermagem vol.4 no.spe Ribeirão Preto Apr. 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11691996000700012&script=sci_arttext>. Acesso: 22 de nov. 2013.

ocultas a fim de manipular e controlar as outras pessoas. Saber que isto acontece é importante, pois assim a pessoa pode tentar descobrir o que precisa fazer para interagir socialmente sem precisar se ocultar ou manipular pessoas, o que poderia trazer mal-estar e ruídos nas comunicações.

A área chamada de desconhecida é uma região que nem a própria pessoa e nem outras pessoas têm acesso. “É o quadrante das nossas motivações inconscientes. Esta área representa o nosso desconhecido ou inexplorado e poderá compreender ‘coisas como dinâmica interpessoal, ocorrências da primeira infância, potencialidades latentes e as que ainda estão por descobrir’”⁵⁴. É um terreno que pode abrigar tanto aspectos positivos quanto aspectos negativos da personalidade do indivíduo.

A região denominada de cega é aquela desconhecida da pessoa que enfrenta o processo de *coaching* ou de autoconhecimento, mas que outras pessoas conseguem ver. É o local que abriga aquelas características extremamente evidentes para todos, menos para a pessoa que as possui. Algumas características negativas podem ser encontradas nesta região, não podendo ser vistas por quem as possui, devido aos conflitos inconscientes para os quais tais características remetem. Por exemplo, pessoas agressivas no falar e que não conseguem admitir que o são, podem ter essa característica escondida para si mesma, enquanto é extremamente visível para terceiros. Também há espaço para traços positivos nesta região. Assim, pessoas com a autoestima abalada podem não reconhecer aspectos de sua personalidade que são ovacionados e percebidos tranquilamente por amigos, parentes, pares profissionais, entre outros.

Rocha Consultores indica que “segundo os criadores da Janela de Johari e o que podemos observar [...] o relacionamento (interpessoal) é tanto melhor quanto maior for a área aberta. A possibilidade de mal entendidos e situações constrangedoras é muito menor”⁵⁵.

Catalão e Penim, referindo-se à Janela de Johari, dizem que “qualquer alteração num dos quadrantes causa uma alteração nos outros quadrantes”⁵⁶.

Desse modo, a área aberta se tornará maior na medida em que o indivíduo recebe *feedbacks* de terceiros que o conheçam e que possam avaliá-lo com segurança, ética e real

⁵⁴OLIVEIRA, Elizabete Regina Araújo; BACHION, Maria Márcia; CARVALHO, Emília Campos de. Rev. Latino-Am. Enfermagem vol.4 no.spe Ribeirão Preto Apr. 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11691996000700012&script=sci_arttext>. Acesso em: 22 de nov. 2013.

⁵⁵Rocha Consultores. Disponível em: <<http://rochaconsultores.com.br/2012/09/11/janela-de-johari>>. Acesso: 22 de nov. 2013. Grifo acrescido pela autora.

⁵⁶CATALÃO; PENIM, 2011. p. 68.

disposição de ajudar, como acontece no meio corporativo através de avaliações de desempenho do tipo 360⁵⁷, entre outras.

Esses *feedbacks* podem ser obtidos pedindo que pessoas, da convivência do *coachee*, avaliem com notas ou comentários se o *coachee* possui ou não determinadas características que são importantes para o seu desenvolvimento pessoal, desenvolvimento de suas competências ou mesmo seu desenvolvimento profissional.

Conversando e recebendo tais *feedbacks* a área cega da Janela de Johari se torna menos cega e a aberta pode se abrir ainda mais, favorecendo as relações.

Enquanto o DiSC® e algumas perguntas pertinentes podem levar o *coachee* à visualização de zonas ocultas, não reveladas ou inconscientes para o *coachee*, *feedbacks* podem ajudá-lo a visualizar características da personalidade que lhe são desconhecidas ou sobre das quais não se “quer” conscientizar.

Portanto, a Janela de Johari é um instrumento que favorece bastante o processo de *coaching* na medida em que proporciona maior conhecimento pessoal e interpessoal do *coachee*. É uma ferramenta que evidencia muito os modelos mentais dos *coachee*, tantas vezes desconhecidos ou inconscientes para estes. Como afirmam Catalão e Penim: “Esta ferramenta não só apoia o processo de tomada de consciência de si próprio e dos outros inerentes ao *coaching* como pode apoiar o processo de definição e compromisso do cliente com novos comportamentos”⁵⁸.

1.2.3 – G.R.O.W

O modelo GROW é uma ferramenta que tem como objetivo principal esclarecer para o cliente do *coaching* suas principais metas, a realidade na qual a pessoas está inserida, as opções que existem para se atingir as metas desejadas e o que pode fazer para tornar tais opções realidade.

GROW é um acrônimo do inglês para as palavras *Goals* (metas), *Reality* (realidade), *Options* (opções) e *What* (o quê, no sentido do que pode ser feito).

⁵⁷A avaliação 360, como é conhecida, é um tipo de avaliação onde todas as pessoas envolvidas num determinado processo ou projeto se avaliam mutuamente. Assim, gerentes avaliam e são avaliados por todos. Colaboradores avaliam e são avaliados por todos. Cabe – geralmente - ao gestor o papel de reunir as informações pertinentes e pontos importantes que são observados em cada caso, para então realizar o *feedback*. A avaliação do gestor, por sua vez, é realizada por alguém que o gerencia e que recebe as informações dadas pela avaliação 360.

⁵⁸CATALÃO; PENIM, 2011. p. 70.

De acordo com a Sociedade Latino-Americana de *Coaching*, o modelo GROW “é a forma de fazer uma viagem importante”⁵⁹, pois permite ao cliente pensar para onde quer seguir (escolha das metas), a partir de onde se está no momento (qual a sua realidade e no que esta implica). Depois disso, torna-se possível pensar nas opções que se tem para realizar a “viagem” e no que se precisa pensar e querer para realizá-la. A palavra *What* (o quê) tanto pode servir para se pensar naquilo que se precisa fazer para atingir as metas, quanto pode também significar o que a pessoa quer fazer e concretizar.

John Whitmore⁶⁰ sugere sempre que o *coaching* é um processo cíclico que pode começar repetidas vezes e terminar quando *coach* e *coachee* considerarem melhor. Por isso mesmo, a ferramenta GROW pode e deve ser usada em várias etapas dos inúmeros processos iniciados, visando sempre tornar os objetivos e condições de realização claras para o cliente.

Valendo-se do esquema GROW (metas, realidade, opções e o que fazer ou o que se quer fazer) o profissional *coach*, pode-se lançar mão de perguntas específicas que vão elucidar muito os objetivos dos seus clientes ao longo de todo o processo de *coaching*. O GROW também é um instrumento poderoso para trabalhar as crenças e modelos mentais das pessoas. Quando alguém é instigado a pensar na meta que deseja trabalhar, por vezes, precisa fazer um esforço para entender o que de fato significa essa meta. Trabalhar com a realidade que se possui instiga o *coachee* a observar as consequências de suas metas, talvez não pensadas. As opções podem se tornar muito mais amplas, quando o *coachee* se vê tendo que encontrar novas soluções. As limitações pessoais são realmente colocadas em xeque quando se amplia a forma de se pensar sobre os potenciais pessoais. E o GROW ajuda bastante o indivíduo a enxergar isso.

Desse modo, visando o esclarecimento dos *goals* pode-se trabalhar com perguntas tais como:

- Que assunto ou questão você quer trabalhar?
- O que você quer que aconteça que não está acontecendo?
- Que resultado você quer conseguir no fim dessa sessão?
- O que você quer de diferente na sua vida?
- O quão profunda e detalhada você espera que essa sessão seja?
- Que passos intermediários você pode identificar e quais são seus cronogramas?⁶¹

Catalão e Penin sugerem outras questões complementares:

⁵⁹Sociedade Latino-Americana de *Coaching* - SLAC. Apostila do curso: Professional *Coach* Certification – Life *Coaching*. São Paulo. 2013, p. 41.

⁶⁰WHITMORE, 2010.

⁶¹SLAC, 2013, p. 42.

O que terá no final desta sessão, que não tem agora?
 O que pretende atingir a longo prazo?
 Que aspecto tem o sucesso para você?
 Que níveis de controle pessoal ou influência têm no seu objetivo?⁶²

Tais questões, dentro do ambiente cíclico do *coaching* podem permitir que o cliente chegue a conclusões dantes não cogitadas. A maior parte das vezes, apenas uma destas questões é feita cabendo ao *coach* a habilidade de escolher em seu repertório a que melhor se encaixa às demandas de seu *coachee*.

Para a descrição da realidade atual do cliente o *coach* pode fazer uso de outro repertório de perguntas específicas:

Qual a sua situação atual de maneira mais detalhada?
 Onde você está neste momento? Perto ou longe de sua meta?
 Quais são os fatos? O que está acontecendo?
 Quem mais é afetado por essa questão além de você?
 O que Fulano(a) lhe diria sobre isso?
 Que atitudes você tomou até o momento para resolver a sua situação?
 Que recursos você já possui? (Habilidade, tempo, entusiasmo, dinheiro, apoio)
 Que outros recursos vai precisar?
 O que você ganha atingindo seu objetivo?
 O que perde atingindo seu objetivo?
 O que lhe impede de fazer mais?
 Quanto controle você tem pessoalmente sobre os resultados?⁶³

Para Catalão e Penin é possível fazer outros tipos de perguntas visando esclarecer a realidade do cliente para ele. São perguntas como:

Como está vendo a situação?
 Como se sente?
 O que está assumindo em relação a isso?
 Como isso o está afetando?
 Que resultados isso origina?⁶⁴

Vê-se claramente que o objetivo de se trabalhar a realidade com o cliente é muito importante, pois o faz pensar o quanto suas metas repercutem ao seu redor. Não basta que o cliente tenha metas e queira alcançá-las, mas como Whitmore⁶⁵ recorrentemente afirma, é preciso se fazer *coaching* levando o indivíduo ou grupo a escolhas conscientes e responsáveis.

⁶²CATALÃO; PENIM, 2009, p. 118. [Tradução da autora].

⁶³SLAC, 2013, p. 43.

⁶⁴CATALÃO; PENIM, 2009, p. 118-119. [Tradução da autora].

⁶⁵WHITMORE, 2010.

Outra grande vantagem de se trabalhar a realidade em que o cliente está inserido é fazê-lo perceber o quanto as ações tomadas por ele podem repercutir em outras pessoas de sua convivência, desde colegas de trabalho até familiares que o amam. Assim, o GROW contribui mais uma vez para a tomada de atitudes potenciais, porém responsáveis com o *coachee* e com o seu contexto. Esta é uma prova de que o processo de *coaching* não visa a realização de metas egoístas ou egocêntricas. Antes, o *coaching* é um processo de engajamento pessoal, mas também comunitário.

Uma vez pensadas as metas e a realidade, de forma responsável, é a vez de se tratar das opções que o cliente tem para atingir seus objetivos traçados no processo ou sessão de *coaching*. Para tanto, a Sociedade Latino-Americana de *Coaching* - SLAC sugere as seguintes questões, entre outras:

- O que funcionou para você no passado? (em outras ocasiões)
- Quais são as suas alternativas?
- O que você pode fazer para mudar a situação? Faça uma lista de todas as alternativas, soluções pequenas e grandes, completas ou parciais.
- Quem pode ajudar você?
- Qual opção vai escolher?
- Qual opção daria o melhor resultado?
- O que mais poderia fazer?
- O que você faria se pudesse começar de novo, do zero?⁶⁶

Note-se que trabalhar com as opções do cliente significa mostrar ou esclarecer para este todo seu potencial de realização. Isto é muito importante no processo de *coaching*, pois todo *coaching* deve ter por objetivo primeiro mostrar para a pessoa o quanto ela é capaz de decidir e resolver problemas ou encontrar soluções em sua vida. Outro fato interessante quando se abordam as opções do cliente, através do GROW, é que este passa a perceber que pode não estar sozinho para a realização de seu objetivo. Saber que outras pessoas podem ajudar é sempre reconfortante e dá ao *coachee* a paz necessária para a concretização de suas metas.

A última pergunta proposta pela SLAC no quesito opções é bem interessante. “O que você faria se pudesse começar de novo, do zero?” leva o indivíduo que faz *coaching* a pensar em outras possibilidades e opções dantes não cogitadas. Muitas vezes, tais opções não estão esquecidas ou são desconhecidas, mas o *coachee* simplesmente não acredita que sejam possíveis de serem aplicadas. No entanto, a experiência mostra que muitas vezes tais opções

⁶⁶SLAC, 2013, p. 44.

são sim plausíveis e podem dar certo. Desse modo, mais uma vez, o *coaching* leva os indivíduos a ampliar seus pensamentos e seu mundo de possibilidades.

As perguntas para “*What*” são aquelas que de fato levam o *coachee* a pensar nas ações necessárias para a concretização de suas metas. São perguntas como:

Que diferentes maneiras você tem para abordar a questão?
 Que opções você escolhe?
 Quais são os próximos passos?
 Que resistência pessoal você tem (se houver alguma) em relação a isso?
 Quando você vai agir?
 Precisamente, quando irá iniciar e terminar cada passo?
 O que pretende fazer para ultrapassar as barreiras?
 Que apoio você precisa?
 Como vai conseguir esse apoio?
 Existe outra coisa que você queria conversar agora ou podemos terminar?
 Que perguntas eu não fiz que, se tivesse feito, teria sido muito importante para você?⁶⁷

As perguntas acima mostram que o *What* deve levar o *coachee* a pensar bem nas ações que irá tomar. Essas perguntas podem oportunizar *insights* preciosos sobre as resistências apresentadas pela pessoa. Muitas vezes, os *coachees* não atingem seus objetivos, mas não sabem o porquê. Isso se dá quando sabotadores, tais como crenças pessoais, valores de vida, entre outros, estão interferindo na tomada de decisão, mas a pessoa não tem consciência disto. É em casos como estes que - de certo modo, o *coaching* torna-se terapêutico ainda que a maioria dos autores tenha dificuldade em admitir isto.

O fato é que ferramentas como o GROW clarificam os fatos e fazem as pessoas mais conscientes e seguras para tomarem suas decisões considerando prós e contras de suas ações.

1.2.4 SMART

O método SMART, mais do que uma ferramenta para o alcance de objetivos, é na verdade uma ferramenta que valida e qualifica métodos como o GROW, por exemplo.

SMART também é um acrônimo para as palavras *Specific* (específicas), *Measurable* (mensuráveis), *Agreed* (realizáveis, concordadas), *Realistic* (realistas) e *Time phased* (planejadas com tempo prévio). Coincidentemente ou não, a palavra *smart* significa inteligente na língua inglesa. Então, uma meta SMART (ou uma meta inteligente) considera cada um dos adjetivos sintetizados no acrônimo SMART.

⁶⁷SLAC, 2013, p. 45.

Assim, para que uma meta seja específica precisa ser clara o suficiente. Isto pode parecer óbvio, mas metas do tipo “querer ser feliz” não dizem o que de fato é ser feliz para a pessoa em questão. Assim, para a Sociedade Latino-Americana de *Coaching*⁶⁸ o *coachee* deve formular suas metas pensando com todo o cuidado sobre os aspectos mais importantes dela. Assim, afirma:

Dizer que você quer “ficar em forma” não é o suficiente, porque seu cérebro não tem caminho livre para interpretar esse tipo de instrução. Ficar em forma para você pode ser estar magro, mais energético, cada vez mais forte, ou tornar-se livre de doenças. Ou talvez todas as opções acima! Ao formular suas metas, pense com cuidado sobre os aspectos de cada objetivo que são mais importantes para você. Você pode dar a cada aspecto uma ordem de prioridade (estabeleça hierarquia de prioridades) para mantê-lo focado no que realmente funciona para você⁶⁹.

É fácil dizer que se quer ser feliz, por exemplo. Difícil é dizer o que significa ser feliz para cada um. Por isso o *coach* nunca pode se contentar com respostas simplistas e que não digam ao *coachee* o que ele mesmo precisa saber. Cabe ao *coach* buscar a especificidade da resposta e mostrar ao *coachee* se sua meta está sendo ou não precisa.

Outro critério abordado pelo princípio SMART, é o de que a meta seja mensurável. Isso significa dizer que a meta deve ser passível de constantes exames. Por exemplo, quando se quer perder peso uma medida razoável é estabelecer com o *coachee* quantos quilos se quer perder por semana, mês, trimestre, etc. Isso permitirá que o *coachee* acompanhe sua performance e aplique mais ou menos energia para alcançar seu objetivo. Também serve para que o *coachee* tenha clareza de que sua meta está ou não sendo realista. Se alguém diz que quer perder 50 quilos em um mês, o *coach* pode pedir provas de que isso realmente é possível de acontecer. Certamente o *coachee* não poderá dar evidências de que seja possível perder 50 kg em um mês e assim o *coach* tem mais material para reiniciar o (re)pensamento do quanto realista é a meta do *coachee*. Por outro lado, caso o *coachee* tenha argumentos e evidências plausíveis, o *coach* também cresce com o processo.

Esta é uma forma, inclusive, de engajar e comprometer o indivíduo com o processo que - na verdade - é dele mesmo. Por isso o *coaching* não favorece que os *coachees* se façam de vítima e nem digam que não alcançaram os objetivos por culpa de alguém ou algo que não sejam eles mesmos.

Também é necessário se pensar em quanto alcançáveis são as metas traçadas pelo cliente. Uma meta que não é alcançável não é uma meta que convide o *coachee* a alcançá-la. Por isso a Sociedade Latino-Americana de *Coaching* diz que a meta deve ser atraente. “Se sua

⁶⁸SLAC, 2013, p. 28.

⁶⁹SLAC, 2013, p. 28.

meta não é atraente o objetivo não o motiva. Se seu objetivo é perder peso porque seu parceiro(a) quer, você pode boicotar por achar muito difícil. Ou faça a meta ser atraente ou encontre um novo objetivo que o estimule a começar a viagem.”⁷⁰, sugere a SLAC.

O objetivo do *coachee* também deve ser realista, como dito anteriormente. Dizer que se quer perder 50 quilos em 30 dias não parece ser nada plausível. Por isso, para que o *coachee* não se frustre ou não se boicote, o *coach* deve ter certeza de que o *coachee* tem total percepção do que está objetivando realizar. Para tanto, o *coach* fará indagações que põem a meta em questão. Como sempre, o *coach* está na relação para esclarecer pontos obscuros seja por falta de visão, seja porque a pessoa está inconscientemente tentando se boicotar.

O último aspecto a ser considerado para que o objetivo das pessoas seja considerado SMART, é a questão do tempo planejado para a execução da meta.

Voltando ao exemplo da meta de se perder 50 quilos, citada anteriormente. Numa primeira análise, a meta parece totalmente plausível, pois, provavelmente, uma pessoa pode perder 50 quilos com os devidos esforços. No entanto, o tempo atribuído de apenas um mês para a concretização deste objetivo é que parece estar equivocado. Pensar no tempo para a consolidação da meta é algo, portanto, muito importante.

A questão do tempo devotado a se solidificar a meta não é importante apenas para que esta seja considerada razoável. Antes, metas com tempos mal especificados podem destruir a motivação do *coachee* e conseqüentemente levar ao mau êxito do processo. O “objetivo deve ter limite de tempo ou você pode achar que nunca irá realiza-lo... Ter um objetivo com meta de tempo é uma das melhores curas para a procrastinação”⁷¹.

Algumas questões podem ajudar n formulação de metas dentro dos parâmetros SMART. De acordo com a SLAC são elas:

- Qual é o seu objetivo? (vê-se que tudo inicia pela pergunta mais importante de todas)
- O que você quer?
- Quando, onde e com quem?
- A meta esta centrada em você e depende só de você?
- Sua meta é alcançável?
- Sua meta é atraente?
- Seu objetivo é realista?
- Como vai saber que está conseguindo o objetivo e como vai saber que já conseguiu?
- Quais são as evidências?
- O que o impede de alcançar seu objetivo?
- O que já tentou no passado para conseguir o seu objetivo?
- Como o objetivo afetará a sua vida?
- O que você poderia ganhar ou perder?

⁷⁰SLAC, 2013, p. 29.

⁷¹SLAC, 2013, p. 30.

Quem mais vai ser afetado?
 Como o objetivo poderia interferir com outras partes da sua vida?
 O objetivo é congruente com seus valores?
 Que capacidades e recursos você já tem para ajudá-lo a conseguir o seu objetivo?
 Quais você ainda necessita?
 O que, especificamente, você vai fazer para realizar esta meta?
 Qual é o seu plano de ação?⁷²

Perceba-se que boa parte das perguntas propostas para a meta SMART são perguntas que já foram usadas anteriormente. Alguns autores consideram que é possível se fazer as perguntas para metas SMART enquanto se aplica ferramentas como o GROW, por exemplo. Catalão e Penim⁷³ fazem uso das questões como parte do repertório de perguntas do GROW. Isto mostra o quanto as ferramentas se complementam e o quão versáteis são as perguntas feitas dentro de um processo de *coaching*.

Discorrendo ainda sobre a qualidade da meta, Whitmore⁷⁴ considera metas chamadas PURE (puras). O acrônimo formado pela palavra significa *Positively* (estabelecidas de maneira positivas), *Understood* (o quão compreensíveis são), *Relevant* (qual o nível de relevância da meta) e *Ethical* (o quão ética é a meta). Apesar de Whitmore não elencar perguntas que poderiam ser feitas para se alcançar uma meta PURE, muitas das questões propostas já são suficientemente capazes de fornecer as diretrizes para metas puras. Além disso, como dito anteriormente as ferramentas do *coaching* são tão versáteis quanto o processo em si. Estabelecer metas positivas, por exemplo, é quase um princípio do *coaching*, e os métodos de qualificação de metas como o PURE, SMART, etc., apenas reiteram isso.

Whitmore⁷⁵ sugere ainda o método de qualificação de metas CLEAR (clara). O parâmetro CLEAR serve para se pensar o quanto *Challenging* (desafiadora), *Legal* (estão dentro das leis), *Environmentally Sound* (em consonância com o ambiente), *Appropriate* (apropriadas) e *Recorded* (gravadas, escritas) são as metas.

Através dos parâmetros de metas SMART, PURE e CLEAR, Whitmore mostra o quão congruentes as metas devem ser. Não podem ser metas sem conexão com o meio ambiente, a sociedade, a justiça, as outras pessoas. Antes, devem respeitar uma série de critérios para que o *coaching* seja tão promissor quanto deve ser.

Um *coach* que não se preocupa com questões como estas pode ser levado a ajudar o *coachee* a tomar atitudes erradas e que não contribuem em nada com ele mesmo ou com a sociedade.

⁷²SLAC, 2013, p. 30-31.

⁷³CATALÃO; PENIM, 2009, p. 118-120. [Tradução da autora].

⁷⁴WHITMORE, 2010, p. 61.

⁷⁵WHITMORE, 2010, p. 62.

1.2.5 – MATRIZ SWOT

Muito utilizada no ambiente empresarial para o planejamento estratégico das organizações, a matriz SWOT pode ser usada no processo de coaching com o intuito de promover melhorias pessoais estratégicas. Também é originada a partir de um acrônimo, cujas letras significam: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Enquanto forças e fraquezas são características internas e pessoais que podem favorecer ou desfavorecer o processo, as oportunidades e as ameaças são características externas aos indivíduos.

O objetivo deste exercício é levar o *coachee* a se conscientizar das características internas e externas que podem tanto impulsioná-lo para alcançar seus objetivos, quanto travá-lo e até impedi-lo de concretizar suas metas.

Muitas pessoas acreditam que fazer a matriz SWOT se resume a pensar e listar um conjunto de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças nas quais as pessoas se veem inseridas. No entanto, há um inquérito que deve ser feito para o melhor aproveitamento do instrumento.

A ordem para a realização deste instrumento deve ser sempre começando pelas forças pessoais do *coachee*, passando-se a considerar as fraquezas que possui, incluindo – então – as ameaças às quais está exposto e por fim as oportunidades disponíveis no meio em que vive.

De acordo com a SLAC, o inquérito que elucida as forças do *coachee* se resume a questões tais como: “O que você faz bem? Com quais recursos únicos (no sentido de pessoais) você pode contar? Quais fortalezas os outros lhe atribuem?”⁷⁶. Quanto às fraquezas, o inquérito pode incluir perguntas como: “O que você precisa melhorar? Onde você tem menos recursos que os demais? Quais são as fraquezas que os outros podem lhe apontar?”⁷⁷. Para as ameaças, perguntar “Quais tendências podem lhe afetar? O que está fazendo sua concorrência? Suas fraquezas lhe expõem à que ameaças?”⁷⁸, pode tornar mais evidente ao *coachee* que ameaças externas põem em risco seus objetivos. Por fim, questionar “Quais são as oportunidades que estão se abrindo? Quais tendências pode aproveitar? Como pode transformar suas fortalezas em oportunidades?”⁷⁹ fazem o *coachee* perceber todo potencial que o meio externo oferece para alcançar suas prioridades.

⁷⁶SLAC, 2013, p. 46. [Nota da autora].

⁷⁷SLAC, 2013, p. 46.

⁷⁸SLAC, 2013, p. 46.

⁷⁹SLAC, 2013, p. 46.

A matriz SWOT evidencia todos os aspectos internos e externos que precisam ser percebidos pelo *coachee* quando resolve atingir alguns objetivos, trabalhando mais uma vez suas crenças sobre si mesmo e modelos pré-definidos de como vê o mundo ao seu redor. É verdade que a matriz não é aplicada em qualquer situação. Via de regra, restringe-se àquelas situações em que a pessoa se vê precisando analisar seu contexto externo e observar suas limitações pessoais. Assim, a matriz é bastante usada em objetivos comerciais, em momentos de fusões empresariais ou de conquista de mercado.

Tal qual a matriz SWOT, cada ferramenta do *coaching* existe para uma finalidade. Desse modo, o estudo de algumas das inúmeras ferramentas do *coaching* até aqui realizado deve servir não apenas para mostrar o quão estratégico é esse processo, mas também para mostrar que ele não se caracteriza apenas pelo uso de uma gama de perguntas. As questões propostas pelo *coach* ao seu *coachee* são estruturadas e fazem parte de um repertório pensado para propósitos específicos.

1.3 Diferenças entre o coaching e outras formas de acompanhamento individual e coletivo

“Tu me dizes, eu esqueço;
Tu me ensinas, eu lembro;
Tu me envolves, eu aprendo.”

Benjamim Franklin⁸⁰

Quando se quer falar da diferença existente entre o *coaching* e outras formas de acompanhamento pessoal e coletivo, quer-se mostrar as diferenças existentes entre o *coaching* e os aconselhamentos e terapêuticas tradicionais, sejam estes paroquiais ou profissionais. Quer-se evidenciar que o *coaching* não se trata de psicoterapia e nem de aconselhamento.

Como afirma Wolk “o *coaching* é uma disciplina que acaba por ser terapêutica – mesmo que esse não seja o seu objetivo final -, mas não é psicoterapêutica”.⁸¹ O *coaching* apenas faz uso do mesmo instrumental básico de outras formas tradicionais de ajuda a terceiros – a palavra.

A palavra, ou a fala, é uma forma privilegiada que permeia muitas relações de ajuda emocional. Seja para o desvelamento de sintomas, para a compreensão e conscientização de

⁸⁰ Disponível em: <http://www.institutoalianca.org.br/Protagonismo_Juvenil.pdf>. Acesso em: 29 de dez. 2014.

⁸¹ WOLK, Leonardo. *Coaching – a arte de soprar brasas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, p. 13.

problemáticas ou para o entendimento dos modelos mentais, é através das palavras que as pessoas expressam suas dores, sintomas, dúvidas e aflições, assim como é através da palavra e da fala que as pessoas também fazem grandes descobertas terapêuticas, mesmo quando são ajudadas por amigos ou pela família e não apenas num contexto profissional.

Na psicanálise a palavra vem revelar sintomas que precisam e podem ser inconscientes até que a pessoa esteja pronta para encarar seus maiores medos e temores. As palavras do terapeuta e do cliente serão usadas para trazer à consciência do cliente aquilo que resiste se tornar consciente. Wolk afirma que “a psicanálise possui uma concepção singular do sujeito e da linguagem, encontrando na associação livre sua determinação”⁸², tentando demonstrar o quanto o uso da palavra se faz de forma diferente entre a psicanálise e o *coaching*.

