

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

OS TREINADORES DO “JOGO INTERIOR”

ESTUDO SOBRE A PRÁTICA DO *COACHING* NO CONTEXTO DA
REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL

BRUNO CASALOTTI CAMILLO TEIXEIRA

PORTO ALEGRE, 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

OS TREINADORES DO “JOGO INTERIOR”

ESTUDO SOBRE A PRÁTICA DO *COACHING* NO CONTEXTO DA
REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL

BRUNO CASALOTTI CAMILLO TEIXEIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Orientadora: Professora Dra. Lorena Holzmann

PORTO ALEGRE, 2016

CIP - Catalogação na Publicação

Teixeira, Bruno Casalotti Camillo

Os treinadores do "jogo interior": Estudo sobre a prática do coaching no contexto da reestruturação produtiva no Brasil / Bruno Casalotti Camillo Teixeira. -- 2016.

232 f.

Orientador: Lorena Holzmann.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. coaching. 2. reestruturação produtiva. 3. processos de trabalho. 4. disciplinamento. 5. campo gerencial. I. Holzmann, Lorena, orient. II. Título.

BRUNO CASALOTTI CAMILLO TEIXEIRA

Os treinadores do “jogo interior”

Estudo sobre a prática do *coaching* no contexto da reestruturação produtiva no Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Orientadora: Prof^a Dr^a Lorena Holzmann

Aprovada em Porto Alegre, 24 de março de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio David Cattani
(UFRGS)

Prof. Dr. Fernando Coutinho Cotanda
(UFRGS)

Prof. Dr. Mauricio Rombaldi
(UFPB)

Para Benê

Para Sonia

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, Benê e Sonia, pelo apoio incondicional (material espiritual), e pelo amor verdadeiro e mais puro. Vocês são (e serão sempre) a razão da minha existência.

À minha irmã Isabela, pelo amor, pela solidariedade, e por ter me dado de presente minha linda sobrinha, Ana. Nesse mesmo sentido, agradeço ao meu cunhado Danilo. A alegria proporcionada pela presença da “Pimentinha” em minha vida é inexplicável.

Ao Glauco, pela amizade verdadeira, por ter sido o grande incentivador dessa minha aventura pelos pampas, por me ter como irmão, e por ser um grande exemplo de pessoa e de profissional. A gratidão que sinto por ti jamais caberia em uma ou duas folhas de papel.

À Joana, ao João, e à Gládis, por me receberem na sua casa como se fosse um dos seus. Vocês foram minha família em Porto Alegre, e serei eternamente grato por isso.

À minha orientadora, Lorena Holzmann, por ter acreditado neste projeto e por ter confiado na minha capacidade. Sua postura profissional e seu compromisso com a sociologia crítica serão sempre uma grande inspiração para minha carreira.

À Paula Agliardi e ao Luiz (Pi), meus tutores, anjos da guarda, e irmãos. Os cuidados que vocês me proporcionaram foram fundamentais para minha estabilidade e saúde mental durante toda minha estadia em Porto Alegre. Sou apaixonado por ambos.

Ao PPGS-UFRGS, por me aceitarem no programa, pelos incentivos, pela credibilidade e todo o apoio institucional.

À CAPES, pela bolsa que me foi fundamental para exercer meu papel de pesquisador durante estes dois anos.

Ao professor Antonio David Cattani, por ter me recebido na UFRGS. Ao professor Mauricio Rombaldi, pela acolhida no estágio docente. Ao professor Fernando Cotanda, pelos comentários críticos ao meu projeto. Aos três, pelas inestimáveis contribuições com a minha pesquisa e meus estudos. Agradeço também ao professor Pedro Robertt (UFPel) pelos comentários importantes nos Seminários de Integração Sociológica UFRGS-UFPel.

À Paula de Lima, ao Matheus, à Amahnda, à Patricia, ao Otávio e à Taís, pela amizade, companheirismo e camaradagem. A amizade de vocês é um grande jardim, muito colorido e cheio de vida. À Ana Fogaça e ao Dieter pelo apoio e a camaradagem de todos os momentos.

Ao Georjão, pelas conversas sobre as angústias filosóficas da vida e do amor. Ao Laurence, pela acolhida carinhosa e fraternal em Porto Alegre. Aos dois, pela amizade, pelos diálogos e pelas risadas de inestimável valor. Agradeço também ao Igor, pela amizade e pelo bom humor.

Ao Pedro, pela pronta disposição em me ajudar com as transcrições das entrevistas e pelas conversas sobre o tema desta pesquisa.

Ao Stefan, pela parceria no trabalho, pelos comentários críticos no projeto e na pesquisa, e por ter sido um grande companheiro de estudos.

Aos demais colegas da turma de mestrado (2014) do PPGS-UFRGS: Lizandro, Paola, Brenda, Thiago, Emanuel, Anselmo, Camila, Bruna, Ricardo, Filipe e Luiz Eduardo. Agradeço o companheirismo, a amizade e a fraterna recepção na universidade.

À professora Marilis, pela acolhida e pelos comentários importantes sobre os métodos de pesquisa aplicados neste projeto.

Ao Jorge, pela amizade e pelo compartilhamento da área de pesquisa. Nossas conversas foram determinantes para várias ideias desta dissertação.

Ao Paulo, ao Rafael, ao Breno e à Tays pela amizade, pela paciência com minhas intempéries, e por me apoiarem nesta empreitada. Sou grato a todo o acúmulo (de vivências e saberes) que vocês me proporcionaram ao longo desta vida.

À Isabella, por iluminar meus caminhos neste fim de mestrado, pelo apoio incondicional, pelas revisões, pela paciência e pela alegria. Você é um grande exemplo de pessoa e de profissional, e serei eternamente grato por acreditar em mim.

Por fim, agradeço à minha vovó Olga, que partiu em 2015 – não sem antes dizer o quanto se orgulhava de mim, e o quanto eu tinha “ido longe” na minha carreira profissional.

“É melhor começar, creio, lembrando aos principiantes que os pensadores mais admiráveis, dentro da comunidade intelectual que escolheram, não separam seu trabalho de suas vidas. Encaram ambos demasiado a sério para permitir tal dissociação, e desejam usar cada uma dessas coisas para o enriquecimento da outra”.

