

A TRADUÇÃO AO SERVIÇO DO *COACHING* EMPRESARIAL: AO ENCONTRO DA SOMBRA DE CADA UM

Conceição Pontes e Maria do Céu Pontes
ISCAP
Portugal
mapontes@iscap.ipp.pt
cepontes@iscap.ipp.pt

Breve nota introdutória

Temos assistido, nos últimos anos, a uma procura crescente de formação na área do *coaching* empresarial. Este aumento de procura deve-se, entre outros fatores, ao facto de as empresas compreenderem, cada vez mais, que um desempenho eficaz a nível de recursos humanos se revela determinante para alcançar uma firme implantação no mercado e gozar de uma reputação de excelência.

Neste contexto, as empresas têm vindo a requisitar ações de formação com perfis multifacetados a fim de dotar os seus colaboradores de competências de comunicação e atuação significativas em contexto profissional, bem como proporcionar-lhes ferramentas que os auxiliem a lidar com a pressão e as mudanças – tecnológicas, económicas e sociais – que o mercado global pressupõe e impõe.

Dado que o desenvolvimento e a adequação de tais competências e ferramentas implicam, necessariamente, a transferência e transmutação de competências pessoais para a esfera profissional, e que qualquer processo de conhecimento, adaptação e transformação começa sempre por ser interno, não será, pois, de estranhar que muito do suporte teórico fornecido e do trabalho prático realizado durante as sessões de formação em *coaching* empresarial se inscreva na área da psicologia, campo de saber que, por excelência, estuda as relações interpessoais, propõe caminhos de autoanálise e auxilia na gestão de conflitos internos e externos.

Foi justamente nessa área que nos foi solicitada, por uma entidade formadora, a seleção e tradução de alguns documentos para integrar o portefólio de uma ação de

formação cujo objetivo era dotar colaboradores de empresas de instrumentos e competências que lhes permitissem compreender-se e compreender os colegas de trabalho, contribuindo para a antecipação, gestão e remediação de situações de stress e de conflito.

Assim, e de acordo com o escopo definido pelo cliente, a seleção e tradução recaiu sobre excertos da coletânea *Meeting the Shadow: The Hidden Power of the Dark Side of Human Nature*, que abordam o conceito de sombra segundo a conceção junguiana¹, ou seja, textos que nos falam das características de personalidade menos positivas que todos possuímos, mas que negamos e ocultamos, e que, por isso mesmo, sabotam frequentemente o nosso desempenho pessoal e profissional.

Considerando que o conhecimento e a compreensão da sombra se revelam essenciais para um mapeamento lúcido e produtivo das realidades e potencialidades pessoais, coletivas e organizacionais, a escolha feita teve como objetivos: 1) fornecer conceitos-chave da esfera do auto e hetero conhecimentos a um público-alvo pouco ou nada familiarizado com a conceção junguiana de sombra; 2) definir o conceito de sombra de forma clara, de maneira a ajudar os formandos a identificar o papel que a mesma assume no seu desempenho pessoal e profissional; 3) mostrar o espetro de ação da sombra, com vista a potenciar uma melhor rentabilização da sua dimensão pessoal, coletiva e organizacional.

Não podemos esquecer que o objetivo de cada ação de formação de *coaching* empresarial é desenvolver e reforçar a individualidade – que não o individualismo – de cada um dos formandos, bem como promover relações sadias e corretas no seio de uma empresa. Ao colocar as perguntas certas, o *coaching* empresarial leva cada indivíduo a tomar consciência do seu potencial e a encontrar soluções apropriadas para a resolução de conflitos internos e externos.

¹ Segundo Carl Gustav Jung, a sombra é um legado dos estádios mais primitivos da existência humana que necessita de ser integrado na consciência, para que o ser humano possa levar a cabo o seu processo de individuação. Enquanto a sombra não for reconhecida, compreendida e aceite, quer a nível pessoal quer a nível coletivo, os conteúdos que a constituem permanecerão no inconsciente e agirão como que dotados de vontade própria, com as consequências inerentes e nefastas que qualquer comportamento não consciente acarreta.

