

Artigo de Opinião

As opiniões expressas neste artigo são da exclusiva responsabilidade do seu autor e não representam necessariamente a opinião da ICF Portugal.

Conflitos Morais para Coaches

António Graça Martins

Pretendo com este pequeno texto partilhar uma questão e reflexão sobre ética e moral, no particular quando aplicada à actividade de coaching profissional. A abordagem é simples quer pela natureza do texto quer por eu próprio não ser um especialista e o conteúdo decorre em boa parte do trabalho realizado no Comité de Ética e Conformidade da ICF Portugal, de algumas discussões havidas na Ethics Community of Practice da ICF e de discussões mais ou menos coloquiais com amigos e conhecidos. Aos leitores que se interessem particularmente por estes temas, deixo desde já o convite para se juntarem, se ainda não fizeram, aos debates mensais na Ethics Community of Practice da ICF (ver informações no final).

Enquanto coach é possível que já tenha estado por momentos em situações que ganham a forma de dilemas perante o seu cliente, o patrocinador do seu cliente ou ambos. Independentemente da resposta específica a cada um desses dilemas, é também possível que se tenha apercebido que existe todo um universo de questões difíceis de responder por mero enquadramento legal, de conduta formalmente estabelecida ou até de aplicação dos comuns princípios da razão prática da filosofia moral de Immanuel Kant, princípios estes destilados no imperativo categórico «Aja apenas segundo uma máxima tal que possa ao mesmo tempo querer que se torne uma lei universal», para si e para os outros sob total liberdade do arbítrio.

Nalgumas situações parece que não nos bastam as leis, os códigos ou as regras de ouro porque navegamos em território desconhecido, em águas cinzentas em termos da aplicação ética e moral. Podemos contrariarmo-nos, porventura subtilmente, no nosso âmago e na essência dos nossos valores e prosseguimos ainda assim, “felizes e contentes”, sob a capa da desobrigação moral que justifica os meios e por vezes até os fins, não sem tantas vezes ficar latente um irritante zumbido de dissonância interior. E isto mesmo vemos por vezes acontecer também aos nossos clientes.

Mas a questão que coloco para breve reflexão centra-se em nós, coaches, e é a seguinte:

Enquanto coaches, é possível que por vezes nos desobriguemos moralmente perante questões, situações e problemáticas que tensionam a nossa ética e moral com a prática da nossa actividade profissional para com os nossos clientes e/ou os seus patrocinadores ou outros terceiros. O que fazer para resolver estes dilemas? O que fazer para não lutarmos sozinhos com eles?

Segundo Albert Bandura, psicólogo canadiano e professor de psicologia social na Stanford University nos Estados Unidos da América, os processos racionais de desobrigação moral podem permeiar as bases morais de um indivíduo quebrando o equilíbrio do seu sistema moral auto-regulado e dando origem a comportamentos “não éticos”, através da

- Justificação Moral (por exemplo, doping desportivo a bem do engrandecimento de um país);
- Linguagem eufemística (por exemplo, “right sizing” para um despedimento colectivo);
- Comparações vantajosas (por exemplo, “faço isto para evitar um mal maior”);
- Deslocação da responsabilidade (por exemplo: “fiz porque me mandaram” ou “fiz porque é o que esperam de mim”);
- Difusão da responsabilidade (por exemplo: “faço porque todos fazem”);
- Distorção da dimensão e efeitos das consequências (por exemplo: “se não tivesse feito isto, aconteceria algo bem pior”);
- Atribuição de culpas (por exemplo: “se não estivesse obrigado a tal, teria actuado de outra maneira”) ou da;
- Desumanização (por exemplo: “aqueles *animais*...”).

São muitas e variadas as formas de nos desobrigarmos aos nossos princípios morais como são também muitas as pressões que sofremos de códigos mais ou menos explícitos que nos são “impostos” ou a que livremente aderimos mas que entram em choque com alguns desses mesmos princípios.

Não sugiro que os códigos morais, os códigos de ética ou as leis não sejam e não devam ser observados ou que, pelo contrário, tudo deva ser questionado de um ponto de vista individual. Existem situações em que precisamos de recentrar os problemas face à nossa própria moral, aos nossos valores, com ou sem a ajuda de terceiros para percebermos que não temos condições, diria “morais”, para executar uma determinada acção ou tarefa e para voltarmos à nossa coerência interna. E o mesmo, parece-me, aplica-se ao proporcionarmos a possibilidade de os nossos clientes se recentrarem a si mesmos em relação aos seus valores.

Enquanto coaches, que estratégias de desobrigação moral usamos “subtilmente”? O que nos acontece então quando nos desobrigamos moralmente (“É a vida do cliente...”, “O patrocinador não me contratou para...” ou o contrário disto, “Escolho o menor de dois males...”, etc.)

Aqui, para o coach profissional, entra a possibilidade de conferência e partilha com pares ou profissionais avaliados, quer sejam em grupos de discussão como o Ethics Community of Practice da ICF, grupos de intervenção, na supervisão de coaching, ou, claro, em processo de coaching.

Mais que respostas prontas, que não as tenho, são questões que deixo e o convite a participarem e colocarem as vossas questões, dúvidas e ideias ao Comité de Ética e Conformidade da ICF Portugal (etica@icf.pt).

Nota: a ideia para abordar este tema surgiu na sequência da apresentação da última reunião do Ethics Community of Practice do passado dia 10 de Agosto e tem por base algumas das ideias apresentadas. A Ethic’s Community of Practice da ICF reúne por teleconferência todas as segundas quartas-feiras de cada mês e tem por objectivo discutir como é que a ética impacta a profissão de coaching numa perspectiva local e global, reflectir sobre dilemas éticos e explorar as melhores práticas. Se quiser aderir, escreva um mail para o moderador Michael Joseph Marx (michael@dyadic-coaching.com) e peça a sua adesão ao grupo.

António Graça Martins

Vogal da direcção da ICF Portugal

Membro do Comité de Ética e Conformidade da ICF Portugal

Referências e algumas leituras sugeridas:

Albert Bandura, Claudio Barbaranelli, Gian Vittorio Caprara e Concetta Pastorelli, “Mechanisms of Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, Vol. 71, No. 2, 364-374

Glen Whyte, “Diffusion of Responsibility: Effects on the Escalation Tendency”, *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol. 76, No. 3, 408-415.

Immanuel Kant, “Fundamentação da Metafísica dos Costumes”, tradução de Antônio Pinto de Carvalho, Companhia Editora Nacional – Brasil, em

http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/marcos/hdh_kant_metafisica_costumes.pdf

Kevin Cheesebrough, ACC, Apresentação power point para a ICF Ethics Community of Practice, 2016

Lisa L. Shu, Francesca Gino e Max H. Bazerman, “Dishonest Deed, Clear Conscience: Self-Preservation through Moral Disengagement and Motivated Forgetting”, Harvard Business School, 2009

Manuel G. Velasquez, “Business Ethics, Concepts and Cases”, 5th Edition, Prentice Hall, 2002

Moore, C., and F. Gino, “Ethically Adrift: How Others Pull Our Moral Compass from True North, and How We Can Fix It”, Harvard Business School, 2013



Bio:

António Graça Martins é formado nas áreas de Marketing e Publicidade e Gestão, é e foi executivo em empresas dos ramos do Marketing, Imobiliário, Construção e Logística, entre outros. É coach credenciado ACC pela ICF e membro da direcção da ICF Portugal. É mentor e coach interno no grupo onde trabalha. Tem dois filhos que são, ao mesmo tempo, o seu maior desafio.