Esta diferenciação é deveras importante, pois, no *coaching* mesmo quando se trabalha com conteúdos inconscientes não se trabalha a interpretação destes. Não se quer saber os porquês dos modelos e crenças que motivam inconscientemente as pessoas. O que interessa num processo de *coaching* é mostrar que a pessoa pensa de acordo com tal ou qual modelo e permitir que ela mesma escolha se este paradigma ainda lhe serve ou se apenas deve modificá-lo. Certas vezes, a pessoa chega a conclusão de que seus paradigmas precisam mudar porque entendem que pensando e agindo como tem pensado e agido não vai conseguir atingir seus objetivos.

Já no aconselhamento as palavras serão a base de trocas importantes. Por um lado, favorecerão o entendimento dos contextos e angústias experimentadas pelo indivíduo. Por outro, serão o caminho para que os conselheiros mostrem verdades, apontem estratégias e ajudem seus clientes a encontrar novas saídas para as vicissitudes enfrentadas.

O *coaching* “também opera na linguagem e – não sem sofrimento – produz aprendizagem, muito embora dor, sintoma e inibições sejam tratados de outra maneira e com outra finalidade”⁸³, diferenciando-se, assim, do aconselhamento e da psicanálise.

A fundamentação teórica do *coaching* lembra bastante a Teoria Cognitiva Comportamental - TCC, que tem por base teórica a influência dos pensamentos (inclusive dos pensamentos distorcidos) sobre os sentimentos e comportamentos dos indivíduos. A terapêutica que se baseia na TCC visa trabalhar a forma como o cliente pensa os eventos, identificando a extensão destes sobre os sentimentos e comportamentos. Analisando a forma como o cliente pensa e fazendo-o pensar outras possibilidades, o terapeuta conduz o indivíduo a experimentar sentimentos diferenciados e a se comportar de forma nova e mais adequada.

⁸²WOLK, 2008, p. 14.

⁸³WOLK, 2008, p. 14.

A fundamentação básica do *coaching* é o princípio da aprendizagem responsável e constante, passando – sempre – pelos seus modelos e crenças e por novas formas de se pensar e agir. No entanto, não se trata de um aprendizado conforme o uso corriqueiro da palavra. Antes, num processo de *coaching*, aprender é mais do que apenas adquirir mais informação. Aprender significa “expandir nossa capacidade de ação efetiva”⁸⁴. Desse modo, no *coaching*, o “grande desafio é aprender a aprender”⁸⁵. Wolk comenta que no *coaching* deve-se entender o conceito de aprender vinculado à aprendizagem, porém mais do que isso, à ação⁸⁶.

Assim, o *coachee* passa de um mero observador para um agente de transformação, com novos modelos, novas atitudes, comportamentos e – principalmente – ações.

A responsabilidade no *coaching* se dá quando o *coachee* assume que é totalmente responsável pelos resultados que obterá. Muitas vezes, as pessoas tentam culpar terceiros ou variáveis externas por seus erros, por suas frustrações e pela falta de certas conquistas na vida.

Quando se pergunta algo a alguém e respostas do tipo “se não fosse por meu chefe ser tão ruim” ou “a culpa é de minha mulher que isso e aquilo” ou “não conclui minha missão em tempo hábil, pois choveu canivetes” têm-se respostas que são na verdade desculpas, as quais tiram do *coachee* a responsabilidade por seus atos.

No *coaching*, isso logo, logo é “consertado”, por assim dizer. Um bom *coach* nunca vai se conformar com respostas como as mencionadas acima, pois entenderá que são tentativas do *coachee* de culpar outros por seu mau desempenho. Sendo assim, logo o confrontará e o fará responder o que poderia ser feito de diferente para se obter resultados distintos.

A questão passa por assumir responsabilidade [...], passa por tomar consciência de que, mesmo nas circunstâncias mais difíceis, posso escolher quem eu vou ser. Se estendo minha mão para apertar outra mão, estarei escolhendo ser o tipo de pessoa que estende a mão; e isso é independente de o outro estender ou não a sua. Meu ser é definido a partir de mim, e não a partir da atitude do outro. Agimos como somos, mas também somos como agimos. A ação gera o ser. Se faço uma grosseria a outra pessoa, esse ato não envolve apenas esse outro, mas também me transforma no tipo de pessoa que faz grosserias. É uma questão que tem a ver com a essência do ser, com o que eu sou. Eu posso escolher⁸⁷.

⁸⁴WOLK, 2008, p. 18.

⁸⁵WOLK, 2008, p. 19.

⁸⁶WOLK, 2008, p. 19.

⁸⁷WOLK, 2008, p. 26.

“A ação gera o ser”! Esta forma de se encarar o *coaching* é bastante importante, pois coloca os indivíduos que se submetem ao processo no papel de protagonistas de suas histórias e ações⁸⁸.

O protagonismo juvenil proposto por Antônio Carlos Gomes da Costa⁸⁹ tem uma proposta bem parecida com o princípio da responsabilidade no *coaching*. Baseando-se num refrão de uma música de Gilberto Gil, o autor faz uma explicação do termo. O verso é o seguinte: “Meu caminho pelo mundo eu mesmo traço. A Bahia já me deu, graças a Deus, régua e compasso”⁹⁰. A explicação: para Antônio Carlos as pessoas são sujeitos e não objetos na vida. Desse modo, ser protagonista significa beber da fonte de três atitudes: “1) fonte de autonomia [meu caminho pelo mundo eu mesmo traço], de liberdade para fazer escolhas; 2) fonte de ação, de iniciativa, e 3) fonte de compromisso, de responsabilidade com suas ações e suas escolhas”⁹¹. A “régua e o compasso” dados pela “Bahia” significa todo o arcabouço de princípios e valores que foram transpassados pelos educadores, pais, familiares e amigos do jovem protagonista, mas o grande arquiteto das suas ações é ele mesmo.

O ser humano não será protagonista se não for fonte de escolhas consistentes, fundamentadas, se não for fonte de iniciativas coerentes com suas escolhas. Tampouco o será se não se responsabilizar pelos resultados, tanto positivos quanto negativos, do que faz⁹².

Nenhuma frase poderia representar melhor o processo de *coaching*. O *coach* entende que o *coachee* é essa fonte de sabedoria e conhecimento que distingue o caminho que quer traçar e fazer, que já recebeu instruções suficientes de seus antecessores e que, portanto, é capaz de tomar decisões e arcar com seus próprios compromissos.

Wolk, citando Sartre, afirma que “ser responsável é ser autor”⁹³. Acreditar neste cliente protagonista e responsável pelo caminho de aprendizado, sem sombras de dúvida é o

⁸⁸Wolk mesmo diz que a jornada do *coaching* é “um caminho de transformação pessoal que começa a partir do desejo do protagonista”. WOLK, 2008, p. 4

⁸⁹Antônio Carlos Gomes da Costa foi um pedagogo engajado na causa da educação de crianças e adolescentes, assumindo cargos públicos importantes e sendo um dos colaboradores do Estatuto da criança e do adolescente (ECA). Suas obras foram lidas e publicadas no Brasil e no mundo. Uma de suas maiores contribuições na educação foi o questionamento do papel dos professores enquanto educadores ativos, responsáveis pelo seu papel na formação de crianças e jovens. Por outro lado, com o conceito de Protagonismo Juvenil, Antônio Carlos se encarrega de demonstrar que o jovem deve ser educado para que assuma suas próprias responsabilidades, protagonizando sua história. Antônio Carlos faleceu em 2011 deixando um legado de um verdadeiro protagonista na luta pelos direitos e deveres dos jovens brasileiros.

⁹⁰SEMLER, Ricardo. *Escola sem sala de aula*. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2004, p. 88.

⁹¹SEMLER, 2004, p. 92.

⁹²SEMLER, 2004, p. 92.

⁹³WOLK, 2008, p. 27.

maior dos diferenciais do *coaching* se comparado a qualquer outra técnica de autoconhecimento.

Destarte, no *coaching* a palavra serve para ao propósito de se perguntar, de se responder e de se ouvir respostas. O exercício do cliente (seja ele uma pessoa ou um grupo de pessoas) consiste na produção de soluções, ainda que muitas palavras sejam carregadas – por assim dizer – de dilemas. “O *coaching* não fala de doente, nem se preocupa com estruturas patológicas. Intervém na dimensão do consciente, da conduta observável. A visão do conflito é diferente e está orientada para os resultados”⁹⁴.

A conclusão a que se pode chegar é que o *coaching* não pode ser comparado à psicanálise ou a qualquer outro tipo de terapêutica, basicamente por sua fundamentação e por sua aplicabilidade.

Vê-se assim, que se inteirar das ferramentas utilizadas dentro de um processo de *coaching* não faz de ninguém um bom *coach*. É preciso se pensar mais além, nos referenciais teóricos e nos princípios que norteiam a técnica para se tornar um profissional *coach* qualificado.

No mais, as características básicas de qualquer pessoa que acompanha e ajuda terceiros são tão bem vindas ao processo de *coaching* como o são em outras terapêuticas. Muitas dessas características valiosas que balizam as ações de conselheiros, terapeutas, psicanalistas e *coaches* serão observadas no capítulo seguinte.

⁹⁴WOLK, 2008, p. 14.

O ACONSELHAMENTO PASTORAL

Neste capítulo será abordado o aconselhamento pastoral, retomando-se ideias da arte do aconselhamento e do aconselhamento psicológico, características da ajuda e dos conselheiros que são realmente efetivos, bem como características do aconselhamento pastoral e as diversas formas de se trabalhar com aconselhamento em contextos eclesiais.

2.1 A arte do aconselhamento

Harry Bone, psicólogo consultor que escreveu a introdução da obra de Rollo May intitulada “*A Arte do Aconselhamento Psicológico*” já afirmava: “A essência da prática contemporânea de aconselhamento consiste numa tentativa de tornar o ato da ajuda mais eficiente, baseando-se em tal conhecimento do caráter humano, sua construção, destruição e reconstrução, de modo que possa ser auxiliado pelos vários ramos da psicologia contemporânea”⁹⁵. Mais adiante em seu breve texto ele comenta: “O aconselhamento é mais uma técnica ou arte do que uma profissão e deve ser empregado como parte de uma responsabilidade mais coerente com profissões, cujo objeto principal são as pessoas”⁹⁶.

O aconselhamento, seja de que tipo for, pode ser considerado uma grande arte, pois quando é realizado de forma responsável e pertinente lida com tantas dimensões dos seres humanos – dimensões por vezes obscuras para o próprio aconselhando – que não há como não se considerar tal trabalho como uma obra prima.

Lidar com a personalidade, caráter e aspectos cognitivos dos seres humanos não é tarefa das mais simples. Cada cabeça é um universo, já se diz no dito popular. Então, parece existir também um universo de possibilidades interpretativas, perceptivas e quiçá de aconselhamento destes universos.

Por isso, o trabalho de conselheiros ou pessoas que estão dispostas a realizar ajuda terapêutica efetiva é tão precioso, mas também exigente. Requer dos seus usuários aprimoramento constante e renovação da mente e do espírito para que se consiga suportar e lidar com os aconselhados de forma realmente artística.

⁹⁵BONE, Harry. In: MAY, Rollo. *A arte do aconselhamento psicológico*. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 13.

⁹⁶BONE, Harry. In: MAY, Rollo, 1998, p. 14.

Rollo May e outros grandes nomes das ciências comportamentais puderam e podem ajudar bastante o intento de se manter bem nutridos, de técnicas e posturas adequadas, os bons conselheiros de pessoas. É o que este breve capítulo deseja apresentar.

2.1.1 Definição e história do aconselhamento e do aconselhamento psicológico

“Ouve o conselho e recebe a correção, para que no fim sejas sábio”.

Provérbios 19.20

A palavra aconselhamento deriva do verbo aconselhar. Sua etimologia procede da palavra *consiliu(m)*, no latim, cuja acepção pode ser desde uma deliberação ou consulta, até conselho, parecer ou opinião.

O verbo aconselhar tem por significado “dar conselho a, procurar persuadir, advertir”⁹⁷ alguém sobre algo ou alguma coisa, o que não se diferencia muito de sua etimologia. Esmiuçando o significado do verbo aconselhar e buscando o sentido de verbos semelhantes, como persuadir, é possível se chegar a um melhor entendimento do que de fato quer dizer aconselhar. O verbo persuadir, por exemplo, significa “levar [...] a acreditar ou a executar alguma coisa”⁹⁸, sendo considerado sinônimo de convencer ou induzir.

De acordo com o dicionário Priberam da língua portuguesa⁹⁹, induzir – além de evocar o sentido de convencimento, o que está longe de ser algo que se faz na relação de aconselhamento – significa também guarnecer. E este verbo sim, traz em si uma definição muito propícia ao âmbito do aconselhar. O verbo guarnecer significa – entre outras coisas - “prover aquilo que é necessário”¹⁰⁰.

Fazendo todo este percurso sobre o sentido de palavras com significados semelhantes, poder-se-ia dizer que aconselhar significa “dar conselhos, advertir, persuadir alguém a fazer algo ou a pensar em alguma coisa com o objetivo de prover aquilo que se faz necessário ao aconselhando”¹⁰¹. Portanto, não se trata apenas da arte do convencimento pelo convencimento. Antes, por trás da ação do aconselhamento é necessário que haja a intenção

⁹⁷“**Aconselhar**” in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa <<http://www.priberam.pt/dlpo/aconselhar>> [consultado em 18-06-2014].

⁹⁸“**Persuadir**” in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa <<http://www.priberam.pt/dlpo/persuadir>> [consultado em 18-06-2014].

⁹⁹“**Induzir**” in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa <<http://www.priberam.pt/dlpo/induzir>> [consultado em 18-06-2014].

¹⁰⁰“**Guarnecer**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa <<http://www.priberam.pt/dlpo/guarnecer>> [consultado em 18-06-2014].

¹⁰¹Definição proposta pela autora.

de se proporcionar algo novo e imprescindível ao indivíduo que o busca e isto é o que torna o aconselhamento uma arte. Afinal de contas, as pessoas buscam conselheiros justamente porque precisam de um novo olhar, novas respostas e soluções que não conseguem descobrir sozinhas.

Existem inúmeras possibilidades de se estabelecer uma relação do tipo conselheiro *versus* aconselhado. Quando um filho procura os conselhos de um pai, um jovem espera a orientação de um professor, ou quando um membro de uma igreja procura palavras de sabedoria e recomendações de um padre ou pastor, uma relação de aconselhamento e ajuda se constitui. E este tipo de relação é bastante antigo.

A bíblia, por exemplo, é uma prova de que as relações de suporte e de transmissão de conhecimentos e sabedoria para fins de crescimento sempre se fizeram presentes na história da humanidade.

Em Provérbios 22.6 encontra-se uma chave bíblica relevante e que fundamenta até os dias de hoje a educação de filhos de cristãos. Lá está escrito: “Ensina (educa ou mostra) a criança o caminho em que deve andar e até quando envelhecer não se desviará dele”. Vê-se, aqui, uma clara advertência para que os pais e as mães estabeleçam ligações de apoio e aconselhamento com seus filhos, ainda que não se use estes termos no verso em destaque.

Em Deuteronômio, livro que constitui o Pentateuco e que é um dos mais antigos da bíblia, encontram-se lembretes aos pais para que, não apenas aconselhem, mas também ensinem os filhos sobre as escrituras sagradas em todos os momentos possíveis no dia-a-dia: “ensinai-as a vossos filhos, falando delas assentado em tua casa, e andando pelo caminho, e deitando-te, e levantando-te” (Deuteronômio 11.19).

Muitos outros versículos bíblicos apontam para o tipo de relação de cuidado e ensino entre o povo de Deus, mostrando anciãos que oferecem conselhos e suporte aos mais jovens que se alimentam da fonte de sabedoria de seus mentores. Em todos estes versos é possível perceber que há um processo de se proporcionar o bem estar, a instrução, a sabedoria para a vida de quem recebe orientação. Então, pode-se dizer que há uma relação de aconselhamento entre um conselheiro e um aconselhado.

Em Isaías 9.6 Jesus Cristo é referido como o mais maravilhoso dos conselheiros e seu chamado como Luz para a humanidade. Assim diz o texto: “porque um menino nos nasceu, um filho se nos deu, e o principado está sobre os seus ombros, e se chamará: Maravilhoso Conselheiro, Deus Forte, Pai da Eternidade, Príncipe da Paz”. Cristo é o Maravilhoso Conselheiro. É aquele que ajuda, fortalece e aconselha o seu povo durante sua peregrinação como homem. É, para os cristãos, aquele que continua de fato a persuadir a cada filho seu a

andar segundo a sua vontade, para suprir aquilo que lhes é necessário através de sua divina intervenção.

O texto acima parece revelar a importância da relação de ajuda, orientação e do ensino para o povo cristão. Desse modo, a igreja ora a Deus, o Maravilhoso Conselheiro, em busca de direcionamento. Afinal, de acordo com a tradição cristã basta uma pessoa buscar se relacionar com Jesus que receberá “conselhos” divinos norteados pela ação do Espírito Santo. Muitos cristãos, calcados no texto bíblico que diz: “seja a paz de Cristo o árbitro em vossos corações”¹⁰², se referem à paz de espírito em determinadas situações como sendo a resposta de Deus para suas angústias e dúvidas.

Não obstante todas as promessas proferidas sobre Jesus – inclusive sobre seu caráter de Maravilhoso Conselheiro, Ele mesmo corroborou e reafirmou seu papel dantes profetizado quando agiu, enquanto foi o verbo encarnado nos seus 33 anos vividos na Terra como um conselheiro para seu povo. Alguém que amou e cuidou, que se preocupou e optou por guiar, mesmo sabendo das repercussões de suas palavras de conforto e salvação.

Ora, sendo o ser humano a imagem e semelhança do próprio Deus, não é de se estranhar que a humanidade precise tanto estabelecer relações como as de Jesus e seus contemporâneos. Ele certamente deixou um grande legado a ser seguido. E os seres humanos, principalmente os cristãos, seguiram e ainda seguem seus passos influenciados pelo caráter do Bom Pastor.

Mesmo antes de Cristo, entretanto, os filósofos gregos já refletiam sobre a importância de se pensar as relações entre os concidadãos. Sócrates e sua célebre frase “conhece-te a ti mesmo” colocava em questão a relevância do questionamento de si e do valor das pessoas além daquilo que possuíam ou do *status* social a que pertenciam. Interessava-se em pensar como os humanos lidavam com seus iguais, sendo seu método de questionamento e argumentação deveras proeminente para o conhecimento de si, dos outros e da sociedade como um todo. Suas contribuições no campo da ética, da pedagogia (método socrático), da epistemologia e da lógica são fundamentais para a constituição do pensamento filosófico do ocidente.

Outro ícone do pensamento das relações de ajuda e cuidado mútuo que surge ao longo da história – agora cerca de quatrocentos anos depois de Cristo – é Santo Agostinho. Este pensador cristão discorre em seus escritos intitulado “*Confissões*” a respeito da necessidade e

¹⁰² Colossenses 3.15.

relevância do povo cristão estabelecer uma relação de confissão com o próprio Deus, mas também e não menos importante com os irmãos da fé. Assim ele arrazoava:

[...] Farei minha confissão não apenas a ti, com íntima alegria mesclada de temor, e com secreta tristeza mesclada de esperança, mas também para os homens, que compartilham minha alegria e de minha mortalidade, meus concidadãos e peregrinos como eu, quer os que me precederam, como os que me seguem e me acompanham no caminho da vida. Estes são teus servos, meus irmãos, que tu quisesses fossem filhos teus e meus senhores, e a quem me mandaste servir se quisesse viver contigo e de ti [...]. Revelarei pois, a estes, a quem me mandas servir, não como fui, mas como já sou agora, e como ainda não sou. Mas não quero julgar-me a mim mesmo. Assim é que peço para ser ouvido¹⁰³.

O próprio Santo Agostinho enfatiza em seu texto o quanto precisa revelar de si mesmo, falar de si, falar de como é e de como ainda quer ser, de como ainda não é, sendo assim o modo como pedia para ser ouvido¹⁰⁴. Ou seja, ponderando sobre si mesmo, Agostinho sugere a relevância que existe por trás do falar e do ser verdadeiramente ouvido. Uma necessidade humana que data de tempos mais remotos.

Mais de mil anos depois de Agostinho, Lutero vem ratificar a ideia agostiniana de confissões mútuas e compartilhamento de problemas como uma solução de conforto e acalento entre irmãos da fé. Considerando o aconselhamento pastoral como sendo o “mutuum colloquium et consolatio”¹⁰⁵ ou o diálogo e consolação mútua entre os irmãos em Cristo, arrazoava que “[...] Na vida de cada dia na comunidade os irmãos conversam uns com os outros sobre as dificuldades e confessam quando erraram ou transgrediram os mandamentos.”¹⁰⁶ De acordo com Schneider-Harpprecht, pensando desta forma Lutero considerava que o trabalho poimênico transformava os irmãos de fé não apenas em bons ouvintes (para catarse e confissão mútua), mas em instrumentos de restauração da comunhão dos irmãos com o próprio Criador, “lembrando(-os) [...] da sua justificação por Deus”¹⁰⁷.

¹⁰³ AGOSTINHO. *Confissões*. Décimo Livro. Capítulo IV – O fruto das confissões. São Paulo: Editora das Américas, 1961. p. 281. (Grifo da autora).

¹⁰⁴ QUEIROZ, 2013. Neste texto a autora enfatiza a fala de Santo Agostinho para indicar a importância do papel da Igreja na ajuda e conforto mútuo através dos atendimentos pastorais e poimênicos, quando ressalta uma fala de Agostinho: “assim é que peço para ser ouvido”. Defende a ideia de que todos, tal qual Agostinho, querem ser ouvidos corroborando assim o valor da poimênica e de aconselhamento entre concidadãos cristãos. Também aproveita o ensejo para destacar outro trecho do discurso agostiniano quando diz: “Revelarei, pois, a estes, a quem me mandas servir, não como fui, mas como já sou agora, e como ainda não sou” para desenvolver a ideia de que a pessoa está em crescente processo de construção necessitando sempre de aconselhamentos que a façam se desenvolver.

¹⁰⁵ SCHNEIDER-HARPPRECHT, Christoph (Org.). Aconselhamento pastoral. In SCHNEIDER-HARPPRECHT, Christoph. *Teologia Prática no contexto da América Latina*. São Leopoldo: Sinodal, ASTE, 1998, p.300.

¹⁰⁶ SCHNEIDER-HARPPRECHT, ASTE, 1998, p.300.

¹⁰⁷ SCHNEIDER-HARPPRECHT, ASTE, 1998, p.300.

Mais uma vez, vê-se que o aconselhamento em suas diversas formas é realmente bastante antigo.

Do ponto de vista profissional, o aconselhamento é fruto consequente de pensamentos e estudos psicológicos que foram se organizando desde o século XVI. A psicologia enquanto ciência pode ser considerada ainda como um bebê. Muitos esforços e avanços foram necessários até que teorias sobre aconselhamento psicológico – por exemplo – existissem. Nos bastidores desse percurso evolutivo houve cenários históricos que quase “forçaram” os seres humanos a olharem para dentro deles mesmos a fim de buscar respostas dantes não valorizadas ou requeridas. Falando sobre as correntes que estudam e justificam a história da psicologia enquanto ciência, Ferreira afirma:

[...] outra forma de pensamento histórico aponta para o surgimento da psicologia a partir da irrupção de condições bem peculiares que teriam surgido de forma singular a partir do século XVI, e que confluíam para a necessidade do conhecimento de si, da busca de uma natureza na individualidade e na interioridade humanas. Muito mais do que uma tomada de consciência, teria se produzido uma nova experiência da relação consigo e com os demais, em que um conhecimento disciplinado e naturalizado teria se imposto como uma novidade. Dentro desta perspectiva, a hipótese adotada neste texto é que em nossa modernidade [...] teriam irrompido diversas experiências e práticas que [...] conduziram a uma multiplicidade de orientações no campo atual da psicologia¹⁰⁸.

Ou seja, muitos estudos, pensamentos, correntes empíricas e mesmo necessidades históricas humanas motivaram o início da ciência psicológica. Os esboços mais aprofundados no final do século XIX com o advento da psicanálise freudiana e de outros cientistas importantes elevaram o conhecimento sobre o funcionamento da mente e do comportamento humano. Não apenas por causa da revolução proporcionada pelo estudo do aparelho psíquico, como também devido às fortes influências de outras ciências naturais, tais como a biologia cuja teoria da evolução das espécies separou – na época - os normais dos anormais e promoveu “o constante ajuste dos desajustados ao meio social”¹⁰⁹, ressaltando – por fim - as questões adaptativas do ser humano¹¹⁰.

¹⁰⁸ FERREIRA, Arthur A. L. O múltiplo surgimento da psicologia. in JACÓ-VILELA, Ana Maria; FERREIRA, Arthur A. L.; PORTUGAL, Francisco T. (Orgs.). *História da psicologia: rumos e percursos*. Rio de Janeiro: Nau Ed, 2007, p. 13 e 14.

¹⁰⁹ FERREIRA, 2007, p. 41.

¹¹⁰ FERREIRA, 2007, ps 13 à 46. No capítulo “O múltiplo surgimento da psicologia” inúmeras questões históricas são tratadas mostrando como o advento da psicologia hoje habitual, teve a interferência não apenas de teorias conhecidas como a Freudiana, por exemplo. Desse modo, mostra como se deram as práticas sociais desde a idade moderna, a história detalhada do entendimento a respeito da subjetividade, a história da identidade individual a partir da distinção entre corpo e mente, a narrativa sobre a constituição da infância enquanto etapa de vida e de quando a loucura foi entendida como doença mental passando pelo surgimento das ciências humanas e pela dissensão entre os saberes filosóficos e os saberes científicos até culminar na psicologia tal qual

Contudo, em se tratando do advento do aconselhamento psicológico especificamente, Ruth Scheeffler, afirma que “historicamente, o aconselhamento surgiu em conexão com” alguns “movimentos psicológicos renovadores”¹¹¹. A fundação de Centros de Orientação Infantil e Juvenil na primeira metade do século XX, nos Estados Unidos, foi um desses acontecimentos. Mas, apesar dos empenhos destes centros de atendimento juvenis, havia críticas, inclusive de Carl Rogers, quanto ao papel destas instituições que, segundo a autora, prestavam-se muito mais a fornecer diagnósticos que realizar aconselhamento psicológico propriamente dito.

Em 1909, houve o surgimento da orientação profissional na cidade de Boston, quando Parsons fundou o Serviço de Orientação Profissional desejando “ajudar pessoas jovens a fazer escolhas profissionais efetivas num mundo onde o trabalho se tornara muito diversificado em consequência da Revolução Industrial”¹¹². Não obstante, este serviço também foi alvo de críticas por se limitar a oferecer aos clientes “informações relativas ao mundo profissional, sem haver preocupação com as técnicas de relacionamento entre o orientador e o orientando, cujo caráter era estritamente estático”¹¹³. Em 1924, a orientação profissional ainda se limitava a “informações e conselhos sobre a escolha profissional, baseado na experiência do orientador”¹¹⁴.

Ainda segundo Scheeffler¹¹⁵, Meyers ofereceu maior dinamismo ao método de orientação profissional, que era bastante norteado pelo uso dos testes psicológicos, quando definiu o aconselhamento profissional como um processo em que o conselheiro ajuda o indivíduo a encontrar uma profissão que melhor se adeque as suas características pessoais. Até então, “evidenciava-se escassa preocupação em desenvolver postulados teóricos que integrassem em premissas ou hipóteses explicativas os fenômenos ocorridos no aconselhamento”¹¹⁶.

Patterson e Eisenberg¹¹⁷ afirmam que antes da publicação de “*Counseling and Psychotherapy*”, em 1942, por Carl Rogers, a definição de aconselhamento podia servir para diversas atividades e ramos de trabalho desde procuradores até vendedores de cosméticos. No entanto, a obra de Rogers veio trazer uma nova luz ao assunto. Para os autores, foi à partir de

disposta no século XIX. O autor traz detalhes importantes que permitem a melhor compreensão do como as teorias psicológicas surgiram e baseadas em que princípios filosóficos, históricos e científicos.

¹¹¹SCHEEFFLER, Ruth. *Aconselhamento psicológico*. São Paulo: Atlas, 1976, p. 11.

¹¹²PATTERSON; EISENBERG. *O processo de aconselhamento*. São Paulo: Martins Fontes, 1988, p.173.

¹¹³SCHEEFFLER, 1976, p. 11.

¹¹⁴SCHEEFFLER, 1976, p. 11.

¹¹⁵SCHEEFFLER, 1976, p. 12.

¹¹⁶SCHEEFFLER, Ruth. *Teorias de aconselhamento*. São Paulo: Atlas, 1978, p. 9.

