I Congresso Internacional de Inteligência Emocional e Educação
"Investigar e Intervir para Mudar"
Escola Básica Comendador Ângelo Azevedo, Oliveira de Azeméis
6 e 7 de julho de 2012

GESTÃO DE EMOÇÕES: COACHING NO ÂMBITO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Carmo Neves
Pós-graduada em Gestão, Professora no Instituto Politécnico de Bragança e Instituto Politécnico do Porto
carmonevespt@gmail.pt

Fernando Pereira
PhD, Professor no Instituto Politécnico de Bragança; Investigador do Centro de Investigação e Intervenção Educativas da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto. Coordenador do Núcleo de Investigação e Intervenção do Idoso
fpereira@ipb.pt

RESUMO

Esta comunicação aborda a temática da gestão das emoções centrada no papel do coaching enquanto recurso da gestão organizacional. O objetivo é discutir a importância da competência emocional, da gestão de recursos humanos e do processo de coaching para a excelência do desenvolvimento organizacional.

A metodologia usada baseia-se na reflexão pessoal e na revisão bibliográfica sobre esta temática.

Como principais conclusões destacamos as seguintes: (1) a gestão organizacional implica a gestão das pessoas enquanto recurso (na sua vertente mais técnica e economicista) sem todavia se esgotar nela, sendo essencial, também, considerar as pessoas enquanto indivíduo (ser humano) com os seus valores, crenças, identidades, atitudes e comportamentos; (2) o coaching, como uma das ferramentas de desenvolvimento organizacional e individual, trabalha as competências da inteligência emocional como um todo; (3) o controlo positivo das emoções é uma competência a desenvolver com a finalidade de alcançar a satisfação de todos os atores (colaboradores) das organizações como caminho para o bom desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de emoções; desenvolvimento organizacional; desempenho organizacional; coaching;

INTRODUÇÃO

A excelência é cada vez mais o objetivo desejado das organizações. Trabalhar neste sentido é olhar para todas as componentes da estrutura organizacional. É desenvolver estratégias orientadas para os resultados e o impacto desses resultados. Não apenas os resultados técnicos e económicos, mas também os resultados ao nível da satisfação dos colaboradores e sobretudo dos clientes.

Olhar a vertente tecnológica, a envolvente, não esquecendo a dimensão da organização, que é constituída pelo número de colaboradores da organização, é básico. O que é mais determinante na estrutura organizacional são os colaboradores pois estes são o suporte e a "alma" da organização. Ter a melhor e mais atual força tecnológica sem que os colaboradores tirem o melhor partido das mesmas, que contribuição terá para caminhar rumo à excelência? É necessário fazer a manutenção do capital humano, para que este cuide do capital financeiro e tecnológico.

Sabe-se que "os recursos humanos são generalizadamente considerados como um dos principais fatores determinantes da competitividade das organizações" (Caetano, 2008). Na atualidade as organizações que se distinguem pela sua excelência apresentam como vantagem competitiva, incontornável e não imitável, os seus recursos humanos. Segundo Chiavenato (2008) as pessoas são elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade num mundo cheio de mudanças e desafios. É também no conhecimento dos colaboradores, na sua qualificação e competências (desenvolvimento das capacidades humanas), que reside a produtividade e o sucesso das organizações, e não apenas nas ferramentas, nas máquinas e no capital que as organizações fornecem (Wartzman, 2010).

Ter uma equipa motivada, com competências ajustadas às atividades, satisfeitos e sentindo que são parte da organização é crucial. Pink, (2010) diz que "o futuro pertence a um tipo muito diferente de pessoas, com um tipo diferente de inteligência: pertence a quem é capaz de criar, empatizar, reconhecer padrões ou gerar significado…". Assim, olhar e apostar no desenvolvimento de novas competências como as competências emocionais, já não será uma escolha mas sim uma obrigatoriedade pois será uma vantagem competitiva não igualável.

