



HOHP

Newsletter



Linha de Investigação em Psicologia da Saúde e Saúde Ocupacional

Volume 1, Número 2

Coaching e Liderança

Julho 2010

Desde a década de 70, verificou-se um interesse primordial na qualidade do profissional nas empresas, decorrente da intensificação das acções direccionadas para a produtividade e a inovação. Tal tendência tem-se acentuado nos últimos 10 anos, e as organizações têm sido confrontadas com múltiplas mudanças, obrigando-as a revigorarem-se ininterruptamente com base em processos dinâmicos e interactivos, para que possam sobreviver e progredir (Diener, Kauffman, Linley & Grant, 2004).

A literatura aponta para a necessidade de uma boa liderança nas organizações, devendo, por isso, utilizar-se o Coaching como uma ferramenta de trabalho e de desenvolvimento de competências emocionais (Henochowicz & Hetherington, 2006). A função do *coach* tem sido considerada como a princi-

pal abordagem de liderança do século XXI. O líder de ontem tomava as decisões e utilizava os recursos, explorando as habilidades dos funcionários em proveito da organização (Gale & Rebecca, 2007). Os funcionários eram vistos como instrumentos e recursos para a obtenção das metas da organização. Actualmente, o líder terá de ser competente, confiante, independente, paciente e, acima de tudo, interessado pela humanização da organização e pela valorização dos recursos humanos (Gale & Rebecca, 2007).

Assim, o Coaching constitui-se uma ferramenta indispensável para a auto-correcção e desenvolvimento de aprendizagem de novos comportamentos na organização e os *coaches* revelam-se elementos imprescindíveis à sua criação (Cardoso, 2006).

Luthans e Youssef (2004)

referem que através do coaching há

um crescimento e consciencialização da tomada de decisão organizacional e da gestão de recursos humanos " (...) As teorias predominantemente negativas que possuímos sobre o comportamento humano e a motivação nas organizações precisam de dar lugar a uma gestão baseada nas forças e orientada para o positivo, focando-se no desenvolvimento do capital humano, social e psicológico, para que atinja todo o seu potencial" (Luthans & Youssef, 2004 p. 157).

Em suma, o objectivo fundamental do coaching é a promoção e maximização do desenvolvimento de uma liderança mobilizadora, motivando os profissionais para uma maior consciência das dificuldades sentidas no processo de mudança. Contribuirá, de igual forma, para otimizar as aptidões de auto-análise e, principalmente, a auto-crítica, potencializando as capacidades profissionais /pessoais dos trabalhadores (Grant, 2006).

Destaques

- Coaching e Liderança
- A emergência do Coaching Positivo
- A Intervenção em Coaching Positivo
- Stress, Burnout e Desordens Emocionais em Profissionais de Saúde de Oncologia



HOHP - Linha de Investigação em Psicologia da Saúde e Saúde Ocupacional

<http://hohp.org> - hohp@netcabo.pt

ISMAI - Instituto Superior da Maia
Av. Carlos Oliveira Campos, 4475-690 - S. Pedro Avioso

H O H P

Coordenadores :

João Paulo Pereira

Maria João Cunha

Equipa:

Cecília Loureiro

Ludovina Azevedo

Pedro Pinto Lopes

Daniela Sousa

Joana Rodrigues



Investigações demonstraram uma relação entre a felicidade, o local de trabalho e o sucesso. Por exemplo, em comparação com os trabalhadores menos felizes, os profissionais felizes ganham mais dinheiro e mostram maior desempenho na realização das suas tarefas. Pesquisadores têm frequentemente assumido que um empregado está feliz e satisfeito porque é bem sucedido: esta evidência não significa que a felicidade esteja apenas relacionada com o sucesso ocupacional, uma vez que a felicidade, muitas vezes, precede o sucesso.

A Emergência do Coaching Positivo

Uma das últimas e mais valorizadas abordagens na área do desenvolvimento pessoal e organizacional tem por base conceitos da Psicologia Positiva.

De acordo com Martin Seligman (2007), a Psicologia Positiva oferece duas características de intervenção: uma teórica e outra científica, baseadas em evidências, que fornecem uma orientação útil para a prática de coaching. Teoricamente, temas como a felicidade, qualidade de vida e bem-estar, emoções, relações positivas, engagement e a construção de significado têm efectivamente sido desenvolvidas no campo da Psicologia Positiva com técnicas de intervenção na prática de coaching. Esta prática está validada e vem demonstrando a sua eficácia (Fredrickson, 2001).