C. Wright Mills

A imaginação sociológica

“Em sociologia toda proposição que contradiz as ideias estabelecidas, está exposta à suspeita de preconceito ideológico, de tomada de posição política. Fere interesses sociais: os interesses dos dominantes que compactuam com o silêncio e com o 'bom senso' (que diz que o que é deve ser ou não pode ser de outra maneira); os interesses dos porta-vozes, dos comunicadores de massa, que necessitam de ideias simples, simplistas, slogans. É por isso que lhe pedem um número mil vezes maior de provas (o que na realidade, é muito bom) do que pedem aos porta-vozes do 'bom senso’”.

Pierre Bourdieu

Questões de Sociologia

Resumo

Esta pesquisa tem como objeto a prática de desenvolvimento pessoal e capacitação profissional conhecida como *coaching*. Traduzido do inglês o *coach* é o treinador, aquele que conduz o seu *coachee* (treinando) num determinado processo de aprendizagem. Neste trabalho, busco investigar como o *coaching* acaba se tornando um tipo específico de treinamento (executivo e gerencial), com suas peculiaridades teóricas e metodológicas. Dessa forma, busco investigar também quais são os fundamentos de sua origem no Brasil, como ele chega a nosso país, e de que forma que ele pode ser conectado ao contexto histórico da reestruturação produtiva. Por isso, a abordagem de nossa investigação é radicada na sociologia do trabalho e na sociologia econômica. A análise aqui registrada buscou compreender também as trajetórias dos profissionais do *coaching*, os *coaches*. Para tal, realizamos entrevistas semiestruturadas e em profundidade com *coaches* de dois pólos dinâmicos da economia brasileira: Porto Alegre (RS) e São Paulo (SP). A nossa abordagem metodológica é qualitativa, formulada para poder abarcar uma análise de conteúdo. A análise comparada entre a absorção do *coaching* nesses dois pólos permitiu construir recorrências, observar códigos de uma linguagem própria do campo gerencial brasileiro, e aferir correlações entre essa linguagem e novas demandas por disciplinamento para o trabalho. Partiu-se do pressuposto de que realizar uma interpretação sociológica sobre o fenômeno significa, em primeiro lugar, saber encontrar o seu espaço na esteira da reestruturação produtiva neoliberal. E, em segundo lugar, o modo como ele pode ser relacionado a um entendimento mais geral sobre os sistemas integrados de gestão pós-fordistas. Estas pautas colocam na ordem do dia uma discussão sobre a presença da *governança corporativa* na sociedade brasileira contemporânea. Nesse escopo, coloca-se um papel preponderante nos atores do campo gerencial que, graças às suas qualidades seriam responsáveis por garantir a adesão de todos aos objetivos, e a condução de acordo com os seus imperativos. Assim, metas e objetivos (e o próprio método em si) são referenciados através de princípios de legitimação e princípios de heteronomia. Estes princípios demarcam os limites daquilo que chamamos de “sistema de pensamento” do *coaching*.

Palavras-chave: *coaching*; reestruturação produtiva; processos de trabalho; disciplinamento; campo gerencial.

Abstract

This master's degree dissertation aims to investigate the practice of personal development and professional training known as *coaching*. Translated from the English language, the *coach* is the person who leads his *coachee* in a process of learning. In this work, we investigate how the *coaching* becomes a specific kind of executive and managerial training, with some theoretical and methodological singularities. Thus, we also seek to trace the concept's reception in Brazil and how it can be related to the historic context of the post-70's productive restructuring. Therefore, the approach of our research is based in the sociology of labor and also in the economic sociology. Our analysis also sought to understand the Brazilian *coaches* trajectories. To this end, we conducted semi-structured interviews with professionals from two dynamic poles of the Brazilian economy: Porto Alegre city (Rio Grande do Sul state) and Sao Paulo city (Sao Paulo state). Our methodological approach is qualitative, formulated in order to encompass a content analysis of the *coaches* thought. The comparative analysis between the absorption of *coaching* in these two poles allowed us to trace recurrences, observe codes of the Brazilian managerial field's language, and assess correlations between this language and the new demands for discipline to the work. We started from the assumption that to conduct a sociological interpretation of the phenomenon is necessary, first of all, to understand its place in the wake of neoliberal economic transformations. And, secondly, how it can be related to a comprehension about the integrated post-Fordist management systems. These guidelines place on the sociological agenda the discussion about the presence of the corporate governance in contemporary Brazilian society. In this context, we find an important role in the management field actors, caused by their responsibility for ensuring the participation of workers into the objectives of the organizations, and also for conducting them in accordance with its requirements. Thus, their objectives are based on legitimizing and heteronomy principles. These principles demarcate the boundaries of what we call "the thought system" of *coaching* in Brazil.

Key-words: *coaching*; productive restructuring; working processes; disciplining; managerial field.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAPSA Associação Paulista de Recursos Humanos e de Gestores de Pessoas

ABRACEM Associação Brasileira de *coaching* Executivo e Empresarial

ABRH Associação Brasileira de Recursos Humanos

AoEC Academy of Executive *coaching*

FGV Fundação Getúlio Vargas

IAC International Association of *coaching*

IBC Instituto Brasileiro de *coaching*

IBEF Instituto Brasileiro de Executivos Financeiros

ICF International *coaching* Federation

ICI International Association of *coaching* Institutes

ICI – Brasil Integrated *coaching* Institute (Brasil)

OE Organização Empresarial

PPG Programa de Pós-Graduação

SLAC Sociedade Latino-americana de *coaching*

SBC Sociedade Brasileira de *coaching*

SGC Sociedade Gaúcha de *coaching*

UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul

USP Universidade de São Paulo

WABC Worldwide Association of Business *coaching*

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ocorrências do conceito de *coach/coaching* em bases de dados acadêmicas e científicas norte-americanas e europeias (p.50)

Gráfico 2 – Publicações acadêmicas na base Scopus somente nas áreas de Negócios, Administração, Contabilidade, Economia e Finanças, por ano de publicação, (p.52)

Gráfico 3 – Publicações acadêmicas na base Scopus somente nas áreas de Negócios, Administração, Contabilidade, Economia e Finanças, por chave de indexação (p.52)

Gráfico 4 – Ocorrências dos conceitos de *coach* (esquerda) e *coaching* (direita) no jornal O Globo, por década (p.54)