As competências emocionais podem ser definidas como o conjunto de conhecimentos, capacidades, habilidades e atitudes necessárias para compreender, expressar e regular de forma apropriada os fenómenos emocionais. De acordo com a conceptualização sobre a inteligência emocional divulgada por Daniel Goleman (1995), conceito que foi introduzido inicialmente por Salovey e Mayer, as competências emocionais são: autoconsciência, gestão das emoções, auto motivação, reconhecer emoções e gerir relacionamentos.

A autoconsciência é a capacidade de reconhecer as emoções que se manifestam no organismo do próprio indivíduo, como por exemplo a raiva, o medo, o desprezo, a tristeza ou repulsa, através de

sinais como a sudação, rubor, tensão muscular, etc. As emoções são expressas no nosso corpo, quer exteriormente quer interiormente "até às vísceras" diz Damásio (2011).

A gestão das emoções consiste na capacidade de autocontrolo, reflexão, adaptabilidade e de inovação, importantes para evitar situações de resposta extemporânea e precipitada. Quando as emoções saem fora do controlo sem uma orientação adequada surgem os comportamentos irracionais, os quais, a maior parte das vezes, são conducentes ao mal-estar e ao arrependimento. As emoções mal controladas e mal orientadas são uma das principais origens de comportamento irracional (Damásio, 2011). Esta competência marca o início do caminho em direção à aprendizagem para gerar emoções positivas e ao desenvolvimento emocional.

O termo motivação provém da palavra latina *movere*, que significa deslocar-se. Auto motivação é a capacidade de se deslocar e não se deixar "levar". De um modo geral, motivo é "tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico"(Chiavenato, 2008). No quadro de situações que podem ser tipificadas como situações de bem-estar e de desenvolvimento do individuo, ter domínio sobre atitude ou o comportamento a tomar deve significar passar a agir e não a reagir simplesmente. Quando um individuo se deixa dominar pela ansiedade, pela frustração, quando se deixa invadir constantemente por pensamentos e/ou situações do passado menos positivas, sem ser no sentido de aprendizagem, mas apenas como constatações, então não há deslocação, não há motivo para construir positivamente. A sua disponibilidade emocional e intelectual está "cheia" impossibilitando-o de pensar positiva e construtivamente.

Reconhecer as emoções é a competência emocional que se refere à capacidade de manter boas relações com as outras pessoas. Isto é, dominar as competências sociais básicas, mas muito complexas que é ter uma comunicação efetiva, respeito pelo outro, ser assertivo, entre outras. É estar em sintonia com o outro, ou seja, é ser empático.

Por fim, a gestão de relacionamentos é a capacidade para adotar comportamentos apropriados e responsáveis para a solução de problemas pessoais, familiares, profissionais e sociais, orientados para o alcance de um bem-estar de vida pessoal e social.

O PROCESSO DE COACHING[1]

O coaching é um processo, um percurso, uma ferramenta que o sujeito tem ao seu dispor, que lhe permite fazer escolhas/opções no sentido de potenciar/reformular os seus projetos, atingir o bem-estar, melhorar a qualidade de vida, promover o seu desenvolvimento e o autoconceito. O coaching

[1] Este ponto é baseado no capítulo "Coaching na prática gerontológica" elaborado por Galvão e Neves (2012) da obra "Teoria e Prática da Gerontologia: Um Guia para Cuidadores de Idosos" Pereira (2012).

surge como uma importante ferramenta para nos ajudar a mudar positivamente e inspirar outros a alcançar os seus objetivos, alicerçados na consciência, responsabilização e compromisso.

Coaching tem como objetivo prático ajudar as pessoas que se dirigem ao profissional de coaching, o coach. Esta ajuda só resulta se for dirigida pelo coachee (cliente). O coachee ao aprender a reconhecer-se a si próprio, através das suas reflexões internas, incitadas pelo coachee, adquire uma maturidade e uma autonomia pessoal que o beneficiam no seu desenvolvimento pessoal. Esta crença que existe nos coaches está em sintonia com Carl Rogers (2009), que concebeu e experimentou um método terapêutico centrado na não-diretividade, distanciando-se assim de todos os que atribuem ao terapeuta um papel mais ou menos importante na análise clínica. Contudo o processo de coaching não se pode designar como processo terapêutico, pois é condição fundamental que o coachee não esteja doente mas sim a necessitar de ajuda para se descobrir como ser autónomo e capaz de se realizar e encontrar o seu caminho em direção ao seu bem-estar.