Porque ajuda os intervenientes a conhecerem-se melhor, o *coaching* empresarial adquire um estatuto que ultrapassa a remediação psicológica, desenvolvendo competências mais realistas e eficazes de motivação e integração e promovendo objetivos de verdadeira transformação individual e coletiva dentro e fora das empresas.

É na confluência de tais premissas que se justifica o pedido que nos foi feito e a tradução dos excertos que se seguem. Afinal, conhecer “o outro lado” de cada um de nós é condição essencial para crescermos em autoconhecimento e autoestima. Mais-valias imprescindíveis, nos dias de hoje, para uma verdadeira renovação individual e coletiva.

A SOMBRA PESSOAL

Em 1886, uma década antes de Freud iniciar a análise do lado sombrio da natureza humana, o escritor escocês Robert Louis Stevenson teve um sonho extremamente revelador. Nesse sonho, um homem perseguido por um crime engole um pó e sofre uma mudança drástica de personalidade. Tão drástica que ele se torna irreconhecível. O Dr. Jekyll, um bondoso e dedicado cientista, transforma-se no violento e impiedoso Mr. Hyde, cuja maldade assume proporções cada vez maiores à medida que a história baseada no sonho se desenrola.

Quando uma narrativa como *The Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde* [O Estranho Caso do Dr. Jekyll e de Mr. Hyde] ecoa em nós de tal forma que muitas pessoas se sentem identificadas com ela, torna-se óbvio que essa narrativa possui uma qualidade arquetípica, que nos fala de algo que é universal.

Assim, cada um de nós alberga um Dr. Jekyll e um Mr. Hyde, ou seja, uma persona mais agradável que assumimos no quotidiano e um eu noturno e oculto que permanece quase sempre escondido. Emoções e comportamentos negativos como raiva, inveja, vergonha, mentira, ressentimento, luxúria, ganância, tendências suicidas e assassinas, permanecem latentes em nós, mascarados pelos nossos eus socialmente mais apropriados. Conhecidos em psicologia como a sombra pessoal, essas emoções e

comportamentos continuam a ser, para a maioria dos seres humanos, um território por explorar e domesticar.

Não podemos encarar a sombra de frente, pois ela é, por natureza, difícil de apreender. Por esse motivo, vemo-la, indiretamente, nos traços de caráter e nas ações dos outros, onde se torna mais seguro para nós observá-la. Quando reagimos de forma intensa a uma característica de um indivíduo ou de um grupo, e a nossa reação assume um sentimento avassalador de repulsa, é muito provável que estejamos a ver a nossa própria sombra em ação. Atribuir essa característica a uma pessoa ou a um grupo é um esforço inconsciente da nossa parte para a banir de dentro de nós, para evitar vê-la como nossa.

A sombra pessoal é a parte do inconsciente que engloba as características que a personalidade consciente não assume como suas e que, conseqüentemente, negligencia, esquece, e enterra, embora acabe por vê-las nos confrontos desagradáveis que mantemos com as outras pessoas.

Apesar de não podermos olhá-la de frente, a sombra está presente no nosso quotidiano. Encontrá-la exige que abrandemos o nosso ritmo de vida, que estejamos atentos às pistas que o nosso corpo nos fornece, e que disponhamos de tempo sozinhos para poder digerir as mensagens crípticas, mas vitais, desse mundo escondido.

A SOMBRA COLETIVA

Somos diariamente confrontados com o lado sombrio da natureza humana sempre que abrimos um jornal ou vemos o noticiário. Os efeitos mais repugnantes da sombra tornam-se visíveis nas mensagens dos meios de comunicação, transmitidas por toda a moderna aldeia eletrónica. O mundo tornou-se um palco para a sombra coletiva.

