



# Resposta emocional

Durante o trabalho entre coach e coachee podem surgir questões emocionais. Elas devem (ou não) ser discutidas nesse processo?

Por Luis Adonis Correia\*

**E**mbora a International Coach Federation (ICF) tenha estabelecido os fundamentos e regularizado a conduta de coaching, com orientação ética e padrões, observa-se no Brasil (mais) um desrespeito: profissionais que se anunciam como "coach" adotam posturas que ferem tais princípios.

Um aspecto curioso é que isso ocorre também entre profissionais certificados, diretamente ou não, pela ICF. É como se a certificação lhes concedesse um salvo-conduto - para "viajar" livremente - ou os tornasse agentes *licensed to kill*, com permissão

para literalmente matar: matam o processo autêntico de desenvolvimento ao qual a prática de coaching se propõe.

Essas posturas particulares classificam os falsos coaches em 3 principais categorias: *personal consultants*; conselheiros; e terapeutas.

O *personal consultant* é aquele que, em nenhum momento de sua prática de coaching, deixa de analisar o problema, dar um diagnóstico e propor uma solução para que o coachee implante. O coachee até agradece - deve ser bom ter um consultor exclusivo, um consultor para chamar de seu. Mas o

processo de desenvolvimento vai para o lixo.

O conselheiro é aquele que, tendo ou não experiência do negócio, usa do papel de coach para fazer recomendações, com a melhor das boas intenções. É muito bom poder ajudar os outros, mas o processo de ajuda em coaching ocorre por outro caminho. Quem dá conselho é porque não sabe fazer coaching.

O terapeuta, tendo graduação ou não em psicologia, traveste-se de coach para estender suas sessões de consultório no âmbito organizacional. O desconhecimento de realidades organizacionais não é uma barreira porque conduz as sessões como terapia. Há de se esclarecer a distinção entre terapia e coaching. Na terapia, o foco é o trauma, dores de ordem emocional. Tem uma perspectiva de resolução do passado e trata com a dor, a disfunção e o conflito, interno ou em relacionamentos. Busca a resolução de dificuldades identificadas no passado, as quais bloqueiam o funcionamento emocional do indivíduo no presente, melhorando aspectos gerais do quadro psicológico, tratando vida e trabalho em circunstâncias mais saudáveis emocionalmente. Resultados terapêuticos geralmente incluem a melhoria de estados emocionais e de sentimentos.

Já no coaching o foco está nas ações do coachee para atingir suas metas de desenvolvimento de competências. O escopo de atuação reside na transformação das potencialidades presentes em realidade. Tem uma perspectiva de futuro a ser alcançado. O coach apoia o crescimento profissional e pessoal baseado em uma mudança iniciada pelo próprio indivíduo (coachee) em busca de resultados por meio de ações específicas. Tais resultados são, portanto, vinculados ao êxito pessoal, personalizado.

Os profissionais que atuam nessas categorias - *personal consultants*, conselheiros e terapeutas - podem, em situações específicas, trazer algum resultado para as organizações, mas como facilitadores de coaching são nulos. Coaching envolve um processo de descoberta pessoal de qualidades e de pontos de desenvolvimento, mediante investigação, reflexão e conscientização, com aumento da autoconsciência e da percepção de suas responsabilidades. Nenhuma das categorias apontadas viabiliza tal processo.

A abordagem de coaching é para o aprimoramento do desempenho e do bem-estar na vida profissional

e pessoal, baseada nos domínios científicos de aprendizagem de adultos. Coaching profissional é uma parceria entre um coach qualificado e um indivíduo (ou equipe) que apoia o alcance de resultados extraordinários baseados no estabelecimento de metas por esse mesmo indivíduo (ou equipe). O foco está no desenvolvimento de competências para alcançar os resultados desejados. As habilidades e ações são necessárias ao indivíduo para obter resultados que tenham relevância também (e principalmente) do ponto de vista pessoal. O indivíduo (coachee) detém o foco da conversação, a qual o coach escuta atentamente e contribui com perguntas e observações que façam com que o coachee reflita. A clareza de papéis e de condução é necessária para o alcance da meta estabelecida. Coaching acelera o progresso individual ou de equipe ao promover a conscientização sobre as oportunidades, as possibilidades existentes que levam às melhores escolhas. Esse processo se concentra no estado presente do indivíduo e como ele quer se encontrar no futuro.

### Inteligência emocional

Ainda que emoções e sentimentos positivos possam advir do coaching, o foco principal é, tendo definido uma estratégia, estabelecer um plano de ação para alcançar uma meta específica na vida profissional ou pessoal. A ênfase na relação que se estabelece em coaching é na ação, na responsabilidade do processo ao sentir-se dono das decisões e de seus desdobramentos.

