

Como Líderes Educacionais Podem Usar Princípios e Habilidades de Aconselhamento

Ao sair da sala do tesoureiro, Alcía Newport*, uma instrutora universitária, sentiu como se não houvesse conseguido nada. De fato, ela estava agora mais longe do que antes de obter o que solicitara. Mais tarde, confidenciou a sua melhor amiga: “Reconheço que há dois lados para o assunto e eu realmente não esperava ganhar, mas gostaria de pelo menos poder dialogar. Senti como se ele não estivesse me escutando. Enquanto eu falava, ele folheava o livro de praxes para encontrar a declaração e ler para mim. E meu caso é totalmente diferente... mas ele simplesmente não entendeu.”

Professores, bem como alunos, têm a tendência de sentir-se à vontade ao conversar com o conselheiro escolar para partilhar uma preocupação. Mas se o encontro é com o diretor ou reitor, o nível da sua ansiedade pode aumentar tremendamente. Os administradores de escolas e colégios apresentam um certo nível de ameaça às pessoas que vão vê-los. Será

* Não se trata de nome real.

Os princípios e habilidades de aconselhamento foram designados especificamente para encontros em que alguém está procurando ajuda, apoio, ou compreensão de outra pessoa – justamente o que acontece com os líderes educacionais.

que habilidades de aconselhamento ajudariam os administradores nesses encontros? Eu creio que sim, e a literatura também aponta nessa direção.

Julián Melgosa

Quando aceitei o cargo de diretor acadêmico, fiquei entusiasmado com os desafios e possibilidades da função mas triste por ter de deixar atrás minhas aulas e minha prática de psicologia e aconselhamento. No entanto, logo percebi que minhas habilidades eram muito úteis em minha nova função. E, anos mais tarde, quando fui nomeado diretor de universidade, descobri que as habilidades de aconselhamento eram mais úteis ainda!

Os líderes educacionais gastam muito do seu dia interagindo com pessoas – em reuniões de comissão, pequenos grupos e entrevistas individuais. Esses encontros são freqüentemente marcados por funcionários ou alunos para debater problemas, questões, preocupações e pedidos pessoais. Os princípios e habilidades de aconselhamento foram designados especificamente para encontros em que alguém está procurando ajuda, apoio, ou compreensão de outra pessoa – justamente o que acontece com os líderes educacionais. Este artigo considera vários princípios e habilidades de aconselhamento que podem ser de grande ajuda.

Como Funciona o Aconselhamento

A suposição básica do aconselhamento é que conversar faz bem à alma. Quando a pessoa é ouvida atentamente por um conselheiro que demonstra interesse, faz perguntas acertadas e sugere alternativas válidas, ela sai da sala em bom estado emocional e melhor preparada para enfrentar as dificuldades da vida. Uma relação de aconselhamento entre cristãos acrescenta os importantes componentes da oração, textos bíblicos, o papel de Deus e do Espírito Santo e a função de uma comunidade religiosa que oferece apoio.

O aconselhamento segue uma série de passos¹ começando com (a) *um primeiro encontro* entre conselheiro e cliente (normalmente a sessão inicial) para estabelecer procedimentos, comunicar expectativas e começar a desenvolver confiança mútua. Logo depois segue-se a fase (b) *exploração*, em que os problemas ou questões são examinados em detalhe. Depois de análise suficiente, (c) *discernimento* é conseguido. Isso envolve a compreensão da raiz, natureza e amplitude da questão. Em seguida, a fase (d) *estratégia* é alcançada – técnicas terapêuticas apropriadas (ou tratamento) extraídas da visão de mundo, prática e experiência do conselheiro. Finalmente, depois do problema resolvido, chega o ponto (e) *término* – quando a pessoa aconselhada é capaz de prosseguir com êxito sem ajuda profissional.

Clara Hill e Karen O'Brien² propuseram um modelo em três passos que está se tornando cada vez mais popular: Exploração, Discernimento e Ação. Barbara Okun³ usa um modelo em dois passos, mais simples ainda, que consiste em: (a) desenvolver o relacionamento por meio de acordo e confiança, e (b) estratégias de planejamento, implementação e avaliação.