A sombra coletiva – a maldade humana – devolve-nos o olhar em praticamente toda a parte: nos cabeçalhos dos jornais; nas lojas de artigos pornográficos das zonas periféricas das cidades; nos desvios dos fundos que depositamos nas instituições de poupança; na corrupção de políticos sedentos de poder; na perversão do nosso sistema

de justiça; nos exércitos invasores que atravessam selvas e desertos; na venda de armas a líderes enlouquecidos; na poluição, feita de forma sub-reptícia, dos nossos rios e oceanos, e no envenenamento dos nossos alimentos através de pesticidas invisíveis.

O poder hipnótico e a natureza contagiosa de tais comportamentos estão patentes, de forma óbvia, na omnipresença das perseguições raciais, nas guerras religiosas e na aplicação da tática do bode expiatório um pouco por todo o mundo. Estes fenómenos funcionam como tentativas da nossa parte de desumanizar os outros de forma a assegurar que matar o inimigo não significa matar seres humanos como nós.

Vivemos num tempo de excessos: demasiadas pessoas, demasiado crime, demasiada exploração, demasiada poluição. Excessos que reconhecemos e criticamos, embora possamos sentir impotência perante eles. Muitas pessoas depositam as características inaceitáveis do excesso diretamente na sombra ou exprimem-nas através de comportamentos típicos da sombra. Na vida de muitos de nós, esses excessos assumem a forma de sentimentos e ações intensamente negativos, sofrimento neurótico, doenças psicossomáticas, depressão e abuso de substâncias.

Na nossa sociedade, assistimos ao crescimento omnipresente dos excessos da sombra:

- na ânsia incontrolável de aquisição de conhecimentos e domínio da natureza (expressa pela amoralidade das ciências e pela aliança desregulada entre os negócios e a tecnologia);
- na compulsão farisaica para ajudar e curar os outros (expressa pelo distorcido papel desempenhado pelos prestadores de cuidados e pela ganância dos médicos e das companhias farmacêuticas);
- no local de trabalho acelerado e desumanizado (expresso pela apatia de uma força de trabalho alienada, pela obsolescência provocada pela automatização, e pela arrogância do sucesso);
- na maximização do crescimento e progresso empresariais (expressa pelas aquisições, pela especulação, pelo abuso de informações confidenciais privilegiadas e pela crise financeira);

- no hedonismo materialista (expresso pelo consumismo ostentatório, pela publicidade exploradora, pela proliferação dos resíduos e pela poluição galopante);
- no desejo de controlar as nossas intrinsecamente incontroláveis vidas íntimas (expresso em narcisismo generalizado, exploração pessoal, manipulação dos outros, e abuso de mulheres e crianças);
- e no nosso constante medo da morte (expresso pela obsessão com a saúde e a condição física, com o regime alimentar, com os medicamentos, e com a longevidade a qualquer preço).

Contudo, as soluções utilizadas para lidar com estes excessos podem revelar-se ainda mais perigosas do que os problemas que tentam resolver. Atentemos, por exemplo, no fascismo e no autoritarismo, nos horrores que decorreram das tentativas reacionárias para conter a desordem social, a decadência generalizada e a permissividade na Europa. Ou no zelo do fundamentalismo religioso e político que recrudescer mais recentemente em resposta a ideias progressivas.

Desde tempos imemoriais que a história regista as pragas da maldade humana. Nações inteiras revelaram-se suficientemente suscetíveis a histerias coletivas de vastas proporções destrutivas. Atualmente, o mundo move-se em duas direções aparentemente opostas: há pessoas que fogem de regimes fanáticos e totalitários, enquanto outras se deixam submergir completamente por eles.

É natural que nos sintamos impotentes diante de forças tão avassaladoras. Se repararmos nelas, tal deve-se, sem dúvida, à nossa consciência culpada de sermos cúmplices inconscientes no dilema coletivo. Um dilema claramente expresso por Jung em meados do século XX:

Só dispomos de uma arma para nos protegermos da maldade humana que as forças inconscientes das massas podem ativar: uma maior consciência individual. Se não estivermos atentos à nossa consciência, abandonamos o nosso poder para nos transformarmos enquanto indivíduos e para, assim, salvar o mundo.

