

COACHING RELACIONAL: DESENVOLVENDO A LIDERANÇA

CONSTANCIA MARGARETE ALVES DE BONI

COACHING RELACIONAL: DESENVOLVENDO A LIDERANÇA

RESUMO

O presente artigo trata de uma abordagem que considera os insights da Análise Transaccional da Psicoterapia integrativa e de Coaching, propondo a integração entre esses campos de conhecimento, visando ao melhor desenvolvimento de ação profissional do coach e dos seus clientes nas organizações.

Palavras-chave: Psicoterapia Integrativa, Análise Transaccional, Coaching, Liderança.

CONSTANCIA MARGARETE ALVES DE BONI

UNAT-BRASIL- União Nacional de Analistas Transacionais
FATEP – Faculdade de Tecnologia Paulo Freire

INTRODUÇÃO

Nas organizações, hoje, mais do que em qualquer tempo, o desafio é produzir, lidar com situações novas a todo o instante, obter resultados cada vez maiores e melhores e em menor tempo.

Diante desse cenário, o gestor está cada vez mais estressado e com menos possibilidade de obter para si, para seu grupo funcional. Portanto, ter atenção e cuidado com as relações é algo desejável como requisito de boas práticas de gestão de pessoas.

PORTO ALEGRE – RS

JULHO / 2010

COACHING RELACIONAL: DESENVOLVENDO A LIDERANÇA

CONSTANCIA MARGARETE ALVES DE BONI¹

UNAT-BRASIL- União Nacional de Analistas Transacionais
FATEP – Faculdade de Tecnologia Paulo Freire

RESUMO

O presente artigo parte de uma abordagem que considera os insumos da Análise Transacional, da Psicoterapia Integrativa e de *Coaching*, propondo a integração entre esses campos de conhecimento, visando ao melhor desenvolvimento da ação profissional do *coach* e dos seus clientes nas corporações.

Palavras-chave: Psicoterapia Integrativa. Análise Transacional. *Coaching*. Liderança.

INTRODUÇÃO

Nas organizações, hoje, mais do que em qualquer tempo, o desafio é produzir, lidar com situações novas a todo o instante, obter resultados cada vez maiores e melhores e em menor tempo.

Diante desse cenário, o gestor está cada vez mais estressado e com menos possibilidade de olhar para si, para seu grupo funcional. Portanto, ter atenção e cuidado com as relações é algo desejável como requisito de boas práticas de gestão de pessoas.

¹ Psicóloga. Didata em Dinâmica dos Grupos de Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos. Didata em Análise Transacional.

O aspecto do ambiente organizacional é intrigante e complexo porque à medida que se exige o resultado com ênfase se esquece o que faz o resultado — o humano, o colaborador e o integrante das equipes de trabalho.

O presente artigo pretende, a partir de uma perspectiva relacional, introduzir no ambiente corporativo a possibilidade de realizar o *Coaching Relacional* como suporte para atingir metas e resultados, mas resgatando a autonomia e a qualificação das relações. Esse objetivo embasa-se na teoria da Análise Transacional, da Psicoterapia Integrativa e do *Coaching*.

ANÁLISE TRANSACIONAL, PSICOTERAPIA INTEGRATIVA E COACHING

A Análise Transacional — teoria da Psicologia que investiga e aprimora as relações humanas — permite perceber não somente a menor unidade do sistema organizacional/institucional, mas o comportamento individual e as relações interpessoais e intergrupais. Criada por Eric Berne (1910/1970), psiquiatra canadense, naturalizado americano, que, em 1958 publicou o artigo *Análise Transacional, um novo método de psicoterapia de grupo*, no *Jornal Americano de Psicoterapia de Grupo*, produziu grupos de especialistas e de trabalho no mundo ocidental, sobretudo pelo papel desempenhado pelas associações e sociedades de Análise Transacional.

Eric Berne trouxe o conceito e o modelo de aprendizagem para o âmbito da psicoterapia ao afirmar que os comportamentos e condutas inadequados do momento atual provinham do aprendizado inadequado e podem ser corrigidos mediante o ato de re-aprender. Considera, portanto, que as dificuldades que uma pessoa tem não provêm de instintos destrutivos, mas de seus processos de aprendizagem e decisões inadequadas.