¹¹⁷PATTERSON; EISENBERG, 1988. p. 19.

então que o aconselhamento começou a se unir mais precisamente com a psicologia e o serviço social a fim de proporcionar serviços de ajuda que considerassem os objetivos do aconselhando, levando-o a construir planos de ação acordados com tais objetivos. Assim dizem os autores: “Tal abordagem enfatiza o potencial único de cada indivíduo e define o papel do conselheiro como facilitador do crescimento pessoal”¹¹⁸.

De fato Rogers ofereceu grandes mudanças na área do aconselhamento e do aconselhamento psicológico. Patterson e Eisenberg dizem que o modo como Rogers concebia a natureza humana e o fato de seus métodos não demandarem vastos conhecimentos psicológicos, fez com que a sua terapia centrada no cliente – como é conhecida até hoje – logo fosse adotada por toda sorte de conselheiros, sendo estes profissionais ou não.

O aconselhamento centrado no cliente baseia-se numa teoria da personalidade chamada teoria do eu (*self theory*). A visão que a pessoa tem do próprio eu no contexto de seu meio determina seu comportamento e sua satisfação pessoal. Se for oferecido um ambiente estimulador, o indivíduo terá confiança para a auto-realização, utilizando-se de todas as suas capacidades. Se não receber amor e apoio de pessoas significativas, provavelmente irá se considerar sem valor e aos outros, como não dignos de confiança. Seu comportamento tornar-se-á defensivo (autoprotetor) e seu crescimento em direção à auto-realização será dificultado¹¹⁹.

Somente depois da década de 1950 é que a orientação não diretiva de Carl Rogers favoreceu “não somente a possibilidade de desenvolvimento de teorias em aconselhamento, mas a necessidade e a conveniência de tais teorias”¹²⁰.

Outros serviços importantes surgiram após a década de 1950 e mudaram a forma como o aconselhamento psicológico foi tratado. Assim:

[...] a criação de Serviços de Higiene Mental para adultos, inclusive com Centros de Aconselhamento Pré-matrimonial e Matrimonial, nos E.U.A., oferecem campo para o desenvolvimento das técnicas de aconselhamento. As instituições de Assistência Social que necessitavam dar aos clientes, além de assistência médica e financeira, oportunidade de expressão e alívio de suas cargas emocionais constituíram um outro setor em que floresceu o aconselhamento psicológico. [...] O desenvolvimento dos serviços de assistência psicológica nas empresas ofereceu um novo campo de aplicação do aconselhamento. A criação desses serviços resultou, principalmente, das pesquisas de Rothlesberger e Dickson na *Western Electric* que constataram ser o ajustamento sócio-emocional fator mais importante na produtividade industrial do que o aumento de salário ou alteração das horas de trabalho¹²¹.

¹¹⁸PATTERSON; EISENBERG. 1988. p. 19.

¹¹⁹PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 177.

¹²⁰SCHEEFFER, 1978, p. 9.

¹²¹SCHEEFFER, 1976, p. 12.

Embora inúmeros teóricos como Pepinsky e Pepinsky, Bremmer e Shostrom, Patterson¹²², entre outros, tenham tentado falar de diferentes teorias sobre o aconselhamento, Scheeffler¹²³ pondera sobre autores que discordam destes primeiros, pois consideram que na verdade o que existem são teorias da personalidade que se aplicam no processo de aconselhamento.

Toda esta discussão sobre haver ou não uma teoria específica do aconselhamento psicológico se dá por receio de que os aconselhadores façam uso apenas de suas experiências de vida e de suas intuições na hora de aconselhar pessoas. De modo geral, analisando o progresso das teorizações destes autores, parece não haver muita concordância a respeito da existência de uma teoria que seja exclusivamente do aconselhamento psicológico. O que importa, entretanto, é a postura do aconselhador e seu referencial teórico básico. Como afirma Scheeffler:

A posição teórica do aconselhador fornece-lhe as bases para a escolha de seu desempenho, pois ele não seleciona um modo de agir simplesmente guiado por intuição quando responde a um cliente em termos de interpretação, ou de reforço, ou simplesmente expressando compreensão pelo que lhe foi comunicado pelo cliente. [...] a teoria estabelece a ligação entre os aspectos conceituais do comportamento humano e a atuação do aconselhador com seu aconselhando. O aconselhador, cuja teoria enfatiza os aspectos cognitivos do comportamento humano, concentra sua atuação na mobilização de tais aspectos. As técnicas utilizadas serão racionais, persuasivas, reforçadoras, modeladoras [...] ¹²⁴.

O conselheiro deve, portanto, ter uma teoria que o norteie no conhecimento sobre o ser humano e seu comportamento, “mesmo não sendo formal ou axiomática, ou absolutamente precisa e definitiva, ela representará a estrutura básica de suas atividades”¹²⁵.

Mas afinal de contas, o que pode ser considerado aconselhamento? Uma definição resumida, porém, que parece englobar toda a complexidade do aconselhamento é a sugerida por Scheneider – Harpprecht. Segundo o autor, aconselhamento “é a prática metodologicamente refletida e organizada de ajuda a pessoas com problemas de saúde, problemas psíquicos, sociais ou religiosos através do relacionamento de curto ou médio prazo com uma pessoa ou grupo qualificados”¹²⁶. Este conceito favorece a dimensão não apenas

¹²²SCHEEFFLER, 1978, p. 9 e 10.

¹²³SCHEEFFLER, 1978, p. 10.

¹²⁴SCHEEFFLER, 1978, p. 13.

¹²⁵SCHEEFFLER, 1978, p. 14.

¹²⁶SCHNEIDER – HARPPRECHT, Christoph (Org.). *Fundamentos teológicos do aconselhamento*. São Leopoldo: Sinodal, 1998. p. 79.

psíquica dos indivíduos, mas considera sua complexidade e completude bio-psico-sócio-eco-espiritual¹²⁷.

Patterson e Eisenberg escreveram:

O aconselhamento é um processo interativo, caracterizado por uma relação única entre conselheiro e cliente, que leva este último a mudanças em uma ou mais das seguintes áreas: 1. Comportamento; 2. Construtos pessoais (modos de elaborar a realidade incluindo o eu) ou preocupações emocionais relacionadas a essas percepções; 3. Capacidade para ser bem-sucedido nas situações da vida, de forma a aumentar ao máximo as oportunidades e reduzir ao mínimo as condições ambientais adversas; 4. Conhecimento e habilidade para tomada de decisão. [...] O aconselhamento deverá resultar em comportamento livre e responsável por parte do cliente, acompanhado de capacidade para compreender e controlar sua ansiedade¹²⁸.

Esta forma de se falar sobre o aconselhamento é muito parecida com aquilo que é proposto pelo processo de *coaching*, pois este também visa à mudança comportamental, mudança na forma como o indivíduo lida com a realidade tendo por objetivo a otimização e potencialização dos recursos internos do cliente para que este reaja melhor às circunstâncias externas e adversas, bem como lida com a viabilização da consciência para a tomada de decisão.

Atualmente existem inúmeras maneiras de se falar e de se fazer aconselhamento. Os conselhos informais ainda são entregues de geração após geração nas melhores famílias e sociedades. Professores ainda passam conhecimento e exortam os alunos a se iluminarem com a ciência e sobre o respeito e ética humana. Mas, o aconselhamento obviamente se modernizou. Hoje é muito mais profissional – sendo o trabalho remunerado de muitos - e bem mais difundido, fazendo parte de diversos contextos. Mas, mesmo em conjunturas nas quais o foco não é financeiro, como nos grupos de apoio diversos, parece que o aconselhamento tem ares mais teóricos e científicos que outrora. E cada vez mais as pessoas buscam apoio em consultórios psicológicos, em grupos de apoio solidários tais como os Alcoólicos Anônimos e o Amor Exigente, ou mesmo em gabinetes pastorais e paroquiais.

Faz-se necessário dizer – entretanto - que nem todo aconselhamento deve ser entendido como uma psicoterapia. Sempre que alguém aconselha uma pessoa os resultados desta conversa podem proporcionar crescimento pessoal, *insights* ou mudanças

¹²⁷Este termo foi apresentado pela professora Roseli Oliveira numa aula presencial do curso de pós-graduação em Aconselhamento e Psicologia pastoral nas Faculdades EST. A professora tem trabalhado muito com a questão do cuidado aos cuidadores enfatizando, em seus trabalhos, a importância de que pastores, padres e líderes espirituais também sejam cuidados e considerados em suas dimensões bio-psico-sócio-eco-espiritual.

¹²⁸PATTERSON; EISENBERG, 1988. p. 20.

comportamentais. Neste sentido, embora não seja necessariamente numa psicoterapia, pode-se dizer que tal aconselhamento foi terapêutico.

Para a *American Psychological Association* a diferença entre psicoterapia e aconselhamento é que existe uma gradação entre os termos, sendo a psicoterapia de caráter mais profundo enquanto o aconselhamento de natureza mais profilática¹²⁹.

Desse modo, enquanto a psicoterapia estaria associada à reorganização da personalidade a nível consciente e inconsciente, o aconselhamento poderia ser considerado um trabalho de reorganização da vida, das questões relativas aos diversos aspectos da existência humana tais como a coordenação profissional, do casamento, dos estudos, financeira, entre outros.

Como afirma Scheefffer:

[...] A maioria dos autores parece concordar que o aconselhamento se destina a proporcionar ajuda a indivíduos normais, a fim de remover obstáculos ao seu ótimo desenvolvimento. Comumente, são obstáculos de natureza ambiental, ou situacionais, e não distúrbios de personalidade. [...] O aconselhamento pretende ajudar o indivíduo a lidar satisfatoriamente com problemas reais; a solução para conflitos mais profundos da personalidade pertence ao âmbito da psicoterapia¹³⁰.

O profissional que exerce a psicoterapia deve ser capacitado para lidar com sintomas psicopatológicos e transtornos de humor e personalidade claramente mais rebuscados e que exigem formação específica. É um tratamento de problemas emocionais através do qual “uma pessoa treinada estabelece [...] uma relação profissional com o paciente” tendo por objetivo “remover, modificar ou retardar sintomas de [...] comportamento perturbado e de promover crescimento e desenvolvimento positivo da personalidade”¹³¹.

A psicoterapia refere-se, pois, claramente a uma forma de tratamento, através de uma relação prolongada, que visa à remoção de sintomas e de perturbações da personalidade, fundamentada em uma teoria de psicopatologia. Essas características, sem dúvida, diferenciam-na do aconselhamento. É bem verdade que ambos os processos objetivam o desenvolvimento positivo da personalidade. Contudo, tal meta é obtida em psicoterapia como consequência da eliminação de patologias. O aconselhamento é conceituado como educativo, preventivo, de apoio, situacional, voltado para a solução de problemas. Lida com material consciente e enfatiza a normalidade, enquanto a psicoterapia é remediativa e reconstrutiva, voltada para a exploração em profundidade, focalizando o inconsciente, enfatizando [...] outros problemas emocionais¹³².

¹²⁹SCHEEFFFER, 1976, p. 17.

¹³⁰SCHEEFFFER, 1976, p. 16.

¹³¹SCHEEFFFER, 1978, p. 17.

¹³² SCHEEFFFER, 1978, P. 17-18

Vê-se claramente que o objetivo do aconselhamento psicológico é promover as potencialidades do indivíduo, não deixando de ser terapêutica porque promove melhoria de comportamento, ajustamento social e qualidade de vida. No entanto, seu foco é apoiar a pessoa para a ação que ela mesma decidirá tomar considerando suas idiossincrasias. E esse preceito básico da abordagem rogeriana o qual propõe que a própria pessoa é detentora de sua subjetividade sabendo mais de si mesma que qualquer outro ser humano, é um dos motivos para ser considerada a teoria de cuidado centrada no cliente ¹³³.

Portanto, poder-se-ia finalizar este tópico enfatizando que o aconselhamento, por fim, se constitui numa relação de apoio e ajuda na qual uma das partes é beneficiada pela experiência pessoal e/ou profissional de um conselheiro que, por sua vez, favorece a melhoria da qualidade de vida do aconselhando. Seja como for, aconselhar é, portanto e além de muito mais, uma arte. Não apenas porque geralmente o conselho é procurado em momentos difíceis da vida do aconselhando, mas também porque aconselhar exige compromisso ético, respeito, alteridade e sabedoria, por parte de quem aconselha.

A arte do aconselhamento envolve, por conseguinte, um conjunto de características indispensáveis tanto do processo em si quanto da pessoa do conselheiro de modo que os resultados esperados sejam alcançados. E é sobre isso que se quer discorrer a seguir.

2.1.2 Características essenciais da ajuda efetiva e dos conselheiros que exercem o aconselhamento profissional

Viu-se através de desdobramentos históricos que a arte do aconselhamento, seja este profissional ou não, é um instrumento bastante antigo de ajuda e cooperação mútua. Isto porque a relação de ajuda é a base de qualquer forma de aconselhamento em sua essência. Por relação de ajuda pode-se entender muitas coisas. Mas, aqui, quer-se falar das formas de relação de ajuda que acontecem quando a relação entre um conselheiro e um aconselhado se inicia. Mais especificamente, quer-se falar das configurações de aconselhamento formais.

Destacou-se anteriormente que os trabalhos de Carl Rogers e seu interesse por tornar o processo de aconselhamento psicológico mais atrativo, efetivo, humano e centrado nas pessoas, foi fundamental para a percepção que se tem hoje sobre o aconselhamento de pessoas de forma geral. Isto porque Rogers, com sua abordagem não-diretiva de acompanhamento de pessoas via a interação entre conselheiro/aconselhado, terapeuta/cliente como uma relação de

¹³³ROGERS, Carl. *Tornar-se pessoa*. São Paulo: Martins Fontes, 1997. [O autor assevera a respeito do assunto em toda extensão do livro].

ajuda. O próprio Rogers diz que seu “interesse pela psicoterapia gerou [...] interesse por toda espécie de relação de ajuda”¹³⁴.

Assim, Rogers entende relação de ajuda como uma forma de se relacionar em que:

[...] uma das partes procura promover na outra o crescimento, o desenvolvimento, a maturidade, um melhor funcionamento e uma maior capacidade de enfrentar a vida. [...] uma maior apreciação, uma maior expressão e uma utilização mais funcional dos recursos internos latentes do indivíduo¹³⁵.

Para o Rogers, uma relação de ajuda e aconselhamento efetivos visa ao bom desenvolvimento integral da pessoa que está sendo ajudada. Neste sentido, o autor também afirma que “as relações de ajuda eficazes têm características diversas das que não são. Estas características diferenciais dizem essencialmente respeito às atitudes da pessoa que ajuda [...] e à percepção da relação por aquele que é ajudado”¹³⁶.

Diante desta afirmação, pode-se asseverar que o contexto do aconselhamento possui uma série de predicados basilares que o caracterizam. De modo análogo, os atributos dos conselheiros/as efetivos se fazem igualmente presente em qualquer *setting*¹³⁷ terapêutico.

2.1.2.1 A ajuda e o aconselhamento efetivos

De um processo de aconselhamento, principalmente formal ou profissional, esperam-se alguns resultados. Espera-se, por exemplo, que algumas mudanças aconteçam na vida do aconselhando. Mudanças estas que favoreçam o crescimento pessoal e a autonomia. Contudo, há muitos outros resultados que devem ser alcançados no *setting* de aconselhamento. Para isso, faz-se importante seguir algumas etapas.

Antes de qualquer coisa, para que se estabeleça uma relação de ajuda entre o/a conselheiro/a e o/a aconselhado/a se faz necessário a constituição da confiança mútua. Para tanto, é comum que os processos se iniciem com uma conversa de acolhimento, mais informal, conhecida também como *rapport*. O *rapport* nada mais é que um quebra gelo. É o momento em que a pessoa que pede ajuda vai ou não estabelecer um vínculo emocional e afetivo com seu conselheiro.

¹³⁴ROGERS, Carl, 1997, p. 45.

¹³⁵ROGERS, Carl, 1997, p. 45 e 46.

¹³⁶ROGERS, Carl, 1997, p. 58.

¹³⁷*Setting* é o mesmo que cenário ou contexto. A palavra é bastante utilizada entre psicólogos para se referir aos ambientes onde realizam suas atividades profissionais, tais como os consultórios particulares, ambulatórios hospitalares, reuniões de grupo de apoio.

Scheffer diz que se consegue estabelecer um bom *rapport* “através de uma atitude simpática, compreensiva, de interesse sincero e respeito. O orientando precisa se sentir ‘importante’ para o orientador”¹³⁸. O papel do conselheiro e a postura que adota, diante da pessoa em sofrimento ou que pede orientação, são - por isso - fundamentais. Afinal, cabe ao conselheiro facilitar o estabelecimento do *rapport*.

É muito difícil que uma tentativa de *rapport* não dê certo. Obviamente, o conselheiro pode encontrar pessoas que não estão dispostas a se vincular num processo de autoconhecimento ou ajuda efetiva. Mas, isso não é comum. Via de regra, os indivíduos que procuram por conselheiros profissionais ou informais, querem se vincular e estão dispostas a enfrentar as mudanças decorrentes destes processos.

A segunda etapa do processo de aconselhamento diz respeito à escuta eficiente do conselheiro. Para que uma boa “diagnose” seja realizada, o profissional ou leigo deve estar aberto ao entendimento da demanda real do aconselhado. Diz-se demanda real, pois muitas vezes, as pessoas levam histórias enormes até o *setting* de atendimento, que nada ou pouco tem a ver com sua demanda mais premente. Para isso, o conselheiro precisa estar atento ao que ouve, filtrando as palavras e lendo as entrelinhas de modo que se torne claro para este e para o que busca ajuda, qual é de fato o problema a ser enfrentado. Fazendo seu papel no descobrimento da real demanda em questão, o conselheiro promove a conscientização dos recursos e potenciais do “cliente”¹³⁹. Ou seja, começa a promover autoconhecimento deste.

Patterson e Eisenberg consideram que existem alguns preceitos importantes que devem ser observados quando se fala da relação de ajuda ou aconselhamento. Entre estes, consideram o diagnóstico e o levantamento de hipóteses. Sobre o assunto discorrem:

O processo de diagnóstico tem duas funções inter-relacionadas: a primeira é descrever padrões significativos de comportamento ou experiência afetiva; a segunda é fornecer explicações causais para esses padrões. Esse processo consiste em desenvolver tentativas de hipóteses, confirmar sua validade e usá-las como base para tomar decisões críticas quanto ao foco, processo e direções da experiência do aconselhamento¹⁴⁰.

Ou seja, o diagnóstico é parte fundamental do processo, pois permitirá que o foco ou a demanda real seja percebida. Uma vez que a demanda se faz clara, pode-se então partir ao plano de ação que irá mitigá-la, pois, afinal de contas “toda teoria significativa de

¹³⁸SCHEEFFER, 1976, p. 30.

¹³⁹Dependendo da linha teórica utilizada e do contexto em que o aconselhamento irá ocorrer, o aconselhando receberá nomes diferentes. O termo “cliente” geralmente é utilizado nos *settings* terapêuticos profissionais, nos quais os atendimentos são cobrados tornando os aconselhados clientes. Eventualmente neste texto pode-se fazer uso desta palavra, mas sempre se terá por premissa este tipo de relação profissional.

¹⁴⁰PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 4.

aconselhamento estabelece que produzir algum tipo de mudança para o crescimento é o resultado final pretendido”¹⁴¹.

O plano de ação vai variar de acordo com a linha teórica escolhida pelo conselheiro. No *coaching*, por exemplo, o plano de ação é montado junto com o cliente. Ele mesmo estabelece as metas, os objetivos a serem alcançados e ele mesmo estabelece a linha de atuação que utilizará para alcançar os resultados que deseja. Em outros casos, o plano de ação inicial pode ser sugerido pelo próprio terapeuta, como quando se necessita da intervenção de outros profissionais da saúde. Demandas relacionadas ao risco de vida, por exemplo, devem ser tratadas com ações interdisciplinares e estas não serão pensadas pelo cliente e sim pelo conselheiro.

Patterson e Eisenberg ratificam a ideia de uma intervenção sequencial e com fases. Para ambos, o “aconselhamento tem um começo, um meio e um fim”¹⁴². Neste sentido, explicam as fases citadas acima da seguinte forma:

A princípio, o cliente e o conselheiro discutem as preocupações do primeiro. O conselheiro procura saber, do modo mais próximo possível, o que o cliente está sentindo e o que o trouxe ao aconselhamento (*rapport*). Enquanto escuta, procura desenvolver uma apreciação do mundo objetivo do cliente: como ele percebe a si mesmo, as outras pessoas significativas e o espaço vital circundante. Essa fase do processo envolve mais do que identificar um problema ou preocupação. Inclui também desenvolver um conhecimento de como o cliente sente aquela preocupação, a partir do modo como ele vê o mundo. A compreensão do mundo objetivo do orientando capacita o conselheiro a oferecer confrontações construtivas que podem levar o cliente à maior autoconsciência, qualidade essencial na fase intermédia da experiência do aconselhamento (*diagnóstico*). [...] na fase final do aconselhamento, orientando e orientador trabalham juntos para pensar meios de alcançar objetivos desejados. Desenvolvem procedimentos alternativos e o cliente testa novos comportamentos. Finalmente, avaliam se os meios são adequados, ou não, para alcançar os objetivos (*plano de ação*).¹⁴³

Via de regra, o *rapport*, a conscientização da demanda e o planejamento para resolução desta são os pilares básicos de qualquer intervenção de aconselhamento. No entanto, entre umas e outras, várias ações se fazem necessárias. Mesmo porque as demandas podem ir se transformando à medida que o processo corre.

Clinebell considera que conselheiros devem convidar as pessoas a falarem sobre aqueles assuntos que, de fato, lhe são importantes, por meio de “perguntas abertas e breves comentários ou gestos”. Assim, o ouvinte deve “seguir a iniciativa da pessoa, evitando mudar

¹⁴¹PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 5.

¹⁴²PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 6.

¹⁴³PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 6 e 7 [Grifos da autora]

de assunto, especialmente nos estágios iniciais do aconselhamento, ater-se ao fluxo momentâneo do relacionamento”¹⁴⁴.

Sendo assim, o mais importante a se destacar com relação ao processo efetivo de ajuda e aconselhamento é que este deve estar sempre voltado para a pessoa que busca conforto e conselhos.

Desse modo, a relação estabelecida entre conselheiro e aconselhado deve garantir a presença de alguns pressupostos. Rogers¹⁴⁵ pondera alguns aspectos da relação de ajuda que ele mesmo gostaria que se fizesse presente sempre que estabelecesse a interação com alguém que o procurasse para fins de aconselhamento.

Assim, assinala que a relação de ajuda deve ser calcada sempre na congruência. A congruência diz respeito ao nível de consciência perante as atitudes e comportamentos adotados. Segundo o autor, ser congruente é fundamental para se estabelecer a confiança necessária ao processo de aconselhamento por ambas as partes envolvidas.

Empreguei o termo “congruente” para descrever o modo como gostaria de ser. [...] Quando isso é verdade, sou, naquele momento, uma pessoa unificada e inteirada e é então que posso ser o que sou no mais íntimo de mim mesmo. Esta é uma realidade que, por experiência, proporciona aos outros confiança¹⁴⁶.

Patterson e Eisenberg corroboram essa máxima afirmando que:

Quando uma pessoa se encontra com outra, decide o quanto de si mesma vai compartilhar. Antes de compartilhar profundamente, todos nós avaliamos o risco em termos de como supomos que o ouvinte reagirá a nossos pensamentos e sentimentos pessoais. Se não há confiança, permanecemos fechados e saímos da experiência inalterados¹⁴⁷.

Rogers também considera que, numa relação de ajuda, se faz necessária a presença da transparência. Este conceito é muito parecido com o de congruência. A transparência se caracteriza por deixar claro para si e para outros seus próprios sentimentos. Sobre isto o autor afirma: “por isso considero que a lição mais fundamental para quem deseja estabelecer uma relação de ajuda de qualquer espécie é a de se mostrar sempre tal como é, transparente”¹⁴⁸. Quando não há nada escondido de si mesmo ou de outros existe espaço para a relação de ajuda.

¹⁴⁴CLINEBELL, Howard. *Aconselhamento Pastoral: modelo centrado em libertação e crescimento*. São Leopoldo: Sinodal, 1987, p. 89.

¹⁴⁵ROGERS, 1997, p. 58 a 67.

¹⁴⁶ROGERS, 1997, p. 59.

¹⁴⁷PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 6.

¹⁴⁸ROGERS, 1997, p. 60.

Patterson e Eisenberg usam termo autorrevelação para designar a revelação verbal que o cliente faz de si mesmo para seu conselheiro e que pode ser comparado àquilo que Rogers chama de congruência e transparência. Desse modo, o cliente se autorrevela quando revela o que pensa, revela a emoção com que diz o que pensa e também pelo que decide esconder de seu orientador. “Quanto maior for a revelação do eu, mais o orientador poderá ajudar o cliente a descobrir novos modos de lutar”¹⁴⁹. Patterson e Eisenberg acrescentam outro preceito fundamental a este último: o da auto-confrontação. A auto-confrontação é o auto-exame aprofundado que permite percepções novas sobre quem se é. A função do conselheiro é facilitar ao aconselhando esse aprofundamento de si mesmo, oferecendo *feedbacks* sinceros.

À medida que o orientador torna-se mais seguro de sua compreensão do cliente pode preferir adotar uma forma mais abrangente de *feedback* que ajude o cliente a ver-se numa dada situação de um ponto de vista alternativo. Como tal *feedback* parte do quadro de referência do conselheiro, apresenta, muitas vezes, um panorama que o cliente não considerou anteriormente¹⁵⁰.

Além das já citadas características apresentadas, Rogers considera mais um atributo para que a relação de ajuda aconteça e persista: a atitude positiva diante do cliente. Ter o cuidado para não se distanciar emocionalmente da cena e do cliente, é um dos predicados fundamentais para o processo de auxílio por vias de aconselhamento. Mas essa aproximação também implica numa diferenciação. “Quando puder sentir [...] esta força de ser uma pessoa independente, então descobrirei que posso me dedicar completamente à compreensão e à aceitação do outro porque não tenho o receio de perder a mim mesmo”¹⁵¹. Ou seja, é necessário ser um ser humano distinto e autoconsciente, *a priori*, para ser um bom conselheiro *a posteriori*.

Querer se diferenciar do cliente implica em querer que o próprio cliente tenha espaço para ser ele mesmo e não se igualar ao terapeuta. Mas, isso só é possível quando o terapeuta é bem resolvido o suficiente para não querer transformar outras pessoas em cópias idênticas dele. Neste sentido afirma Rogers:

O terapeuta mais bem adaptado e mais competente pode estar em interação como o cliente ao longo de inúmeras entrevistas, sem interferir com a sua liberdade de desenvolver uma personalidade completamente diferente da do terapeuta. Eu preferiria estar nesta última categoria, quer como pai, como supervisor ou como terapeuta¹⁵².

¹⁴⁹PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 7.

¹⁵⁰PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 8.

¹⁵¹ROGERS, 1997, p. 62.

¹⁵²ROGERS, 1997, p. 62.

“O que procuro desesperadamente é alguém que me compreenda”¹⁵³ salienta Rogers quando aborda mais uma característica imprescindível no acompanhamento de pessoas: a relevância da disposição de compreender o mais profundamente possível. Uma escuta e aceitação incondicional permitem a aproximação do terapeuta ou conselheiro com seu cliente. O conselheiro que escuta (compreende) e aceita incondicional e profundamente é alguém que não tem medo daquilo que pode ser trazido à consulta, pois, o que pertence ao cliente de modo algum o ameaça visto que ambos são distintos e se dispõem a uma caminhada conjunta. O paciente, por outro lado num processo onde se sente acolhido em toda a sua idiossincrasia e livre de ameaças externas (como as que poderiam ser provocadas no contexto do aconselhamento), pode se sentir livre para escutar as suas demandas internas que não conseguia ouvir anteriormente.

A caminhada é para o desenvolvimento e crescimento do cliente, embora o conselheiro também possa asseverar seu próprio desenvolvimento e crescimento nos anos de experiência em atendimento de pessoas. Ambos crescem num contexto assim. Desde que haja a consciência de que cada parte desse conjunto está por si só em processo de vir a ser. Cada um está em processo de se tornar uma pessoa diferente e renovada a cada dia. Por isso, Rogers concorda com Martin Buber, filósofo existencialista da Universidade de Jerusalém¹⁵⁴, quando este diz que é preciso permitir a “confirmação” do outro no *setting* terapêutico. Essa confirmação implica em aceitar suas potencialidades e reconhecer que essa pessoa não está concluída, mas está em constante processo de mudança, adaptação e crescimento. O ser humano foi criado para “se tornar”¹⁵⁵, para evoluir. A respeito dessa característica fundamental no processo de aconselhamento Rogers corrobora:

Se aceito a outra pessoa como alguma coisa definida, já diagnosticada e classificada, já cristalizada pelo seu passado, estou assim contribuindo para confirmar essa hipótese limitada. Se a aceito num processo de tornar-se quem é, nesse caso estou fazendo o que posso para confirmar ou tornar real as suas potencialidades¹⁵⁶.