O coaching foca-se na optimização das capacidades e forças psicológicas positivas dos trabalhadores - como o optimismo, a auto-confiança, a esperança e a resiliência - com o objectivo de incrementar o desempenho no trabalho. Assim, pode considerar-se que a meta final do coaching positivo é a construção, o reforço e a promoção das capacidades e das forças humanas (Gavin, 2003; Luthans, 2002a).

Quando a abordagem é transposta para os domínios da gestão e do comportamento organizacional, o desígnio subjacente é duplo: por um lado, trata-se de reforçar as forças e as capacidades (e.g., auto-eficácia; optimismo; inteligência emocional; resiliência) dos membros organizacionais (Keyes & Haidt, 2003); por outro lado, pretende-se desenvolver e canalizar essas forças e capa-

cidade para o benefício das organizações e concomitantemente para a saúde física e psicológica dos profissionais (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Luthans, 2002a, 2002b).

Como resultado desta tendência da Psicologia Positiva, o coaching pretende investir na formação e desenvolvimento dos profissionais no seu ambiente organizacional, numa perspectiva de gestão empresarial, orientada para a auto-sustentabilidade da organização e competitividade dos serviços prestados.

Esta concepção contém na sua essência uma visão de mudança na área da economia social. Como em qualquer processo de mudança, haverá sempre resistências a vencer e vontades de conquistar. O Coaching Positivo tem sido e será um contributo e ajuda preciosa neste sentido.

Em síntese, em qualquer circunstância os resultados e o feedback positivos do trabalhador na organização impulsionam-no para uma maior produtividade e simultaneamente para a sua realização profissional e pessoal (Boehm & Lyubomirsky, 2008).





Numerosos estudos empíricos têm demonstrado que existe uma relação estreita entre a experiência de emoções positivas e o trabalho, que resulta em bem-estar, resiliência e sentimento de felicidade, com repercussões positivas na saúde dos trabalhadores (Silva, 2005). Segundo Diener, o conceito de felicidade no trabalho está pouco ligado à concepção de riqueza, mas sim associado às emoções positivas, como alegria, satisfação, orgulho, esperança. Para este autor, é o envolvimento e a satisfação organizacional que promovem o sentimento de felicidade (Diener, 2005). As pessoas que são otimistas ou felizes apresentam melhor desempenho no trabalho, sofrem menos de depressão, têm menos problemas de saúde física e vivenciam melhores relações com os outros. O optimismo pode ser medido e também aprendido através de técnicas de intervenção de Coaching (Seligman, 1991; Diener, 2005).

Intervenção em Coaching Positivo

Numa época de economia e perspectivas futuras instáveis, deveria ser expectável que as organizações recorressem mais frequentemente a Programas de Intervenção em Coaching. Na verdade, é fundamental a investigação, avaliação e intervenção nas organizações, de forma a promover a potencialização de competências e o aumento do equilíbrio e do bem-estar na dinâmica indivíduo-organização (Houdmont, Leka & Cox, 2007).

Através de técnicas de intervenção de Coaching Positivo, os profissionais nas áreas da saúde, educação e agentes de segurança, têm rapidamente aprendido a implementar mudanças significativas que se mantêm, quando um técnico (coach) reforça consistentemente estas mudanças por um período de tempo (Milaré, 2004). Segundo Leiter e Maslach (2000) o Coaching promove um leque variado de competências, entre as quais se devem assinalar:

competências interpessoais, flexibilidade de adaptação, pensamento criativo, segurança na organização, mobilidade e mestria pessoal e ainda o desenvolvimento de competências técnicas.

As áreas que estão mais relacionadas com a intervenção de Coaching Positivo são a gestão do stress, a gestão do tempo, o fortalecimento das relações interpessoais, a gestão e análise de liderança e o aumento de satisfação e bem-estar ocupacional (Stern, 2004). Assim, a prática do Coaching Positivo actua no progresso do Trabalho, podendo definir-se como o processo que equipa as pessoas com ferramentas, conhecimentos e oportunidades de desenvolvimento pessoal mais eficaz, potencializando a sua alegria, sentimento de felicidade e de bem-estar, quer a nível organizacional, quer a nível pessoal (Diener, 2005; Kilburg & Levinson, 2008). Deste modo, os profissionais irão beneficiar da Intervenção em Coaching

através do desenvolvimento de uma aliança positiva com o trabalho, a empatia, a gestão das emoções e da comunicação e ainda o confronto com interpretações mais positivas dos contextos de vida (Kilburg & Levinson, 2008). O Coaching é considerado também uma competência e uma técnica conversacional de formação humana, a partir dos modelos de aprendizagem. É um processo dos mais úteis para tal objectivo, pois apoia o profissional na busca da realização de metas e aspirações, por meio da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de fragilidades.