Gráfico 5 – Ocorrências dos conceitos de *coach* (acima) e *coaching* (abaixo) no jornal O Estado de São Paulo, por década; discriminação por caderno (p.55)

Gráfico 6 – Ocorrências dos conceitos de *coaching* no jornal Folha de São Paulo (1962-2014), discriminado por assunto (p.56)

Gráfico 7 – Trajetórias acadêmicas da amostra tomada em conjunto (RS e SP); categorias criadas por livre citação dos entrevistados (p.150)

Gráfico 8 – Trajetórias profissionais da amostra tomada em conjunto (RS e SP); categorias criadas por livre citação dos entrevistados (p.150)

Gráfico 9 – Ano(s) da(s) formações em *coaching* obtida(s) pelos profissionais da amostra tomada em conjunto (RS e SP) (p.151)

Gráfico 10 – Tipo de *coaching* praticado pelos profissionais da amostra tomada em conjunto (RS e SP); categorias criadas a partir da livre citação dos entrevistados (p.151)

Gráfico A – Faixa etária dos *coaches* entrevistados (p.209)

Gráficos D – Retratos da pesquisa nacional realizada pelo Instituto Fidedigna (p.231)

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1 – Primeiras aparições dos conceitos de *coaching* e *coach* na acepção empresarial/gerencial nos jornais Folha de São Paulo e O Estado de São Paulo (p.58)

Figura 2 – *coaching* e *coach* na acepção empresarial/gerencial nos jornais O Estado de São Paulo e Folha de São Paulo: outros sentidos (p.59)

Figura 3 – Anúncio de curso organizado por uma empresa de *coaching*, na página da ABRH - Nacional, no jornal O Estado de São Paulo (p.60)

Figura 4 – Anúncios de vagas de emprego com exigência de *coaching* ou para *coach* no jornal Folha de São Paulo (p.61)

Tabela 1 – Distribuição de entrevistas por cada instituição considerada (p.80)

Tabela 2 – Roteiro de entrevistas (p.82)

Quadro 1 – Esquema lógico de definição, coleta e sistematização do material empírico analisado na pesquisa (p.84)

Tabela 3 – Modelo de quadro comparativo: o que é *coaching*? (p.86)

Quadro 2 – Esquema lógico de análise dos dados coletados (p.89)

Tabela 4 – Recorrência da ideia de que o *coaching* é um “processo estruturado” (p.92)

Tabela 5 – O que é *rapport* (p.95)

Figura 5 – A “roda da vida” segundo a Sociedade Brasileira de *coaching*, (p.96)

Tabela 6 – Variações da “roda da vida” (p.97)

Tabela 7 – Princípios de legitimação (i): sobre a origem da “roda da vida” (p.98)

Tabela 8 – O que é o método das perguntas (p.101)

Tabela 9 – Variações do “método das perguntas” (p.104)

Tabela 10 – Princípios de legitimação (ii): sobre a origem do método das perguntas (p.106)

Tabela 11 – Princípios de legitimação (iii): cérebro, comportamento e felicidade (p.108)

Tabela 12 – Princípios de legitimação (iv): subsídios espirituais e religiosos (p.110)

Tabela 13 – Rechaço a práticas de cunho holístico e espiritualista (p.124)

Tabela 14 – O *coaching* no par “método *versus* ocupação” (p.128)

Tabela 15 – Recorrência da ideia de que *coaching* não é terapia (p.174)

Tabela 16 – O que é resiliência (p.176)

Tabela A.1 – *Coaches* de Porto Alegre: Trajetória educacional/acadêmica (p.201)

Tabela A.2 – *Coaches* de Porto Alegre: Trajetória profissional (p.202)

Tabela A.3 – *Coaches* de Porto Alegre: informações profissionais I (p.203)

Tabela A.4 – *Coaches* de Porto Alegre: informações profissionais I (p.204)

Tabela A.5 – *Coaches* de São Paulo: Trajetória educacional/acadêmica (p.205)

Tabela A.6 – *Coaches* de São Paulo: Trajetória profissional (p.206)

Tabela A.7 – *Coaches* de São Paulo: informações profissionais I (p.207)

Tabela A.8 – *Coaches* de São Paulo: informações profissionais II (p.208)

Sumário

Introdução	16
CAPÍTULO 1 – Das motivações desta pesquisa, das perguntas iniciais e das hipóteses.....	23
1.1. Hipótese 1: o destino de Carlos.....	23
1.2. Hipótese 2: o destino de Silvia.....	25
1.3. Hipótese 3: o destino de Beatriz.....	26
1.4. O destino desta pesquisa	28
CAPÍTULO 2 – Do objeto de pesquisa.....	31
2.1. Premissas para uma definição conceitual.....	31
2.2. O “jogo interior” de Timothy Gallwey.....	33
2.3. O “jogo interior” do business e a “performance” de John Whitmore	38
2.4. O contexto histórico	46
2.5. Pressuposto 1: crescimento de referências e variações do conceito de coaching.....	50
2.6. Pressuposto 2: primeiros sinais do coaching no Brasil	57
2.7. Pressuposto 3: dos objetivos da investigação.....	62
CAPÍTULO 3 – Recorte e percurso metodológico	68
3.1. O recorte geográfico.....	70
3.2. A noção de “campo gerencial” e as Organizações Empresariais	71
3.3. Da etapa exploratória: algumas percepções definidoras	75
3.4. Os coaches entrevistados e as instituições consideradas.....	78
3.5. Dos objetivos das entrevistas: lendo o coaching com “olhos de coach”	80
3.6. Sobre os “princípios de legitimação” e os “princípios de heteronomia”.....	87
CAPÍTULO 4 - Radiografias do coaching: anotações do campo de pesquisa	91
4.1. A relação entre o coach e o coachee: frequência, rapport e “ferramentas de mapeamento”	93
4.2. O método das perguntas	99
4.3. “Isso aí é coisa de autoajuda”: análise de um manual de coaching.....	112
4.4. Controvérsias no “sistema de pensamento” do coaching.....	119
CAPÍTULO 5 – O coach em público	131
5.1. Palestra P1: A felicidade dá trabalho	132
5.2. Palestra P2: A crise está no cérebro	138
5.3. Palestras P3 e P4: Feira do Empreendedor 2015 (SEBRAE-SP).....	144
CAPÍTULO 6 - A questão das trajetórias	149
6.1. Breve panorama das trajetórias	149
6.2. Quem são os treinadores do “jogo interior”?	155
6.3. A fala da trajetória e as narrativas profissionais.....	164
6.4. Entre consultorias, mentoring e terapia: divergências e aproximações com o coaching	171