Em seu último livro intitulado *O que você diz depois de dizer olá?*, Berne (1988, p19) escreve: “dizer olá corretamente é ver a outra pessoa, ter consciência dela como um fenômeno, acontecer para o outro e estar pronto para que o outro aconteça para você”. A partir de então, o autor traz, definitivamente, para o centro da psicoterapia, para o desenvolvimento de pessoas, a importância vital das relações

com o profissional que atua nesse campo, seja psicoterapeuta, aconselhador ou psiquiatra. A Análise Transacional sustenta que o indivíduo pode aprender a conhecer-se, a pensar e decidir por si mesmo, a expressar suas emoções autênticas, criando uma comunicação aberta entre os componentes afetivos e intelectuais da personalidade.

De acordo com Berne (1988) a *okeyidade*, saúde emocional, é percebida ou medida pelo conceito de Autonomia que significa governar a si mesmo, determinar seu próprio destino, responsabilizar-se por suas ações e sentimentos, desfazer-se de padrões irrelevantes e inadequados para viver no aqui e no agora.

Para que a autonomia aconteça é necessário ter consciência, espontaneidade e intimidade, bases da autonomia. Por sua vez, a pessoa autônoma preocupa-se com o “ser” — permite que sua capacidade se expanda — e estimula os outros a fazer o mesmo. Respeito e responsabilidade são a base que suporta a autonomia.

A Psicoterapia Integrativa é um método terapêutico nascido na escola da Análise Transacional. Conforme sua própria denominação, a Psicoterapia Integrativa centra-se na necessidade de integrar as quatro principais dimensões do funcionamento humano: cognitiva, comportamental, afetiva e fisiológica. Essa abordagem propõe o exercício da relação e da integração constante nas experiências vividas pelo paciente, combinadas com a reorganização das crenças que ele tem sobre si mesmo (*self*), sobre os outros e sobre a qualidade de sua própria vida. Uma das premissas importantes da Psicoterapia Integrativa é que a **necessidade de relacionamento** constitui uma experiência importante e motivadora do comportamento humano, e o **contato** é o meio pelo qual essa necessidade é satisfeita. O contato se refere à plena consciência de sensações, sentimentos, necessidades, pensamentos, atividades sensoriomotoras que ocorrem com o indivíduo. O contato ocorre interna e externamente. Quando há contato, as experiências são continuamente integradas; quando o contato é interrompido as necessidades não são satisfeitas.

A premissa central da Psicoterapia Integrativa é que a integração das experiências vividas pelo indivíduo podem ocorrer de modo efetivo se existir um relacionamento com contato e respeito, em que **questionamento**, **sintonia** e **envolvimento** sejam métodos facilitadores, descritos a seguir.

Questionamento é a pergunta que possibilita que o cliente dê significado a sua experiência. O terapeuta desconhece a vivência do cliente, portanto deve buscar continuamente compreender o significado subjetivo de determinado comportamento. Também necessita ser "aberto" às descobertas, a partir da perspectiva do cliente. As perguntas ou afirmações permitem a ampliação da consciência e, assim, o cliente vai se tornando mais consciente de suas necessidades relacionais e do sentido de seu próprio *self*. Segundo Erskine (1997), o processo de questionamento é tão ou mais importante do que o conteúdo.

Sintonia, sob a ótica de Erskine (1997) é mais do que empatia: é um processo de comunhão e unidade do contato interpessoal. Requer que o terapeuta permaneça simultaneamente consciente da fronteira entre si mesmo e o cliente e dos seus próprios processos internos. Comunicar a sintonia valida as necessidades do cliente e forma base sólida para reparar as falhas de relacionamentos anteriores.

Envolvimento é quando o terapeuta faz questionamentos, provê *sintonia e contato*, tem *Envolvimento*, pois inclui o reconhecimento do cliente em toda sua experiência, provê presença que reduz os processos internos de quebra de vínculos e desqualificação. Ocorre quando a comunicação e o comportamento do terapeuta respeitam e reforçam a integridade do cliente em todos os momentos (ERSKINE, 1997).

