

O COACHING EXECUTIVO COMO INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO NA SAÚDE MENTAL INTEGRADO NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Vanda Gisela Conde Pereira Branco Afonso, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, vandacafonso@gmail.com

Manuel Salvador Gomes Araújo, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, manuel salvador@iscap.ipp.pt

Introdução

Esta comunicação integra-se na área temática da “gestão da mudança e resiliência organizacional” e decorre de um estudo sobre o coaching *executivo* (CE) como instrumento de intervenção na saúde mental. O estudo assume particular relevância, num mundo em disrupção, quando se estima que 12 mil milhões de dias de trabalho são perdidos anualmente devido à saúde mental precária da força de trabalho do século XXI, acometida por riscos psicossociais, carecendo de ajuda urgente e imperiosa (OMS-OIT, 2022). Muito embora o *coaching* executivo tenha outros propósitos principais na agenda e estratégia dos gestores de recursos humanos (RH), não deixa de ser importante analisar outros efeitos colaterais (nas pessoas e nos contextos) decorrentes da escolha desta ferramenta de intervenção. O foco na saúde mental das pessoas representa, portanto, um dos grandes desafios “nas encruzilhadas” da Gestão dos Recursos Humanos (GRH), que norteou o propósito do nosso estudo - avaliar as perceções de diferentes partes interessadas no *Coaching* Executivo, em contexto laboral, no que concerne à sua relação com a saúde mental das pessoas nas organizações.

Palavras-chave: *coaching*, *coaching* executivo, saúde mental, GRH

Referencial Teórico

Segundo vários estudos internacionais, uma das estratégias de resistência à mudança e promoção de uma mentalidade ágil, favorecendo a saúde mental, pode passar pelo CE, uma prática emergente e complexa, em ascensão, com impacto substancialmente positivo no universo laboral (Adi et al., 2022; Geraghty, 2021; Grover & Furnham, 2016; Nicolau & Constantin, 2021). Apesar da separação ideológica entre os dois contextos (CE e saúde mental), imposta pelo Código Deontológico Profissional do *Coaching*, a interseção entre ambos é apontada como mutuamente influenciável e proveitosa (Boyatzis et al., 2023), embora sejam ainda poucos os estudos sobre a correlação do CE com a saúde mental (Gerathy, 2021). Este estudo pretende ser um contributo para o desenvolvimento da teoria e da prática do CE, no âmbito da GRH, pretende ainda subsidiar, de alguma forma, a lacuna referida na literatura relativamente à necessidade de investigar o impacto nas estatísticas de saúde mental dos colaboradores, quando acompanhados num processo de CE.

Metodologia

Para a realização deste estudo, mobilizou-se a metodologia quantitativa e transversal, com análises descritivas, correlacionais, preditivas e comparativas. Os dados foram recolhidos através de um questionário online realizado na plataforma Google Forms, onde se obtiveram 268 respostas. A análise dos dados obtidos foi feita utilizando o IBM-SPSS (versão 28.0).

Resultados

Os resultados demonstraram que o CE é um processo com uma representação socialmente positiva na cultura organizacional portuguesa e com impacto na saúde mental, uma vez que, para além dos benefícios, a nível organizacional, refletidos na melhoria de desempenho e da eficácia, apresenta evidências positivas também ao nível do desenvolvimento psicológico e socioemocional consubstanciadas na literatura (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Ballesteros-Sánchez, 2019; Spence & Grant, 2007). O CE permite gerir o *stress*, controlar a ansiedade e alterar atitudes face aos desafios para alcançar os objetivos laborais (Adi et al., 2022; Geraghty, 2021; Grover & Furnham, 2016; Nicolau & Constantin, 2021).

Os participantes no estudo asseguraram uma efetiva relação e influência do CE na saúde mental, reforçando a literatura. Isto porque o CE é uma ferramenta facilitadora do desenvolvimento integral da pessoa, que proporciona uma abertura da mente a novas formas de pensar, ser e agir (Boysen et al., 2021). Para além disso, através da aplicação do General Health Questionnaire (GHQ), constatou-se que a saúde mental dos Recursos Humanos, submetidos a processos de CE, é melhor do que os não participantes em CE.