Patterson e Eisenberg¹⁵⁷ reforçam o valor de se considerar as potencialidades das pessoas, quando afirmam que no processo de ajuda precisa-se ter cuidado com o momento do diagnóstico para que este não se torne um rótulo colocado no cliente de modo que este se torne alguém estereotipado, sem chances de se tornar alguém diferente. O conselheiro ou

¹⁵³ROGERS, 1997, p. 63.

¹⁵⁴ROGERS, 1997, p. 65.

¹⁵⁵ROGERS, 1997, p. 65.

¹⁵⁶ROGERS, 1997, p. 65.

¹⁵⁷PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 4.

terapeuta não deve ser agente deste tipo de situação. Antes, seu papel é favorecer que a pessoa se confirme como alguém em constante descoberta de potenciais.

Estes mesmos autores consideram também que o aconselhamento é um trabalho, diferenciando-se de uma conversa informal. Desse modo, tanto conselheiros como aconselhados gastam energia e precisam se esforçar para que os resultados esperados sejam alcançados. Da parte de conselheiros, o desgaste vem dos esforços exercidos com o *rapport*, o diagnóstico e o planejamento da ação. Já o aconselhando se desgasta para compreender o que ainda não lhe é compreensível, quando a confusão e o conflito persistem, quando precisa se esforçar para ser transparente e se revelar, o que lhe é penoso pensar.

Assim, para Patterson e Eisenberg:

O aconselhamento [...] é caracterizado por um grau de intensidade muito mais alto (*que uma simples conversa*): as ideias são desenvolvidas vagarosamente, encontram-se num nível pessoal mais profundo e são consideradas mais cuidadosamente. Ao saírem de uma experiência de aconselhamento, as pessoas estão mental e emocionalmente esgotadas, e ainda pensam sobre o que foi discutido. Se não houve esforço por parte do cliente e do orientador durante a sessão, então não houve aconselhamento.¹⁵⁸

Por fim, Patterson e Eisenberg expressam o último, mas não menos importante preceito proposto por eles numa relação efetiva de ajuda. Trata-se da conduta ética. De algum modo, este preceito proposto por estes autores também ratifica as colocações alvitadas por Rogers, que sempre calcou todos os seus pressupostos no respeito mútuo. Porém, a conduta ética é muito mais do que respeitar o direito do cliente à privacidade e livre escolha. Versa-se também em estar preparado para o exercício do aconselhamento.

Clinebell acredita que muitas vezes as pessoas das comunidades eclesiais abrem seus corações para os pastores acreditando que estes são competentes para ouvir as “texturas de suas vidas”¹⁵⁹, como diz o autor. Na esperança de terem seus problemas e preocupações resolvidos, entregam suas vidas a pessoas que, certas vezes, não estão capacitadas para ajudá-las.

Frequentemente, ele (*o pastor*) é a única pessoa a quem elas permitem entrar em seus infernos particulares. Em sua desesperada necessidade, elas abrem seus corações ao pastor, que ele mereça ou não essa confiança. [...] muitas pessoas em necessidade encaram o ministro como um pastor competente, digno de confiança, a quem pedem que as acompanhe através dos vales da sombra da morte pelos quais

¹⁵⁸PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 8 e 9 [Grifo da autora]

¹⁵⁹CLINEBELL, 1987, p. 44. [Grifo da autora]

estão passando. Se o pastor não possui as aptidões necessárias, essas pessoas recebem uma pedra ao pedirem pão¹⁶⁰.

A conduta de qualquer conselheiro deve ser, portanto, ética antes de qualquer coisa. Um acompanhamento pessoal sem o devido preparo e sem adotar os princípios basilares de uma relação efetiva de ajuda, pode se tornar a pedra de tropeço que afunda ainda mais os aconselhados e clientes num poço de amargura e sofrimento. A ética norteará a conduta dos bons conselheiros, começando pela preparação e treinamento adequados para a prática eficaz de aconselhamento.

2.1.2.2 – Qualidades essenciais aos conselheiros efetivos

A arte do aconselhamento seja este de que tipo for depende muito de algumas qualidades do conselheiro/a. Como visto anteriormente, aconselhar é prestar um tipo de ajuda que depende de uma série de variáveis e entre elas estão as qualidades do orientador. Quando se está numa “relação contínua e dinâmica [...]” com finalidade de proporcionar “bem-estar do cliente”¹⁶¹, se faz necessário pensar no que se espera não apenas do processo, mas também do conselheiro/a.

Patterson e Eisenberg consideram que a compilação das características mais relevantes num conselheiro é fruto de diálogos entre diversas linhas teóricas por causa da complexidade do aconselhar¹⁶². A maioria das qualidades expressas neste trabalho é calcada na teoria não diretiva de Carl Rogers e sustentada, inclusive, por vários autores.

A *posteriori*, falar-se-á dos diversos nomes dados ao aconselhamento em si, principalmente àqueles ligados ao ambiente religioso. Isto é importante, pois diante da diversidade de nomes que o trabalho de suporte emocional e de ajuda pessoal recebe, pode-se esperar uma variedade de títulos dados àqueles que fazem às vezes de orientador, aconselhador bem como daqueles que fazem o papel de aconselhados.

Desse modo, Szentmártoni, considerando o processo de ajuda prestada por líderes espirituais como sendo uma consultoria pastoral, diz que as principais qualidades pessoais que um consultor pastoral deve apresentar são: “elevada capacidade de compreender os sentimentos do outro; maior segurança durante a situação da consultoria; capacidade de mostrar calor sem se envolver demasiado com o outro”¹⁶³.

¹⁶⁰CLINEBELL, 1987, p. 44. [Grifo da autora]

¹⁶¹SZENTMÁRTONI, Mihály. *Caminhar juntos*. São Paulo: Edições Loyola, 2006, p. 51.

¹⁶²PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 11.

¹⁶³SZENTMÁRTONI, 2006, p. 51.

Influenciado pela teoria rogeriana centrada no cliente, Szentmártoni também afirma que o consultor pastoral deve ter a capacidade de ser o mais autêntico possível no processo de consultoria pastoral. Essa característica de autenticidade, nomeada de Genuinidade¹⁶⁴ pelo autor, é de veras importante, pois pode facilitar ou prejudicar o processo de comunicação entre cliente e consultor.

O papel da autenticidade no encontro consiste primordialmente em possibilitar o exercício da empatia e da consideração positiva. Outra vantagem está em instaurar um relacionamento livre, no qual o consultor comunica as próprias reações de modo não ambíguo. Se ele experimenta um sentimento de tédio ou de aversão por quem está diante dele, e não tem consciência disso, ou não o comunica ao interessado, instaura-se o fenômeno da dupla linguagem: a comunicação se move contemporaneamente no plano verbal e no não verbal, transmitindo ao destinatário mensagens contraditórias. Essa comunicação distorcida é percebida pelo cliente quase sempre no plano inconsciente. A dupla mensagem o desconcerta, o torna inseguro e desconfiado¹⁶⁵.

A falta de autenticidade por parte do conselheiro ou consultor pode levar a erros ou enganos de comunicação criando, assim, lacunas e ruídos nas mensagens transmitidas entre os interessados. Portanto, a maioria dos autores que defendem a linha rogeriana vai concordar que os sentimentos e sensações devem ser comunicados de forma direta sempre que se tornem conscientes.

Outra atitude comum ao consultor pastoral é o que Szentmártoni denomina de calor não possessivo. Isso significa “respeitar o senso de dignidade do outro”¹⁶⁶. Ou seja, o orientador deve ter a compreensão de que a outra pessoa tem sua própria história e personalidade e não cabe ao conselheiro direcionar as decisões do cliente conforme esquemas predeterminados que lhe parecem mais pertinentes. Este princípio poderia ser comparado com a não diretividade proposta por Rogers para o processo terapêutico¹⁶⁷.

Por fim, Szentmártoni considera ser imprescindível ao consultor pastoral uma disposição de ser empático. “A empatia é a capacidade de perceber o mundo particular e os sentimentos do outro, comunicando-lhe esta compreensão”¹⁶⁸. Para o autor, a “empatia pode ser comparada ao conceito do ágape”¹⁶⁹, do amor incondicional que somente Deus pode ter pelo ser humano. Com esta comparação, Szentmártoni sugere uma maneira dos consultores

¹⁶⁴SZENTMÁRTONI, 2006, p. 52.

¹⁶⁵SZENTMÁRTONI, 2006, p. 53 e 54.

¹⁶⁶SZENTMÁRTONI, 2006, p. 53.

¹⁶⁷SZENTMÁRTONI, 2006, p. 54.

¹⁶⁸SZENTMÁRTONI, 2006, p. 54.

¹⁶⁹SZENTMÁRTONI, 2006, p. 54.

pastorais exercerem a prática do amor ao outro com total entrega e disposição¹⁷⁰. Kelsey¹⁷¹ diz que a atenção e a solicitude podem ter um efeito de curar as pessoas. O simples fato de se colocar à disposição do outro, ouvi-lo, ajudá-lo faz com que os seres humanos se sintam amados. O autor enfatiza o poder do amor verdadeiro nas relações humanas. Talvez, seja desse amor que Szentmártoni esteja falando quando faz a comparação das ações do conselheiro com o conceito do amor ágape.

Embora não comparando a empatia ao amor ágape, Clinebell¹⁷² corrobora a ideia da relevância deste comportamento empático no aconselhamento pastoral. Para ele, o conselheiro deve “responder empaticamente”, em consonância com os sentimentos e assuntos verdadeiramente significativos para o cliente. Para tanto, recomenda que o orientador pastoral “clarifique” o que está sendo comunicado pelo orientado, de modo a checar se realmente entendeu aquilo que fatos e sentimentos denotam para o aconselhado. A preocupação de Clinebell com a responsabilidade do consultor pastoral em checar as demandas dos clientes coincide com a importância ressaltada por Szentmártoni de proporcionar uma comunicação clara e sem ruídos entre conselheiros e aconselhados, por meio da autenticidade dos primeiros.

Este posicionamento do conselheiro proporcionará que sua escuta seja ativa o suficiente para realizar os diagnósticos necessários, bem como promover o crescimento esperado em seus clientes.

Para Szentmártoni “a escuta ativa é uma das principais condições e técnicas da consultoria pastoral. Todo encontro entre duas pessoas já é uma comunicação em que as mensagens são transmitidas não de forma verbal, mas implícita, mediante a atitude de escuta ativa”¹⁷³. Ou seja, a escuta ativa envolve mais que apenas ouvir o cliente. Antes, trata-se de uma leitura de seus gestos, tons de voz, forma como fala, palavras utilizadas, movimentos oculares. Kelsey diz que escutar “é uma arte, mas que [...] significa muito mais do que ouvir apenas”¹⁷⁴. Clinebell parece concordar, pois considera que é preciso “ouvir e observar cuidadosamente mensagens não-verbais”¹⁷⁵ na escuta acolhedora. Todas estas precauções são destacadas com o objetivo de que o conselheiro esteja atento o suficiente aos detalhes que possam fazer a diferença. É, portanto, preciso saber escutar.

¹⁷⁰SZENTMÁRTONI, 2006, p. 54.

¹⁷¹KELSEY, Morton. *Ministério profético: psicologia e espiritualidade da ação pastoral*. São Paulo: Paulus, 1998, p. 112.

¹⁷²CLINEBELL, 1987, p. 89.

¹⁷³SZENTMÁRTONI, 2006, p. 62.

¹⁷⁴KELSEY, 1998, p. 111.

¹⁷⁵CLINEBELL, 1987, p. 89.

Patterson e Eisenberg sugerem uma longa lista de outras qualidades a serem observadas num conselheiro eficiente¹⁷⁶.

Assim, segundo os autores, os conselheiros eficientes são pessoas “hábeis em levar à extroversão”¹⁷⁷. Isto significa que cabe aos bons orientadores criar um ambiente favorável à comunicação das necessidades do aconselhado de modo que suas defesas diminuam. Assim, conselheiros eficientes “são capazes de concentrar-se plenamente no que lhes está sendo transmitido, não apenas para compreender o conteúdo do que está sendo expresso, mas também para avaliar a relevância do que o outro está dizendo, em relação ao seu bem-estar presente e futuro”¹⁷⁸.

Um ambiente propício não só estimula e leva as pessoas à extroversão, a falarem mais sobre si mesmas, como também diminui o nível de tensão que carregam ao se dirigirem aos “consultórios”.

Dependendo do tipo de problema que o indivíduo esteja precisando resolver, essa tensão pode ser maior ou menor. Mas, via de regra, esta existe. Kelsey apoia o valor de se criar um ambiente pacato para a sessão de aconselhamento afirmando que o aconselhador deve ser acessível estimulando as pessoas para que consigam se abrir e revelar seus problemas e conflitos¹⁷⁹. Também vale a pena ressaltar que bons aconselhadores são bons intérpretes avaliando as falas e emoções trazidas até a sessão, conseguindo – por vezes – interpretar o significado destes para o próprio cliente.

“Os conselheiros eficientes inspiram sentimentos de segurança, credibilidade e confiança nas pessoas a quem ajudam”¹⁸⁰, dizem Patterson e Eisenberg. Uma vez instaurado um clima acolhedor e no qual o cliente se sente confortável para abrir seu coração e falar de suas dificuldades, ele não terá receio de ser ridicularizado, criticado, julgado. Além disso, uma vez que o cliente se sente seguro no ambiente proporcionado por seu conselheiro, este terá credibilidade sendo percebido como sincero e alguém em quem o cliente pode confiar.

As primeiras consultas e o *rapport* inicial estabelecido são fundamentais para que o clima de confiança e segurança se instaurem e assim o processo tenha continuidade. Pessoas que se sentem desconfortáveis e não encontram um espaço que inspire a confidencialidade de

¹⁷⁶QUEIROZ, 2013, p.15 e 16. [Algumas dessas características foram mencionadas neste trabalho, quando a autora quis ressaltar o quão relevante é a preparação do ministro/a eclesial para o exercício do aconselhamento pastoral].

¹⁷⁷PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 12.

¹⁷⁸PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 12.

¹⁷⁹KELSEY, 1998, p. 111.

¹⁸⁰PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 12.

seus segredos, podem nunca mais retornar ao aconselhamento e ainda sair com uma impressão de que tais processos não as poderão ajudar a resolver seus dilemas existenciais.

Segundo os autores, os conselheiros eficientes são também “capazes de introversão e extroversão”¹⁸¹: Os substantivos utilizados por Patterson e Eisenberg, para descrever essas qualidades dos conselheiros, talvez não sejam os mais claros possíveis. Mas, o que pretendem transmitir com os conceitos é que os bons profissionais tanto estão “voltados para a auto-compreensão e a auto-análise não defensivas e contínuas”, como ainda “podem ajudar outras pessoas a pensarem aberta e não defensivamente sobre si mesmas e suas próprias preocupações”¹⁸². Desse modo, segundo eles, a eficiência do conselheiro está em conseguir se analisar, assim como a ajudar os outros a se analisarem.

Clinebell acrescenta ser relevante a ajuda do conselheiro para que a pessoa consiga “explorar” áreas significativas não mencionadas antes. Isto é feito por meio de perguntas que enfocam tais áreas. O conselheiro pode ainda, visando facilitar o autoconhecimento alheio, “efetuar confrontações” quando necessárias e com a finalidade de valorização e afirmação da pessoa¹⁸³. O autoconhecimento também deve ser aspirado pelos próprios consultores. Clinebell fala do quão significativo é que os pastores e líderes, cujo trabalho é poimênico, sejam capacitados e tenham eles mesmos seus espaços de aconselhamento, supervisão e até terapia. “[...]Como [...] parte do processo [...] sentimos em nós mesmos o impacto da dor do outro. Portanto, é necessário que os cuidadores busquem recursos e possibilidades para trabalhar suas próprias dores”¹⁸⁴.

Nos Estados Unidos é muito comum que os ministros de igrejas sejam treinados em métodos de aconselhamento seculares, pois muitas vezes – principalmente em cidades isoladas, o único profissional em condições de ajudar pessoas a resolverem seus dilemas são os ministros eclesiais. Morton Kelsey falando a respeito da formação de ministros, diz que se aprende a ser aconselhador à medida que se é aconselhado e que se faz fundamental a supervisão de profissionais mais experientes quando se maneja com seres humanos em dificuldade¹⁸⁵.

Clinebell insiste que pastores e líderes religiosos devem ter conhecimentos específicos no exercício de suas funções pastorais de aconselhamento. Desse modo, chega a elencar os conceitos sobre os quais acredita que estes profissionais devam se inteirar tais como o

¹⁸¹PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 12.

¹⁸²PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 12.

¹⁸³CLINEBELL, 1987, p. 89.

¹⁸⁴OLIVEIRA, Roseli. Implicações para as relações de cuidado. In: ROCCA L, Suzana; HOCH, Lothar. *Sofrimento, resiliência e fé: implicações para as relações de cuidado*. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2007, p.31.

¹⁸⁵KELSEY, 1998, p. 111.

crescimento e desenvolvimento da personalidade, psicopatologia, métodos de aconselhamento individual e grupal, entre outros¹⁸⁶. Segundo o autor, “trata[m]-se aqui de tópicos fundamentais que deveriam ser dominados a certa altura da formação pastoral na faculdade, no seminário ou na formação posterior [...]”¹⁸⁷.

Clinebell pondera igualmente sobre a possibilidade de que os pastores tenham, eles mesmos, acesso à psicoterapia pessoal. Sobre isto, afirma:

A personalidade de um pastor ou de uma pastora é seu único instrumento para comunicar a Boa Nova [...]. Psicoterapia é um meio de remover os bloqueios interiores que diminuem a capacidade da personalidade de ser aquele belo e eficiente instrumento que ela pode ser. A psicoterapia nem precisa erradicar todos os bloqueios e conflitos interiores. Ela pode conscientizar a pessoa o suficiente daqueles que restam para reduzir drasticamente sua interferência em relacionamentos de crescimentos. Sem terapia pessoal alguns ministros distorcem o aconselhamento ao projetarem sobre os relacionamentos seus conflitos interiores e impulsos reprimidos, sem que se dêem conta disso¹⁸⁸.

Conselheiros eficientes, segundo Patterson e Eisenberg, são pessoas que “transmitem interesse e respeito pelas pessoas que estão procurando ajuda”¹⁸⁹. Novamente uma característica rogeriana permeando o pensamento dos autores. Para estes, a indiferença é o oposto ao interesse pelo cliente, sendo inadmissível na postura de um aconselhador. Pelo contrário, estimar e respeitar as necessidades e dificuldades dos aconselhados deve ser uma das preocupações de um conselheiro. Com a máxima “importa-me que você seja capaz de resolver as preocupações e problemas que está enfrentando. O que vier a lhe acontecer no futuro também me interessa. As coisas resolverem-se bem e você alcançar o sucesso, estarei feliz com isso. Se encontrar frustração e fracasso, ficarei triste”¹⁹⁰, Patterson e Eisenberg consideram que é possível se transmitir tacitamente a idéia do quanto o cliente é importante na relação de ajuda.

Outro aspecto trazido pelos autores é a idéia de que “conselheiros eficientes gostam de si mesmos, respeitam-se, e não usam as pessoas, a quem estão tentando ajudar, para satisfazer suas próprias necessidades”¹⁹¹. Diante desta premissa os autores querem ressaltar que os verdadeiros consultores não lisonjeiam as pessoas que estão ajudando apenas para se sentirem respeitados e aceitos de volta. Assim, não dependem do reconhecimento das pessoas que

¹⁸⁶CLINEBELL, 1987, p. 414 e 415.

¹⁸⁷CLINEBELL, 1987, p. 415.

¹⁸⁸CLINEBELL, 1987, p. 409 e 410.

¹⁸⁹PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 12 e 13.

¹⁹⁰PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 12 e 13.

¹⁹¹PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 13.

procuram atendimento, o que poderia ser deveras inadequado e contraproducente ao processo¹⁹².

Algumas vezes, profissionais do comportamento humano, para conseguir manter seus pacientes no processo terapêutico, abandonam o lugar de conselheiros e adotam uma postura de concordar e até “bajular” os clientes. Esta conduta, além de ser extremamente antiética, demonstra a total falta de interesse pela pessoa que busca ajuda. Um “profissional” destes está mais preocupado com seu bem estar que com o compromisso com o cliente. Este é um dos motivos para que exista campanha nas universidades para que alunos de psicologia passem por processos terapêuticos e tenham supervisão inicial obrigatória.

“Os conselheiros eficientes têm conhecimento específico em alguma área que será de especial valor para a pessoa que está sendo ajudada”¹⁹³. Patterson e Eisenberg querem dizer com essa afirmação que é necessário ao consultor ou conselheiro que se especialize, principalmente se oferece especialidade em seus serviços. Assim, o consultor vocacional deve conhecer as profissões, perfis de cargos, locação de pessoal, comportamento humano, entre outros, enquanto um conselheiro de gestantes deve ter noções sobre o corpo humano, as leis a respeito do aborto, conhecimento de convicções tanto religiosas quanto filosóficas sobre o assunto. Isto porque “quando as pessoas necessitam de ajuda, dirigem-se a quem acreditam ter conhecimento sobre o problema que as preocupa”¹⁹⁴, consideram os autores.

Kelsey parece concordar com os autores sobre o imperativo de conhecimento técnico de conselheiros pastorais e demais líderes religiosos ou leigos que exercem esse ministério. “O aconselhador precisa ter certa noção da natureza dos problemas humanos, da diferença entre psicose e neurose, da natureza dos problemas sexuais, e das neuroses mais comuns. [...] precisa conhecer também, em parte pelo menos, os métodos que se mostraram eficazes ao serem aplicados”¹⁹⁵. Muitos outros autores, inclusive Clinebell¹⁹⁶, concordam com o aperfeiçoamento técnico dos conselheiros pastorais e de leigos que realizam o trabalho poimênico.

De acordo com Patterson e Eisenberg, ainda, “os conselheiros eficientes procuram compreender o comportamento das pessoas a quem tentam ajudar, sem impor julgamentos de

¹⁹²PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 13.

¹⁹³PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 13.

¹⁹⁴PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 13.

¹⁹⁵KELSEY, 1998, p. 111 e 112.

¹⁹⁶CLINEBELL, 1987, p 383. [No capítulo intitulado “O treinamento de leigos para seus ministérios de assistência”, o autor discorre a respeito do trabalho poimênico realizado por leigos mostrando a necessidade de treinamento e supervisão principalmente em casos de aconselhamento. Fala dos perigos e limitações que a falta de capacitação pode provocar e sugere que os próprios pastores precisam se aperfeiçoar para o exercício do aconselhamento].

valor”¹⁹⁷. Com isto, consideram que julgar o que o cliente diz, pode comprometer o processo de ajuda pessoal. Por isso, afirmam que os conselheiros competentes “aceitam determinado padrão de comportamento, como o modo do cliente dominar alguma situação na vida, e tentam compreender como esse padrão se desenvolveu. Emitem opiniões sobre a eficácia ou ineficácia do mesmo para servir aos objetivos do cliente, mas sem classificar esses valores como ‘bons’ ou ‘maus’”¹⁹⁸. O mais importante é que o comportamento do cliente seja compreendido e não julgado.

Rollo May afirma que, para Freud, a qualidade essencial de quem se propõe a exercer a psicanálise “é o ‘*insight* inato que se tem da alma humana [...] aliado ao treinamento prático’. [...] Este ‘treinamento prático’ significa a habilidade de escapar à tendência de aconselhar com base em preconceitos pessoais mais ou menos rígidos”¹⁹⁹. Os preconceitos pessoais e as concepções do consultor não devem influenciar os objetivos e planos do cliente, tampouco devem servir como base para julgamentos morais ou de qualquer outra ordem.

Em Kelsey pode-se encontrar uma concordância com esta premissa proposta por Patterson e Eisenberg e reforçada por Freud, quando afirma que “poucas pessoas dirão o que realmente acontece com elas, se suspeitarem que serão julgadas”²⁰⁰. O autor considera que mesmo que o aconselhador tenha suas próprias opiniões e padrões, não deve julgar a quem está ouvindo. Também considera que a tarefa do aconselhador é facilitar o desenvolvimento alheio não conforme seus próprios modelos, mas de acordo com os moldes do aconselhado. Assim, os conselheiros devem se perceber “agindo apenas como catalisadores, capacitando outras pessoas a buscar a própria cura”²⁰¹.

Desse modo, o bom consultor deve estar atento, evitando fazer julgamento e preocupando-se em “catalisar” o crescimento alheio como agente de transformação que é. Não são poucas as ocasiões em que pessoas desistem de processos de atendimento psicológico por se sentirem julgadas, mal compreendidas ou compelidas a ações contrárias as suas convicções. O mesmo pode acontecer em um gabinete pastoral ou paroquial caso os devidos cuidados não sejam observados.

¹⁹⁷PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 14.

¹⁹⁸PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 14.

¹⁹⁹FREUD, Sigmundo apud MAY, Rollo. *A arte do aconselhamento psicológico*. Petrópolis: Editora vozes, 1998, p. 140.

²⁰⁰KELSEY, 1998, p. 111.

²⁰¹KELSEY, 1998, p. 118.

“Os conselheiros eficientes são capazes de pensar em termos de sistemas”. Certamente influenciados pela teoria sistêmica²⁰², os autores Patterson e Eiserberg consideram que o sistema “é uma entidade organizada, na qual um componente relaciona-se com o outro e com o sistema como um todo”.²⁰³ Desse modo, faz-se necessário entender a qual sistema o indivíduo que busca ajuda pertence, pois este sistema tanto influencia o sujeito tratado, quanto sofre influência dele.

Não levar em consideração a influência do sistema de vida dos sujeitos pode levar ao não entendimento real de suas necessidades. O sistema familiar, profissional, educacional, cultural, religioso em que as pessoas vivem diz muito a respeito delas mesmas²⁰⁴.

Um aspecto muito pertinente ao momento atual e que já era considerado por Patterson e Eisenberg é que “conselheiros eficientes são contemporâneos e têm uma visão global dos acontecimentos humanos”²⁰⁵: É imprescindível que o aconselhador esteja a par dos acontecimentos recentes e compreenda o significado das repercussões destes eventos na vida de seus clientes.

O advento das redes sociais é um excelente exemplo para se pensar na proposição proposta. Até pouquíssimo tempo, as pessoas não eram influenciadas e nem influenciavam outras por meios eletrônicos como na atualidade. Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp, e-mails, sites de relacionamentos, são parte do dia-a-dia da sociedade pós-moderna e tem grandes repercussões no comportamento dos seres humanos de hoje. É muito comum pacientes chegarem aos consultórios falando de suas experiências – boas ou ruins – mediadas por tais meios de comunicação. Além disso, também é deveras corriqueiro que mal entendidos de comunicação aconteçam nos relacionamentos em virtude da conexão virtual e distante. Um

²⁰²Salvador Minuchin é um psicólogo nascido em San Salvador e que desenvolveu a terapia sistêmica estrutural cuja premissa básica é que o sistema familiar necessita passar por mudanças para que possa se desenvolver. O pensamento sistêmico é fundamental para o entendimento das crises familiares, mas também para entender a função e comportamento dos indivíduos no contexto familiar. Entre as principais obras do autor estão: “*Famílias: funcionamento e tratamento*” (1982) e “*Técnicas de terapia familiar*” (1990).

²⁰³PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 14.

²⁰⁴Acrescentaria a esta discussão, principalmente no quesito do papel da família e da sociedade, os estudos de Hans-Jurgen Fraas e James Fowler que se dedicam ao estudo da relevância dos sistemas nos quais as crianças estão inseridas no desenvolvimento da fé. Ambos defendem que a fé, assim como a personalidade se desenvolve e tem na figura dos pais, professores e demais orientadores papel fundamental. Carlos José Hernández também colabora com o tema em seu livro “O lugar do sagrado na terapia”. Falando especificamente sobre o processo de mudança, faz uso de uma frase emblemática: “O processo de ajuda é uma cerimônia que transcorre na matriz simbólica da cultura” (página 60). Ora, se a fé, assim como a personalidade e as disposições de mudança dependem tanto do sistema e da cultura no qual as pessoas estão inseridas, então tal sistema deve ser levado em consideração num processo de aconselhamento, seja este profissional ou religioso. Entender o percurso de fé da cada um e o quanto este é dependente ou independente do sistema no qual está inserido pode ser uma grande forma de se compreender mais da pessoa em questão.