Para Erskine, uma psicoterapia de relacionamento orientada para o contato, centrada no questionamento, na sintonia e no envolvimento atende a necessidade atual do cliente de um relacionamento emocionalmente nutritivo, reparador e sustentador. Tem como objetivo a integração das partes dissociadas, fragmentadas do ego, propicia aumento na qualidade de vida própria e no modo com que se posiciona no mundo.

Nos ambientes das empresas e, em geral, em todo o mundo corporativo, as habilidades relacionais são cada vez mais exigidas e valorizadas entre as equipes, as lideranças e os indivíduos. Observa-se, constantemente, nos ambientes de trabalho, a necessidade de estimular o desenvolvimento das atitudes de integração, obtidas mediante o incremento de um estilo de comportamento e de práticas laborais marcadas pela clareza dos procedimentos e direcionadas à execução dos planejamentos. Ter bons relacionamentos é ter influência e poder, e a demanda é cada vez maior em condicionar, motivar e revisar o comportamento próprio e o das

equipes. Essa demanda é do gestor, coordenador de equipes, que tem compromisso com o próprio resultado e a motivação do seu grupo (DE BONI, 2001).

Assim, surge o *Coaching*, abordagem comportamental para ampliar e sustentar, com consciência, confiança e espontaneidade, o conceito de autonomia aqui citado, sustentando e dando possibilidades para que o gestor possa fazer "contato e validação" em seu grupo.

Consideradas as imensas riquezas da visão integrativa, quando se apresenta à empresa uma proposta de revisão e de aplicação de nova abordagem das práticas relacionais, geralmente produz-se um efeito de abertura para o novo e de valorização da integração das vivências derivadas das quatro dimensões do comportamento humano — comportamental, cognitivo, fisiológico e emocional. Se, por um lado, surge um desconforto, uma espécie de falta de acomodamento nos grupos, por outro, instala-se um ambiente de renovação. É importante utilizar uma proposta de mudança adequada ao crescimento humano e o mais segura possível dentro do quadro que se deseja melhorar (DE BONI, 2001).

Esse processo, porém, não é espontâneo. Depende da decisão, da preparação e da instrumentalização dos envolvidos nas práticas administrativas corporativas que precisam ser transformadas. Para que as mudanças ocorram de maneira mais segura, surge a necessidade de um *coach*, ou seja, de um profissional que conheça as práticas do *coaching*.

O *coach*, termo da Língua Inglesa, é o profissional especialista em treinar e acompanhar os indivíduos e os grupos nos processos de mudança nos ambientes de trabalho. O *coach* é um desenvolvedor, mas de quê? De quem? De uma nova forma de caminhar melhor no mundo das relações interpessoais, é dirigido ao descobrimento e à iluminação das sombras do próprio homem que impedem a utilização de todos os recursos e talentos para obtenção de resultados (DE BONI, 2001).

Constata-se, então, que o *coaching* é um processo de orientação, um convite para se mover na direção do futuro, localizando seu objetivo, criando e detalhando alternativas que irão facilitar e acelerar suas decisões para a realização profissional e pessoal. Realizado por um profissional que tenha contato interpessoal, presença pessoal equilibradora, o *coaching* torna possível ao cliente encarar situações com

espontaneidade e flexibilidade para solucionar problemas da vida e do relacionamento interpessoal.

O *coach* se dedica à instrução e ao treino das pessoas que precisam melhorar ou mudar seu desempenho em um trabalho específico. Noutras palavras, ele prepara pessoas para as exigências do trabalho, pois diz Wolk (2007, p.7), *"o coach é um soprador de brasas. Como um sócio facilitador da aprendizagem, que acompanha o outro na busca de sua capacidade de aprender para gerar novas respostas"*.