Essas seqüências são geralmente usadas por administradores escolares para explorar problemas existentes com um membro do seu staff (ou um aluno) na tentativa de descobrir soluções adequadas. Então eles tomam as medidas para implementar a solução.

Infelizmente, esses passos não dizem muito acerca de como fazer. Os princípios e habilidades específicos utilizados no processo de aconselhamento são a chave para melhorar relacionamentos. Eu gostaria de propor as seguintes habilidades como sendo as mais úteis aos líderes educacionais.

A suposição básica do aconselhamento é que conversar faz bem à alma.

Afinidade e Empatia

Afinidade existe quando pessoas se sentem confortáveis em partilhar idéias e sentimentos. Quando os líderes educacionais interagem com professores, alunos ou colegas administradores, eles precisam desenvolver afinidade mútua a fim de obter o quadro completo da questão, especialmente se ela envolve uma crise pessoal. Afinidade existe quando uma pessoa que vem conversar com o administrador se sente respeitada, aceita e confiável. Muito da responsabilidade para conseguir afinidade repousa sobre o líder. Ele ou ela precisa transmitir uma mensagem de confiança e não julgar rápido demais. Carl Rogers⁴ denomina isso de *consideração positiva incondicional*, ingrediente necessário na solução de problemas.

O principal adversário da afinidade talvez seja a atitude julgadora. Pessoas que se sentem julgadas não terão liberdade para falar, e aquelas que julgam

perceberão que o julgamento volta a elas. Jesus disse: “Não julgueis, para que não sejais julgados. Pois com o critério com que julgardes, sereis julgados; e com a medida com que tiverdes medido vos medirão também.”⁵

Empatia significa tentar compreender as emoções e sentimentos da outra pessoa sob a perspectiva dele ou dela. O professor ou aluno que vai conversar com o administrador precisa sentir-se compreendido. Para que isso aconteça é necessário que o líder “calce os sapatos da outra pessoa” e “veja o mundo através dos olhos da outra pessoa”.

O elevado valor da empatia tem sido salientado por muitos especialistas em liderança.⁶ Talvez seja o fator mais importante para o êxito do aconselhamento. A empatia suaviza a tensão, estabelece confiança, aperfeiçoa a compreensão mútua e promove a cura psicológica. Além disso, a empatia precisa ser *comunicada*. Como David Martin⁷ indica, ela não é eficaz se não for claramente comunicada através de mensagens apropriadas de forma verbal e não-verbal.

Certa ocasião, recebi em minha sala um professor descontente que queixava por não receber o auxílio educacional que outros recebiam. Estava visivelmente irritado e sua voz começou a se alterar. Dizia repetidas vezes que sua realização profissional era pelo menos igual, se não

Tabela 1: Mensagens não-verbais e sua possível interpretação

Comportamento Evidente	Possível Significado
Ruga na testa. Boca apertada.	Raiva. Dúvida. Preocupação.
Demasiado piscar de olhos.	Nervosismo. Embaraço.
Olhos lacrimejantes.	Tristeza. Delicadeza. Felicidade.
Olhar fixo em objetos.	Preocupação. Deseja transmitir falta de interesse.
Pálpebras semi-fechadas. Boca semi-aberta.	Fadiga.
Morder os lábios.	Nervosismo. Ansiedade.
Corar.	Embaraço. Ansiedade.
Movimento de mãos e braços para transmitir a mensagem.	Entusiasmo. Convicção.
Pernas e braços cruzados.	Resistência.
Tamborilar. Suspirar.	Tentando comunicar aborrecimento ou desacordo.
Inclinar-se para a frente. Olhar de frente.	Aberto para comunicação e intercâmbio.
Silêncio.	Necessidade de tempo para organizar os pensamentos. Conflito interior.