²⁰⁵PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 14.

bom conselheiro deve estar preparado para lidar com estas novas dinâmicas tecnológicas que mudaram a forma das pessoas se relacionarem.

Também é função de um conselheiro eficiente “identificar padrões de comportamento contraproducentes e [...] ajudar as pessoas a substituí-los por padrões mais gratificantes”²⁰⁶. Ter capacidade de distinguir padrões comportamentais que não são salutares ou mesmo verdadeiros, é uma das tarefas de um bom conselheiro. As pessoas, por mecanismos diversos, podem se boicotar durante um processo de aconselhamento e acompanhamento pessoal. Padrões e crenças irrazoáveis, tais como não se propor a estudar por se considerar pouco inteligente, podem se fazer presentes durante as sessões e é fundamental que o orientador as identifique. “Os conselheiros eficientes são capazes de distinguir os padrões de comportamento saudáveis e os doentios e de ajudar os outros a desenvolverem padrões salutares, pessoalmente gratificantes”²⁰⁷.

Vale ressaltar que para isso acontecer, o consultor deve estar tecnicamente preparado. Não se chega ao conhecimento psicopatológico, por exemplo, sem o devido preparo técnico. Mais uma vez, corrobora-se a máxima de que o bom conselheiro é tecnicamente e pessoalmente certificado para o exercício de suas funções.

Por fim, Patterson e Eisenberg consideram que bons conselheiros “conseguem ajudar o outro a olhar para si mesmo e responder não defensivamente à pergunta: Quem sou eu?”²⁰⁸. Conselheiros eficientes devem ser capazes de ajudar as pessoas a se conscientizarem tanto dos recursos positivos - suas boas qualidades - quanto dos recursos negativos - ou defeitos - que possuem a fim de proporcionar a mudança imperativa para o sujeito. Fazendo assim, o conselheiro permitirá que o desenvolvimento do cliente ocorra.

Além da percepção dos recursos positivos e negativos dos aconselhados, um conselheiro capaz proporciona a busca pelo sentido da vida e da existência. Num mundo secularizado onde o sentido da vida tem sido negligenciado e substituído por experiências alienadoras que provocam crises existenciais, é papel do aconselhador favorecer a conscientização sobre o existir.

Kelsey chega a ponderar que a vivência do ministro em situações de crise existencial pode facilitar o entendimento da “falta de sentido” que algumas pessoas levam aos gabinetes pastorais e paroquiais. Afirma então ser “quase impossível para um aconselhador ajudar

²⁰⁶PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 15.

²⁰⁷PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 15.

²⁰⁸PATTERSON; EISENBERG, 1988, p. 15.

alguém que perdeu a fé num universo significativo, se ele mesmo não se debateu com o problema do sentido”²⁰⁹. Complementa o autor:

Os curadores feridos, [...] são os que tiveram a coragem de olhar para dentro de si e de trabalhar suas próprias dúvidas e incertezas interiores e que encontraram pelo menos algumas respostas. Ou, se suas dúvidas eram menos conscientes, talvez tenham penetrado nas profundezas inconscientes para descobrir aquela dúvida que é comum a quase todos nós. É nossa condição humana, e debatendo-nos com ela descobrimos que existe uma realidade em que podemos acreditar e que podemos transmitir com confiança²¹⁰.

Ou seja, ministros que pregam a fé como fonte de esperança e renovo certamente conhecem os dilemas existenciais pelos quais normalmente o ser humano se defronta e quando eles mesmos já vivenciaram tais conflitos, pode ser mais compreensivos e prestativos com outros que passam pela mesma situação. Aliás, isso acontece também com psicólogos, terapeutas e conselheiros que já experienciaram depressões, síndromes do pânico, fobia social, ansiedade generalizada. Quando se enfrenta situações assim e se entende a real proporção dos sintomas destas patologias, fica muito mais fácil compreender e ajudar outras pessoas a enfrentarem situações análogas. Não que seja condição *sine qua non* para se cuidar de pessoas, mas certamente a experiência de vida do orientador faz a diferença.

Finalizando, pode-se concordar com Oliveira dizendo que a arte de cuidar acontece quando “[...] cuidadores, religiosos, psicólogos, educadores, profissionais da área da saúde, entre outras atividades, vivemos a experiência de tornar concreto o cuidado por meio de ações que materializam esse zelo, essa dedicação ou responsabilidade” Assim, semelhantemente ao processo de constituição dos indivíduos como seres humanos a partir do olhar daquela que exerce a função materna, Oliveira diz que no processo de acompanhamento de pessoas o cuidador “será [...] equivalente ao rosto materno, pois é a presença de alguém significativo, que testemunha e valida a dor que é expressa e acolhida”²¹¹.

Conselheiros, consultores, terapeutas, acompanhadores e quiçá *coaches*, devem portanto, atender a uma série de atributos comportamentais e éticos para que possam ser eficientes em seus atendimentos e acompanhamentos de forma a se tornarem o outro que valida e enaltece sujeitos quebrantados de coração e alma.

Oxalá cada conselheiro pastoral tomar posse das palavras do profeta Isaías: “o espírito do Senhor DEUS está sobre mim; porque o SENHOR me ungiu, a pregar boas novas aos

²⁰⁹KELSEY, 1998, p 121.

²¹⁰KELSEY, 1998, p. 122.

²¹¹OLIVEIRA, 2007, p 28 e 29.

quebrantados; e enviou-me a restaurar os quebrantados de coração. A proclamar liberdade aos cativos e a abrir prisões dos presos; a apregoar o ano aceitável do Senhor e o dia da vingança do nosso Deus; a consolar todos os que choram e estão tristes; A ordenar acerca dos tristes de Sião que se lhes dê glória em vez de cinza, óleo de gozo em vez de tristeza, vestes de louvor em vez de espírito angustiado; a fim de que se chamem árvores de justiça, plantações do Senhor, para que ele seja glorificado. E edificarão os lugares antigamente assolados, e restaurarão os anteriormente destruídos, e renovarão as cidades assoladas, destruídas de geração em geração” (Isaías 61. 1-4).

2.2 Aconselhamento pastoral: As diversas formas de se nomear a relação de ajuda entre concidadãos e nos gabinetes pastorais

“Toda dor pode ser suportada se sobre ela puder ser contada uma história.”

Hannah Arendt

Existem muitas formas de se nomear a relação de ajuda que pode acontecer no ambiente das igrejas cristãs entre pastores, líderes e demais membros da comunidade. Tal relação pode acontecer nos gabinetes pastorais, no qual o pastor exerce a função de aconselhador e outro elemento da membresia o papel de aconselhando. Contudo, a relação de ajuda não acontece apenas nos gabinetes pastorais e algumas vezes as ações neste sentido são efetuadas entre concidadãos.

Larry Crabb tenta demonstrar em seu livro *Conexão* que os cristãos possuem uma “energia capaz de curar as doenças da alma, uma força que entra em ação para operar seus prodígios” quando os irmãos da fé se relacionam com seus pares nesta relação de ajuda²¹². O livro aborda um tipo de chamado e ação que, segundo o autor, todo cristão possui e deve fazer uso. Essa energia da qual fala pode ser utilizada, por assim dizer, sempre que há disposição real de se conectar da forma mais plena possível ao concidadão aflito. Essa conexão parece ser na verdade uma premissa básica para todo aquele/a que deseja fazer diferença na vida de sua comunidade de fé e na sociedade de modo geral. Diz o autor que a conexão é um apelo aos relacionamentos terapêuticos dentro das igrejas. “Deus nos concedeu a capacidade de agir como instrumentos dele na cura das almas. Essa capacidade precisa ser liberada”²¹³. Essa conexão, entretanto, só ocorre quando as pessoas se relacionam e interagem.

²¹²CRABB, Larry. *Conexão*. São Paulo: Mundo Cristão, 1999, p. 12.

²¹³CRABB, 1999, p. 21.

Essa conexão ocorre sempre que o aconselhamento pastoral acontece. Entretanto, o nome dado a esta interação e relação de aconselhamento, ajuda e apoio pode variar bastante. A partir de agora, mostrar-se-á alguns exemplos.

2.2.1 A confissão

A confissão é um excelente exemplo de um tipo de relação de ajuda que ocorre nos templos e que parece ser um desses momentos de conexão. Apesar de não ter um caráter estritamente de aconselhamento, o valor da confissão é importantíssimo. É considerada desde tempos remotos uma forma de se extravasar os sentimentos e pensamentos que os indivíduos possuem e que precisam ser reajustados e até mesmo confessados para alívio de culpa e dor. Rollo May enfatiza o valor catártico da confissão, que torna aquele que confessa “psicologicamente mais sadio”²¹⁴ pelo simples fato de colocar em palavras os seus dilemas.

A bíblia obviamente também ressalta o valor da confissão. Em Tiago 5.16 pode-se ler o seguinte: “confessai as vossas culpas uns aos outros, e orai uns pelos outros, para que sareis. A oração feita por um justo pode muito em seus efeitos”. As escrituras sagradas demonstram, assim, que confessar, falar sobre os problemas é sim um meio eficaz de ter saúde. Mas, a confissão não é importante apenas por trazer saúde emocional ao que confessa. Também é uma porta para que os aflitos recebam orientação e consolo em momentos de dificuldades. Como se pode ler em I Tessalonicenses 5.11: “Por isso exortai-vos uns aos outros, e edificai-vos uns aos outros [...]” ou mais adiante em I Tessalonicenses 5.14: “Rogo-vos, também, irmãos, que admoesteis os desordeiros, consoleis os de pouco ânimo, sustentéis os fracos, e sejais pacientes para com todos”.

A confissão é, portanto, um meio de se estabelecer relacionamentos de ajuda e cuidado nos ambientes eclesiais.

2.2.2 A poimênica

De acordo com Streck:

A palavra ‘poimênica’, que provém do grego *poimen*, significa a ‘arte de pastorear’ ou de cuidar do outro. Entende-se que a poimênica é o cuidado pastoral que acompanha a pessoa por toda a sua vida, estando ela em situação de crise ou não. A poimênica acontece nas mais diversas funções pastorais, como na catequese, na

²¹⁴MAY, Rollo, 1998, p. 118 e 119.

pregação, na ação social e outras. A poimênica é um subsistema da igreja, tendo como perspectiva a de que a igreja é um subsistema da sociedade maior. A poimênica é entendida como resposta que a comunidade dá as necessidades de apoio, sustento e cuidado que as pessoas têm²¹⁵.

Embora a autora sugira que a poimênica é um trabalho pastoral, sabe-se que também é uma forma de aconselhamento que pode acontecer de maneira informal entre os concidadãos das comunidades de fé. Muitos autores consideram que este trabalho poimênico é fundamental para que os irmãos e irmãs cristãs se ajudem mutuamente sem depender exclusivamente da pessoa do pastor ou líder. A esse respeito pondera Rodolfo Gaede: “a Igreja do cuidado não pode depender apenas da atuação de ministros e ministras da Igreja. Toda pessoa cristã é chamada para cuidar. A fé nos dá olhos para enxergar o outro e a outra que sofre. A fé nos liberta para estarmos centrados(as) no outro e na outra”²¹⁶. Assim, Gaede considera e corrobora a ideia da proeminência do cuidado da Igreja de Cristo àqueles que necessitam de apoio e atenção. Acredita que muitas pessoas têm sofrido crises existenciais sérias diante dos desafios da vida pós-moderna. O autor pondera:

Os tempos atuais, de pós-modernidade, apresentam desafios especiais. As pessoas [...] se mostram emocionalmente carentes, inseguras, fragilizadas, ansiosas, angustiadas, deprimidas em vista de tantas situações que, em outras épocas, não existiam com tamanha força: medo de perder o emprego, medo de ser assaltado, medo de contrair uma doença incurável, medo de perder alguém no trânsito ou na violência urbana; medo pelo futuro profissional dos(as) filhos(as); medo da separação matrimonial; medo da velhice; preocupação com o sentido da vida. As pessoas hoje convivem diariamente com o medo. Medo de afundar, assim como aconteceu com o apóstolo Pedro, que tentou caminhar sobre as águas profundas do mar, onde os ventos eram contrários (Mateus 14:22-33)²¹⁷.

Diante dessa condição humana tão desgastante e aterrorizante, a Igreja de Cristo não pode se omitir e deixar de fazer àquilo para quê foi chamada: a restauração de vidas. Existem diversas maneiras da Igreja realizar ações de resgate da humanidade. Ações de cidadania e obras de assistência são algumas delas. Geralmente os membros das igrejas deixam a cargo dos diáconos o trabalho de ajuda financeira, material e física da membresia e da comunidade em volta dos templos. Clinebell, assim como outros autores, considera – entretanto - que o aconselhamento e a poimênica são também são parte importante do um serviço diaconal da igreja²¹⁸.

²¹⁵STRECK, 1999, p. 102.

²¹⁶GAEDE, Rodolfo. Implicações para as relações de cuidado. In: ROCCA, Susana; HOCH, Lothar Carlos (Orgs). *Sofrimento, resiliência e fé: implicações para as relações de cuidado*. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2007, p. 70.

²¹⁷ROCCA; HOCH, 2007, p. 68-69.

²¹⁸CLINEBELL, 1987, p. 62-63.

2.2.3 Aconselhamento grupal

Dentre as diversas formas de se fazer o trabalho poimênico e de aconselhamento nas comunidades de fé, Clinebell propõe ainda o trabalho feito com grupos. Nas diferentes igrejas cristãs esses grupos são nomeados de formas distintas. No entanto, o objetivo é sempre de proporcionar crescimento e de se estabelecer relações de ajuda, cuja conexão proposta por Larry Crabb se torne realidade. Estes grupos podem ser chamados de grupos terapêuticos, grupos de cura interior, grupos de crescimento, grupo de ajuda, grupo carismático, entre outros. Não dando um nome específico aos grupos de ajuda, Clinebell comenta:

Métodos de assistência e aconselhamento em grupo constituem o recurso mais fecundo para a ampliação e o aprofundamento do ministério de cura e crescimento de uma igreja! Abordagens em grupo aplicadas a amplo espectro de crises e questões de vivência podem permitir que uma igreja se transforme numa força cada vez maior na prevenção de problemas de personalidade através da estimulação do crescimento para a integralidade. Em certas congregações estão acontecendo empolgantes avanços na utilização de pequenos grupos [...] ²¹⁹.

Clinebell considera que existem algumas vantagens no trabalho de aconselhamento pastoral e poimênico em grupos. Uma delas é que boa parte desse acolhimento e assistência é feita com maior eficiência em pequenos grupos ²²⁰, potencializando, inclusive, o tempo investido pelos pastores, uma vez que várias pessoas são trabalhadas ao mesmo tempo. Isso é fundamental quando a demanda sobre o tempo pastoral é muito intensa ²²¹. Outro fator favorável é que o trabalho em grupo permite que as pessoas recebam “ajuda através da ajuda recíproca” ²²². Em cada sessão é possível dar e receber contribuições quando se está num grupo. Todos crescem juntos e todos contribuem para o crescimento coletivo. Este exercício é igualmente interessante uma vez que leva a comunidade a trabalhar em equipe. Clinebell acredita que os grupos são “o mais fecundo ambiente para aconselhamento educativo de curto prazo” ²²³ instigando as pessoas a se abrirem e falarem de seus problemas. Por fim, diz ainda, que o grupo serve muito para ajudar aqueles que “não viriam para o aconselhamento formal” ²²⁴ devido às resistências emocionais e aos preconceitos sociais que cercam alguns tipos de aconselhamento.

²¹⁹CLINEBELL, 1987, p. 338.

²²⁰CLINEBELL, 1987, p. 342.

²²¹CLINEBELL, 1987, p. 342.

²²²CLINEBELL, 1987, p. 342.

²²³CLINEBELL, 1987, p. 343.

²²⁴CLINEBELL, 1987, p. 343.

2.2.4 Pastoral counseling

Outra nomenclatura utilizada para o atendimento prestado por pastores e líderes nas igrejas é o *counseling*. O *counseling* é um processo importado e que tem muitas características parecidas com o aconselhamento não diretivo de Rogers. Pode ser definido como:

‘um processo de interação entre duas pessoas, *counselor* e cliente, cujo objetivo é aquele de habilitar o cliente a tomar uma decisão em relação a escolhas de caráter pessoal’, o *counseling* é um conjunto de habilidades, atitudes e técnicas para ‘ajudar a pessoa a ajudar-se’. Partindo do pressuposto de que uma pessoa já tem em si os recursos necessários, propõe-se criar as condições para fazê-los emergir²²⁵.

É, portanto, mais uma técnica para ajudar pessoas e favorecer o crescimento destas. O fato de partir do pressuposto de que apenas ajuda a pessoa a se ajudar, torna-a bastante parecida com o *coaching*. Como qualquer outra técnica de aconselhamento, o *counseling* também pode variar de acordo com o embasamento teórico que o alicerça. Assim, pode-se falar do *counseling* Existencial, *counseling* de Gestalt, *counseling* de Logoterapia, *counseling* de Psicossíntese, *counseling* de Análise Transacional, *counseling* de PNL, *counseling* de Ecopsicologia, *counseling* Integrado, *counseling* de Grupo, ou ainda o *pastoral counseling*²²⁶.

Pastoral Counseling é pouco conhecido ao redor do mundo, “embora matéria de estudo e especialização em inúmeras universidades norte-americanas”²²⁷. De acordo com Danon, o *pastoral counseling* “é uma abordagem para a saúde mental que une recursos espirituais e psicológicos para a cura e o crescimento. [...] Assiste as pessoas quando devem enfrentar e resolver os próprios problemas, tendo presentes por um lado a preparação psicológica e por outro a preparação ética, espiritual e religiosa”²²⁸. O *counselor* (orientador, mentor) pastoral não é, segundo Danon, um simples confessor. Antes, é alguém capacitado teoricamente tanto com conceitos teológicos quanto comportamentais. O *counselor* não precisa ser, portanto, um líder religioso, mas alguém que tem formação e experiência em ambas as áreas. Danon comenta que:

Nos Estados Unidos o *counselor* pastoral trabalha em estreita colaboração com os serviços de higiene mental e com as comunidades religiosas locais e oferece uma válida contribuição ao enfrentar e, sobretudo, ao prevenir muito sofrimento social, problemas ligados à droga, álcool, conflitos familiares, violência, depressão,

²²⁵DANON, Marcella. *Counseling: uma nova profissão de ajuda*. Curitiba: Sociedade Educacional e Editora IATES, 2003, p. 25.

²²⁶DANON, 2003, p. 73 à 97. No livro é possível estudar a diferença marcada pelo traço teórico que fundamenta todas estas formas de *counseling*.

²²⁷DANON, 2003, p. 205.

²²⁸DANON, 2003, p. 205.

suicídio, delinquência juvenil e outros. [...] Atua no âmbito dos hospitais, presídios, universidades, quartéis, escola primária e secundária²²⁹.

O *pastoral counselor* é, portanto, um agente relevante de transformação pessoal e comunitária.

2.2.5 Consultoria pastoral

Algo bastante parecido com o *counseling* pastoral é proposto por Szentmártoni. Trata-se da consultoria pastoral. De acordo com o autor a “consultoria pastoral poderia ser definida [...] como teologia concretizada e não como psicoterapia com um disfarce pastoral; como um anúncio verbal dos conteúdos da fé, mas como uma modalidade da experiência religiosa totalmente querigmática e existencialmente libertadora”²³⁰. Szentmártoni acredita que não há como se compreender o significado de consultoria pastoral sem que esta esteja devidamente inserida na missão da Igreja. Através da consultoria pastoral, seria possível oferecer condições para superação daquilo que Szentmártoni chama de “alienações em relação a si mesma, aos outros e a Deus”. A consultoria pastoral levaria, portanto, o sujeito a ter novamente a capacidade de amar e manter relações interpessoais satisfatórias²³¹.

2.2.6 Assistência pastoral

Streck sugere que o nome dado ao apoio pastoral e poimênico na arte do aconselhamento receba o nome de assistência pastoral.

O termo ‘assistência pastoral’ (*pastoral care*), muito usado nos Estados Unidos, é sinônimo da palavra ‘poimênica’ e se refere ao cuidado mais abrangente às pessoas no contexto da igreja. ‘Aconselhamento pastoral’ ou *pastoral counseling*, outro termo que provém do contexto americano, refere-se ao cuidado por um tempo específico às pessoas que precisam de acompanhamento²³².

Vê-se que tanto a poimênica, sinônimo de assistência pastoral quanto *pastoral counseling* são termos semelhantes aos estudados anteriormente. Por esta coincidência é possível perceber que existem muitas formas de se nomear o trabalho de acompanhamento de pessoas nos gabinetes e templos eclesiais. No entanto, poucas são as diferenças que poderiam distinguir de todo os termos.

²²⁹DANON, 2003, p. 206.

²³⁰SZENTMÁRTONI, 2006, p. 38.

²³¹SZENTMÁRTONI, 2006, p. 37.

²³²STRECK, Valburga. *Terapia familiar e aconselhamento pastoral: Uma experiência com famílias de baixos recursos*. São Leopoldo: Sinodal, 1999, p. 101.

Tanto quanto Clinebell, Streck também considera a função diaconal e poimênica do atendimento pastoral. Assim, comenta: “o aconselhamento pastoral é uma dimensão da poimênica. Por aconselhamento pastoral entende-se o cuidado especial a uma pessoa, uma família ou um grupo de pessoas que estão passando por dificuldades e precisam de um acompanhamento específico. Ele acontece numa certa época e por um tempo limitado”²³³. Trata-se, portanto, de um acompanhamento pontual diante de necessidades específicas e por um tempo determinado.

2.2.7 Psicologia e consulta pastoral

Enquanto alguns falam que o aconselhamento pastoral vai se delimitar apenas ao acompanhamento de pessoas que precisam libertar os seus recursos positivos sem tocar em feridas e emoções mais sérias, outros vêem na psicologia pastoral a oportunidade certa para se trabalhar a saúde integral dos indivíduos.

Neste sentido, Contreras fala da psicologia pastoral como sendo:

Um ministério que contribui para a saúde integral desde a restauração, o crescimento e empoderamento do ser humano, tanto de sua personalidade como de suas relações interpessoais, no seu contexto histórico-cultural, para que cada pessoa e cada comunidade alcancem o objetivo da plenitude humana para o qual Deus nos chamou em Cristo Jesus²³⁴.

Szentmártoni por sua vez diz que a psicologia pastoral é “uma recente subdivisão da teologia pastoral. Consiste numa aplicação dos princípios psicológicos e da psicologia do profundo, dos métodos de psicodiagnóstico e de psicoterapia, bem como dos procedimentos experimentais de pesquisa e de interpretação a toda a série de problemas referentes à prática e à teologia pastoral”²³⁵.

Assim define a psicologia pastoral como sendo “um ramo da psicologia que estuda os processos psicológicos inerentes às situações pastorais”²³⁶. E complementa:

“é a ação pastoral mais ampla e consiste no trabalho mais ou menos estruturado com jovens, cônjuges, adultos ou grupos. Compreende perspectivas religiosas, éticas e

²³³STRECK, 1999, p. 102.

²³⁴CONTRERAS, Pat. Por uma psicologia pastoral que acompanhe e desafie as igrejas na América Latina. In: SANTOS, Hugo (Editor). *Dimensões do cuidado e aconselhamento pastoral: Contribuições a partir da América Latina e Caribe*. São Paulo: ASTE; São Leopoldo: CETELA, 2008. p. 23 [“En este trabajo entendemos a la psicología pastoral como el ministerio que contribuye a la salud integral desde la restauración, el crecimiento y la potenciación del ser humano, tanto de su personalidad como de sus relaciones interpersonales, em su contexto histórico-cultural, para que cada persona y cada comunidade logren el objetivo de la plenitud humana a la que Dios nos há llamada em Cristo Jesús.”]

²³⁵SZENTMÁRTONI, Mihály. *Introdução à teologia pastoral*. São Paulo: Edições Loyola, 1999, p. 61.

²³⁶SZENTMÁRTONI, 1999, p. 62.

psicológicas e tem como objetivo tornar a comunidade cristã capaz de testemunhar sua fé. A psicologia entra aqui num nível não-específico, ou seja, como formação complementar para o sacerdote”²³⁷.

Trata-se, segundo Szentmártoni, da ação pastoral mais especializada. Pois, para o exercício desta função pastoral é necessário conhecimento “da psicologia e da psiquiatria em nível profissional”²³⁸. No entanto, para o autor, a psicologia pastoral se distingue da psicologia secular por sua relação com as tradições cristãs.

Outro termo usado pelo autor para falar do atendimento prestado por pastores nas comunidades cristãs é a consulta pastoral. Segundo Szentmártoni na consulta pastoral trabalha-se com pessoas “normais” diferenciando-se da terapia por tratar de questões não patológicas. É interessante essa subdivisão feita pelo autor, pois na psicologia secular não se trabalha apenas com pessoas adoecidas e com patologias graves. Antes, é possível se realizar um trabalho de acompanhamento e orientação também para aperfeiçoamento e crescimento.

Talvez a necessidade do autor em fazer essa distinção seja mais propícia entre os termos utilizados por ele. Psicologia pastoral seria a disciplina voltada para indivíduos mais adoecidos e, portanto, demanda do líder religioso conhecimento e capacitação profunda em psicologia e psiquiatria, como ele mesmo sugere. Já a consulta pastoral, seria o aconselhamento de pessoas menos comprometidas psiquicamente e que precisem apenas resolver questões existenciais e religiosas²³⁹. Ele complementa:

Para poder entender a missão e o significado da consulta pastoral é necessário pô-la no contexto da missão da Igreja, que consiste em ajudar os fieis a crescer no amor a Deus e aos outros homens. Uma pessoa atormentada por distúrbios afetivos está bloqueada justamente em sua capacidade de amar, ou seja, no estabelecimento de relações recíprocas satisfatórias. A consulta pastoral entra assim na missão da Igreja como meio de evangelização. A relação estabelecida na consulta pode ajudar a pessoa a superar as alienações consigo mesma, com os outros e com Deus e, por isso, inclui todos os conceitos teológicos do anúncio cristão: pecado e salvação, culpa e perdão, juízo e graça, morte espiritual e renascimento²⁴⁰.

A psicologia e a consulta pastoral, também são vista, portanto, como instrumentos da práxis teológica nas comunidades de fé.

2.2.8 Coaching pastoral?

²³⁷SZENTMÁRTONI, 1999, p. 63.

²³⁸SZENTMÁRTONI, 1999, p. 64.

²³⁹SZENTMÁRTONI, 1999, p. 71.

²⁴⁰SZENTMÁRTONI, 1999, p. 71 e 72.

Como se observou até o momento, o aconselhamento pastoral se caracteriza primordialmente por ser uma relação de ajuda e suporte com vistas a proporcionar o crescimento e desenvolvimento das potencialidades do indivíduo, respeitando suas idiossincrasias e considerando seus próprios recursos internos.

Viu-se que a arte do aconselhamento tem nomes diversificados e que se justificam por origens variadas e por pequenos detalhes de base teórica ou de execução prática.

Também se observou que, não importando o nome que recebe, o acompanhamento de pessoas nas igrejas cristãs é considerado uma forma da teologia se fazer práxis e responder ao seu chamado missionário e de cura e libertação de vidas aflitas.

Então, quer-se pensar como o *coaching*, enquanto instrumento de aprimoramento e desenvolvimento pessoal, pode servir ao contexto do aconselhamento pastoral e da poimênica cristã.

Até o presente momento, apesar de algumas considerações importantes que distinguem o *coaching* de um tipo de aconselhamento, pode-se dizer que é muito provável que este pudesse servir aos propósitos poimênicos de cura e libertação.

Portanto, mesmo com suas especificidades, é muito provável que se possa falar do *coaching* pastoral ou *coaching* no atendimento pastoral. Essa possível interação entre os termos, é o objeto do capítulo seguinte desta dissertação.

2.3 Aconselhamento pastoral e poimênica cristã numa perspectiva libertadora*

O aconselhamento pastoral e a poimênica cristã são partes importantes do trabalho ministerial das igrejas. Desde tempos remotos, pastores/as, padres e muitos outros líderes religiosos têm como uma de suas mais importantes práxis a escuta dos sentimentos, dúvidas e necessidades diversas de seus semelhantes.

Como visto anteriormente, Santo Agostinho²⁴¹ corrobora o quão antiga é esta prática quando afirma seu desejo de se declarar, de conversar não apenas com Deus, mas também com seus concidadãos. Entretanto, mais que ratificar a ideia de que a escuta entre pessoas da mesma fé é uma prática antiga, Agostinho também insinua em seu texto a necessidade que todo ser humano tem de ser ouvido em suas revelações.