Há, portanto, uma conduta a ser melhor demarcada nessa abordagem: o papel e ação do coach frente a respostas emocionais evidenciadas pelo coachee. Em outras palavras: cabe ao coach trabalhar as emoções que afloram?

A manifestação de emoções e sentimentos durante o coaching tem sido alvo de pesquisas que pertencem ao terreno frequentemente denominado de Inteligência Emocional (Emotional Intelligence - EI). A propósito, utilizo essa denominação (EI) como referência largamente utilizada, embora ainda concorde com a versão das inteligências múltiplas do Gardner de 1983, que considerava emoção - assim como a memória - uma capacidade que atravessava outras inteligências.

Goleman (no livro *Working with emotional intelligence*, de 1998) define EI como a capacidade de reconhecer nossos próprios sentimentos

# O coach deve aprender a gerir seu próprio investimento emocional para que se perceba quando sentimentos acabam por dominar respostas e inibir ações

(autoconsciência) e os dos outros (empatia, consciência social), de motivar e de gerenciar emoções em nós mesmos (autogerenciamento) e em nossas relações (habilidades sociais). Inteligência emocional é a habilidade de perceber e entender emoções; acessar e gerar emoções para auxiliar os pensamentos; e efetivamente regular emoções para promover crescimento intelectual e emocional. Uma vez que coaching está sendo mais amplamente adotado como forma de desenvolvimento e encorajado como forma de gestão, conjuntos específicos de habilidades e entendimentos de EI vêm sendo desenvolvidos para permitir uma abordagem mais apropriada.

Houve um estudo da School of Health and Social Sciences, Middlesex University, verificando a hipótese de que coaches com alta inteligência emocional seriam mais capazes de perceber, entender e colaborar frente às reações emocionais de seus clientes (coachees) do que os com baixa EI. Não houve evidência de que essa hipótese fosse verdadeira, mas o estudo atribuiu isso a fatores como pequeno tamanho da amostra e problemas no questionário de investigação de envolvimento emocional.

McLeod (em *Emotional intelligence in coaching*, de 2002; e *Emotion and coaching*, de 2003) apresenta o papel de inteligência emocional em coaching. Argumenta ele que um alto nível de EI é benéfico para o coach e para o coachee, como conscientização e estabelecimento de metas e de ações motivadoras. Discute a questão de emoções durante o coaching à luz da abordagem da inteligência emocional.

A fenomenologia argumenta que não se pode conhecer o mundo real, somente o que se percebe, o que surge resultando de interpretações. Por isso a importância da habilidade em reconhecer os

sinais que nos informam sobre etapas emocionais no relacionamento de coaching e em ampliar o entendimento de nós mesmos.

Sim, consta da agenda do coach entender como as emoções e os sentimentos são externalizados e gerenciados no trabalho porque estes afetam o desempenho profissional. O coach deve aprender a gerir seu próprio investimento emocional, o envolvimento na relação com o coachee, para que se perceba quando sentimentos e emoções acabam por controlar e dominar respostas e inibir ações. No centro desse processo está a oportunidade de autoavaliação, autoconhecimento, e isso torna o coachee mais vulnerável emocionalmente. Além disso, como o coach se depara com comportamentos negativos (agressões, choros etc.), precisa ser competente em tratar com emoções logo que aparecem.

Uma abordagem que parece mais efetiva é utilizar sentimentos e comportamentos como informação. Mesmo durante o coaching, choro, tristeza, raiva, sofrimento são meios legítimos de expressão emocional e podem ser explorados pelo coach, não como terapeuta, mas compreendendo como tais reações e experiências refletem implicitamente crenças, valores, julgamentos, suposições e contradições.

Embora o coach trate com a emoção diferentemente de um terapeuta, essa habilidade, dentro dos ditames de coaching, parece ser fundamental. EI surge como uma maneira de desenvolver e trabalhar com clientes envolvidos emocionalmente, sem entrar em aconselhamento nem terapia. A capacidade de EI consta de identificar, entender, levar em consideração o uso de informação emocional a cada momento, em aspectos intra e interpessoais.

Coaching é uma abordagem que requer consideravelmente habilidade interpessoal, experiência, entendimento e autoconhecimento. Essas competências do coach é que o capacitam para utilizar efetivamente as informações provenientes de emoções e sentimentos durante o processo de coaching, com envolvimento e entendimento emocional para perceber as reações e refletir sobre estas apropriadamente. A propósito, tem sido demonstrado que EI cresce com a idade e parece estar ligado à maturidade (Goleman, 1995). Finalmente, uma vantagem com o passar dos tempos.

Luis Adonis Correia