Embora as interpretações acima tenham sido amplamente confirmadas nas culturas Euro-Americanas, há muitos outros comportamentos em outras culturas. Os líderes educacionais devem observar e estudar as variações não-verbais de comportamento em seu ambiente.

superior, à dos outros. À medida que ele falava, eu percebi que o problema não era realmente o dinheiro, mas a dignidade própria e o valor pessoal. Não tentei responder a sua mensagem, mas em vez disso procurei confirmar seus sentimentos como eu os entendia.

Com voz calma eu disse: “Você está aborrecido, está zangado...” “Exatamente, correto!” ele respondeu. Então eu disse: “Você pode estar se sentindo negligenciado e rejeitado... como se ninguém reconhecesse suas realizações?” Ele concordou plenamente, e a partir desse ponto nosso diálogo melhorou consideravelmente. Através do meu *feedback* ele percebeu que, embora de modo imperfeito, eu estava começando a compreender seus sentimentos. A questão teria sido rapidamente “decidida”, pois ele não tinha classificação suficiente para aquele auxílio. No entanto, o fato de mostrar-lhe a praxe não teria amenizado seu aborrecimento, nem reforçado seu senso de dignidade pessoal. Ele estava preso em uma “camisa de força” de sentimentos negativos, incapaz de engrenar em raciocínio simples. Em outra ocasião, tivemos a oportunidade de sentar juntos e preparar sua inscrição para classificação.

Prestar Atenção/Escutar

Prestar atenção se refere à disposição de alguém para escutar. Como no caso da empatia, prestar atenção é algo que precisa não só ser praticado mas também comunicado. Na prática, prestar atenção

requer envolvimento ativo com colegas ou subordinados. Uma pessoa que vai ver um administrador entenderá a mensagem correta se ele ou ela observar o contato de olhos, erguer a sobrancelha, mover a cabeça, acenar com a cabeça, sorrir, usar postura corporal que demonstre interesse e fizer sons adequados de confirmação: “hum-humm”, “sim”, suspirar ou rir. Prestar atenção faz com que a outra pessoa se sinta valorizada e mais disposta a prosseguir compartilhando níveis mais profundos da experiência. Por outro lado, na ausência de sinais de atenção (ex.: olhar para o relógio, bocejar, não fazer contato de olhos), a pessoa se sente rejeitada, indigna e portanto indisposta a partilhar qualquer sentimento.

Escutar é definido por Egan⁸ como o ato de captar e compreender a mensagem transmitida verbal ou não-verbalmente, clara ou vagamente. Escutar é a habilidade principal para alguém que deseja se comunicar com outros seres humanos. É de utilidade especial para o líder educacional, pois ele precisa gastar longos períodos de tempo escutando outras pessoas.

Escutar não é fácil. Cargos administrativos exigem horários fixos, por isso é uma tentação se preocupar com a reunião da hora seguinte em vez de escutar. É difícil escutar quando a pessoa está cansada ou preocupada com algum evento iminente (ex.: uma reunião de comissão ou aula logo após a entrevista).

ta). Nesses casos, talvez seja melhor explicar as circunstâncias e adiar o encontro. No entanto, muitas vezes isso não é possível.

Para eliminar distrações, a visualização é muito útil. O ouvinte faz um filme mental da informação que está sendo transmitida, então o elabora, acrescenta cor e talvez um pouco de humor. Dessa maneira, é possível se concentrar mais plenamente e reter melhor a situação na memória. Se a informação for altamente abstrata, o ouvinte pode focalizar sua atenção na outra pessoa, procurando identificar sentimentos por trás da mensagem (ex.: Qual é a conotação das palavras que ela está usando?), procurando generalizações (ex.: “As pessoas são tão exigentes...” “Eu sempre me esqueço...”), e distorções (ex.: “Nenhum dos meus colegas gosta de mim...”). Essa atividade mental ajudará a manter a mente concentrada.