A SOMBRA NO LOCAL DE TRABALHO

Embora seja menos visto como um fator-chave na criação da sombra do que a família ou a escola, o local de trabalho tem uma enorme influência na forma como nos comportamos com vista a sermos aceites e bem-sucedidos.

Todos tentamos agradar aos nossos patrões, colegas e clientes, escondendo, com frequência, as nossas facetas desagradáveis – agressividade, cobiça, espírito de competição e opiniões assertivas – nos recantos mais profundos do eu privado. Muitos de nós hipotecam-se, psicológica e espiritualmente, quando colocam tanto de si na sombra que acabam por “vender a alma à empresa”.

O local de trabalho também revela a sombra quando as pessoas põem de lado as suas necessidades de lazer, intimidade e convívio familiar, e se tornam máquinas produtivas a tempo inteiro. Tal comportamento aditivo conduz, inevitavelmente, a um estilo de vida extremamente desequilibrado e compulsivo.

Como acontece com a maioria das adições, a dependência laboral pode ter raízes em padrões familiares. Há famílias onde rapazes e raparigas apenas são apreciados em função do seu desempenho, e cuja autoestima se baseia exclusivamente no sucesso. Noutras famílias, um pai ou mãe com dependência laboral transmitem essa característica aos filhos, que a herdam como se herda a cor dos olhos. Noutras ainda, é precisamente o fracasso profissional de um pai ou mãe que funciona como fator motivador para os filhos quererem ser bem-sucedidos.

Se a pessoa que sofre de dependência laboral trabalhar numa organização que apoia e encoraja tais padrões familiares, a conexão entre ambas parecerá funcionar de forma perfeita durante algum tempo, pois a sombra do funcionário e a da empresa encontram-se alinhadas. O que acontece, geralmente, é que essa conexão se quebra, seja porque o funcionário revela ter outras adições (álcool ou drogas) ou tem um esgotamento, seja porque a empresa assume um novo rumo ou muda de liderança. Nestas circunstâncias, o lado destrutivo da dependência laboral irá, fatalmente, semear o caos.

Contudo, a dependência laboral não é o único aspeto negativo do funcionamento das organizações. Embora a cultura empresarial – as regras, rituais e valores que ajudam as pessoas a organizar as suas atividades – possa ser explícita, as empresas têm também uma faceta menos visível e implícita que pode ter um papel determinante no seu desempenho em termos financeiros e de recursos humanos.

As organizações que negam a necessidade de desenvolvimento adequado dos seus recursos humanos e de gestão do stress, por exemplo, podem assumir posturas recriminatórias e insensíveis em relação aos seus funcionários. Quando existe uma ênfase excessiva no lucro e não é dada atenção suficiente às necessidades individuais, tal situação pode despoletar uma atmosfera de desconfiança. Alguns funcionários correm o risco de se tornarem bodes expiatórios e de serem sacrificados numa tentativa de resolver dinâmicas não verbalizadas no seio da organização.

Por outro lado, as culturas empresariais que encorajam uma comunicação aberta podem estabelecer um sistema de controlos e equilíbrios para lidar com problemas de sombra individual e grupal, e obter, assim, resultados bem distintos. Uma organização saudável será capaz de controlar atuações negativas ao construir sistemas de retroação abertos, ao estabelecer acordos quanto a valores e propósitos, e ao ajudar os funcionários a desenvolver as suas capacidades mais profundas.

Estas questões relativas à sombra individual e empresarial são negligenciadas com demasiada frequência por gestores e consultores de recursos humanos. Seria extremamente benéfico se conseguíssemos admitir a existência do nosso lado sombrio e pô-lo ao serviço da renovação individual, empresarial e social.