Para Flaherty (2010), a função do *coach* será a de entender a estrutura de pensar, sentir e querer do cliente, como ele faz a interpretação deste mundo interno para, depois, em parceria, alterar essa estrutura para que, juntos, gerem respostas e atinjam o objetivo desejado. Para atingir as metas necessárias para alterar essa estrutura, também é necessária a criatividade, justaposta à espontaneidade. Quanto a esse conceito, diz Wolk (2007 apud J. Moreno, p. 8), a *"criatividade e espontaneidade são aspectos que temos ao nascer, ainda que logo que influenciados pela sociedade ou cultura limitamos seu desenvolvimento. Sem espontaneidade, não existe criatividade"*.

Percebe-se, assim, que há várias características ligadas à liderança, geradora de mudanças, as quais podem estar associadas ao desenvolvimento dessa liderança, às habilidade para as relações de poder, ao gerenciamento para o crescimento, à lapidação da personalidade ou à construção de segurança. O *coach* ajuda um profissional a melhorar as habilidades e os talentos já adquiridos, além de contribuir para a aquisição e o desenvolvimento de um novo desempenho, sobretudo se ele for necessário e urgente na atividade profissional.

AS NECESSIDADES RELACIONAIS

Quais são as principais características das necessidades relacionais? Em primeiro lugar pode-se afirmar que elas são necessidades próprias do contato pessoal entre seres humanos, elementos essenciais que permitem a comunicação, ampliando a qualidade de vida e gerando o sentido de si mesmo, do *self*, nos relacionamentos interpessoais. Em segundo, sabe-se que as necessidades

relacionais estão na base dos desejos de comunhão entre os homens. Sendo próprias do humano, elas são universais e componentes da vida na ação diária. A satisfação dessas necessidades requer a presença de outra pessoa sensível e sintonizada e que forneça uma resposta recíproca – contato (ERSKINE, 1997).

As necessidades relacionais não são próprias da infância ou da juventude, mas estão presentes em todos os dias da vida. São satisfeitas apenas no relacionamento com outra pessoa, por isso, relacionais.

Cada uma das oito necessidades pode se tornar clara ou premente, semelhante a uma figura, e as outras sete tornam-se fundo. À medida que a necessidade figura é respondida satisfatoriamente por outra pessoa, ela se torna fundo e outra pode emergir na forma de um novo interesse. Algumas vezes, pode ocorrer de o indivíduo tornar-se consciente de uma necessidade relacional justamente porque não tem uma resposta sincronizada, e a ausência vai ficando mais marcada. Essa ausência pode causar diversos graus de frustração, de sensação de vazio, de falta de algo. No ambiente de trabalho pode causar desmotivação e dificuldades relacionais, porque o indivíduo precisa fechar esse espaço relacional e poderá fazê-lo de modo inadequado, pois é melhor algo do que nada. A indiferença é sentida como vazio, o que reforça o vazio relacional (ERSKINE, 1997).

A ausência da satisfação das necessidades relacionais, além de provocar sofrimentos, muitas vezes sustenta os pensamentos de que não adianta fazer nada, porque “ninguém se importa” ou “nada vai mudar mesmo...”, ou seja, reforça crenças limitadoras (DE BONI, 2001).

O resultado desse movimento pode produzir crenças que acabam funcionando como defesas cognitivas contra a consciência das necessidades individuais e nos grupos, além de sentimentos inapropriados que, muitas vezes, resultam em situações em que a pessoa sente que não recebeu uma resposta satisfatória do outro.

De acordo com Erskine (1997), são oito as principais necessidades relacionais dos seres humanos:

1. Segurança: experiência visceral de ter proteção para nossas vulnerabilidades físicas e emocionais. É a consideração positiva sem condições que acontece de forma recíproca; Inclui a ausência de perigo ou invasão, real ou antecipado.
2. Validação, afirmação e importância dentro de um relacionamento: a pessoa sente necessidade de ser validada por outros, de ter afeto e pensamento aceitos e considerados importantes e significativos, traz normalização de suas necessidades
3. Aceitação por outra pessoa estável, confiável e protetora: é a busca de proteção, orientação por uma pessoa consistente e confiável.
4. Confirmação da experiência pessoal: há pessoas que já trilharam o mesmo caminho, sentimento de mutualidade com quem já viveu a mesma experiência e a experiência compartilhada é confirmadora.
5. Autodefinição: é a comunicação da identidade própria, autoescolhida através de ideias e interesses sem rejeição: “eu gosto disto”, “eu não quero isto”.
6. Necessidade de causar impacto na outra pessoa: refere-se a ter influência que afeta o outro de alguma forma desejada, efetuando uma mudança de afeto ou comportamento.
7. Necessidade de que o outro tome a iniciativa: é ter alguém que coloque energia em algo e me busque, afete o outro. Disponibilizar-se para o outro de alguma forma que demonstre a importância desta pessoa na relação.
8. Necessidade de expressar amor: quando a expressão afetiva é obstruída, a expressão do si mesmo no relacionamento é frustrada.

Essas necessidades são comuns e todas as pessoas as sentem. Porém, existe um padrão pessoal, relacionado à história de vida de cada indivíduo. É na infância e na adolescência que se aprende sobre o respeito ao outro. De lá se traz, para a vida adulta, determinado padrão reforçador das crenças que se carrega. Por essa razão, observa-se o quanto é comum os adultos buscarem, na sua vida presente, a satisfação das necessidades não realizadas no passado.

A ABORDAGEM INTEGRATIVA NO CAMPO DA ATUAÇÃO DO COACH

A abordagem integrativa das relações, considerada necessidade humana inescapável, mesmo em ambientes de trabalho, oferece ao *coach*, ou aos responsáveis pelo treinamento das equipes, amplas possibilidades de trabalho de conscientização das necessidades relacionais nos processos administrativos modernos.

O conhecimento do grau de interferência das carências ou satisfação das necessidades dos grupos e dos indivíduos nos ambientes de trabalho é parte fundamental na proposta de trabalho do *coach*. Sabe-se que os sentimentos e percepções mal-conhecidos e não resolvidos afetam as relações no seio das equipes e entre as lideranças. Assim, a identificação dessas necessidades torna possível a busca de soluções e o estabelecimento de vias de mudança ou de alteração do nível socioemocional dos grupos, propondo e reforçando novas formas de convivência social no universo do trabalho.

O administrador preparado por um *coach* e conhecedor da necessidade da avaliação dos aspectos relacionais do grupo, certamente ampliará sua atuação e tornará mais eficaz a sua liderança. O aspecto fundamental é o conhecimento das necessidades relacionais de sua equipe. Muitas vezes, o efeito propagador das atividades do líder, preparado por um *coach*, torna-se rapidamente visível, melhorando em pouco tempo o desempenho das equipes de trabalho. Sabe-se que o resultado é atingido por meio do relacionamento praticado na equipe; é a sinergia que faz acontecer.

Em determinada circunstância, o gestor preparado por um *coach* estará capacitado para entender e lidar com uma pessoa de sua equipe que tem dificuldades com a figura de autoridade, que a tudo inicia com “não, depois...”, mesmo em situações em que concorda. Este não é um ato de rebeldia ou competição, mas a expressão da necessidade daquela pessoa que quer ser reconhecida em sua singularidade. Pode-se manejar o caso com validação de sua identidade e não do seu comportamento. Da mesma forma, um ato contundente que causa impacto, quando é criticado pode provocar desconfortos relacionais, mas também pode ser solucionado se for tratado como o gesto de alguém que quer ser importante ou ter influência e o faz da maneira como aprendeu (DE BONI, 2001).

Esses aspectos, aparentemente sutis das necessidades relacionais, possibilitam uma percepção mais ampla do indivíduo no grupo e, como o indivíduo é parte do grupo, traz informações a respeito deste também. A estratégia de interação para esses casos é clara quando se satisfaz as necessidades dos envolvidos, buscando um padrão novo, atualizado em outros termos, ao invés de uma busca fantasiosa do passado (ERSKINE, 1997).