Mensagens Não-verbais

Desde que Theodore Reik⁹ publicou seu livro *Listening With the Third Ear*, mais de 50 anos atrás, muitos conselheiros têm usado a expressão “escute com seu terceiro ouvido” para indicar que só se pode conseguir captar a mensagem total depois de prestar atenção aos indicadores não-verbais. Ver exemplos na Tabela 1.

O comportamento não-verbal e seu significado podem variar consideravelmente de uma cultura para outra, por isso os administradores precisam observar e estudar o ambiente onde trabalham a fim de interpretar corretamente as mensagens. Eu tomei conhecimento acerca disso através de um de meus alunos da Tanzânia. Ele fazia perguntas e participava na aula, mas quando eu lhe respondia ou comentava suas observações, ele não olhava nos meus olhos. Olhava para baixo, ao caderno ou em direção a alguma parede lateral. Eu ficava tão aborrecido com o comportamento dele que dificilmente conseguia me concentrar no que estava dizendo. Concluí que ele era rude e tinha uma atitude negativa.

Poucos dias depois, conversei com um amigo da África Oriental. Ele me contou que certas tribos da Tanzânia consideram falta de respeito olhar diretamente para o rosto de uma pessoa mais velha quando ela fala com eles – fazer isso significa desafiar. Logo, percebi que meu aluno tanzaniano estava realmente tentando mostrar seu respeito ao deixar de olhar diretamente para mim. O fato de saber

disso me fez sentir mais à vontade e capaz de interpretar seu comportamento de maneira positiva.

Perguntas Abertas

Fazendo perguntas abertas, os administradores podem obter uma compreensão que vai muito além dos meros fatos. Infelizmente, os líderes educacionais têm a tendência de ser bastante específicos ao fazer perguntas. Eles estão interessados em explorar os fatos, em conseguir respostas com Sim e Não, e em fazer perguntas com “por quê”. Embora isso possa ser adequado para descobrir os fatos, é bastante limitado quando estiver explorando questões pessoais e de relacionamento.

Um estudo realizado por Barkham e Shapiro¹⁰ e outro por Hill, Helms, Tichenor, Spiegel, O’Grady e Perry¹¹ mostram que quando perguntas abertas são usadas, as pessoas têm a tendência de contar sua história de modo mais completo e falar mais sobre seus sentimentos. Essas perguntas fornecem orientação e ajudam a pessoa a focalizar nos aspectos mais relevantes de seu relato. Para extrair respostas significativas, é bem melhor fazer perguntas como: “O que você quer dizer com isso?” “Que mais aconteceu?” “Como você sente a esse respeito?” ou “Conte mais sobre isso” em vez de indagações como “Quantas pessoas estavam ali?” “Quem lhe falou isso?” ou “Por que você não foi?”

Expor-se

Expor-se significa estar disposto a partilhar informação relevante acerca de si mesmo e ser vulnerável. Para fazer isso, o líder educacional pode apresentar um breve relato pessoal de natureza semelhante ao que está sendo partilhado pela outra pessoa – “posso entender como você se sente porque muitos anos atrás, eu também perdi meu pai...”

Em expor-se há vários benefícios: Ouvir acerca de uma experiência semelhante do líder ajuda a pessoa a entender

melhor a própria experiência. Saber que alguém mais passou por uma experiência semelhante e sobreviveu também ajuda o ouvinte a se sentir menos ameaçado. E finalmente, ajuda a equilibrar a autoridade, mostrando que o administrador educacional é uma pessoa real. Isso intensifica a afinidade e geralmente exerce um efeito positivo sobre o relacionamento e sobre a solução do problema.

Este princípio encontra um paralelo em nosso relacionamento com Jesus. Quando tentados ou em dor, podemos nos sentir tranquilizados pelo fato de que Ele experimentou as mesmas coisas: “Pois não temos um sumo sacerdote que não possa compadecer-se das nossas fraquezas, mas sim alguém que, como nós, passou por todo tipo de tentação, porém, sem pecado.”¹² Por ter vivido entre nós, Jesus é capaz de sentir como nós sentimos e experimentar nossas alegrias e pesares. Portanto, o líder que revela uma experiência pessoal pode comunicar atenção e espírito de serviço.