Connie Zweig & Jeremiah Abrams (Eds.)
Meeting the Shadow: The Hidden Power of the Dark Side of Human Nature
New York, Jeremy P. Tarcher/Putnam, 1991
(Tradução de excertos)

THE PERSONAL SHADOW

In 1886, more than a decade before Freud plumbed the depths of human darkness, Robert Louis Stevenson had a highly revealing dream: a male character, pursued for a crime, swallows a powder and undergoes a drastic change of character, so drastic that he is unrecognizable. The kind, hard-working scientist Dr. Jekyll is transformed into the violent and relentless Mr. Hyde, whose evil takes on greater and greater proportions as the dream story unfolds.

When a story like *The Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde* touches the chord of our humanity in such a way that it rings true for many people, it must have an archetypal quality: it must speak to a place in us that is universal.

Each of us contains both a Dr. Jekyll and a Mr. Hyde, a more pleasant *persona* for everyday wear, and a hiding, night time self that remains hushed up much of the time. Negative emotions and behaviors—rage, jealousy, shame, lying, resentment, lust, greed, suicidal and murderous tendencies—lie concealed just beneath the surface, masked by our more proper selves. Known together in psychology as the personal shadow, it remains untamed, unexplored territory to most of us.

We cannot look directly into the shadow. The shadow by nature is difficult to apprehend. For this reason, we see the shadow mostly indirectly in the traits and actions of other people, where it is safer to observe it. When we react intensely to a quality in an individual or group, and our reaction overtakes us with great loathing, this may be our own shadow showing itself. We attribute this quality to the other person in an unconscious effort to banish it from ourselves, to keep ourselves from seeing it within us.

The personal shadow is that part of the unconscious that represents those characteristics that the conscious personality does not wish to acknowledge and therefore neglects, forgets, and buries, only to discover them in uncomfortable confrontations with others.

Although we cannot gaze at it directly, the shadow does appear in daily life.

Meeting the shadow calls for slowing the pace of life, listening to the body's cues, and allowing ourselves time to be alone in order to digest the cryptic but vital messages from this hidden world.

THE COLLECTIVE SHADOW

Today we are confronted with the dark side of human nature each time we open a newspaper or watch the evening news. The more repugnant effects of the shadow are made visible to us in the media messages that are broadcast throughout our modern electronic village. The world has become a stage for the collective shadow.

The collective shadow—human evil—is staring back at us virtually everywhere: It shouts from newsstand headlines; it squats in X-rated shops on the peripheries of our cities; it embezzles our monies from the local savings and loan; it corrupts power-hungry politicians and perverts our systems of justice; it drives invading armies through jungles and across deserts; it sells arms to mad leaders; it pours pollution through hidden pipes into our rivers and oceans, and poisons our food with invisible pesticides.

The hypnotic power and contagious nature of such behaviours are both evident in the pervasiveness of racial persecution, religious wars, and scapegoating tactics around the world, through which human beings attempt to dehumanize others in an effort to ensure that killing the enemy does not mean killing human beings like themselves.

We live in a time of excess: too many people, too much crime, too much exploitation, too much pollution. These are excesses that we can acknowledge and criticize, though we may feel powerless to do anything about them. For many people, the unacceptable qualities of excess go directly into the shadow, or they get expressed in shadowy behavior. In many of our lives these extremes take the form of intensely negative feelings and actions, neurotic suffering, psychosomatic illnesses, depression, and substance abuse.

In our society, we see the growth of shadow excesses everywhere:

- In an uncontrolled power drive for knowledge and domination of nature (expressed in the amorality of the sciences and the unregulated marriage of business and technology);
- In a self-righteous compulsion to help and cure others (expressed in the distorted role of those in the helping professions and the greed of doctors and pharmaceutical companies);
- In a fast-paced, dehumanized workplace (expressed by the apathy of an alienated work force, the obsolescence produced by automation, and the hubris of success);
- In the maximization of business growth and progress (expressed in buyouts, profiteering, insider trading, and the savings and loan debacle);
- In a materialistic hedonism (expressed in conspicuous consumption, exploitative advertising, waste proliferation, and rampant pollution);
- In a desire to control our innately uncontrollable intimate lives (expressed in widespread narcissism, personal exploitation, manipulation of others, and abuse of women and children);
- And in our ever present fear of death (expressed in an obsession with health and fitness, diet, drugs, and longevity at any price).