O *coach*, consciente de si no relacionamento com o seu cliente/gestor, terá mais condições de fazer o contato com o real e validar as necessidades relacionais do cliente/gestor. Ao fazer seu *rappor*t, terá sensibilidade de prover segurança para as possíveis fragilidades que o cliente venha a apresentar. É importante que o *coach* possa dar ciência ao cliente do significado que as necessidades dele tiveram no passado e das novas possibilidades que o hoje apresenta. Dessa forma, buscando um contato efetivo no aqui e no agora, o cliente que está sendo preparado pelo *coach* poderá perceber seus padrões e suas tendências, abrindo um caminho para aperfeiçoar os aspectos positivos e minimizar aquilo que não é considerando tão aceitável naquela situação. A relação *coach*/cliente pode ser um modelo para uma nova abordagem que o gestor possa experimentar com seu grupo. Nesse momento, o cliente poderá desenvolver seu futuro com autonomia.

O PAPEL DA AUTONOMIA NAS NECESSIDADES RELACIONAIS

O pano de fundo em que tudo acontece e se constroi a relação de confiança, inclui o reconhecimento, a validação e a qualidade da relação e do vínculo construído. Assim, o cliente pode reconstruir seus espaços internos para uma realidade do presente com a possibilidade de rever sua espontaneidade, sua confiança em si, o que se traduz com o sentido nobre da Autonomia.

A autonomia é conferida através de:

Consciência – é o primeiro passo. Consciência do que está acontecendo agora, das percepções distorcidas que dificultam sua visão. Saber quando está aberto,

tenso, relaxado e suas causas. Seu corpo não age de uma forma enquanto sua mente está em outra coisa.

Espontaneidade – assume e aceita responsabilidade das suas escolhas, aprende a enfrentar novas situações e a explorar novas formas de pensar, sentir e responder.

Confiança – a pessoa se torna mais aberta, aprende a se soltar, revela mais de si, deixando cair suas máscaras. Procura, também, ver os outros como pessoas únicas, não através de distorções do passado (BERNE, 1998).

A Autonomia envolve contato que também se refere à qualidade da comunicação entre duas pessoas: a consciência tanto do próprio self quanto do outro, um encontro sensível com o outro e um reconhecimento autêntico de si mesmo. É, também, ter a convicção de que, seja o que for que aconteça, pode-se escolher lidar com a situação para o crescimento e desenvolvimento pessoal.

Em relação ao ser autêntico, dizem James e Jongeward (1975, p.?), “a pessoa autêntica sente a sua própria realidade conhecendo a si mesma, sendo ela mesma, e tornando-se uma pessoa digna de crédito e receptiva. Preza a sua própria singularidade e a do outro”.

A pessoa, ao vivenciar sua autonomia centrada em princípios, cria confiabilidade, produz harmonia, confere capacidade. Também demonstra preocupação e dedicação honestas em relação aos outros — característica de um bom pai; tem iniciativa para solucionar problemas — característica de um adulto; e a capacidade de criar, expressar admiração e afeto — características de uma criança feliz. E quando há gestores e colaboradores com esse perfil, atuando no ambiente organizacional, o clima é agradável e produtivo. Os gestores de equipes que trabalham com sua autonomia — líderes referendados por seu grupo — trabalham com competência interpessoal, fazem gestão das relações, alcançam o que se propõem e desfrutam o êxito com todos.

CARACTERÍSTICAS DA ATIVIDADE DE COACHING RELACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Quando um profissional (ou uma organização) solicita um processo de *coaching*, ela o faz por muitos motivos: uma crise pessoal, conflitos em seu trabalho, dificuldades com sua liderança, aumento da incerteza no contexto em que está inserido, para aprimorar seu processo decisório ou buscar um novo desafio profissional. Então, o contato do *Coach* consiste, desde o início, em uma conversa que procura abrir um caminho para que o cliente busque o seu objetivo e as ações para alcançá-lo. E isso inclui a contratação do trabalho.