Um erro comum é a tendência de expor-se para salientar um ponto, em vez de mostrar empatia. Greenberg, Rice e Elliott¹³ chamam isso de “exposição

promíscua”. Eu me lembro de quando um gerente comercial despediu minhas preocupações com esse tipo de exposição própria. Era meu primeiro emprego, e eu estava enfrentando dificuldades financeiras, por isso fui a ele para fazer um pedido que eu julguei razoável. Ele negou meu pedido e eu aceitei sua decisão. Mas então ele prosseguiu me contando como no início de sua carreira, ele também lutou financeiramente. À mesa da família, ele gostaria de pegar uma segunda fatia de queijo, mas se continha, por não ter dinheiro. Isso, na minha opinião, foi um mau emprego da estratégia de expor-se. Expor-se deve ser algo usado para ajudar uma pessoa a suportar a dor produzida pela circunstância ou por um indivíduo externo mas não a dor produzida pela decisão do próprio líder educacional. Em vez de expor-se adequadamente, o administrador, usando a si mesmo como exemplo, tentou me repreender e gabar-se das próprias virtudes!

Confrontação

Confrontação ou desafio ocorre quando um administrador identifica uma discrepância, contradição, atitude

**Os princípios e habilidades
específicos utilizados no processo
de aconselhamento são a chave
para melhorar relacionamentos.**

irracional, ou desacordo fundamental que necessita ser desafiado.

Desafios são maneiras de destacar a discrepância ou desacordo, não formas de culpar ou julgar. Consideremos um exemplo bíblico. Jesus teve uma série de eventos desanimadores registrados em Lucas, capítulos 9 e 10. Os eventos recentes não só tinham sido extremamente desagradáveis, mas Ele Se defrontava com morte iminente. Ele não precisava de um jantar com serviço de buffet, mas conversação, afeição e companheirismo... por isso Ele foi à casa de Seus amigos em Betânia. Maria acertou o alvo, enquanto Marta se deu ao grandioso trabalho de oferecer boa acolhida, o que normalmente seria digno de elogio, mas naquele momento estava fora de hora. Jesus não acusou Marta. Nem sequer lhe disse que seus esforços não ajudavam. Ele simplesmente apontou um caminho melhor: "Marta! Marta! Você está preocupada e inquieta com muitas coisas; todavia apenas uma é necessária. Maria escolheu a boa parte, e esta não lhe será tirada."¹⁴

Declarações de confrontação devem ser feitas com delicadeza, respeito e consideração, encerrando aceitação e não crítica. Acima de tudo, essas declarações devem ser feitas somente depois de o relacionamento estar bem estabelecido, quando o administrador mostrou apoio e empatia de modo coerente. Scott Meier e Susan Davis¹⁵ incluem este princípio entre seus Elementos de Aconselhamento: "Você pode confrontar tanto quanto tiver apoiado."

Apreendi esse princípio quando trabalhei como diretor de um curso internacional de idiomas em uma instituição adventista de ensino médio. A cada ano, uma nova turma de alunos se matriculava num curso de língua estrangeira de um ano de duração, sendo que a maioria deles era adventista do sétimo dia. Entre as

alunas um bom número de moças usava jóias. Isso não representava um problema no ambiente de seu lar, mas era inaceitável em nossa escola. Por isso me foi dada a responsabilidade de "mostrar o regulamento". A grande maioria não aceitou de bom grado meu reforço do regulamento e, embora muitas alunas tenham se sujeitado, elas colocavam as jóias de volta assim que saíam do campus. Eu estava descontente com esse resultado, por isso com o novo grupo de alunas decidi esperar uma semana antes de convidá-las a não usar jóias. Isso fez com que o diretor se inquietasse, mas eu implorei por um pouco de tempo adicional.