*Parte deste subcapítulo foi publicada nos anais do 27º SOTER/2014 em Minas Gerais, como uma comunicação científica.

²⁴¹AGOSTINHO. 1961, p. 281.

Amiúde, o ser humano necessita conversar, trocar ideias, falar das vicissitudes da vida com outras pessoas, ouvir conselhos. Isto porque é a partir da linguagem, da troca, da expressão dos anseios e vontades que os sujeitos se constituem. É falando que o indivíduo passa de expectador a autor da própria história. Como afirma Szentmártoni:

Falar constitui [...] um fator eficaz de aprendizagem e de desenvolvimento intelectual. [...] Poder exprimir constitui a possibilidade de manter o contato com a realidade, característica primária de uma mente sadia. [...] Falar significa exorcizar. Exprimindo para uma outra pessoa o seu próprio problema, o paciente é levado a reduzir à condição de objeto uma parte de seu mundo interior, assumindo assim seu controle. [...] A palavra consegue abri a bagagem da memória e consentir um olhar retrospectivo sobre o passado. Ela tem o poder não só de fazer emergir, mas também de resumir, captando o encadeamento dos episódios em seus antecedentes e em suas consequências, e, portanto, de retomar traços significativos da própria experiência de vida²⁴².

Não é a toa que se diz que as profissões do futuro próximo estão voltadas de algum modo ao aconselhamento e escuta profissional. As pessoas têm demandado isto e têm cada dia mais procurado ajuda de psicólogos e demais terapeutas, como tentativa de sanar seus problemas.

Devido a esta constatação ou talvez apenas por causa dos inúmeros desafios que a vida tem proposto na contemporaneidade, as pessoas também têm cada vez mais procurado os gabinetes pastorais e paroquiais com vistas a dirimir suas angústias e temores. Em busca de um ambiente propício, seguro e em que podem ser acolhidas com afeto, têm tentado encontrar juntos aos líderes espirituais um lugar no qual poderão falar de suas histórias e também de seus dilemas e sofrimentos. Sofrimentos que mostram, muitas vezes, as reais demandas da população em geral.

No entanto, é interessante perceber que nem sempre as pessoas buscam o atendimento pastoral para falar de questões estritamente espirituais. Danon comenta esta realidade ressaltando, inclusive, o quão importante é a preparação daqueles que querem poder ajudar efetivamente indivíduos em suas comunidades. Assim assevera:

As comunidades religiosas são, com frequência, ponto de referência para pessoas que sofrem, e muitos daqueles que se dirigem a padres ou rabinos têm problemas ligados à falta de equilíbrio psicológico. As comunidades religiosas sempre vieram ao encontro de todos os pedidos de ajuda provenientes dos indivíduos, mas em alguns a boa vontade ou a intuição do sacerdote não são suficientes para ajudar efetivamente a pessoa que o procura, e se revela necessária uma preparação mais profissional²⁴³.

²⁴²SZENTMÁRTONI, 2006, p 60 e 61.

²⁴³DANON, 2003, p. 205 e 206.

Assim, num contexto onde existem tantas privações e injustiças como nos países latino-americanos ou africanos, por exemplo, as necessidades trazidas aos gabinetes pastorais, extrapolam as questões espirituais. As pessoas precisam de respostas e orientações para o “aqui” e o “agora”. Para o Reino de Deus que se faz presente nesta dimensão e não apenas na dimensão por vir²⁴⁴.

Portanto, o líder espiritual cristão da atualidade enfrenta seus próprios desafios. Porque, de uma forma ou de outra, está sendo convidado a se engajar com a realidade da comunidade e uma vez fazendo isto pastores/as, padres e lideranças em geral passam a ouvir sobre a escassez a sua volta. Passam a enxergar as violências e marginalizações que estão acontecendo na sociedade. Saindo dos portões da igreja é possível ver a miséria e a exclusão a olhos vistos e desse modo, é possível voltar a atenção para as necessidades – por vezes até mesmo – dos que habitam a igreja. E essa interação favorece a “escuta” e “leitura” das pessoas. Abre espaço para que estas possam fazer suas confissões. Trata-se de uma “escuta” e/ou “leitura” que vai além das palavras ditas ou escritas. Antes, porém, trata-se de “escutar” e “ler” a realidade ao redor. Como afirma Hoch “a questão é, pois, conceber um aconselhamento pastoral que seja capaz de superar o individualismo e contribuir para a formação duma consciência crítica e de alinhá-lo com a luta por estruturas mais justas da sociedade”²⁴⁵.

Pat Contreras falando dos desafios para a Igreja de Cristo nos dias de hoje, afirma que:

Na atualidade, as igrejas são chamadas a redefinir-se não à luz da doutrina que preservam, mas à luz de uma práxis pastoral e de sua pertinência para abordar as incógnitas que hoje se colocam para compreender o processo do ser humano e o terrível impacto que os desajustes sociais e econômicos têm causado em todas as esferas que nos constituem: biológica, psicológica, social e espiritual²⁴⁶.

Neste sentido, atualmente um aconselhamento pastoral que não prioriza as necessidades mais complexas dos indivíduos não se torna relevante. E uma igreja que não está comprometida e engajada com as questões sociais dentro e fora dos seus portões, também não é uma igreja proeminente.

²⁴⁴GIBELLINI, Rosino. *A teologia do século XX*. São Paulo: Loyola, 2012. p. 255 a 268. Esta seria uma boa forma de se pensar na tensão entre o “Já” e o “Ainda não” proposto por Cullmann e tão bem relatado em Gibellini. O Cristo presente e que já está no meio de seu povo deve ser fonte de inspiração para que todos os seus seguidores promovam a liberdade, justiça e lute pela causa dos mais fracos, mesmo pregando o evangelho daquilo que está por vir, do que ainda não se faz presente. Este ato por si só pode ser libertador dos mais fracos e oprimidos, visto que favorecerá o entendimento de um Deus preocupado de fato com a vida humana.

²⁴⁵HOCH, Lothar. Aconselhamento pastoral e libertação. *Estudos Teológicos*. Volume 29 (1989), p. 27

²⁴⁶CONTRERAS, 2008, p. 22.

A igreja da atualidade deve estar disposta a libertar pessoas cativas, tirar o jugo dos oprimidos e trazer salvação (no sentido amplo da palavra) para todos. Como sugere o texto bíblico de Isaías 58, escrito em um contexto específico no qual era necessário um posicionamento do povo de Deus pelos seus semelhantes pobre e oprimidos. Texto que não deixa de ser relevante nos dias atuais, porque convoca o povo “que se chama pelo Seu nome” a arregañar as mangas e trabalhar em prol dos oprimidos e marginalizados de hoje.

Assim, pensando no viés de uma atividade pastoral libertadora e engajada com a realidade a sua volta, a Teologia da Libertação pode trazer importantes contribuições que corroboram este entendimento. Como na fala de Leonardo Boff e Clodovis Boff que, discorrendo a respeito de como se pode fazer uma teologia da libertação autêntica, dizem:

Antes de fazer Teologia é preciso fazer libertação. O primeiro passo para a Teologia é pré-teológico. Trata-se de viver o compromisso da fé, [...], de participar, de algum modo, no processo libertador, de estar comprometido com os oprimidos²⁴⁷.

Ou seja, para se viver a fé cristã verdadeiramente, faz-se necessária a observação da vida dos irmãos e irmãs menos favorecidos em termos amplos. Dentro desta perspectiva, observando-se as práticas pastorais e entendendo o chamado cristão das comunidades de fé, pensa-se que o aconselhamento pastoral e a poimênica cristã podem vir a ter uma expectativa libertadora.

A esse respeito, Baltodano²⁴⁸ sugere que os pastores e líderes espirituais devem levar em consideração a realidade completa e complexa em que seus fiéis vivem, com o intuito de favorecer mudanças que sejam pertinentes. Baltodano vê o aconselhamento pastoral como um instrumento teológico de cura e libertação.

Assim como Baltodano, muitos outros autores da teologia da libertação e da teologia prática notam que o aconselhamento pastoral é uma oportunidade da igreja realizar ações que beneficiam a comunidade de fé e a sociedade como um todo.

Como afirma Hoch²⁴⁹, a “teologia que não se destina à transformação do mundo e da própria igreja perde sua vinculação com o evangelho transformador e questionador de Jesus Cristo”. Destarte, entende-se que como práxis teológica o aconselhamento pastoral é uma

²⁴⁷BOFF, Leonardo; BOFF, Clodovis. *Como fazer Teologia da Libertação*. Petrópolis: Vozes, 1985, p. 37.

²⁴⁸BALTODANO, Sara. *Psicología pastoral y pobreza*. San José, C. R.: Universidad Bíblica Latinoamericana, 2003, p. 109.

²⁴⁹HOCH, Lothar Carlos. O lugar da Teologia prática como disciplina teológica. In SCHNEIDER-HARPPRECHT, Christoph (Org.). *Teologia prática no contexto da América Latina*. São Leopoldo: Sinodal; ASTE, 1998. p. 32

ferramenta importantíssima na prática do cuidado das pessoas e que não deve se afastar do elemento questionador e transformador típicos do evangelho de Jesus.

É preciso se ter um autêntico engajamento e compromisso com a fé para se trabalhar com as demandas dos oprimidos (nas mais diversas formas de opressão) no âmbito do aconselhamento pastoral. Schipani²⁵⁰ já afirmava que: “reposicionar o foco do aconselhamento pastoral como ministério da Igreja implica levar a sério o chamado desta para ser um sacramento vivo”. Ser sacramento vivo significa ser agente de mudanças – como outrora mencionado - tanto de indivíduos como da sociedade em geral.

Certamente, este é um desafio para toda a comunidade de fé. Infelizmente, tem-se o mau hábito nas igrejas cristãs de se esperar que todo o trabalho seja realizado pelo/a pastor/a ou padre e alguns outros poucos líderes mais dispostos. No entanto, o chamado ao aconselhamento e poimênica cristã com perspectivas libertadoras é um trabalho para todos. Como um corpo ajustado e organizado no qual todas as partes unidas fazem o sistema funcionar. E no qual, uma parte doente ou fragilizada pode levar o organismo à morte, sendo - por isso mesmo - a parte sobre a qual mais se destina cuidado.

Por isso, Clinebell²⁵¹ afirma que uma igreja que quer ser relevante em seu contexto deve instruir e capacitar as pessoas leigas para que elas também sejam agentes da poimênica cristã nas comunidades de fé. Todos devem ter a consciência de que há um chamado maior. O simples fato de se dizer cristão, já traz implicações éticas, comportamentais e ideológicas que não podem e nem devem ser ignoradas. Não se pode (ou pelo menos não se deve) ser cristão e não se seguir os ensinamentos e os passos de Cristo.

Jesus é o grande exemplo a ser seguido. Em suas caminhadas, enquanto curava, pregava palavras de salvação e ouvia as demandas de seus seguidores, ele também incentivava os discípulos para que estivessem perto das multidões. Ele cuidava de alguns enquanto ensinava outros. Em Mateus 14.13-21 é possível se perceber este cuidado e ensinamento do Senhor. É a ocasião da primeira multiplicação dos pães. Ao mesmo tempo em que mostrava interesse em que a demanda da multidão fosse acolhida, Jesus ensina seus discípulos a atender ao povo. Então ele lhes disse: “[...] Dai-lhe vos mesmos o que comer”.

Com esta atitude, Jesus convoca aquelas pessoas para que prestigiem as necessidades essenciais do agrupamento. Convoca-os para que tenham um olhar além das questões espirituais. E mais ainda, convoca seus amados a irem eles mesmos até o povo e distribuir o

²⁵⁰SHICPANI, Daniel. *O caminho da sabedoria no aconselhamento pastoral*. São Leopoldo: Sinodal, 2003, p. 78.

²⁵¹CLINEBELL, 1987, p. 33.

alimento, a botar a “mão na massa”. Jesus quer que eles se engajem. Porque para Ele, muito importava a mudança das realidades. Essa foi sua intenção ao longo dos seus breves anos de ministério.

Da mesma forma, hoje, quando a igreja de Cristo se posiciona e se engaja na transformação da realidade a sua volta está fazendo aquilo para que realmente foi chamada. E o aconselhamento pastoral e a poimênica cristã são partes fundamentais dessa empreitada.

Szentmártoni acredita que este envolvimento dos concidadãos proposto por Jesus é uma forma da igreja também revelar seu compromisso missionário. Assim, falando sobre a consultoria pastoral ele afirma:

A consultoria pastoral entra na missão da Igreja como meio de evangelização. O modelo é o próprio Jesus, que, além de ensinar aos grupos, se dirigia também a cada pessoa aflita por algum tipo de problema (Nicodemos, a samaritana, a pecadora, os dois discípulos de Emaús, etc.)²⁵².

Alinhado a este pensamento, Clinebell²⁵³ afirma que o aconselhamento pastoral e poimênica cristã são ministérios que devem proporcionar cura e o crescimento das pessoas. Para o autor, aconselhar passa necessariamente pela restauração de vidas, pela mudança possível da realidade e pelo engajamento com o crescimento não apenas espiritual, mas, integral dos fiéis e da sociedade nos arredores da comunidade de fé. Pensamento totalmente congruente com a caminhada de Cristo.

Sendo assim, o aconselhamento pastoral em comunidades onde a exclusão impera deve servir para a reelaboração histórica das pessoas e ser um trabalho que tenha como premissa básicas ações humanizadoras e que proporcionem cidadania. Devem ser práticas que provocam o “aquecimento” dos corações e das realidades, e que se proponham a dissipar as baixas temperaturas e agruras advindas dos “invernos da vida”.

O conselheiro pastoral, num contexto de exclusão e sofrimento, parece precisar estar preparado para atender a solicitações e situações as mais diversas. Não apenas para ser considerado um suporte, uma bengala assistencialista que “resolve” os problemas, mas alguém disposto a caminhar junto, alguém disposto a favorecer a restauração das vidas e dos cenários ao seu redor.

Mas será que pastores/as, padres e demais líderes religiosos estão mesmo preparados para atender tais demandas de seus concidadãos?

²⁵²SZENTIMÁRTONI, 2006, p. 27.

²⁵³CLINEBELL, 1987, p. 24.

O que se tem ouvido a este respeito, em círculos de conversas informais com ministros eclesiais de diversas denominações cristãs é que a formação teológica tem sido falha por não instrumentalizá-los para a observação das demandas de seus fiéis. Principalmente quando se fala das demandas psicológicas e emocionais dos indivíduos.

Se isto é realmente verdade, então, é preciso se pensar em formas de solucionar esta lacuna na formação desses preciosos profissionais.

Por isso mesmo, este estudo pretende defender a ideia da importância da instrumentalização e capacitação dos líderes de igrejas em geral para lidar com demandas e necessidades subjetivas de seus ouvintes, inclusive em ambientes de exclusão e opressão.

Dentro desta perspectiva, no capítulo seguinte apresentar-se-á o *coaching* como uma ferramenta que pode vir a ser importante coadjuvante para o trabalho prático dos teólogos e leigos que querem trabalhar em contextos de vulnerabilidade e “inverno” social.

COACHING E ACONSELHAMENTO PASTORAL: UM DIÁLOGO POSSIVEL?

Neste capítulo, serão abordadas as possíveis inter-relações entre o *coaching* e o aconselhamento pastoral mostrando, primeiramente, os aspectos que aproximam ou diferenciam as disciplinas, passando pela apreciação do uso das ferramentas do *coaching* nas igrejas e como este vínculo pode favorecer a transformação de contextos de vulnerabilidade e exclusão social. Por fim, será feita a apreciação de um filme que tenta demonstrar a importância da “postura *coach*” no desenvolvimento das pessoas e dos contextos em que elas se encontram.

3.1 Aproximações e distanciamentos entre os conceitos

“E como todas as coisas são causadoras e causadas, ajudadas e ajudantes, mediatas e imediatas, e todas se mantêm por um laço natural e insensível que liga as mais afastadas e as mais diferentes, tenho como impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, bem como conhecer o todo sem conhecer particularmente as partes.”

Pascal

Diante de tudo que já foi exposto até este momento faz-se necessário agora tentar alinhar o *coaching* e o aconselhamento, mais especificamente, pastoral.

Viu-se esmiuçadamente a história, as características e fundamentações de ambos os conceitos. Então, cabe a questão: É mesmo possível haver um diálogo entre o *coaching* e o aconselhamento pastoral?

Quando se tenta fazer aproximações entre proposições é importante observar o que torna tais conceitos próximos, irmãos.

O *coaching*, tal qual visto anteriormente, trabalha com perguntas, feitas de forma profundamente estruturadas, que tem como objetivo levar o *coachee* a pensar seus modelos mentais e encontrar por si mesmo soluções responsáveis que o levem a protagonizar sua vida e história.

O aconselhamento pastoral, por sua vez, baseado em todo arcabouço teórico estudado até o momento, tem por premissa fundamental ajudar o aconselhando por meio de conselhos, muitos deles amparados na Palavra de Deus, que o levem a alcançar novidade de vida.

Certamente, a visão espiritual e a crença no poder renovador e regenerador de Deus, é um grande diferencial do aconselhamento pastoral. A poimênica cristã pode ser vista como um exemplo do poder de Deus na comunidade de fé. Afinal de contas, pessoas que tem vida

própria (incluindo todo estresse que esta vida lhes demanda), mas que desejam voluntariamente ser agentes de transformação e ajuda cooperativa de outras vidas é algo muito característico de comunidades religiosas ou de grupos de apoio a pessoas com problemas comuns.

Larry Crabb diz que “as comunidades [religiosas] que curam são comunidades que investigam e expõem os problemas, que ajudam as pessoas a ver o que se passa dentro delas e que as encorajam a lidar de modo mais eficaz com os seus conflitos interiores”²⁵⁴.

Esta definição de ajuda comunitária solidária, segundo Crabb, parece unir o melhor os dois temas aqui estudados. Se por um lado a escuta ativa e a postura congruente do orientador se faz importante e lembra o papel do conselheiro, o encorajamento para a eficácia na solução dos conflitos e vicissitudes da vida parece ser tratamento e papel de um *coach*.

Por outro lado, Wolk²⁵⁵ diz que atrelado à ética e responsabilidade do profissional *coach*, o processo do *coaching* será mal sucedido se a escuta ativa e reflexiva não se fizer presente, tanto quanto a intuição do *coach*, o respeito ao outro, a concentração nos interesses alheios, e uma postura empática. Tais características do *coach*, descritas por Wolk, não parecem com aquelas estudadas com afinco no capítulo sobre as características principais dos conselheiros eficazes?

Ora, já se sabe que o *coaching* e o aconselhamento (inclusive o aconselhamento pastoral) possuem pontos de concordância. Mas, o que os diferencia, então?

Algumas das respostas serão certamente encontradas novamente em Wolk. Para o autor, algumas características fundamentais fazem o *coaching* se diferenciar de outras disciplinas. “Não dar conselhos (ainda que algumas oportunidades pareçam excepcionais)”²⁵⁶ é, por exemplo, um grande diferencial do processo de *coaching*. Jamais o *coachee* ouvirá um conselho da boca de um *coach* eficaz. Antes, o bom *coach* transformará a necessidade de aconselhar numa pergunta impactante que facilitará que o *coachee* encontre a resposta ou a solução fundamental. Isto tem a ver com a noção de protagonismo mencionada anteriormente. O *coach* sempre acredita que a melhor solução para o problema do *coachee* deve vir dele mesmo. O *coachee* melhor do que ninguém conhece a complexidade²⁵⁷ de sua

²⁵⁴CRABB, 1999, p. 63. [Grifo da autora]

²⁵⁵WOLK, 2008, p. 86.

²⁵⁶WOLK, 2008, p. 86

²⁵⁷No trabalho de conclusão da pós-graduação em Aconselhamento e Psicologia Pastoral das Faculdades EST, escreveu-se sobre a importância de se falar nas questões relativas à complexidade expostas por Edgar Morin quando se quer falar em ajudar pessoas. Em sua vasta obra, Morin trabalha muito com o conceito de complexidade. Para o autor, “complexo é tudo aquilo que não se pode reduzir a uma explicação clara, a uma ideia simples e, muito menos, a uma lei simples”. Nota-se então, que todo ser humano é um ser complexo e cada pessoa é a melhor pessoa para falar da complexidade de sua própria vida. O trabalho com o *coaching* é

vida e por isso é a melhor pessoa para encontrar respostas que sirvam ao seu contexto. O *coach* “não [deve] dizer ao *coachee* o que fazer, e muito menos como se deve agir”²⁵⁸. Portanto, um bom *coach* deve “eliminar o ‘tem que...’, ‘deveria...’, ‘o correto seria...’”²⁵⁹, conduzindo o *coachee* a assumir o papel principal no grande teatro de sua vida.

Também é papel do *coach* eficaz “validar a opinião do *coachee* – ainda que não concorde com ela – e ajudá-lo a rearticular suas crenças”, assim como um bom *coach* “não deve pressionar” e nem “formular interpretações psicanalíticas”. Mas, o principal é que um *coach* eficiente sempre vai ter “maestria na formulação de perguntas” que serão poderosas e ajudarão o *coachee* a atingir seus objetivos²⁶⁰.

Portanto, à primeira vista, o processo de *coaching* e o aconselhamento pastoral parecem ter por objetivo o crescimento dos indivíduos que procuram por ajuda através destes meios. Mas, a forma de se beneficiar os que requerem a ajuda é que é diferente. Todo *coach* possui a postura empática, engajada e compromissada com os clientes tanto quanto bons conselheiros. Então, nada impede bons conselheiros de adquirirem o conhecimento específico proveniente da fundamentação teórica do *coaching*. Pastores, padres e demais líderes de comunidades cristãs podem aprender tanto a aconselhar como a atender pessoas sem dar respostas prontas. Assim, faz todo sentido que conselheiros ministeriais conheçam esta nova técnica, o *coaching*, e levem-na aos gabinetes pastorais e paroquiais.

Clinebell diz que a qualidade dos ministérios eclesiais (incluindo o aconselhamento pastoral e a poimênica cristã) cabe aos líderes das diversas denominações²⁶¹. Assim, afirma:

Cada vez mais, pastores e pastoras estão percebendo que planejamento intencional de carreira e cursos de formação permanente durante a vida toda precisam incluir experiências de crescimento pessoal e profissional que os capacitem a aprender novos conceitos e métodos surgindo continuamente na área do aconselhamento. As denominações deveriam providenciar eventos de aprendizado experiencial focalizando novas abordagens dessa arte pastoral. [...] Aconselhamento naturalmente é somente um aspecto do trabalho de pastores, mas quando estes percebem a crucial importância dessas habilidades na vida de pessoas atribuladas, é muito forte sua motivação de crescer nesta área. Muitos ministros estão se dando conta de que estar ocupado demais para participar de experiências como terapia pessoal, supervisão curso de reciclagem e encontros de prática de aconselhamento é semelhante a carpinteiros ocupados demais para afiar suas ferramentas²⁶².

maravilhoso, justamente porque considera totalmente a realidade de vida de cada pessoa, considerando, portanto, toda a complexidade que a vida de cada ser humano é. MORIN, Edgar. *Meu caminho*: entrevista com Djénane Karih Tager. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010, p. 190.

²⁵⁸WOLK, 2008, p. 86. [Grifo da autora].

²⁵⁹WOLK, 2008, p. 86.

²⁶⁰WOLK, 2008, p. 86.

²⁶¹CLINEBELL, 1987, p. 416.

²⁶²CLINEBELL, 1987, p. 416.

Parece ser pertinente se pensar que na prática do aconselhamento pastoral, novas experiências e aprendizados se fazem não apenas necessários, mas também importantes para o desenvolvimento do bom exercício de acompanhamento de pessoas. Neste sentido, conhecer uma abordagem nova, dinâmica e que favorece o crescimento alheio faz-se fundamental. O *coaching* certamente atende aos requisitos necessários para esse aperfeiçoamento pastoral. Resta saber se as comunidades de fé estarão dispostas a treinar seus líderes, pastores, padres e leigos para a prática de processos de *coaching* dentro das igrejas.

3.2 Considerações sobre a possibilidade do uso das ferramentas apresentadas no contexto do aconselhamento pastoral e da poimênica

O aconselhamento pastoral tem se tornado nos últimos tempos um importante meio de ajuda de pessoas em situações de necessidades diversas. Muitos têm buscado ajuda espiritual, mas também conselhos para a vida nos gabinetes pastorais e nos atendimentos paroquiais.

Esta - de fato - é uma grande oportunidade de pastores, padres e líderes de diversas igrejas se aproximarem da membresia, escutando, acolhendo e proporcionando cuidado essencial²⁶³.

Em “*Dimensões do Cuidado e Aconselhamento Pastoral*”, Ulloa afirma o seguinte:

Estabelecer critérios centrais da igreja como comunidade de saúde integral é uma tarefa ineludível neste princípio de século tão decisivo para a história da humanidade. Os espaços sociais em que o ser humano pode encontrar amor e companhia se estreitam cada vez mais. A humanidade reclama para si, em meio à crise, uma comunidade (de fé) que a sustente e oriente. O trabalho pastoral, desta forma, deverá visar uma restauração do ser humano que se traduza em saúde integral e mudança social²⁶⁴.

Essa afirmação corrobora a ideia de que nos dias atuais as pessoas buscam a comunidade de fé também para alcançarem alívio para seus sofrimentos e dores. Buscam aconchego e cuidado, além de orientações espirituais. Por outro lado, a afirmação também propõe que a comunidade de fé de hoje não pode mais ser alheia a tais necessidades e precisa contemplar o ser humano em sua integralidade. Pois, o ser humano é um ser bio-psico-sócio-

²⁶³Em *O cuidado necessário*, Leonardo Boff faz um grande apanhado do que seria esse cuidado essencial mostrando a importância da religião para a conscientização de ações humanizadoras e de sustentabilidade que preservem não apenas os seres humanos, mas todo o planeta. BOFF, Leonardo. *O cuidado necessário*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

²⁶⁴ULLOA, Sérgio Castellano. A igreja como comunidade de saúde integral. In: SANTOS, Hugo (Editor). *Dimensões do cuidado e aconselhamento pastoral: Contribuições a partir da América Latina e Caribe*. São Paulo: ASTE; São Leopoldo, RS: CETELA, 2008. p. 101.

eco-espiritual²⁶⁵. Portanto, a igreja de hoje deve estar atenta ao cuidado integral dos seus membros e da comunidade à sua volta, bem como deve procurar zelar pelo desenvolvimento comunitário e conseqüente mudança da sociedade.

Muitas vezes, no entanto, como já mencionado neste trabalho, pastores, padres e demais líderes espirituais precisam lançar mão de técnicas, teorias e instrumentos de ciências irmãs para se aperfeiçoarem nesta prática de aconselhamento e acompanhamento de pessoas.

Tratando da relevância da formação dos teólogos que exercem atividades pastorais, em outro texto escrevemos o seguinte:

Szentmártoni afirma que “a ideia que orienta toda atividade pastoral é a antropologia aplicada pelo agente pastoral”. E por causa disto tal atividade deve ser orientada por uma linha teórica, principalmente da personalidade, importada das ciências humanas que norteia sua prática de aconselhamento. Neste sentido ele continua argumentando: “No trabalho pastoral em geral, e de consultoria em particular, é útil ter consciência da teoria escolhida”²⁶⁶.

A proposta sobre a relevância do estudo de ciências do comportamento humano está focada no uso do instrumental teórico e técnico que tais ciências possuem e que podem elucidar questões referentes à natureza humana, às motivações pessoais e aos distúrbios comportamentais possíveis, dirimindo, assim, riscos prováveis.

Desse modo, quando o objetivo pastoral é ajudar pessoas em suas necessidades também pessoais, torna-se necessária a instrumentalização destes profissionais em teorias e técnicas que venham nortear seus trabalhos.

O propósito de se pensar o uso do *coaching* no contexto do aconselhamento pastoral e da poimênica cristã é exatamente instrumentalizar homens e mulheres líderes de igreja para torná-los mais eficientes em seus fazeres pastorais, permitindo que o calor da aproximação entre o *coaching* e o aconselhamento pastoral alcance as vidas das pessoas das comunidades de fé. Mas, como poderiam as ferramentas do *coaching* favorecer o contexto do aconselhamento pastoral?

Primeiramente, entende-se que pensar no uso do *coaching* no contexto pastoral não significa dizer que o que se propõe é a exclusiva utilização desta metodologia como única forma de sanar problemas existenciais das pessoas. Mesmo porque, o *coaching* não é o único

²⁶⁵QUEIROZ, 2013. p. 15. Conforme dito anteriormente, este termo foi usado pela Professora Roseli Oliveira na pós-graduação da qual este trabalho de conclusão é fruto.