CAPÍTULO 7 – Anotações teóricas	181
7.1. A questão das ciências psicológicas	182
7.2. O coaching e o “novo espírito do capitalismo”	184
7.3. O coaching e a “nova razão do mundo”	186
Conclusão	189
Bibliografia	195
Anexo A – Informações sobre os coaches entrevistados	201
Anexo B – Informações sobre as instituições I1 e I2	210
Anexo C – Quadros de organização pessoal do manual Praticando o coaching	228
Anexo D – Recortes da pesquisa nacional sobre coaching realizada pelo Instituto Fidedigna	231

Introdução

No decorrer dos anos 1990 e no alvorecer do século XXI, os impactos do avanço da hegemonia neoliberal (na economia, na política, no pensamento coletivo, etc.) se tornaram matéria comum de análise na sociologia, especialmente no universo que engloba a temática do trabalho. Não sem razão, o momento histórico demandava um esforço manifesto de pesquisadores para compreender os efeitos das mudanças em curso: a crise do velho modelo keynesiano e a decomposição da experiência burocrática soviética no sistema produtivo – em escala global e nacional, nos mercados e nos Estados, na reorganização da força de trabalho e na gestão de políticas públicas. Tais mudanças evidenciavam as condições materiais para a consolidação das teses neoliberais no *mainstream* econômico¹. Essas teses, por sua vez, forneciam proventos ideológicos e morais para a sustentação de medidas políticas e econômicas que resgatavam uma concepção de capitalismo em sua forma historicamente mais competitiva e predatória.

A revitalização da ortodoxia liberalizante neoclássica – demarcada profundamente pela defesa intransigente da primazia do “livre mercado” sobre quaisquer formas de regulação – foi acompanhada pelo avanço de tecnologias altamente qualificadas no campo da informática e das telecomunicações. No plano das relações internacionais, houve um recrudescimento da porosidade das barreiras políticas dos Estados ao fluxo de capitais e mercadorias, algo que foi alavancado pela criação de novos acordos comerciais e alfandegários. Estes fatores, conjugados, tornaram quase irrefreáveis as possibilidades de o capital internacional poder se movimentar geograficamente pelo planeta de acordo com aquilo

1 O principal representante desse movimento é, certamente, Friedrich August von Hayek. Mas é importante registrar aqui a relevante observação de Coggiola (1995), que sublinha uma superestimação das influências de pressupostos oriundos de personalidades como Hayek. Segundo o autor, as mudanças econômicas observadas no período em questão certamente corroboram a retomada de teses liberais. Mas é de se perguntar se seria possível limitar a reorganização do capitalismo contemporâneo a um único ideário, supostamente coerente e unívoco. Assim, registrar-se-ia que os fundamentos neoliberais do capitalismo atual seriam não a causa, mas o efeito das transformações no sistema produtivo global. Em outras palavras: as características do atual estágio capitalista, embora certamente favoráveis à inclinação a teses como as de Hayek e dos monetaristas, não autoriza ninguém a concluir que tal estágio esteja resumido em um ânimo singular e monocausal. Em verdade, ele é multilateral e multideterminado.

que fosse mais vantajoso para os seus interesses unilaterais (em termos de custos de mão de obra e incentivos governamentais).

Estas condições gerais correspondem ao que, na sociologia do trabalho, se convencionou chamar de reestruturação produtiva. No Brasil, a reestruturação produtiva foi mobilizada a partir da política econômica dos governos pós-1988, especialmente no período da presidência de Fernando Collor (1990-1992) e Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Com razão, os efeitos de tais políticas sobre o mercado de trabalho – especialmente na base do sistema produtivo – geraram uma série de críticas que demarcaram o ritmo do pensamento sociológico brasileiro². Tais críticas vaticinavam o desmonte de direitos no Brasil, o que fatalmente geraria um aumento dos índices de desigualdade no país, somado ao enfraquecimento dos mecanismos de proteção social dos trabalhadores e das classes menos favorecidas.

No decorrer dos anos 2000, novas questões foram colocadas para o debate acadêmico. Desde 2003 o Brasil experimentou uma retomada nos seus índices de crescimento, o que resultou no aumento da oferta de emprego em escala nacional. Isso implicou numa série de mudanças significativas no mundo do trabalho e da economia. Tais mudanças, num primeiro momento, pareceram desmentir algumas das previsões feitas nos anos 1990. Se olharmos, por exemplo, para a taxa de mobilização da classe trabalhadora organizada, veremos que houve uma breve retomada nas taxas de sindicalização da população empregada – conforme demonstrado por Pochmann (2006, 2011). Entretanto, como também demonstrou esse autor, o perfil dos novos sindicalizados é essencialmente acima dos 25 anos. Isso sugere que, a despeito da retomada da sindicalização, não houve uma renovação geracional. Esse tipo de dado impeliu a objeções de que as mudanças ocorridas nos últimos 15 anos se deram num

2 Registra-se aqui a produção de autores como Antunes (1999, 2000, 2004), Alves (2007, 2011), Bianchi (2001), Braga (2009, 2014), Borges e Druck (1993), Druck (1999), Sodr  (1996, 1997), dentre tantos outros que aqui poderiam ser citados. Os principais efeitos pesquisados foram: a flexibiliza o na estabilidade dos antigos postos de trabalho; as altera es na legisla o trabalhista (no geral, em favor do empregador); a cria o de novos postos de trabalho, precarizados e mal remunerados; a prolifera o da terceiriza o e os novos modelos org nicos do sistema produtivo (especialmente do toyotismo). As teses desses autores ensejaram duras cr ticas endere adas especialmente aos governantes que, sem qualquer media o com as entidades representativas da sociedade civil (em especial, dos trabalhadores), adotaram a agenda do neoliberalismo sob os ausp cios da necessidade de se modernizar a economia brasileira.

cenário em que não houve alterações substanciais no modelo de desenvolvimento em curso. Passados mais de vinte anos do início da agenda neoliberal no Brasil, as suas críticas certamente continuam atuais, uma vez que alguns dos seus elementos mais importantes seguem pautando a política nacional. Vide, por exemplo, o debate em torno do PL4330/2004, que recentemente tramitou na câmara dos deputados do Congresso Nacional, e atualmente tramita no Senado Federal como PLC 30/2015. Mas somo esforços aqui com aqueles que entendem que é preciso avançar na sua compreensão.