Discussão

Como podemos constatar, é evidente a necessidade de colocar na agenda prioritária dos GRH a preocupação com a saúde e bem-estar das pessoas, sendo esta possível de ser influenciada por diversas ferramentas e profissionais ao seu dispor, como são exemplo o CE e os *coaches*. Ainda que o CE, na prática, seja um instrumento de intervenção integrado na GRH, tendencialmente

norteado por objetivos estratégicos da organização, esta visão atomística e unidimensional não nos deve deixar acríticos à sua influência na saúde mental. Por isso, relembrando o objetivo geral deste estudo, os resultados obtidos confirmam que o CE permite gerir melhor o *stress* e manter um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, afetando positivamente o bem-estar psicológico e a qualidade de vida profissional, na cultura organizacional, cuja eficácia se reflete na saúde mental como um “subproduto” (Bachkirova & Borrington (2020). É uma prova de que a abordagem, em jeito de “ajudar falando”, não é exclusividade da psicoterapia e do aconselhamento, para evitar comportamentos tóxicos e disfuncionais, mas também se tornou recorrente no universo organizacional pelo facto de potenciar o enfoque holístico com o “desenvolvimento humano, o desempenho e as capacidades de liderança” (Bachkirova, 2024, p. 217).

Conclusões

O CE reveste-se, hoje, de uma importância acrescida, cuja finalidade, vai mais além do que orientar pessoas para os seus objetivos de desempenho, ajudando-as a preservar a saúde mental neste mundo imprevisível, pelo que a GRH deve primar pela recorrência à sua prática. Ademais, se o “bem-estar do cliente está na vanguarda das interações de coaching” (Geraghty, 2021, p. 151), então, não existem motivos para rejeitar a sua agilização no terreno.

Reconhecemos, portanto, que o CE não é um mero modismo de gestão organizacional, mas sim uma abordagem de aprendizagem, em crescimento, cuja importância da sua valorização e democratização pode beneficiar não só a saúde financeira das organizações, mas também a saúde mental da sua força de trabalho e, em última instância, a sociedade hodierna em geral.

Referências Bibliográficas

- Adi, N.P., Odagami, K., & Nagata, T. (2022). Role of Supervisor Support in Promoting Mental Health at the Workplace. *The Indonesian Journal of Community and Occupational Medicine*. <https://doi.org/10.53773/ijcom.v2i2.67.73-4>
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Bachkirova, T. (2024). The purpose of organisational coaching: Time to explore and commit. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 22(1), 214-233. <http://doi.org/10.24384/5vd4-5a59>
- Bachkirova, T., & Borrington, S. (2020). Beautiful ideas that can make us ill: Implications for coaching. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 5(1), 9-30. <http://dx.doi.org/10.22316/poc/05.1.03>
- Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I., & Rodríguez-Rivero, R. (2019). The impact of executive coaching on project managers’ personal competencies. *Project Management Journal*, 50 (3), 306–321. <https://doi.org/10.1177/8756972819832191>

- Boyatzis, R. E, Smith, M. L., Terblanche, N., & Passmore, J. (2023). The Democratization of Coaching. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.10515>
- Boysen, S. M., Terry Arya, T., & Page, L. (2021). Organizational and executive coaching: Creating a coaching culture in a non-profit. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(2),115-132. <https://doi.org/10.24384/v95s-3g56>
- Geraghty, A. (2021). How do coaches work with clients showing signs of burnout? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S15, 139-153. <https://doi.org/10.24384/h73p-bn15>
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organizations: A systematic review of Its effectiveness and the mechanisms underlying It. *PLoS ONE*, 11(7), e0159137. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Nicolau, A., & Constantin, T. (2021). How Executive Coaching Helps Managers Increase their Performance and Deal with Uncertainty: A Systematic Review. *Filodiritto Editore – Proceedings*, 99-105. <https://www.researchgate.net/publication/353827883>
- Spence, G. B., & Grant, A. M. (2007). Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being: An exploratory study. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 185-194. <https://doi.org/10.1080/17439760701228896>
- World Health Organization & International Labour Organization (2022). *Crucial changes needed to protect workers' health while teleworking*. <https://www.who.int/news/item/02-02-2022-crucial-changes-needed-to-protect-workers-health-while-teleworking>