Em síntese, uma avaliação e intervenção em Coaching Positivo adequado ao perfil de personalidade do profissional, à sua eficácia adaptativa, ao estágio de mudança em que ele se encontra e integrado às características do ambiente organizacional parecem constituir uma abordagem preventiva dos problemas psicológicos. Contribuirá também para o desenvolvimento dos estados emocionais positivos, como a transcendência e o fluxo (flow), que muitas vezes passam despercebidos, apesar dos importantes benefícios psicológicos e sociais na saúde global dos indivíduos (Silva, 2005).

Stress, *Burnout* e Desordens Emocionais em Profissionais de Saúde de Oncologia

A literatura tem vindo a centrar-se em investigações sobre determinantes contextuais e socioprofissionais, estudando variáveis do stress profissional, como a sobrecarga de trabalho, a pressão de horários, o conflito e a ambiguidade de papéis, bem como a falta de apoio e de capacidade de auto-regulação (Schaufeli e Buunk, 2003, cit in Pinto e Chambel, 2008). Estes autores referem ainda que os factores de trabalho apresentam uma relação mais forte com o *burnout* do que com os factores pessoais, destacando que, embora sejam importantes as diferenças individuais, as características do trabalho são as que desencadeiam maior número de quadros de *burnout*. Na sequência de um aumento significativo dos quadros de *burnout*, os investigadores procuraram perceber outros factores que poderiam estar associados ao desenvolvimento de *burnout*, analisando, por isso, outros recursos, formas e “ideias” de funcionamento, em vez de se centrarem unicamente, e como é usual, nas debilidades e disfunções do ser humano.

Segundo Meier (1983), o *burnout* resulta de um desajustamento entre as expectativas de reforço, a eficácia pessoal e o resultado conseguido pelo indivíduo em contexto de trabalho. Foi após esta constatação que se iniciaram os estudos sobre o *engagement*, considerando este um estado cognitivo-afectivo positivo, persistente, relacionado com o trabalho.

Na perspectiva de prorrogar e aprofundar o conhecimento sobre esta problemática, nos profissionais de saúde, especialmente os de oncologia, pretendeu-se verificar o papel da vulnerabilidade ao stress no desenvolvimento de quadros de *burnout*. Visou-se ainda compreender o papel da percepção das áreas de trabalho e do comprometimento organizacional e identificar o papel do *engagement* como mediador da influência do fluxo de trabalho sobre a vulnerabilidade ao stress e ao *burnout*.

Resultados e discussão

Verificamos nos resultados obtidos, e conforme o modelo que se apresenta, que no grupo dos profissionais de saúde de oncologia (g1) existem maiores índices de vulnerabilidade ao stress e *burnout*. Se, por um lado, o grupo dos outros profissionais de saúde (g2) parece apresentar o desenvolvimento de recursos de coping capazes de fazer face às necessidades do trabalho, por outro lado, no (g1), o desenvolvimento destas estratégias não parece ser tão evidente, sendo que o *engagement*, ou pelo menos a percepção de envolvimento que os profissionais de saúde apresentam, é factor mediador de perturbação e exaustão emocional, quando verificamos de que maneira o fluxo de trabalho e a percepção de capacidade para lhe fazer face são influenciadores da vulnerabilidade ao stress e *burnout*.

Conclusão

Durante muitos anos, conforme podemos constatar no estado da arte, o impacto

do stress nos profissionais de saúde tem sido alvo de estudo. As múltiplas mudanças ao nível organizacional e o crescente interesse na maturação do estudo das problemáticas de stress e *burnout* e outras realidades que com a evolução global foram emergindo levaram ao presente estudo. A compreensão das diferenças existentes entre profissionais de saúde de oncologia e os de outras especialidades, bem como a forma como estes experienciam as situações de stress e como estas se reflectem na sua vida profissional e pessoal levam-nos a inferir que os profissionais de saúde em geral são, efectivamente, susceptíveis ao stress. Contudo, há evidências significativas de que os profissionais da especialidade de oncologia se encontram numa situação mais preocupante. Isto, porque um factor que, à partida, seria protector, o *engagement*, surge como um factor desencadeante de stress, prejudicando-os, diminuindo, assim, a sua capacidade e vontade de arriscar e progredir no seu trabalho.