Vamos nos deter, mais uma vez, no caso da juventude. Os jovens são alvo privilegiado do projeto societário cunhado na reestruturação produtiva, se tornando potenciais aliados da reprodução da sociedade de mercado neoliberal no Brasil (CAMPOS, 2012). O seu caso é ilustrativo de uma conjuntura que pressiona homens e mulheres a assumir uma identidade compatível, portanto, com as novas relações de trabalho, submetendo suas vidas a uma lógica imediatista e sem perspectivas de longo prazo. Costa (2004) compreende que esse modo de comprometer-se apenas com aquilo que é imediato acaba por excluir as pretensões que exigem projetos políticos de longo prazo. Como reflexo disso, conforme demonstra Santos (2009), verifica-se também uma descrença generalizada com as instituições políticas tradicionais, e com as formas consolidadas de ativismo social – como partidos e sindicatos.

Avancemos: os jovens trabalhadores não são os únicos afetados, no plano da representação política e da mobilização social, pelo quadro da reestruturação produtiva. Assim, Grün (1990; 1992) observa importantes transformações na faixa do campo gerencial brasileiro. Nesse caso, o autor aponta, no campo em questão, as disputas simbólicas surgidas desde o período da redemocratização do país. Tais disputas passaram a opor cada vez mais sindicatos (representativos de profissionais oriundos das classes médias que ocupam cargos de gerência e direção nas empresas) a Organizações Empresariais (OEs), o que acabou por sinalizar a aproximação simbólica do executivo brasileiro à imagem do empresário em favor dos segundos. Os efeitos políticos, nesse caso, foram evidentes: o esvaziamento da mobilização social através do movimento sindical, e o conseqüente crescimento de OEs (como, por exemplo, a Associação Brasileira de Recursos Humanos, o Instituto Brasileiro dos Executivos Financeiros, a Associação Brasileira de Controle de Qualidade, etc.) que, por sua vez, apelam para a aproximação posicional dos indivíduos de classe média em relação ao

patronato³ (GRÜN, 1990; 1992) – ou seja, no plano simbólico, fazem que os indivíduos de classe média criem para si a imagem de que são estruturalmente mais semelhantes do patronato do que dos setores mais subalternos da população.

Estamos, portanto, diante de um momento histórico *sui generis* que parece atingir grupos distintos. Os jovens trabalhadores da base do sistema produtivo se sentem cada vez menos representados por entidades como os partidos políticos e pelo movimento sindical tradicional. Algo muito parecido ocorre com as classes médias dirigentes que, no afã de se identificarem a partir do lócus simbólico empresarial, se apressam a endossar instituições que concorrem diretamente com sindicatos e outras formas de mobilização social, tidas como “plebeias”⁴. Estes casos expõem as veias abertas de um novo ambiente ideológico e moral que desafia os sociólogos a interpretar o devir deste novo século. A este ambiente Boltanski e

3 “No segmento da estrutura social ocupado pelas classes médias assalariadas, temos, esquematicamente, uma competição entre duas ordens de iniciativa ‘formatadoras’ do relevo subestrutural. De um lado, as estratégias dos sindicatos profissionais da classe média, os quais, a partir da abertura política do governo Geisel, trabalharão uma imagem desse agregado moldada fundamentalmente a partir das semelhanças entre as diversas formas de assalariamento existentes na sociedade, sinalizando uma proximidade com os segmentos mobilizados do proletariado industrial. Contrastando com aquela vertente, temos o aparecimento das OEs, que trabalham com as semelhanças e ambiguidades posicionais dos indivíduos de classe média em relação ao patronato. A crescente impugnação social das formas de organização ‘plebeias’ das classes médias assalariadas – greves, passeatas, etc. -, mensuráveis pelo eco alcançado nas pregações moralizadoras de diversos órgãos da mídia eletrônica ou escrita, ou ainda de candidatos a postos eletivos direitistas, assinala-nos a força da segunda vertente de mobilização diante da primeira” (GRÜN, 1992, p.101).

4 Pois, como já anotava Gorz (1974; 1998), o trabalho no capitalismo, a partir da reestruturação produtiva, tem a caricatura da autonomia. E o seu caráter caricatural se dá justamente porque a autonomia no mundo do trabalho é irrealizável se não existir também autonomia cultural, moral e política na sociedade em que os indivíduos estão inseridos. Ocorre que, no capitalismo pós-1970, se engendram processos que intencionam solapar as bases da ação sindical, o livre debate político e as possibilidades de dissidência. As novas empresas, especialmente no mundo ocidental, passam a privilegiar mão-de-obra jovem, sem passado militante e com cláusulas contratuais explicitamente anti-sindicais. O novo trabalhador deve ser destituído de raízes maiores, sem identidade de classe, e sem vínculos de pertencimento a coletividades potencialmente contestadoras. Algo similar ocorre com o campo gerencial, conforme observado por Boltanski e Chiapello (2009), mas em outro sentido. A gerência de novo tipo também deve ter o ultrapassado os limites de seu enraizamento na “heteronímia típica do trabalho fordista” (SOUZA, 2010), passando pelo crivo da crítica às instituições tradicionais e às hierarquias. A caricatura da autonomia pavimenta o nexos de união entre a base do sistema produtivo e da gerência.

Chiapello (2009) chamam de “novo espírito do capitalismo” e Laval e Dardot (2012) chamam de “nova razão do mundo”. A imagem da efemeridade e da incerteza imprime a este ambiente uma aparente perda generalizada de valores nos quais as pessoas poderão se amparar para fazer suas escolhas vitais. Em contrapartida, cresce a busca por respostas em meios alternativos que são tão comuns quanto heteróclitos. Estes meios variam desde o profícuo mercado de livros de auto-ajuda, até os discursos motivacionais proferidos por “gurus” midiáticos em palestras altamente lucrativas.