Durante uns poucos dias, procurei desenvolver um relacionamento amistoso com todos os alunos, mostrando interesse em seus familiares, em sua adaptação à nova cultura, ao novo idioma, etc. Procurei também ajudá-los com suas necessidades práticas. Durante esse tempo me tornei basicamente cego às jóias. Depois de alguns dias, conversei individualmente com as moças sobre o regulamento e as razões por trás dele. Os resultados, embora não perfeitos, foram muito melhores do que na primeira experiência. Isso me convenceu de que, a despeito da minha posição, eu não tinha o direito de convidar ninguém a mudar seu estilo de vida até que conseguisse que se tornassem meus amigos.

Os líderes educacionais podem beneficiar-se com o uso de princípios e habilidades de aconselhamento. Seguir os passos básicos de aconselhamento suaviza o relacionamento entre líderes e subordinados. Desenvolver afinidade, aprender a escutar e ler mensagens não-verbais, apresentar perguntas abertas, expor-se de modo adequado e usar apropriadamente a confrontação, pagam grandes dividendos.

Para o administrador, e principalmente o administrador cristão, as decisões são muito importantes, mas não tão importantes como as pessoas. Uma decisão razoável, lógica e "eficaz" pode ser desastrosa se ela destruir relacionamentos. Semelhantemente, uma decisão medíocre, apoiada por pessoas satisfeitas, pode ser provavelmente extraordinária. Administradores inteligentes procurarão agir no contexto de relacionamentos felizes e adequados.

Julian Melgosa, Ph.D., é um psicólogo educacional credenciado que atualmente é diretor do Instituto Adventista Internacional de Estudos Superiores (AIAS) nas Filipinas. Ele atuou como diretor acadêmico, professor universitário e de

ensino médio, e conselheiro em vários países. É autor dos livros Less Stress! e To Parents and Adolescents, e co-autor dos livros Children – The Art of Upbringing e To Couples. Escreveu também inúmeros artigos para periódicos. Ele pode ser contatado por e-mail: jmelgosa@aiaas.edu.



REFERÊNCIAS

1. Este é um modelo que desenvolvi pessoalmente ao lecionar EDPC 602 Introduction to Counseling.
2. Clara E. Hill e Karen M. O'Brien, *Helping Skills: Facilitating Exploration, Insight, and Action* (Washington, D.C.: American Psychological Association, 1999).
3. Barbara F. Okun, *Effective Helping: Interviewing and Counseling Techniques* (Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole, 1997).
4. Carl R. Rogers, "The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change", *Journal of Consulting Psychology* 21 (1957), págs. 95-103.
5. Mateus 7:1 e 2, NVI.
6. Carl R. Rogers, "Empathic: An Unappreciated Way of Being", *Counseling Psychologist* 5 (1975), págs. 2-10; D. C. Hammond, D. H. Hepworth, e G. Smith, *Improving Therapeutic Communication* (San Francisco: Jossey-Bass, 1977); G. Egan, *The Skilled Helper* (Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole, 1998).
7. David G. Martin, *Counseling and Therapy Skills* (Prospect Heights, Ill.: Waveland Press, 2000).
8. G. Egan, *The Skilled Helper*.
9. Theodore Reik, *Listening With the Third Ear* (New York: Grove Press, 1948).
10. M. Barkham e D. A. Shapiro, "Counselor Verbal Response Modes and Experienced Empathy", *Journal of Counseling Psychology* 33 (1986), págs. 3-10.
11. C. E. Hill, J. E. Helms, V. Tichenor, S. B. Spiegel, K. E. O'Grady, e E. S. Perry, "The Effect of Therapist Response Modes in Brief Psychotherapy", *Journal of Counseling Psychology* 35 (1988), págs. 222-233.
12. Hebreus 4:15, NVI.
13. L. S. Greenberg, L. N. Rice, e R. Elliott, *Facilitating Emotional Change* (New York: Guilford Press, 1993).
14. Lucas 10:41, NVI.
15. Scott T. Meier e Susan R. Davis, *Elements of Counseling* (Stamford, Conn.: Brooks/Cole, 2001).