Neste sentido, o coaching é um processo de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, que decorre no âmbito de uma relação profissional, continuada mas limitada no tempo, entre o coach e o coachee, que ajuda a obter resultados extraordinários na vida, na profissão e nas organizações. "O coach é um guia, um acompanhante, num processo de "soprar brasas" colaborando na identificação e superação de obstáculos no desenvolvimento e crescimento do coachee (Wolk, 2009). A tarefa do coach consiste em ajudar o coachee a aprender a ser um observador. Visa revelar o potencial do coachee para maximizar a sua própria performance, ajudando-o mais a apreender do que ensinando-o. Coaching é um tipo particular de aprendizagem que requer transformação pessoal. A aprendizagem é a incorporação de novas crenças acerca de nós próprios, das nossas relações, e do mundo que nos rodeia.

O coachee como cliente (quer seja na sua vida pessoal ou profissional) aprofunda o seu autoconhecimento, aumenta a sua eficácia, o seu rendimento e melhora a sua qualidade de vida (ICF, 2012). O coaching promove no sujeito dois movimentos, o ir em profundidade (dentro de si) e o ir em extensão (para o mundo). Desta interface resultará o chegar ao ponto desejado.

No processo de coaching a aprendizagem transformacional desejada desenrola-se em seis fases, designadamente: explicitação do contexto, descrição da situação presente, descrição da situação ideal objetivada, aprendizagem reflexiva, delineamento do plano de ação e, por último, a fase de acompanhamento. Na prática, estas fases são sequenciais e as suas fronteiras difusas, facto que se explica pela natureza reflexiva de todo o processo e também de algumas metodologias usadas, nomeadamente, a escuta ativa e as questões poderosas que são transversais a qualquer processo de coaching.

A fase inicial de explicitação do contexto é um momento em que o coachee expõe a situação na sua generalidade e onde são transmitidas e clarificadas as ideias/regras fundamentais do processo de coaching. Um coach não é mentor, psicólogo, consultor, confessor ou protagonista. Um coach é antes egoless, facilitador de mudança, catalisador para a ação, "detetor" de paradigmas (crenças/referenciais que podem ser inibidores ou emancipadores), é um parceiro, uma pessoa que antes de mais gera confiança. Deve ainda ficar claro que a transformação desejada é da responsabilidade única do coachee, sustentada na aprendizagem e incorporação de novas crenças acerca do próprio e das relações que estabelece com o mundo que o rodeia, tomando consciência plena das consequências da mudança. Nesta fase é essencial dar atenção ao espaço e ao ambiente, uma vez que é nela que se cria a atmosfera de confiança entre coach e coachee.

Segue-se a descrição da situação presente, fase em que se procura detalhar o descrito na fase de contexto, objetivando a situação presente do coachee, como forma de preparar o eventual processo de transformação/transposição para a situação ideal.

Na terceira fase, a da explicitação da situação ideal, o coachee é convidado a perspetivar o futuro desejado para si. Procura-se que formule e verbalize um ideal de vida que proporcione maior bem-estar, maior satisfação pessoal consigo próprio e a melhoria da qualidade da relação com os outros significantes. Em alguns a transposição para a situação ideal poderá corresponder a uma simples clarificação e aceitação da situação presente.

A fase de aprendizagem reflexiva é onde ocorre o momento de descoberta sobre o que se deve manter, o que carece de ser aceite, o que se deve eliminar (características que não nos deixam caminhar direção ao futuro desejado) e o que há a mudar tendo em vista o reforço das competências pessoais.