Porque citar aqui grupos sociais diferentes (e, por vezes, conflitantes), como os jovens trabalhadores e a faixa do campo gerencial? A ironia do pensamento sociológico fica pelo fato de que a pergunta germinal de alguns de seus clássicos é conservadora: afinal, o que *conserva* a sociedade de pé?⁵ Seja ele o “novo espírito do capitalismo” ou uma “nova razão do mundo”, creio que devemos olhar para alguns consensos estabelecidos em nossa sociedade atual – ou seja, padrões de pensar e de agir comuns a grupos diferentes, que lhes permitem dialogar num mesmo plano. No mundo da economia e do trabalho, me refiro a uma conjuntura onde se dissemina uma espécie de ética do sucesso individual. Todos devemos buscar o “sucesso”. Quem não o faz é porque se acomodou, sendo, portanto, indigno de prestígio social. Todos devemos ser empreendedores, pensar “pra frente”, “inovar”, pensar “fora da caixa”. Acomodar-se é um pecado gravíssimo, sinônimo de preguiça e de inépcia. Para não cometer este pecado é preciso ter metas. E estas metas devem ser colocadas pelos próprios indivíduos a si mesmos. É preciso ter foco nas metas, e persegui-las com os próprios meios, com os próprios recursos. Estas metas, por sua vez, devem ser do indivíduo e para o indivíduo: quase nunca elas são coletivas. Insiste-se aqui na velha crença de que aquilo que é bom para o indivíduo, é bom para o coletivo.

No *script* deste drama começam a aparecer novos atores. Entram em cena profissionais que antes não existiam, e que prometem auxiliar as pessoas a cumprir com este dever de se colocar metas e atingi-las. É o caso do *coach*. Traduzido do inglês, o *coach* é o treinador, o condutor, aquele que – assim como um técnico de uma equipe esportiva – tem

5 Papel que na tradição durkheimiana pode ser atribuído às noções de *solidariedade orgânica* e *consciência coletiva* (DURKHEIM, 1999) e na tradição weberiana à noção de *racionalidade*, ou *processo de racionalização*, imortalizada na expressão da “jaula de ferro” (WEBER, 2004). Na tradição marxista, a noção que talvez melhor illustre essa episteme sociológica seja a de *hegemonia*, de Gramsci (2002; 2007).

como papel principal desenvolver as competências de profissionais diversos níveis das empresas. O *coach* ampara as pessoas tanto para enfrentar as dinâmicas internas e os dilemas do mundo do trabalho, quanto para organizar sua própria vida íntima. Trata-se, enfim, de um tipo de consultor que tem à sua frente uma gama variada de metodologias para auxiliar seu cliente na conquista de suas metas.

Uma observação apressada do fenômeno do *coaching* pode fazer com que os mais desavisados acreditem que o *coach* é um personagem pitoresco que “pulou pra fora” dos livros de auto-ajuda, e hoje está aqui andando entre nós. Outros podem acreditar que o *coach* é um “guru” motivacional que pode ser contratado diretamente pelas pessoas para que lhes ofereça um serviço de “*personal guru*”. Mas será que é isso mesmo? Essas leituras apressadas fazem crer que o fenômeno é parte de um único bojo, onde não se distinguem a chamada “literatura de aeroporto”, os sábios “gurus” motivacionais, os administradores espiritualistas, os executivos versados em budismo e yoga, e toda a sorte de elementos simbólicos que se confundem na constituição do “homem empresarial” – pra usar a expressão de Laval e Dardot (2012). Como o papel do sociólogo é superar essa “sociologia espontânea”, conforme sugere Bourdieu (1999), acredito que seja necessário olhar para o fenômeno com mais cuidado.

Acreditando que o *coaching* tem algo a revelar sobre a conjuntura atual do mundo do trabalho⁶, esta dissertação busca investigar os fundamentos do fenômeno na realidade de dois pólos dinâmicos da economia brasileira – RS e SP. O impulso inicial desta pesquisa é uma investigação sobre os pressupostos metodológicos do *coaching*, o seu público-alvo, as suas regras – sobretudo as recorrências de suas regras, o que me faz comparar profissionais do *coaching* de duas capitais brasileiras (Porto Alegre - RS e São Paulo - SP). A partir daqui, adentro em dois temas principais. O primeiro deles é o tema dos campos, visto que, com os

6 O conceito de trabalho aqui não será mobilizado na direção de propor um afeiçoamento (ou uma simples tipologia) do “trabalho do *coach*”. Mas sim em que medida o tipo particular de atividade profissional dos *coaches* tem relações com a constituição de uma relação entre linguagem e trabalho – no sentido que é proposto por Nouroudine (2002). Nesse caso, privilegia-se a observação dos modos específicos de transmissão de saberes em coletivos de trabalho (material ou imaterial). Em conformidade com a proposta desta pesquisa, o par relacional linguagem/trabalho serve como ponte mediadora entre o particular e o geral. Ou seja, uma ponte que permite correlacionar comparativamente as transformações paradigmáticas no mundo do trabalho (tradicionalmente problematizadas pelo conhecimento sociológico) a fenômenos particulares que englobam práticas concretas de enunciação e significação de ações no campo gerencial.

elementos captados durante a pesquisa, foram apresentados a mim diversos questionamentos sobre a possibilidade de se afirmar que existe um “campo” de *coaching* no Brasil. Outras questões nesse sentido versam sobre as relações do *coaching* com outros campos já estabelecidos, como o campo gerencial brasileiro e os campos do conhecimento e da ciência, como o das ciências psicológicas e o das ciências administrativas.

O segundo tema é o da disciplina, no qual questiono o que o *coaching* revela sobre novas formas de disciplinamento relacionadas às demandas do mundo do trabalho e das empresas contemporâneas. O ensejo para este tema é uma breve análise sobre as trajetórias dos nossos interlocutores entrevistados, o que nos permite iluminar algumas formas de conhecimento teórico e prático que são mobilizados pelos profissionais. Neste aspecto, exploro as possibilidades de diálogo teórico entre a sociologia econômica, do trabalho e alguns tópicos de sociologia do conhecimento. Ressalte-se, portanto, o objetivo estratégico desta pesquisa: sugerir possibilidades de análise, de forma que se tome o *coaching* como um veículo através do qual podemos sobrevoar o mundo do trabalho, observando suas características contemporâneas e principais dilemas atuais.