Nesse contrato, o *Coach* tem a meta de clarificar os objetivos e modo de funcionamento, e criar um ambiente seguro e com validação, qualificando o entendimento do cliente, além de questionar o cliente para que perceba outras maneiras de ver o problema que ao afeta. O ato de perguntar, expor opiniões sem julgamento de valor, favorece o próprio questionamento e sensibiliza para uma relação de contato. Também estabelece o limite de ação e responsabilidades do *coach* e cliente, o que provê segurança e confiabilidade.

O contrato é a porta de entrada para todo o processo e, muitas vezes, é no encontro de contrato que se estabelece o programa, porque o cliente, ao se sentir validado em sua questão, necessidade relacional, permite-se confiar e escutar sem julgamento, propiciando uma visão mais ampla do que foi exposto. Assim, o ouvir ativo, o perguntar adequado, e o modo de expor sua opinião, sem julgamento, além de respeitar o ritmo do cliente — perceber se há abertura para determinado aspecto da situação — são formas de valorizar o espaço permitido, sem invasões.

A demanda do cliente é contemplada, seja para adquirir competência, performance ou melhor manejo com sua equipe. Porém, o pano de fundo são as necessidades relacionais — aprendizado para o próprio cliente — pois, percebê-las e aplicar o modelo sugerido ao seu grupo também propicia aprendizado para a organização.

Na atividade de *coaching*, a observação das questões até aqui explanadas são fundamentais para o bom êxito do trabalho. Por essa razão, sugere-se que o profissional desenvolva essas habilidades, provando, mais uma vez, que no mundo

relacional as vias são muitas e devem ser observadas por todos aqueles que desejam participar desse processo de transformação nas relações de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O exercício do *Coaching Relacional* requer profunda crença no potencial criativo do ser humano, acreditar na possibilidade de ter consciência, que proporciona liberdade para rejeitar papéis falsos em favor da autenticidade, e seguir sua vida com respeito à sua singularidade. Essa crença precisa ser vivida pelo *Coach* e compartilhada com seu Cliente.

Pratica-se e convida-se o cliente ao compromisso com o respeito e integridade, orientado para o relacionamento e a integração de experiências vividas, para a reorganização das crenças sobre si mesmo – *self* – sobre os outros e sobre a qualidade de sua vida. Ao afirmar-se que essa combinação produz um bom método de abordagem, é necessário lembrar que essa opção sugere uma prática sempre em movimento, tanto quanto ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do *coach* quanto do seu cliente, muitas vezes preparador de equipes e de indivíduos. Sugere-se, com convicção, a manutenção de uma constante atitude de valorização do aperfeiçoamento das capacidades humanas no trabalho, nas relações interpessoais, na necessidade de criação e da satisfação das necessárias utopias de um mundo melhor.

A prática do *Coaching Relacional*, conforme descrito aqui, vem de longe, mas ainda carece de aprofundamento e registros sistemáticos para a construção de um método eficaz que viabilize sistematizar seu processo.

REFERÊNCIAS

BERNE, Eric., *O que você diz depois de dizer Olá?: a psicologia do destino*. São Paulo: Nobel, 1988.

CARACUSHANSKY, Sophia R.. *Curso Avançado de Análise Transacional de Base Psicanalítica*. 2. ed . Rio de Janeiro: Assertiva [s.d.]

DE BONI, Constanca Margarete Alves. *Necessidades Relacionais e Coaching: uma abordagem Integrativa*, resumo de palestra. ANAIS... 30.º Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento IFTDO/ ABTD – 2001 Porto Alegre RS.

ERSKINE, Richard G. *Theories and Methods of an Integrative Transactional Analysis*. San Francisco, Califórnia: TA Press, 1997.

FLAHERTY, James. *Coaching, Desenvolvendo Excelência Pessoal e Profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

JAMES, Muriel ; JONGEWARD, Dorothy. *Nascido para Vencer*. São Paulo: Brasiliense, 1975.

SCHEIN, Edgar H. *Princípios da consultoria de processos: para construir relações que transformam*. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2008.

STEINER, Claude. *Educação Emocional*. 4 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

WOLK, Leonardo. *Coaching a arte de soprar brasas*. Rio de Janeiro: Qualitymark 2007.

Rio de Janeiro – RJ

Julho / 2010