²⁶⁶QUEIROZ, 2013. p. 12.

paradigma que pode ser usado quando se quer ajudar pessoas a se desenvolverem, conforme visto anteriormente.

O *coaching* não trabalha com foco em cura, por exemplo. Seu foco não é trabalhar pessoas fragilizadas emocionalmente. Uma pessoa deprimida e com limitações emocionais não teria condições de responder perguntas impactantes para as quais não está preparada para pensar. O *coaching* tem foco na solução de problemas e os *coachees* precisam estar em condições emocionais de pensar e agir rumo à efetivação dos objetivos traçados no processo.

Desse modo, o *coaching* não atende a todas as demandas que poderiam ser trazidas para o contexto do aconselhamento pastoral. Mas, poderia vir a ser uma fonte de inspiração importante para profissionais e leigos clérigos.

Por isso mesmo, pensa-se – secundariamente - que a maior iluminação trazida pela interação destas disciplinas seria a postura adquirida pelos conselheiros pastorais diante de seus/suas aconselhando(a)s. A “postura *coach*”²⁶⁷, modo como se lida com pessoas em aconselhamento ou em conversas menos formais, já seria uma grande mudança perante os indivíduos que buscam ajuda nos gabinetes pastorais e paroquiais.

No capítulo “O que é *coaching* e como pode ajudar pessoas?” viu-se que uma vez que se aprende a ser *coach* ou a se fazer *coaching* todas as ações da vida do indivíduo passam a ser permeadas por esta conduta, por esse modo de se viver. Falou-se, então, que o *coachee* passa a fazer uso de um tipo de postura que se quer denominar “postura *coach*”.

A “postura *coach*” é a postura adotada na vida e que leva os indivíduos a repensarem seus paradigmas, suas crenças limitadoras e a agir de forma mais autônoma e eficaz. É a decisão de continuar fazendo *autocoaching* para toda a vida, muitas vezes fazendo isso de forma até automática. Mas, a “postura *coach*” não se restringe apenas ao indivíduo que se beneficia com o *autocoaching*. Antes, tal postura favorece também as pessoas que vivem com os novos *coachees*. Isto porque, estes se tornam questionadores e levam todos ao seu redor ao exercício de se pensar novas possibilidades.

²⁶⁷A “postura *coach*” aqui proposta é a forma de se falar de uma postura que foca em soluções, preocupa-se com o alcance de metas e trabalha visando um plano de ação. Esta postura passa a fazer parte do *coach* naturalmente. De repente, o *coach* se vê adotando a “postura *coach*” em filas supermercados enquanto conversa com alguém, com os filhos, em casa ou com seus amigos. O pensamento de questionar e instigar a reflexão alheia torna-se parte de quem o *coach* é. Essa postura por si só, favorece e muito que as pessoas em volta aprendam a buscar soluções para seus problemas e encontrar formas para que tais soluções se tornem uma ação concreta. E o *coach* faz isso apenas com essa postura, não necessariamente fazendo um processo de *coaching* com tais indivíduos de sua convivência.

Então, imagine-se, por exemplo, como uma postura questionadora e uma presença acolhedora poderiam favorecer o autoconhecimento e o alívio dos cidadãos e cidadãs que procurassem conforto e ajuda com seus pastores, padres e demais líderes religiosos.

É certo que a formação dos conselheiros pastorais e paroquiais como *coaches* poderia instrumentalizá-los também para que as ferramentas ou o processo de *coaching* pudessem ser utilizados nos seus atendimentos paroquiais e pastorais. Mas, mais do que isso, poderia instrumentalizá-los para que pudessem assumir uma “postura *coach*”.

A postura questionadora e fomentadora do *autocoaching* alheio poderia ser uma grande porta para o exercício do cuidado fundamental proposto por Leonardo Boff²⁶⁸.

Expressamos o quanto acreditamos que as técnicas do *coaching* podem favorecer pessoas em contexto de vulnerabilidade, por exemplo, caso as autoridades eclesiais das igrejas de fato se preocupassem com as comunidades de base e exercessem a “postura *coach*” ou realizassem o processo de *coaching* com tais indivíduos.

Noutro texto que escrevemos, diz-se:

Portanto, não se pode negar que o aconselhamento pastoral seja um trabalho completamente pertinente e necessário ao “andar de baixo” da sociedade. Um exercício de fé, cidadania, ética profissional e pessoal que pode mudar cenários “tristes e frios” transformando-os em locais “alegres e quentes”. Como tão bem expressa o texto do profeta Isaías 61.1-3. Texto que apresenta o chamado de todos aqueles/as que trabalham com aconselhamento, principalmente no âmbito eclesial: dar boas novas aos pobres, cuidar dos que estão quebrantados de coração, anunciar liberdade aos cativos e consolar todos os que choram, trazendo vestes novas de alegria que substituam as velhas vestes de pranto²⁶⁹.

E como o *coaching* pode permitir que novas vestes de alegria substituam as velhas vestes de pranto e lamento? Ou, como pode esta ferramenta ajudar pastores, padres e demais líderes espirituais a trazer dias alegres e felizes, dias ensolarados para a vida dos quebrantados de coração?

Todas as ferramentas de *coaching* analisadas, brevemente, neste trabalho podem responder a estas questões.

²⁶⁸BOFF, Leonardo, 2012.

²⁶⁹QUEIROZ, Silvia H. B. S. *As quatro estações no diálogo entre o coaching e o aconselhamento pastoral: Desafios e perspectivas*. O inverno. São Leopoldo, 2013. p. 23-24. Monografia. Esta monografia foi realizada como parte obrigatória para obtenção do título de mestre pelas Faculdades EST. Parte desta compõe o texto que foi publicado no 27º SOTER, Minas Gerais, 2014 com o título: “*Coaching* e aconselhamento pastoral no contexto da vulnerabilidade social: Um processo de crescimento e libertação”.

As perguntas poderosas, como se viu, são um importante instrumento que pretende conduzir as pessoas à visualização de novas possibilidades, de novas soluções para seus problemas. De caráter simples e extremamente eficaz, é possível que aconselhando(a)s concluam desfechos inéditos para dificuldades antigas. E o que é melhor é que é possível se aplicar esta ferramenta (com o devido conhecimento) no contexto pastoral.

A postura do profissional *coach* somada a todo arcabouço de instrumentos que o *coach* dispõe, no âmbito pastoral, proporcionariam crescimento pessoal e novas perspectivas de vida. Para realizar perguntas poderosas, não é necessária uma mega estrutura física ou apetrechos de trabalhos inacessíveis. Basta apenas haver um profissional com formação em *coaching* e uma pessoa que quer muito mudar sua vida, aproveitar novas oportunidades e crescer.

A Janela de Johari, por sua vez, também não exige grandes preparações ou estruturas físicas e materiais. Uma sala reservada, um pedaço de papel com a Janela de Johari desenhada e duas pessoas com as propostas descritas acima, são mais do que suficiente. Assim, a sessão pode começar e a mudança se iniciar.

A Janela de Johari poderia ser, inclusive, um excelente material usado pelo “pastor *coach*” com os demais líderes por este dirigidos. Imagine-se a riqueza que uma ferramenta como esta pode proporcionar no auto e hetero conhecimento de um grupo de pessoas. Quantas vezes, diáconos, presbíteros, e até irmãos da igreja precisam de um *feedback* que inclua a opinião de outras pessoas a seu respeito ou a respeito da forma como trabalham na igreja? E quantas vezes tentativas fracassadas (e pouco instrumentalizadas) são feitas e nada se resolve?

Conhecer uma ferramenta como a Janela de Johari, entre outras, poderia minorar muitas dores de cabeça de pastores e demais líderes religiosos, além de proporcionar crescimento coletivo e pessoal na Igreja de Jesus. Afinal, as pessoas das igrejas deveriam se importar com o testemunho de vida e de fé que dão ao resto do mundo. Tornar-se uma pessoa melhor e que convive de forma mais positiva e saudável com a comunidade deveria ser um anelo de todo verdadeiro cristão. Tornar-se uma pessoa melhor e com mais objetivos clarificados e alcançados na vida é o objetivo final de qualquer processo de *coaching*.

O modelo de meta SMART que revela para a pessoa se a sua meta é específica, mensurável, alcançável, relevante e realista (em termos de tempo) também é uma ferramenta plausível para o âmbito pastoral. A Matriz SWOT, por sua vez, que evidencia os pontos fortes e fracos da pessoa diante de sua meta e de sua vida é plenamente aplicável em comunidades cristãs. O GROW com sua condução ao entendimento das metas, realidades,

opções e desejos, também é uma ferramenta oportuna ao contexto do acompanhamento pastoral.

Cada um desses instrumentos, usados de forma ética (a começar pela boa formação do *coach*) e bem estruturada, possui a capacidade de trazer revelações pessoais fundamentais para que a pessoa cresça, adquira autonomia e alcance melhores resultados ao longo de sua existência, tornando-se definitivamente protagonista de sua vida. Cada um deles pode ser usado numa perspectiva onde “cada crente não seja uma mera suposição, mas um ser humano significativamente identificado” afim de que se “construa uma humanidade harmônica e coerente em suas relações com Deus, com o próximo e consigo mesmo”²⁷⁰.

Portanto, acredita-se que o *coaching* enquanto processo ou apenas o uso do conhecimento do *coaching* numa postura profissional que leve as pessoas a refletirem sobre suas trajetórias existenciais poderia contribuir para que a dinâmica do aconselhamento pastoral e da poimênica cristã nos dias atuais seja de fato relevante.

3.3 Aconselhamento pastoral e *coaching* no contexto da vulnerabilidade social*

“É tempo de pensar numa interpretação radical do conceito de ‘ir à igreja’, interpretação centralizada na liberação do poder de transformar vidas, poder esse que Deus inculuiu em cada membro da comunidade cristã – a qual Cristo denomina seu corpo e que é composta de inúmeras pessoas conectadas num pequeno grupo”²⁷¹.

Anteriormente, viu-se que o aconselhamento pastoral na atualidade está sendo instado a contribuir em situações de vulnerabilidade tão presentes em comunidades brasileiras e latino-americanas.

Porém, num contexto de exclusão e dificuldades sociais que tantas vezes agregam mais vulnerabilidades às pessoas, ser conselheiro/a pastoral não parece uma tarefa fácil. No entanto, apesar das agruras sofridas no engajamento com o próximo oprimido e sofrido, o resultado final de uma ação humanizadora pode ser deveras gratificante. Principalmente se o trabalho realizado produzir frutos de justiça, liberdade, cidadania, autonomia e crescimento pessoal.

* Parte deste subcapítulo foi publicada nos anais do 27º SOTER/2014 em Minas Gerais, como uma comunicação científica.

²⁷⁰CASTELLANO, 2008. p. 102.

²⁷¹CRABB, 1999, P. 14-15.

Também se apresentou o *coaching* como um processo de crescimento e desenvolvimento de pessoas que tem sido amplamente usado ao redor do mundo em ambientes empresariais, esportivos, educacionais, entre outros.

Apresentou-se ainda, características que são comuns às disciplinas estudadas como ainda os pontos que as tornam distintas. Tentou-se mostrar que as ferramentas do *coaching* podem ser muito bem aplicadas no contexto do aconselhamento pastoral, não apenas para crescimento individual, como ainda, coletivo.

O presente capítulo tem a pretensão de agregar mais um elemento desafiador aos reptos já identificados na presumível interação entre o *coaching* e o aconselhamento pastoral. Trata-se do contexto da vulnerabilidade social.

A conscientização da Igreja de seu chamado junto às pessoas que sofrem em meio às adversidades socioeconômicas, psicológicas, materiais e físicas tem sido amplamente discutida na atualidade. Como parte de uma teologia prática, atuante, o aconselhamento pastoral pode e deve servir para transformar contextos e suprir necessidades prementes das comunidades onde há Igreja de Jesus, assim como Ele mesmo o fez.

Como afirma Lothar C. Hoch:

Sob aconselhamento pastoral libertador entendo uma ação pastoral que, a partir da fé cristã, se propõe a solidarizar-se com pessoas em situação de crise e sofrimento através do diálogo, do estabelecimento duma relação de ajuda e da mobilização dos recursos terapêuticos da comunidade, ajudando-a inclusive a descobrir as causas estruturais que geram o sofrimento²⁷².

Seguindo os passos do próprio Cristo, então, estar presente em meio aos oprimidos deve ser algo “natural” para quem trabalha com a teologia prática, principalmente em contextos onde a exclusão é gritante.

Schneider-Harpprecht falando a respeito do modelo de teologia prática de Casiano Floristan diz que este autor:

[...] dedica uma ampla reflexão ao conceito de práxis para chegar à definição de que a prática é “interação social e compromisso militante, transformação de estruturas e atitude crítica, renovação do sistema social e emancipação pessoal”. É uma ação criadora, espontânea, refletida, libertadora e radical, não apenas reformista. A base antropológica da práxis é o dever. A base teológica é a palavra de Deus, que relata acerca da salvação, e se baseia na tradição cristã, a qual transmite “memórias perigosas” de práticas e ações de libertação. O cristianismo não é uma doutrina, ele é orthopraxis, a prática em que se realizam a verdade e a fé.²⁷³

²⁷²HOCH, 1989, p. 17.

²⁷³SCHNEIDER-HARPPRECHT, 1998, p. 56 e 57.

O aconselhamento pastoral certamente é orthopraxis. Para crescimento, amadurecimento e libertação de oprimidos e não oprimidos. É também ação criativa para transformação não meramente assistencialista ou reformista, mas que ensinam a humanidade a “pescar”. Certamente deve conjugar a luta pela verdade, justiça e direitos, além de apresentar a salvação em Deus. Como comenta Schneider-Harpprecht mais uma vez:

A [...] “história da salvação não é vista só como a história que Deus faz com o homem, mas como a história que Deus chama o homem a fazer”, a obra das mãos humanas passa a ser uma atividade tão valorizada quanto a obra da cabeça. Não existe mais uma hierarquia entre teologia teórica e prática. Pelo contrário, ambas se condicionam e se enriquecem mutuamente e geram a práxis cristã. Onde falta a teologia, a ação cristã torna-se uma prática irrefletida, correndo o risco de ser ingênua e sujeita à manipulação ideológica. Onde falta a prática, a teologia torna-se especulação abstrata que não gera vida²⁷⁴.

Assim, o aconselhamento pastoral como qualquer práxis que se preze exige conhecimento teórico, ação e – mais um terceiro elemento inerente à práxis teológica - passos de fé e amor. Fé em Deus e nos recursos positivos dados por Ele aos seres humanos. Amor a Deus e ao semelhante que sofre.

Mais uma vez, Hoch sugere a posição diferenciada de um acompanhamento pastoral amoroso e pertinente ao contexto latino-americano. Escreveu o autor:

Um aconselhamento pastoral que pretende ser libertador, pelo menos em nossos trópicos, precisa levar em consideração a perspectiva da pobreza, as suas causas e uma estratégia de sua superação se ele quiser permanecer sintonizada com o sofrimento maior do nosso povo. Uma atitude pastoral que exerce uma função de estabilização do sistema de injustiça institucionalizada em nosso continente trai o Evangelho²⁷⁵.

Portanto, não se pode mesmo negar o quão propícia é a prática comprometida do aconselhamento pastoral com o “andar de baixo” da sociedade. É, na verdade, um chamado.

Entrementes, resta saber quais são os reptos do *coaching* no que tange o contexto da vulnerabilidade social.

Atualmente, o *coaching* tem ganho muita visibilidade. Ser *Líder Coach* é um acréscimo relevante ao currículo, principalmente para executivos que gerenciam pessoas em suas empresas. Ademais, pessoas querem se tornar *coaches*, inclusive, devido aos fartos dividendos provenientes desta prática de trabalho. Um consultor *coach* pode receber bem mais que R\$ 1000,00 por hora de trabalho, dependendo da empresa que atue. Se a contratação for particular, esses valores podem baixar para R\$ 250,00 ou R\$ 300,00 por hora de atendimento sendo, ainda assim, uma possibilidade para poucos.

²⁷⁴SCHNEIDER-HARPPRECHT, 1998, p. 72.

²⁷⁵HOCH, 1989, p. 19.

Para ser *coach* no Brasil, via de regra, é preciso apenas ter um curso superior. Não há restrições quanto à formação original dos candidatos a futuros *coaches*. Contudo, como se pode prever, a formação em *coaching* é extremamente elitizada, custosa mesmo, sendo, portanto, de acesso limitado à população em geral. Para ser *coach* aqui no Brasil ainda é preciso desembolsar alguns milhares de reais.

Isto é lamentável, pois a profusão de profissionais com formação em *coaching* poderia trazer grandes benefícios para a nação. Visto que o *coaching*, enquanto processo, favorece que a pessoa trabalhada tenha um ganho de perspectivas, dantes não observadas por ela mesma, esta é uma técnica que favorece um olhar esperançoso da vida.

Neste sentido, pensa-se que o *coaching* é um processo rico que poderia favorecer pessoas de todas as etnias, culturas e níveis sociais, inclusive as pessoas do “andar de baixo” da sociedade.

Todas as pessoas têm sonhos, objetivos. Todas querem realizar algo. Algumas são mais ambiciosas e desejam conquistas maiores. Outras pessoas anelam por objetivos menos audaciosos. É importante ressaltar aqui, que não se pretende dizer que os sonhos e objetivos de algumas pessoas sejam mais ou menos importantes que os de outras. O que se pretende ressaltar – entretanto, é que todos sonham. Independente do tipo de sonho e até das condições para se realizar esses sonhos, todos desejam algo. Inclusive, as pessoas pobres, oprimidas e marginalizadas.

Possuir diferentes níveis de necessidade faz parte do ciclo motivacional proposto por Maslow e apresentado anteriormente. E, como foi argumentado, o *coaching* pode favorecer a priorização e realização desses sonhos ou necessidades.

Todavia, o trabalho com pessoas pobres e oprimidas pode vir a ser um desafio a parte para o *coaching*. Isto acontece porque o *coaching* é uma técnica que trabalha com as necessidades menos prementes dos indivíduos, como as necessidades psicossociais tais quais as de auto-realização, autoestima, etc.

Em contextos de vulnerabilidade social nos quais sequer as necessidades físicas são garantidas, talvez os imperativos encontrados na parte superior da pirâmide de Maslow não sejam necessidades sobre as quais se deseje investir energia e tempo. Em muitos casos, a indignância é tão extrema que os desfavorecidos nem conseguem sentir ou pensar que podem se realizar pessoalmente. É como se a pobreza e a escassez deixassem o ser humano alienado à situação de penúria.

Considerando o caráter alienador da pobreza, Baltodano²⁷⁶ enfatiza que as pessoas empobrecidas devem ser motivadas por agentes pastorais a expressar seus sentimentos, falar de suas dificuldades e não se deter num regime de “silêncio” como muitos estão acostumados a viver. Segundo a autora, muitas vezes as pessoas pobres sentem-se como se não tivessem nada importante para compartilhar, justamente por causa de sentimentos de menos valia e autoestima prejudicada. Diante deste fato, Baltodano sugere que os métodos de trabalho com pessoas pobres devem ser diferenciados, mais diretos e orientados à ação. São atitudes simples ou mesmo complexas que podem animar, motivar as pessoas empobrecidas favorecendo assim a mudança dos cenários.

Num contexto como esse, a visão proposta por Patterson e Eisenberg sobre um conselheiro eficiente faz toda a diferença. Assim afirmam os autores:

Respeitar outra pessoa significa ter-lhe consideração e estima, isto é, ter uma visão favorável dela, reconhecer seus talentos e não a diminuir por suas limitações. Aplicado à ajuda eficiente, significa acreditar que essa pessoa será capaz de aprender, de superar os obstáculos e de amadurecer como um indivíduo responsável, confiante em si mesmo. Com essa perspectiva, os conselheiros eficientes transmitem consideração pelos outros, oferecendo seu tempo e energia, escutando ativamente e atentamente [...], e não tratando o indivíduo como se fosse tolo ou ridículo, incapaz de pensamento e raciocínio sensatos. Os conselheiros eficazes também gostam de si mesmo e se respeitam, mas não são arrogantes ou presunçosos com as pessoas a quem estão ajudando²⁷⁷.

Baltodano diz ainda que as pessoas pobres, não devem ser consideradas infantis, vítimas ou impotentes perante suas condições. Tratando o indivíduo empobrecido e fragilizado como sujeito e não como objeto, o agente pastoral irá favorecer o engajamento do indivíduo em seu processo de mudança. Assim, de acordo com a autora:

As pessoas devem ser tratadas como sujeitos e não objetos. Isto tem como objetivo que as pessoas sejam agentes ativos para mudar a sua própria situação. Pessoas pobres que são conscientes dos fatores que determinam a sua pobreza estão prontas para lutar e reverter a situação. Nunca os consideremos como pessoas infantis, inválidas, desamparadas ou impotentes²⁷⁸.

Baltodano parece estar certa com relação a forma de se exercer uma psicologia pastoral com pessoas empobrecidas.

²⁷⁶BALTODANO, 2003, p. 115.

²⁷⁷PATTERSON; EISENBERG, 1995, p. 13.

²⁷⁸BALTODANO, 2003, p. 108. “Debe tratarse a las personas como sujetos y no como objetos. Esto tiene como objetivo que la gente sea agente activo para cambiar su propia situación. Las personas empobrecidas que son conscientes de los factores que condicionan su pobreza, están listas para luchar y revertir la situación. Nunca les consideremos com gente infantil, inválida, desamparada o impotente” [No texto, a tradução é da autora].

Esta forma de se lidar com o deapauperado e oprimido condiz com a teoria de Maslow. Embora se saiba que as pessoas em vulnerabilidade socioeconômica busquem suprir as necessidades mais prementes, isto não significa dizer que não possuam outros tipos de aspirações. Talvez, em meio à pobreza, apenas não ponham o foco nestas. Talvez estejam alienadas às necessidades mais urgentes, mas se tiverem a oportunidade de expressar seus pensamentos, certamente falarão de desejos, sonhos e, portanto necessidades de outra ordem.

Isto fica bem visível na proposta de Maslow quando afirma:

É inteiramente verdadeiro que o homem vive apenas de pão – quando não há pão. Mas o que acontece com os desejos do homem quando *há* muito pão e sua barriga está cronicamente cheia? Imediatamente emergem outras (e superiores) necessidades e são essas, em vez de apetites fisiológicos, que dominam seu organismo. E quando elas, por sua vez, são satisfeitas novamente, novas (a ainda superiores) necessidades emergem e assim por diante ²⁷⁹.

Então, quando há pão as pessoas querem mais. Essa tendência inata para a auto-realização proposta por Maslow deve ser “usada” para promover o desenvolvimento pessoal e social de indivíduos menos favorecidos.

Olhar para a situação das pessoas que estão à margem da sociedade por esse viés pode vir a ser o “calor” inicial na “gélida” interação do *coaching* com ambientes de vulnerabilidade. Porque o *coaching*, também privilegia que a pessoa saia de um lugar de vitimização e alienação. E enquanto processo, também visa proporcionar às pessoas a satisfação de suas necessidades existenciais – aquelas que vão além do pão.

O exercício de se pensar sobre a vida e sobre as potencialidades humanas é difícil para todos. Porque é mais fácil ficar em zonas de acomodação. Mas, diante dos desgastes consequentes da pobreza, talvez o engajamento das pessoas convidadas a realizar o processo de *coaching* seja até maior que daqueles que têm certas estabilidades na vida.

O que se quer dizer é que não se pode prever que pessoas oprimidas pelas agruras da vida não tenham motivação suficiente para enfrentar o desafio de estabelecer metas plausíveis de crescimento. Então, há espaço para se trabalhar *coaching* com oprimidos, ainda que este percurso não seja uma caminhada como a esperada nos *settings* de atendimentos tradicionais.

Por conseguinte, pode-se considerar que a interação do *coaching* com o aconselhamento pastoral e a poimênica cristã tem tudo para ser uma formidável ferramenta de aprimoramento e consequente transformação de vidas, principalmente no “andar de baixo” da sociedade. As dificuldades em se lidar com pessoas menos favorecidas e os reptos advindos

²⁷⁹MASLOW, 1970 apud FADIMAN; FRAGER, 1979, p. 268.

destas são, contudo, apenas a ponta de um “*iceberg*”. A “parede de gelo” real e mais árdua desta relação parece residir nas profundezas, na elitização e inacessibilidade da formação em *coaching*.

Portanto, considera-se que a interação entre o *coaching* e o aconselhamento pastoral é deveras pertinente. Certamente ministros/as eclesiais com formação específica em *coaching* poderiam ser os agentes de aproximação entre estas duas disciplinas ajudando muito as pessoas do “andar de baixo” da sociedade, levando “calor”, alegria e “dias mais ensolarados” para os irmãos e irmãs sofridas e desesperançadas que estão em vulnerabilidade socioeconômica no Brasil e em outros países onde a exclusão e opressão são parte do cotidiano da população.

Resta apenas se pensar no desafio maior, na base do “*iceberg*”, ou seja, como favorecer a disseminação dos conhecimentos sobre o *coaching* para os ministros/as eclesiais. Cursos de extensão e de formação qualificados e mais acessíveis poderiam certamente suprir esta lacuna, tendo como diferencial inovador – inclusive – a abordagem dos desafios oriundos do trabalho com o “andar de baixo” da sociedade.

3.4 “Coach Carter: treino para a vida” – Uma mostra do crescimento grupal mediado por uma “postura coach”

“*Coach Carter: Treino para a vida*” é um filme norte-americano estreado em 2005, dirigido por Thomas Carter e estrelado por Samuel L. Jackson entre outros atores famosos.

O filme conta a história verídica de Ken Carter que, de dono de uma loja de equipamentos esportivos em sua cidade, passa a treinador do time de basquete de sua antiga escola, local onde recebeu diversos títulos como jogador.

Para realizar a tarefa de se tornar o *coach*, ou treinador, da equipe, Carter tem que lidar com a falta de disciplina, desrespeito e também falta de interesse pelos estudos, por parte de seu time.

O treinador Carter logo tenta estabelecer um contrato com os jogadores, no qual está determinado os papéis de cada um. O papel que lhe cabe é o de treinar o time, desde que este se comprometa a cumprir as exigências de estudo, respeito e disciplina com ele e com o resto da equipe.

No entanto, Carter enfrenta muitas provocações. Ora são os atletas que tentam resistir aos seus limites e regras. Ora, enfrenta a comunidade de pais e professores que questionam os métodos utilizados por ele.

O interessante de se observar neste filme e que serve aos propósitos deste trabalho, é que o treinador Carter, embora não tenha realizado nenhum processo de *coaching* com seus garotos, adotou uma postura muito importante para quem quer ser um *coach* nos moldes desta pesquisa, um *coach* no contexto pastoral e também de no contexto da vulnerabilidade social.

O que se quer dizer é que o processo de *coaching* é algo tão poderoso que, como dito antes, muitas vezes as pessoas fazem uso e nem sabem. Carter estabelecia metas claras com seus alunos (embora as metas inicialmente não fossem deles, é bem verdade), fazendo contratos que os compelia a cumprir com os acordos realizados.

Todo *coach* deve fazer contratos com seus *coachees*. Não precisa necessariamente ser escrito, embora muitas vezes seja deveras importante. Nestes, devem ficar bem evidentes os moldes do processo, o que se espera de cada ator, o horário das sessões e dias em que *coachee* e *coach* se encontrarão. Também é importante mencionar questões relativas aos valores das sessões, o número de sessões esperadas, etc. No caso de um *coach* no contexto pastoral, talvez não coubesse questões financeiras. Mas, é sempre importante encontrar uma forma do indivíduo acompanhado valorizar o trabalho realizado.

Entretanto, não precisa se estar numa relação oficial de *coaching* para se estabelecer regras e contratos como este. Em qualquer relação, podem-se estabelecer contratos implícitos e de fato isso ocorre em quase toda família – por exemplo – quando os filhos sabem exatamente onde devem pendurar as toalhas de banho e que consequências terão se fizerem algo diferente do acordado. Fazer acordos e pedir ou exigir algumas regras faz parte das relações humanas desde tempos remotos e o processo de *coaching* apenas usufrui desta dinâmica humana. O fato é que para ser *coach* precisa-se ter uma postura de *coach*, mas a postura *coach* não é restrita ao processo de *coaching*.