CAPÍTULO 1 – Das motivações desta pesquisa, das perguntas iniciais e das hipóteses

1.1. Hipótese 1: o destino de Carlos

O primeiro contato que tive com a palavra *coaching* se deu em 2008, quando eu trabalhava para uma empresa multinacional do ramo das telecomunicações na cidade de São Paulo-SP. Na época, eu era Técnico de Operações em Tecnologia da Informação I (ou seja, do patamar mais básico da empresa), e estava posicionado em uma equipe de controle de qualidade e manutenção de redes dessa empresa. Dentre os colegas de trabalho estava Carlos, um jovem que recém tinha se formado em Administração de Empresas, e investia todos os seus esforços particulares em galgar posições superiores dentro da estrutura organizacional. Carlos era uma pessoa com os atributos típicos de quem busca ascender profissionalmente em uma empresa. Tinha uma capacidade de comunicação excepcional e interagiu facilmente com todos os seus pares. Em sua mesa de trabalho, havia um retrato do Dalai Lama e um pequeno mural de *post-its*, pequenos papéis autoadesivos, com frases motivacionais. Em conversas informais, frequentemente ele relatava ser um ávido consumidor de *best-sellers* de biografias sobre grandes personalidades mundiais (Bill Gates, Steve Jobs, Napoleão Bonaparte, etc.). Segundo dizia, essas leituras eram muito importantes pra que ele desenvolvesse suas habilidades laborais cotidianas.

Em uma dessas conversas, Carlos relatou que estava investindo “pesado” em uma formação de *coaching*. Curioso, perguntei sobre o que se tratava. Carlos explicou brevemente o significado do conceito, e informou que aquilo seria uma qualificação a mais no seu currículo, uma ferramenta que habilitaria ele a se tornar um gerente e, possivelmente, um executivo. Esse, afinal, era o grande sonho de sua vida. Conforme disse, o *coaching* tinha “vindo pra ficar” no mundo corporativo, e se disseminava em passos largos por diversas empresas. Disse também que havia um sujeito chamado Jack Welch (que mais tarde eu descobriria ser um guru empresarial de renome nos EUA) que afirmava que o *coaching* se tornaria via de regra nas carreiras de executivos, e que quem não se atentasse para isso seria excluído do mercado de trabalho. Me atentei menos para essa advertência do que para os valores que Carlos dizia estar investindo na formação em questão: R\$12.000,00, divididos em 20 parcelas de R\$600,00. Isso realmente me chamou a atenção, posto que representava quase 50% de nosso salário bruto mensal. Além do mais, o curso se daria em apenas um fim de semana, numa chácara na cidade de Atibaia-SP.

Trabalhávamos em uma empresa de telecomunicações que fazia parte do antigo sistema estatal da Telebrás. Na década de 1990, essa empresa foi privatizada e foi profundamente impactada pela reestruturação produtiva neoliberal. Com isso, toda engenharia de operação interna da organização foi reformulada. Os processos de trabalho do qual fazíamos parte detinham características típicas dos sistemas integrados de gestão pós-fordistas. Evidentemente que não se tratavam do toyotismo em sua forma “pura”, mas havia ali um parentesco muito claro com esse sistema. Não éramos operadores de telemarketing, e, portanto, não estávamos subsumidos à lógica que alguns autores chamam de *infotaylorismo*. Pelo contrário, tínhamos que operar uma gama muito variada de equipamentos, e nossas funções específicas se alteravam periodicamente (e com muita rapidez) em função das demandas dos clientes dessa empresa. Havia ali uma orientação para estudarmos obstinadamente cada equipamento que operávamos – em geral roteadores, multiplexadores, modems de alta velocidade, cabos e conectores – para poder ter autonomia suficiente pra executar as ordens de serviço em equipe, como se fôssemos um time de futebol.

Essa expressão era corriqueira. Nossos superiores diziam que éramos um time. Se éramos um time, então cada um deveria saber dar um “passe de bola” muito bem feito para o seu colega (leia-se: cumprir a sua etapa no processo de trabalho, e passá-lo adiante). Havia metas escritas em painéis que nos cercavam. Por isso a ideia de se “animar” o time era frequente. Quanto mais trabalhássemos em equipe, mais metas atingiríamos, e todos seríamos coletivamente felizes. Havia também uma promessa subjacente de promoção na carreira. Conquanto soubéssemos nos “adaptar melhor” a essa realidade, poderíamos ir de Técnico I pra Técnico II; de Técnico II pra Analista; de Analista pra Supervisor; de Supervisor pra Gerente. E assim sucessivamente. Seria o *coaching*, que meu colega Carlos estava aprendendo, uma ferramenta para promover essa adaptação? Qual a relação dessa prática com os processos de trabalho no qual estávamos inseridos? **Hipótese (i)**: a prática do *coaching* envolve a transmissão de uma “linguagem sobre o trabalho”⁷, ou seja, de saberes que versam

7 No par relacional linguagem/trabalho, Nouroudine (2002), afirma haver três dimensões relevantes: a “linguagem no trabalho”, a “linguagem como trabalho” e a “linguagem sobre o trabalho”. Esta última, conforme referenciado na hipótese acima, envolve o terreno comum de compartilhamento de conhecimentos práticos e simbólicos, oriundos da dimensão organizacional do trabalho.

sobre a adaptação dos indivíduos no mundo do trabalho, em diversos níveis hierárquicos da estrutura organizacional das empresas.

1.2. Hipótese 2: o destino de Silvia

Eu já estava buscando um contato com Silvia há alguns meses. Comecei a negociar uma entrevista com ela depois que li alguns artigos seus na Revista Exame explicando como o *coaching* poderia ser uma ótima ferramenta para a resolução de conflitos dentro das empresas. Além disso, ela tinha dois livros publicados pela editora Saraiva com essa mesma temática (um deles tendo sido premiado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH). Eu queria entender melhor essa relação entre *coaching* e conflitos, bem como entre *coaching* e a ABRH. Imaginava que isso geraria dados importantes para a pesquisa. Em fevereiro de 2015 ela me recebeu no escritório dela, no bairro de Moema (São Paulo – SP). Como nem tudo o que ocorre num campo de pesquisa pode ser previsto pelo roteiro, a conversa que eu tive com Silvia acabou tomando outro rumo.