A fase seguinte, o plano de ação, consiste na definição dos objetivos SMART ("Objectivos - SMART", 2011) a desenvolver, isto é, ações específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e devidamente calendarizadas. O plano de ação, que pode ser escrita ou não, é uma escolha pessoal do coachee; todavia, a nossa experiência profissional diz-nos que, para a maioria dos casos, para haver um maior comprometimento, é preferível a forma escrita.

A sexta fase, fase de acompanhamento, é aquela em que é deixada ao coachee a iniciativa de procurar o apoio/suporte do coach, quando julgue necessário, de modo a otimizar o processo de transformação a que se propôs, cabendo ao coach essencialmente a atitude de questionar o coachee sobre a forma como este está a vivenciar o processo e eventuais ajustes a introduzir, no sentido da concretização dos resultados.

Em média, um processo de coaching decorre em quatro sessões com a duração entre 30 e 60 minutos, intervaladas de duas a três semanas. Desta forma o coachee tem tempo e espaço para

tomar consciência e validar as suas próprias descobertas, que tanto podem ocorrer durante as sessões (sobretudo provocadas pelas questões poderosas e a gestão dos silêncios na interação coach-coachee) ou no intervalo delas quando o coachee vivencia o seu quotidiano.

Explicado sucintamente o processo, centremos a atenção nas metodologias. O desenvolvimento transformacional para o estado desejado de bem-estar é conseguido pelo equilíbrio, pela congruência, entre corporalidade, linguagem e emocionalidade. Estas três dimensões são os elementos importantes da interação social, sendo através delas que comunicamos com os outros e também tomamos consciência da nossa própria identidade (identidade de ego ou identidade sentida).

A corporalidade diz respeito à linguagem do corpo, do gesto, da postura, sendo um sinal, um espelho, do estado emocional dos indivíduos. A corporalidade é importante uma vez que pode ser uma primeira etapa a trabalhar. Por vezes aprender a descontrair a parte muscular do corpo, a respirar calmamente, a deixar de ranger os dentes, a andar corcovado, encolhido, numa postura abatida, fará parte do desenvolvimento para alcançar bem-estar. Após a química corporal estar pelo menos a ser trabalhada e consciente de que pode ser obstáculo, trabalhar a emoção do medo torna-se mais facilitada. Assumir o controlo do corpo pode tornar-se extremamente importante para o restabelecimento do bem-estar.

A linguagem é o conjunto de símbolos e signos que possibilita a comunicação humana, sendo simultaneamente, produto e fator da cultura e da identidade dos indivíduos. A importância da Linguagem é mencionada nas abordagens teóricas da sociologia, mais propriamente na teoria do interacionismo simbólico do filósofo Mead, na qual se defende que é a linguagem que permite aos seres humanos se tornarem auto conscientes (Giddens, 2010).

As emoções são os elementos visíveis, por vezes difusos e ambíguos, que refletem o estado de espirito dos indivíduos e que têm uma inscrição corpórea e linguística. Depreende-se, portanto, que estas três dimensões estão profundamente interrelacionadas entre si, as quais devem apresentar congruência e reconstrução entre elas.

No processo de coaching, aquando da escuta ativa, o coach descodifica o conteúdo destas três dimensões, atendendo à sua congruência e harmonia expressiva e argumentativa. Por exemplo, quando o coachee verbaliza que se sente bem a ajudar os outros mas, no entanto, o seu tom de voz e a sua expressão corpórea, denunciam falta entusiasmo ou mesmo algum incómodo ou insatisfação (denunciado por um encolher de ombros, uma expressão facial mais tensa, um olhar interrogativo). Este processo de escuta ativa, no nosso ponto de vista, seria mais justamente designado por "escuta a 300%" em que: 100% está relacionado com a comunicação eficaz, 100% relativos à implicação com a emocionalidade do coahee (o ato de calçar os sapatos do coachee e sentir a pedra que o

incomoda…) e 100% dedicado à vigilância e manutenção da condição de egoless do coach. Fazem parte do processo de escuta ativa a gestão dos silêncios, nos quais o coachee encontra condições para expor a suas ideias ao seu ritmo e também para realizar momentos de introspeção que poderão revelar-se da máxima utilidade.