However, the tried solutions to these excesses may be even more dangerous than the problem. Consider, for example, fascism and authoritarianism, the horrors that arose in reactionary attempts to contain social disorder and widespread decadence and permissiveness in Europe. More recently, the fervor of religious and political fundamentalism has reawakened in response to progressive ideas.

History records from time immemorial the plagues of human evil. Entire nations have been susceptible to being pulled into mass hysterias of vast destructive proportions. Today the world moves in two apparently opposing directions: Some leap away from fanatic, totalitarian regimes; others dig their feet in.

We may feel helpless in the face of such great forces. Or, if we feel about such

things at all, surely it must be the guilty conscience of unwitting complicity in our collective dilemma. This bind was expressed accurately by Jung at midcentury:

To protect us from the human evil which these mass unconscious forces can enact, we have only one weapon: greater individual awareness. If we fail to pay attention to our consciousness, we give up our power as individuals to alter ourselves, and thus to save our world.

THE SHADOW IN THE WORKPLACE

Although it is less recognized as a key factor in shadow-making than the family or the school, the workplace influences us greatly to behave in certain ways in order to fit in and succeed.

All of us attempt to please our bosses, colleagues, and customers at work, often stuffing our unpleasing parts—our aggression, greed, competitiveness, or outspoken opinions—into the deeper recesses of our private selves. For many, psychological and spiritual compromise comes about when we throw so much of ourselves into the shadow that we find we have “sold our soul to the company store.” ■

We also witness the shadow in the workplace when people put aside their personal needs for leisure, intimacy, and family, becoming around-the-clock achievement machines. This addictive behavior inevitably leads to a highly imbalanced and compulsive lifestyle.

Like most addictions, workaholism may be rooted in family patterns. In some homes, boys and girls are given support only for their performance, and their self-worth becomes rooted entirely in winning. In other homes, a workaholic parent passes on the pattern to a child, who inherits it like eye color. In others, the failure of a non-achieving parent goads a child into the drive for success.

If the workaholic happens to belong to an addictive organization in which these patterns are supported and encouraged, the match will appear to be perfect for a while; the individual's shadow and the company's shadow are aligned. But generally, something

somewhere will begin to give—the employee will reveal multiple addictions, such as alcohol or drugs, or will reach burn-out; the company will change directions or leadership—and the destructive side of the workaholism will bring about disaster.

Workaholism is not the only underside of organizations. While corporate culture—those rules, rituals, and values of a company that help people organize their activities—may be stated, corporations also have a less visible, unstated side that can determine much about their financial and personnel achievements.

Organizations that deny the need for adequate human resource development and management of stress, for example, can become blaming and insensitive to employees. When there is too much focus on the bottom line and too little focus on individual needs, an atmosphere of distrust may develop. Some employees may become scapegoats, sacrificed in an effort to resolve unspoken dynamics within the organization.

On the other hand, corporate cultures that encourage open communication can set up checks and balances for individual and group shadow problems, with a very different type of outcome. A healthy organization can help to limit negative acting-out by building open feedback systems, setting agreements about values and purpose, and even helping employees develop their deeper capacities.

These issues concerning individual and corporate shadow are too often neglected by human resource trainers and consultants. It would be of great benefit if we could more readily acknowledge the dark side and put it to work for us in individual, corporate and social renewal.

Connie Zweig & Jeremiah Abrams (Eds.)

Meeting the Shadow: The Hidden Power of the Dark Side of Human Nature

New York, Jeremy P. Tarcher/Putnam, 1991

(Excerpts)