Assim como Bernardinho e tantos outros *coaches* esportivos, Carter tinha uma postura *coach* com toda a certeza. Ele desempenhou seu papel social, sua função perante aquele grupo. Formulava perguntas existenciais que faziam com que os rapazes pensassem o que queriam ser na vida. Ele fazia com que os jovens saíssem das perguntas comuns e pensassem “fora da caixinha”. Carter estava preocupado em trabalhar os modelos mentais daqueles garotos, fazendo com que suas crenças passassem de limitantes a crenças estruturadoras. O treinador Carter fazia perguntas e afirmações que mexiam com todo o sistema. Ninguém estava preocupado em questionar o sistema. Apenas reproduziam anos a fio aquilo que diziam ser o comum. Os modelos mentais e até mesmo sociais eram reproduzidos anos após anos, pelo alunos, professores e até mesmo pelos pais.

Mas, Ken Carter foi capaz de fazer os atletas pensarem nas consequências de suas atitudes para o time e para a vida. Fez a comunidade pensar no tipo de mensagem que estava transmitindo para os jovens da cidade quando não exigia nada deles. Tentou fazer com que os jogadores pensassem além da temporada de basquete, conduzindo-os à reflexões sobre como crescer no esporte significava também crescer para a vida.

Carter não utilizou nenhuma ferramenta do *coaching*, a não ser o uso de perguntas certas nos momentos certos. Não é possível afirmar que Carter tenha realizado *coaching* em algum momento de sua vida. Mas, o fato é que ele soube usar o questionamento e a reflexão como ninguém mais pôde fazer naquele contexto.

Imagina-se o que seria possível Carter fazer com seus garotos se tivesse mais um pouco de conhecimento de *coaching*.

O que se quer pensar é que assim como Carter, é possível se fazer a diferença em contextos sociais, principalmente quando se tem conhecimento de ferramentas que podem favorecer o crescimento das pessoas e quando se está disposto a pensar além do que dizem que se tem que pensar.

O *coaching* é um tipo de processo pouco utilizado, por ficar restrito ao público que sabe da existência dele ou que pode pagar por ele. No entanto, uma infinidade de possibilidades se tornaria realidade se toda pessoa que conhece o *coaching* apenas se tornasse alguém com a postura *coach*, levando a si mesmo, a sociedade, a família, etc., a um patamar de desempenho muito maior e mais eficaz de vida.

Para tanto, basta que todos os homens e mulheres treinados com as técnicas do *coaching* se tornem pessoas dispostas a adotar e difundir a postura *coach* na vida, assim como fez o *Coach* Ken Carter.

3.5 A “postura *coach*”: o diálogo entre o *coaching* e o aconselhamento pastoral em ação para transformar vidas

“[...] E eis aqui um cesto de frutos do verão”.

Amós 8.1

Tratando do uso do *coaching* no psicodrama, Wolk²⁸⁰ parte da antropologia de Moreno²⁸¹ para propor que todos os seres humanos são seres que se vinculam e a partir da forma como cada uma se vincula, as pessoas desempenham e desenvolvem diferentes papéis.

Quando se tratou a abordagem utilizada por Ken Carter com o grupo de alunos interessados em treinar basquete, falou-se que Carter assumiu um papel perante aquele grupo. A postura adotada por ele, ainda que informalmente, foi uma postura *coach*.

Assim, pode-se dizer que quando se quer falar da postura de um *coach*, quer-se falar de um papel assumido e protagonizado por alguém que usa espontaneamente o *coaching* em sua vida.

Neste sentido, Wolk afirma:

Todos os seres humanos são parte de uma rede de relações, uma rede vincular. Somos parte de configurações amplas e complexas nas quais nosso ambiente será constituído de relações, algumas diretas e muitas outras indiretas. O *coachee* e também o *coach* vêm à sessão “acompanhados” por sua rede. Compreender adequadamente a rede vincular de uma pessoa irá nos revelar aspectos de seu comportamento. [...] Moreno dirá que a pessoa não “é”, mas sim “está sendo” dentro de certas variáveis, ou diante de determinados estímulos da rede vincular com a qual interage. Seu “ser frente ao mundo” se manifesta pelo conjunto de papéis que representa, por sua espontaneidade, pelo seu mundo pessoal afetivo e pela rede de interações de acordo com a dinâmica do grupo no qual se integra. Em cada interação, o papel de cada um é determinado ou condicionado pelo papel do outro. [...] Quanto maior a capacidade de desempenhar papéis, mais flexibilidade terá o indivíduo²⁸².

Estudar o pensamento de Wolk diante da teoria de Moreno, permite concluir que os papéis são executados a partir do que o indivíduo carrega em si mesmo de experiências, conhecimentos, e a partir daquilo que o outro demanda. Ou seja, cada um exerce o “vir a ser” próprio, tal qual proposto por Rogers, mediante o contato com seu mundo interno e o mundo externo.

Ora, uma vez que se engaja em processos terapêuticos é esperado que os indivíduos aprendam a “levar a terapia para casa” fazendo *insights* próprios sem a ajuda do terapeuta. O mesmo acontece com o *coaching*. Muitas pessoas que se submetem ao processo de *coaching* ou estudam para se tornarem *coaches* afirmam que a forma de viver a vida muda completamente. Isto acontece porque a pessoa leva o *coaching* para casa, para a vida. A pessoa passa a exercer o *autocoaching*.

²⁸⁰ WOLK, Leonardo. *Coaching – a arte de soprar brasas em ação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012, p. 65 – 74.

²⁸¹ Jacob Levy Moreno foi um médico romeno que criou o psicodrama, técnica usada tanto para crescimento individual quanto grupal.

²⁸² WOLK, 2012, p. 66 – 67.

Pensando no *autocoaching* e em como este acompanha os indivíduos ao longo da vida, pensa-se ser possível imaginar que a postura *coach* realmente exista.

Ora o *autocoaching* poderia ser visto como uma forma de se trabalhar com as demandas internas, pessoais e que muitas vezes apenas quem o utiliza conhece. Já a postura *coach*, poderia muito bem designar um “*autocoaching*” externo, ou um micro processo de *coaching* onde alguém que conhece a técnica leva outras pessoas ao exercício do *autocoaching*.

Sullivan, renomado *coach* da cidade de São Paulo, sempre afirma em seus cursos que ele aplica muito do *coaching* com suas filhas. Claro que ele não senta com elas e manda que façam a matriz SWOT ou a Roda da vida²⁸³. Antes, o que ele faz é adotar a postura *coach*. Fazendo-as pensar além, questionar seus paradigmas limitadores. Fazendo-as encontrar soluções ao invés de focarem seus esforços nos problemas que possuem.

A postura *coach* seria a prática do foco nas soluções. Significa colocar todos que estão ao redor para pensar naquilo que é possível ser feito, a despeito do que não pode.

É como o conceito de aconselhamento criativo proposto por Clinebell. Diz o autor que “aconselhamento e terapia simplesmente são métodos de reeducação para ajudar pessoas a substituir aprendizado defeituoso pelo aprendizado criativo, de atitudes, ideias, valores e habilidade de relacionamento”²⁸⁴. Afirma ainda que “o aconselhador criativo é uma espécie de treinador cuja função é ajudar a pessoa a adquirir as habilidades e enfrentar construtivamente os problemas. A maioria dos treinadores não toma parte do jogo, mas transmite conhecimento especializado que possui a respeito”²⁸⁵.

Ora, foi exatamente isso que o *Coach* Carter fez ao longo de seu trabalho. Protagonizou o papel de treinador cujo desígnio maior era fazer com que os seus garotos atingissem os objetivos desejados. O *Coach* Carter nada mais foi que um conselheiro com postura *coach*. E isto é tudo sobre o que este trabalho tenta defender.

Todo mundo que é membro de igrejas cristãs sabe os grandes desafios que acontecem nos bastidores, em reuniões de planejamento estratégico ou no exercício de alguma liderança. Trabalhar administrando pessoas que estão voluntariamente engajadas em prol de uma causa não é uma tarefa fácil.

²⁸³ Outra ferramenta muito conhecida por *coaches* que tem por objetivo principal levar o *coachee* a identificação do seu nível de satisfação com as mais diversas áreas de sua vida (relacionamentos, espiritualidade, profissão, lazer, vida afetiva, saúde emocional e física, etc.) como ainda, estabelecer metas para tornar tais áreas mais satisfatórias do que estão no momento, ou para eleger a área em que o *coachee* deseja investir mais intensamente.

²⁸⁴ CLINEBELL, 1987, p. 314 – 315.

²⁸⁵ CLINEBELL, 1987, p. 316.

Muitos líderes têm que lidar com pessoas difíceis, que discordam dos seus pontos de vista, da sua visão espiritual ou mesmo da sua forma de se fazer trabalhos departamentais ou com células.

Por outro lado, também é do conhecimento de todos, o quanto as pessoas têm a triste tendência de empurrar responsabilidades para irmãos da fé dentro das comunidades cristãs. Todos querem aparecer, mas fazer aquilo que é necessário, nem sempre é o desejo de alguns. Pastores e líderes e seus cônjuges e familiares, assim como os padres, se veem frequentemente cansados e sobrecarregados com demandas das igrejas. Não bastassem as exigências comuns de seus trabalhos clericais ainda precisam enfrentar àquelas geradas e trazidas pela membresia.

Diversas vezes os líderes são levados ao meio mais comum de confrontação do sistema. O uso da bíblia e das exortações espirituais. Mas, será que isso funciona para pessoas que parecem só querer criar problemas?

Talvez a solução para crises eclesiais esteja na postura que os pastores, padres e líderes precisem adotar. Talvez, nem seja preciso levar as pessoas para dentro do gabinete pastoral para fazê-las pensar. O simples fato de se lançar mão de umas perguntas poderosas já pode levar as pessoas à reflexão tão desejada do quanto elas mesmas podem ser parte do problema. Isso já seria uma “solução” em si.

Além disso, o uso constante do entendimento e questionamento dos modelos mentais pessoais e coletivos, também seriam grandes agentes de modificação de contextos.

Através de todas as discussões realizadas ao longo desta pesquisa é possível se concluir que a postura *coach* pode vir a ser uma ferramenta de transformação de massa importante. A simplicidade e a possibilidade abrangente de seu uso são facilitadores da difusão desta.

Desse modo, acredita-se que pastores, padres, líderes espirituais e todos os que trabalham com lideranças em igrejas devem pensar, estar abertos ao conhecimento do *coaching* com a finalidade – não apenas de aplicá-lo quando possível e necessário, mas principalmente para que a postura *coach* se torne parte de cada um deles.

Introjetando todo o conhecimento fornecido pelo processo de *coaching* é muito provável que a postura *coach* se torne, automaticamente, uma parte de quem a aprendeu. Assim como o exercício do *autocoaching* (usada para as necessidades internas) parece ser naturalmente esperado quando se conhece a técnica, a postura *coach* (usada para as demandas externas) também é esperada.

Portanto, acredita-se em todo o potencial que a postura *coach* pode oferecer aos que dela quiserem fazer uso para a transformação de vidas e de contextos, inclusive ministros e ministras das igrejas cristãs do Brasil e do mundo.

CONCLUSÃO

A sociedade tem enfrentado mudanças significativas e importantes. As demandas existenciais mudaram. As pessoas parecem tantas vezes perdidas! Assim sendo, o aconselhamento pastoral tem sido desafiado a atender algumas questões novas trazidas pela membresia das igrejas, que não se resumem apenas as questões de ordem espiritual. São demandas sociais, psicológicas, econômicas que têm batido as portas dos gabinetes pastorais e paroquiais.

Diante disto, desejando que a Igreja de Cristo exerça seu chamado proposto por Isaías 58, este breve trabalho teve por desígnio demonstrar um modo diferenciado de se fazer acompanhamento de pessoas nos gabinetes pastorais e paroquiais.

Desse modo, propondo a interação entre o *Coaching* e o Aconselhamento Pastoral, quis-se demonstrar como é possível que os ministros eclesiais, das mais variadas igrejas cristãs, se instrumentalizem com técnicas e arcabouço teórico diferenciado para se engajarem nos serviços comunitários com maior eficiência, trazendo – assim, “novas vestes de alegria” que substituam as velhas vestes repletas de lamento e dor.

Para tanto, a presente pesquisa precisou fazer um caminho no mundo do *coaching*, revelando seus pressupostos e mostrando ferramentas que são corriqueiras aos usuários do processo. Viu-se, como tais ferramentas são de fácil utilização e o quanto favorecem o crescimento e o alcance de objetivos dos *coachees* - tantas vezes, até os que ainda não são conhecidos. Mostrou-se como o *coaching* pode ajudar pessoas a perceberem suas necessidades reais, o que necessitam fazer para dirimir tais necessidades e como é possível se pensar em soluções melhores e mais eficazes para se atingir aquilo que se deseja ou necessita.

Por outro lado, a pesquisa também contemplou minuciosamente o estudo do aconselhamento pastoral e da poimênica cristãs. Pôde-se pensar o quão necessário, e também demandado, é o trabalho de aconselhamento nas comunidades de fé. Em países onde há exclusão e opressão que geram vulnerabilidades psicológicas, sociais, econômicas e mesmo espirituais como no Brasil e demais países sul-americanos, acredita-se que o papel do aconselhamento pastoral e da poimênica cristã tem sido constantemente repensado. Assim, sabe-se que os reptos advindos desta prática precisam ser melhor avaliados assiduamente para que o trabalho ministerial de pastores/as, padres e demais líderes espirituais não venha se tornar obsoleto ou ineficiente. Antes, precisa-se avaliar se o trabalho de líderes religiosos tem sido condizente com a fé professada.

Por isso mesmo, parece que num contexto no qual é preciso se deter nos cuidados da comunidade, faz-se urgente o aprimoramento das práticas pastorais e paroquiais. Neste sentido, o conhecimento e a instrumentalização importados de áreas afins podem favorecer tal aperfeiçoamento.

Então, conforme apresentado, o *coaching* parece ser uma disciplina que pode se tornar parceira do aconselhamento pastoral e poimênica cristã. Trabalhando com as necessidades e motivações das pessoas, o processo de *coaching* provoca o amadurecimento e desenvolvimento de habilidades pessoais beneficiando seus usufrutuários que passam a “aprender a aprender” como identificar e sanar suas necessidades e sonhos. Assim, a pessoa que participa do processo de *coaching* começa a atingir melhores resultados em sua vida como um todo, descobrindo maneiras mais eficientes de atingir seus próprios objetivos e metas.

Tudo parece se encaixar perfeitamente. No entanto, viu-se através desta pesquisa que há sim reptos importantes a serem considerados quando se quiser tratar da aproximação entre o *coaching* e o aconselhamento pastoral. Talvez o maior de todos estes seja realizar o desafio da acessibilidade das pessoas, inclusive ministros eclesiais, ao conhecimento e processo de *coaching*.

Por isso mesmo, acredita-se que a formação de líderes eclesiais como *coaches* poderia vir a ser uma forma deste processo alcançar pessoas excluídas socialmente, dando-lhes a oportunidade de se beneficiarem com um processo de crescimento pessoal poderoso, cujo acesso é restrito às pessoas mais abastadas.

Trabalhar o *coaching* com pessoas economicamente pobres poderia ser uma forma da Igreja se mostrar presente e preocupada com os indivíduos da comunidade em sua integralidade e não apenas nas questões espirituais. Seria uma bela oportunidade da Igreja de Cristo trazer Reino de Deus aqui para esta realidade terrena, quando ainda existem conflitos, ameaças, injustiças, dores que muitas vezes embotam até mesmo a esperança no por vir.

Como resultado da pesquisa bibliográfica realizada, tornou-se possível chegar à conclusão de que o conhecimento do *coaching* pode capacitar os profissionais da Igreja a – no mínimo - assumirem uma “postura *coach*” com seus irmãos e irmãs da fé, o que a princípio já permitiria uma mudança significativa nos paradigmas e comportamentos destas pessoas. Consequentemente, a postura adequada atrelada ao conhecimento de como fazer um processo de *coaching*, ou apenas como utilizar as ferramentas certas nas horas certas, certamente, potencializaria o auxílio que pastores, pastoras, padres e líderes pudessem dispor às comunidades de fé.

Portanto, à guisa de uma conclusão, pode-se afirmar que o estudo da interação entre o *coaching* e o aconselhamento pastoral parece ser bastante promissor, visto que ambas as disciplinas pretendem e se dispõem a ajudar pessoas e a se tornarem agentes de transformação e qualificação da existência humana nos mais diversos aspectos de vida que possam contemplar.

REFERÊNCIAS

- A BÍBLIA SAGRADA. Tradução de João Ferreira de Almeida. Edição Revista e Atual. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1997.
- AGOSTINHO. *Confissões*. Décimo Livro. Capítulo IV – O fruto das confissões. São Paulo: Das Américas, 1961.
- _____. *Confissões*. Décimo livro. Capítulo IV – O fruto das confissões. Disponível em: <http://img.cancaonova.com/noticias/pdf/277537_santoagostinho-confissoes.pdf>. Acesso em: 25 de abr. 2013.
- ARAÚJO, Ane. *Coach: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Gente, 1999.
- BÍBLIA DE ESTUDO DE GENEVRA. São Paulo: Cultura Cristã e Sociedade Bíblica do Brasil, 1999.
- BALTODANO, Sara. *Psicología pastoral y pobreza*. San José, C. R.: Universidad Bíblica Latinoamericana, 2003.
- BOFF, Leonardo; BOFF, Clodovis. *Como fazer Teologia da Libertação*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BOFF, Leonardo. *O cuidado necessário: na vida, na saúde, na educação, na ecologia, na ética e na espiritualidade*. Petrópolis: Vozes, 2012.
- CAMERON, Esther; GREEN, Mike. *Gerenciamento de mudanças: Um guia completo, com modelos, ferramentas e técnicas para entender e implementar mudanças organizacionais*. São Paulo: Clio, 2009.
- CAMUS, Albert. Disponível em: <<http://pensador.uol.com.br/inverno>>. Acesso em: 04 de jul. 2013.
- CARTER, Thomas. *Coach Carter: treino para a vida*. [Filme]. Direção de Tomas Carter. Estados Unidos, 2005. DVD. 2h16min. Biografia, drama.
- CASERA, Domenico. *Psicologia e aconselhamento pastoral*. São Paulo: Paulinas, 1985.
- CATALÃO, João Alberto e PENIM, Ana Tereza. *Ferramentas de coaching*. Lisboa: Lidel, 2009.
- CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de talentos: coaching e mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CLINEBELL, Howard J. *Aconselhamento pastoral: modelo centrado em libertação e crescimento*. São Leopoldo: Sinodal, 1987.

- COREY, Gerald. *Técnicas de aconselhamento e psicoterapia*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- COSTA, Antônio Carlos Gomes. *Presença educativa*. São Paulo: Editora Salesiana, 2001.
- _____. *Aventura Pedagógica: caminhos e descaminhos de uma ação educativa*. São Paulo, Columbus, 1990.
- CRAB, Larry. *De dentro para fora*. Belo Horizonte: Betânia, 1992.
- _____. *Conexão*. São Paulo: Mundo Cristão, 1999.
- _____. *Princípios básicos de aconselhamento bíblico*. Brasília: Refúgio, 1998.
- DANON, Marcella. *Counseling: uma nova profissão de ajuda*. Curitiba: Sociedade Educacional; IATES, 2003.
- DEUTERONÔMIO. Disponível em: <<http://www.gotquestions.org/Portugues/Livro-de-Deuteronomio.html>>. Acesso em: 17 de jun. 2014.
- DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESAS. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo>>. Acesso em: 18 de jun. 2014.
- DINIZ, Daniela. *O treinador que é Coach*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0778/noticias/o-treinador-que-e-coach-m0043334>>. Acesso em: 19 jun. 2013.
- DUTRA, Eliane. *Coaching: O que você precisa saber*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.
- EFEITO COACHING. Disponível em: <<http://efeitocoaching.com.br>>. Acesso em: 20 de fev. 2013.
- ENJOYRIO. Disponível em: <<http://www.enjoyrio.com.br/blog/voce-ja-ouviu-falar-de-coaching>>. Acesso em: 23 de mar. 2013.
- FADIMAN, James; FRAGER, Robert. *Teorias da personalidade*. São Paulo. Harper e Row do Brasil, 1979.
- FERRAZ, Eduardo. *Seja a pessoa certa no lugar certo*. São Paulo: Editora Gente, 2013.
- FOWLER, James. *Estágios da fé: a psicologia do desenvolvimento humano e a busca de sentido*. São Leopoldo: Sinodal / IEPG, 1992.
- FRAAS, Hans-Jurgen. *A religiosidade humana – compêndio de psicologia da religião*. São Leopoldo: Sinodal, 1997.
- FREUD, Sigmund. *Obras completas*. Rio de Janeiro: Imago, 1987.
- FRITZEN, Silvino José. *Janela de Johari*. Petrópolis: Vozes, 1978.
- FURLAN, Jô; SITA, Mauricio. *Ser mais com coaching: As melhores dicas e estratégias de coaching para atingir seus objetivos*. São Paulo: Ser Mais, 2011.
- GIBELLINI, Rosino. *A teologia do século XX*. São Paulo: Loyola, 2012.
- GODOY, Arilda Schmidt. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. In RAE, v. 35, n. 3. São Paulo: FGV, 1995.

- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- HACNEY, Harold; NYE, Sherilyn. *Aconselhamento: estratégias e objetivos*. São Paulo: EPU, 1977.
- HERMETO, Clara M.; MARTINS, Ana Luisa. *O livro da psicologia*. São Paulo: Globo, 2012.
- HERNÁNDEZ, Carlos José. *O lugar do sagrado na terapia*. São Paulo: Nascente/CPPC, 1986.
- HOCH, Lothar. Aconselhamento pastoral e libertação. *Estudos Teológicos*. Volume 29 (1989).
- HOOSE, Willian H.V.; WORTH, Maureen R. *Aconselhamento de adultos: uma abordagem evolutiva*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- INSTITUTO DE COACHING AVANÇADO – Empresa do Grupo Zélia Villarinho. *Líder Coach: Potencializando talentos*. Porto Alegre. 2010. [Apostila do curso: Programa de desenvolvimento de lideranças. Curso de Formação. Instituto de *Coaching* avançado – Empresa do grupo Zélia Villarinho].
- JACÓ-VILELA, Ana Maria; FERREIRA, Arthur A. L.; PORTUGAL, Francisco T. (Orgs.). *História da psicologia: rumos e percursos*. Rio de Janeiro: Nau, 2007.
- RIEGER, Joerg. *Lembrar-se dos pobres: o desafio da teologia no século XXI*. São Paulo: Loyola, 2009.
- KEIL, Orlando Moacir. *Terapia breve: o modelo de Palo Alto*. São Leopoldo: Instituto ecumênico de pós-graduação Escola Superior de Teologia, 1999.
- KELSEY, Morton. *Ministério profético: psicologia e espiritualidade da ação pastoral*. São Paulo: Paulus, 1998.
- KUBLER-ROSS, Elisabeth. *Sobre a morte e o morrer*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- LACAN, Jacques. *O seminário*. Rio de Janeiro: Zahar, 1992.
- MAY, Rollo. *A arte do aconselhamento psicológico*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MENEZES, Mara Silva C. de. *O que é amor exigente?* São Paulo: Loyola, 1992.
- MINAYO, Maria C. S. *O desafio do conhecimento*. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.
- MINOR, Marianne. *Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001
- MINUCHIN, S. *Famílias: funcionamento e tratamento*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1982.
- _____. *Técnicas de terapia familiar*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

MIOTO, Regina C. T. & LIMA, Telma C. S. *Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica*. Florianópolis : Rev. Katál. v. 10 n. esp. 2007.

MOLOCHENCO, Silas. *Curso Vida Nova de Teologia básica: Aconselhamento*. São Paulo: Vida Nova, 2008.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem feita*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

_____. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

_____. *Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios*. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. *Rumo ao abismo? Ensaio sobre o destino da humanidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

_____. *Meu caminho: entrevista com Djénane Kareh Tager*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

MUCCHIELLI, Roger. *A entrevista não-diretiva*. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

O PENSADOR. Disponível em: < http://pensador.uol.com.br/poemas_de_mudancas>. Acesso em: 13 de dez. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Coaching, Mentoring e Counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa*. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Elizabete Regina Araújo; BACHION, Maria Márcia; CARVALHO, Emília Campos de. Rev. Latino-Am. Enfermagem vol.4 no.spe Ribeirão Preto Apr. 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11691996000700012&script=sci_arttext>. Acesso em: 22 de nov. 2013.

PAULA, Maurício de. *A arte do coaching: por uma vivência de 10.000 horas*. São Paulo: All Print Editora, 2011.

PATTERSON, Lewis E.; EISENBERG, Sheldon. *O processo de aconselhamento*. São Paulo: Martins Fontes, 1988.

QUEIROZ, Silvia H.B. S. *O uso das técnicas de Coaching no contexto do aconselhamento pastoral e da poimênica cristã*. São Leopoldo, 2013. Trabalho de conclusão do curso de Aconselhamento e Psicologia Pastoral, Faculdades EST, 2013. Monografia Inédita.

_____. *As quatro estações no diálogo entre o coaching e o aconselhamento pastoral: Desafios e perspectivas*. O inverno. São Leopoldo, 2013. Monografia.

_____. *Coaching e aconselhamento pastoral no contexto da vulnerabilidade social: Um processo de crescimento e libertação*. In: 27º SOTER, Minas Gerais, 2014. Anais. Minas Gerais: SOTER, 2014.

REIS, Homero. *Coaching Ontológico: A teoria da decisão*. Brasília: Thesaurus, 2010.

ROCHA CONSULTORES. Disponível em: <
<http://rochaconsultores.com.br/2012/09/11/janela-de-johari>>. Acesso em: 22 de nov. 2013.

ROCCA L, Susana; HOCH, Lothar. *Sofrimento, resiliência e fé: implicações para as relações de cuidado*. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2007.

ROGERS, Carl. *Tornar-se pessoa*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

_____. *Sobre o poder pessoal*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

SALVADOR, Ângelo D. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Bibliográfica*. Porto Alegre: Sulina, 1980.

SANTOS, Hugo (Ed.). *Dimensões do cuidado e aconselhamento pastoral: Contribuições a partir da América Latina e Caribe*. São Paulo: ASTE; São Leopoldo: CETELA, 2008.

_____. *Dimensiones del cuidado y asesoramiento pastoral: Aportes desde América Latina y el Caribe*. Buenos Aires: Kairós, 2006.

SCHEEFFER, Ruth. *Aconselhamento psicológico*. São Paulo: Atlas, 1976.

_____. *Estudos sobre aconselhamento psicológico*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1976.

_____. *Teorias de aconselhamento*. São Paulo: Atlas, 1978.

SCHNEIDER-HARPPRECHT, Christoph (Org.). *Teologia prática no contexto da América Latina*. São Leopoldo: Sinodal; ASTE, 1998.

_____. (Org.). *Fundamentos teológicos do aconselhamento*. São Leopoldo: Sinodal, 1998.

SCHIPANI, Daniel. *O caminho da sabedoria no aconselhamento pastoral*. São Leopoldo: Sinodal, 2003.

SEMLER, Ricardo; DIMENSTEIN, Gilberto; COSTA, Antônio Carlos Gomes. *Escola sem sala de aula*. Campinas, SP: Papirus, 2004.

SENGE, Peter (et al). *A quinta disciplina: caderno de campo – estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2000.

SOCIEDADE LATINO-AMERICANA DE COACHING. Disponível em: <
<http://www.slacoaching.com.br/analista-disc>>. Acesso em: 06 de dez. 2013.

_____. Apostila do curso: Professional Coach Certification – Life Coaching. São Paulo. 2013.

STRECK, Gisela I. W.; LAUX, Núbia M. *Manual de normas para trabalhos científicos*. Baseado nas Normas da ABNT. São Leopoldo: EST / ISM, 2009.

STRECK, Valburga S. *Terapia familiar e aconselhamento pastoral: uma experiência com famílias de baixos recursos*. São Leopoldo: Sinodal, 1999.

SUA MENTE. Disponível em: <<http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow>>. Acesso em: 19 de jun. 2013.

SULLIVAN, França (Coord.). *A elite do Coaching no Brasil*. São Paulo: Treinamentos e Editora LTDA, 2013.

SZENTIMÁRTONI, Mihály. *Caminhar juntos: psicologia pastoral*. São Paulo: Loyola, 2001.
_____. *Introdução à teologia pastoral*. São Paulo: Loyola, 1999.

THOMAS, Alyss. *As 1000 perguntas mais importantes que você deveria fazer a si mesmo*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2009.

ÉRICO VERÍSSIMO. Disponível em: <http://pensador.uol.com.br/poemas_de_mudancas>. Acesso em: 13 de dez. 2013.

ZAHANOV, Anna. *Coaching: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal*. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

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

WOLK, Leonardo. *A arte de soprar brasas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
_____. *A arte de soprar brasas em ação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.