Sobre as designadas questões poderosas, elas destinam-se a incentivar o coachee à autorreflexão. A essência do coaching reside na pergunta e sua excelência na capacidade de colocar perguntas poderosas (Catalão & Penim, 2010). A colocação destas questões emana do discurso do coachee, sobretudo quando o mesmo utiliza expressões ambíguas, ideias imprecisas ou pouco claras, situações que suscitam dúvida ao próprio coachee, afirmações muito vincadas (sempre, nunca, nada). A pergunta poderosa não é de todo colocada pelo coach mas sim pelo próprio coachee no seu discurso, cabendo ao coach o papel de transformar ideias e afirmações em perguntas oportunas e indutoras de reflexão. São estas questões que despoletam o processo de consciencialização, aceitação ou de mudança.

A escuta ativa e a colocação de questões poderosas facilitam a deteção de paradigmas, isto é, de crenças, de convicções profundas, que tanto podem ser inibidoras como indutoras de ação. Sendo, no primeiro caso, necessário proceder-se a sua desmontagem como condição para a mudança e, no segundo caso, ajudar o coachee a ver e utilizar essas crenças positivas como alavancas de mudança. Ainda relativo às questões poderosas, o coach dá primazia ao "para quê?" em detrimento do "porquê?", dado que todo o processo transformacional se baseia na ação e é projetado no futuro desejado pelo coachee. Em coaching o passado é usado como um recurso, como um fundo de experiencias de aprendizagem que importa capitalizar positivamente na projeção do futuro. O coaching não tem por finalidade melhorar o passado mas sim potenciar o futuro desejado.

As exigências do equilíbrio entre racionalidade e emocionalidade da nova cultura de gestão colocam os profissionais sob constante pressão e renovados desafios quotidianos, dada a necessidade de se desenvolverem como pessoas. O coaching enquanto processo que beneficia do contributo de várias ciências sociais e do comportamento humano, constitui um contributo importante para o desempenho pessoal e profissional, permitindo-lhe otimizar toda a riqueza da experiências, competências, especialização e talento que ele próprio possui e ajudar a encontrar soluções criativas para as situações no trabalho e na vida pessoal.

A GESTÃO DAS EMOÇÕES NO ÂMBITO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Como já referimos, na atualidade, as organizações que se distinguem pela sua excelência apresentam como vantagem competitiva, incontornável e não imitável, os seus recursos humanos, por isso, apostar no desenvolvimento das capacidades humanas é apostar na produtividade e no sucesso das organizações.

Assim dotar as chefias e colaboradores com atitudes de coach, e até mesmo implementar formação e sessões de coaching, é uma possibilidade de que as organizações dispõem. A possibilidade de identificar os níveis de desenvolvimento das diferentes competências emocionais é importante para se poder traçar e delinear planos de intervenção. Segundo Goleman (2010) indivíduos emocionalmente inteligentes demonstram ser excelentes nas relações humanas, revelando marcadas capacidades de liderança e boa performance no trabalho. Quanto mais as organizações estiverem dotadas de pessoas conhecedoras que o desenvolvimento emocional é possível, pois a "inteligência emocional é flexível" (Bradberry & Greaves, 2008), mais aptas estarão a potenciar o seu desempenho e bons resultados. Quanto mais oportuna e dirigida for a intervenção junto das pessoas, maior a probabilidade de sucesso destas e consequentemente das organizações de que fazem parte.

Gerir o desempenho, que integra a emocionalidade e a racionalidade é um dos paradigmas da atual gestão. Figueiredo (2008), respondendo à questão de como garantir a competitividade das organizações na era do conhecimento, diz que um dos passos é assumir o impacto que as emoções têm na performance organizacional, e reconhecer, avaliar e controlar as nossas emoções e a dos outros para a obtenção de resultados positivos. Isto tanto é verdade em contextos de saúde, como em contextos familiares como nas necessidades da comunidade e no trabalho (Covey, 2004).

Existem pessoas com elevado QI (coeficiente de inteligência) que nem sempre têm sucesso e outras com QI moderado que têm resultados surpreendentes. De acordo com Goleman (2010), esta diferença reside frequentemente nas capacidades da inteligência emocional. Também sugere que indivíduos emocionalmente inteligentes demonstram ser excelentes nas relações humanas, revelando marcadas capacidades de liderança e boa performance no trabalho. Uma das competências importantes é saber controlar positivamente as emoções. Controlar positivamente as emoções é ter mais responsabilidade, é ter mais capacidade de concentração na tarefa entre mãos e mais atenção, é ser menos impulsivo, ter mais autocontrolo… (Goleman, 2010).

Para melhor saber controlar as emoções, será importante identificá-las e conhecer quais as componentes da inteligência emocional. Pessoas com QE (Inteligência Emocional) elevado têm êxito quanto aos seus resultados, mesmo desconhecendo as competências que integram a inteligência emocional. Ao identificá-las as pessoas poderão potenciar ainda mais o seu

desempenho. O desconhecimento do exercício da inteligência emocional, frequentemente, é a causa do menor desempenho, ao passo que, o seu conhecimento é facilitador da excelência dos resultados (Bradberry & Greaves, 2008). Hoje em dia, continuam estes autores, para se ser bem-sucedido e realizado, tem de se aprender a maximizar estas competências, pois são aquelas que empregam uma mistura de razão e sentimento que alcançam os maiores resultados.

CONCLUSÕES

É no conhecimento dos colaboradores, na sua qualificação e competências (desenvolvimento das capacidades humanas), que reside a produtividade e o sucesso das organizações, e não apenas nas ferramentas, nas máquinas e no capital que as organizações fornecem.

Entre outras áreas de competência, o desenvolvimento das competências emocionais dos colaboradores, aspeto até há muito recentemente, menos conhecido e cuidado, é um desiderato essencial para o incremento da qualidade das relações pessoais e por consequência de toda a dinâmica organizacional, dado que, não podemos esquecer, as organizações são sistemas de atividade humana.

O coaching, é um processo que permite fazer escolhas/opções, no sentido de potenciar/reformular os projetos, quer pessoais quer organizacionais e atingir o bem-estar, melhorar a qualidade de vida e promover o desenvolvimento desejado. Por isso, o coaching surge como uma importante ferramenta para as organizações que almejem potenciar a sua excelência e utilidade social. O coaching tem por finalidade potenciar o futuro desejado.

Referências bibliográficas

Bradberry, T., & Greaves, J. (2008). *Guia Prático da Inteligência Emocional - Tudo o que precisa de saber para pôr o seu QE em acção.* Lisboa: Bertrand.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas.* Lisboa: RH.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão das Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (1986). *Teoria Geral da Administração - 2.* Brasil: Mc Graw-Hill.

Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People - Powerful Lessons in Personal Change.* New York: Free Press.

Giddens, A. (2010). *Sociologia* (8ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional - O livro que mudou o conceito de Inteligência.* Círculo de Leitores.

ICF. (7 de Janeiro de 2012). *International Coach Federation*. Obtido em 7 de Janeiro de 2012, de www.icfportugal.com

Objectivos - SMART. (2011). Obtido em 04 de Maio de 2011, de http://www.portal-gestao.com

Pink, D. H. (2010). *A Nova Inteligência - Treinar o lado direito de cérebro é o novo caminho para o sucesso.* Alfragide: Oficina do Livro.

Rogers, C. (2009). *Tornar-se Pessoa.* Lisboa: Padrões Culturais.

Wartzman, R. (2010). *As lições de Peter F. Drucker. O essencial sobre a gestão, a sociedade e a economia.* Lisboa: Babel.

Wolk, L. (2009). *Coaching: el arte de soplar brasas.* Buenos Aires: Gran Aldea Editores.