Silvia tem 62 anos. Nos anos 1970 se formou em Psicologia, e logo começou a trabalhar em empresas multinacionais com sede no Brasil. Em 1984 tornou-se gerente em uma dessas empresas (uma companhia industrial do ramo alimentício, de origem francesa). Esse ano demarcaria uma importante virada na sua vida. Segundo relatou, a empresa incentivava uma dura competição entre seu quadro de dirigentes – o que, nas palavras de Silvia, era um processo sem volta. A partir dali Silvia se viu no meio de uma guerra velada por influência e posições de poder na burocracia organizacional. Em 1995 atingiu o ápice dessa escalada. Chegou ao posto de diretora executiva, cargo que ocupou até 1999. E então foi demitida num processo de total reengenharia da estrutura da empresa. “Anos atrás estava bem forte essa coisa de já colocar em posições de gestão pessoas mais novas; depois eles se arrependeram, mas tava muito forte na época; e aí eu comecei a me reconstruir”, relata Silvia, com sutil ironia. Na percepção de que tinha que buscar uma nova colocação no mercado, tentou ser psicóloga clínica. Depois montou empresa de consultoria em recrutamento e seleção de profissionais – o que no jargão empresarial é conhecido como *headhunting*. Mas nada disso estava vingando. Foi então que em 2004 tomou contato com uma escola canadense de *coaching*, onde se formou *coach* e obteve suas primeiras certificações.

Silvia tem muitos clientes hoje (segundo relata, são gerentes de nível sênior “pra cima”), e assume que se tivesse insistido na carreira de psicóloga autônoma não estaria tão

bem como está hoje. Apesar disso, ela evita propagandear o *coaching* como uma panaceia para todos os problemas da humanidade. Ao ser questionada se o *coaching* era uma boa ferramenta pra resolução de conflitos empresariais, ela não titubeia: “o *coaching* é uma boa ferramenta pra tudo!”. Mas completa: “só que não é pra qualquer um; a pessoa tem que ser ‘*coachable*’, tem que ter um certo nível de inteligência e de estabilidade”. Ela tem um pé atrás com o crescimento do *coaching* nos últimos anos. Teme não passar de mais um modismo gerencial. Mas revela que conseguiu surfar bem nessa onda, principalmente nos primeiros anos de surgimento dessa demanda no mercado. Teria o *coaching* se tornado um polo atrativo para pessoas que, como Silvia, se viram despojadas de seu poder de influência no interior das organizações? Teria o *coaching* se tornado uma opção de carreira para pessoas com alto nível de qualificação e com boas redes no mercado de trabalho? **Hipótese (ii):** o *coaching* envolve uma “linguagem no trabalho”⁸ que intenta operacionalizar a articulação de posições no mercado de trabalho – como a recolocação profissional e a ascensão em hierarquias organizacionais.

1.3. Hipótese 3: o destino de Beatriz

O trem que parte do lado do Mercado Público de Porto Alegre (RS) me levou diretamente ao encontro com Beatriz em seu escritório. Beatriz tem 35 anos, e é *coach* em uma cidade do perímetro metropolitano da capital gaúcha. Sua família tem uma tradicional empresa do ramo de calçados, com forte presença no mercado da região Sul do Brasil. Em 2002 formou-se em Administração de Empresas e seguiu para Miami, onde foi fazer pós-graduação em Marketing e trabalhar como estagiária numa multinacional norte-americana. Enquanto viveu nos EUA, descobriu o *coaching*. Segundo relata, nos EUA há *coaching* para todos os tipos de pessoas, para todos os tipos de soluções. A grande profusão do *coaching* no mercado daquele país chamou a atenção da jovem, que não consegue esconder sua admiração pela criatividade dos norte-americanos em matéria de recursos humanos.

8 Ao diferenciar a “linguagem como trabalho” e a “linguagem no trabalho”, dirá Nourouline (2002, p.22): “Geralmente, todo processo de produção da linguagem requer atividade. Porém, a inscrição da linguagem na história singulariza seu complexo de significação sob a influência de uma variedade de fatores que tem apenas pertinência local. Logo, é a diferença existente entre ‘atividade’ e ‘situação’ que permite distinguir os lugares e as funções da ‘linguagem como trabalho’ e os da ‘linguagem no trabalho’. Enquanto a ‘linguagem como trabalho’ é expressa pelo ator e/ou coletivo dentro da atividade, em tempo e lugar reais, a ‘linguagem no trabalho’ seria, antes, uma das realidades constitutivas da situação de trabalho global na qual se desenrola a atividade”.

Ao voltar para o Brasil, em 2005, assumiu o posto de gerente financeira da empresa da família. Segundo relata, foi um período difícil. Seus interesses pessoais e profissionais entraram em choque com as relações familiares nas quais estava inserida. Apesar disso, ela evita fazer uma narrativa negativa desse período. Prefere classificar esse momento como uma fase de “repensar a vida”, e “deixar o coração falar mais alto”. Ela queria, enfim, seguir trajetória própria e independente. Lembrou-se do *coaching* que tanto havia lhe chamado atenção nos EUA, e fez primeiramente uma formação em PNL (Programação Neuro-Linguística⁹) e, na sequência, um curso de *coaching* com viés ericksoniano. Atualmente atende pequenos e médios empreendedores da grande Porto Alegre. Especialmente mulheres que, como ela, buscam investir em negócio próprio. Além disso, realiza palestras motivacionais junto a empresas da região.

Esse, aliás, é um ponto que chama a atenção. Em suas palestras, Beatriz ampara-se no prestígio da empresa de sua família, utilizando-a como um “*case* de sucesso” no qual outros poderão se inspirar. O seu sobrenome é, por assim dizer, um cartão de visitas para sua colocação no mercado. Em nenhum momento de nossa conversa, entretanto, ela demonstrou ver qualquer contradição no fato de ela mesma, num determinado momento de sua vida, ter desejado se desgarrar desse “*case* de sucesso”. Seria o *coaching* um vetor discursivo para noções de sucesso e fracasso no campo empresarial? Quais os preceitos morais e éticos que são mobilizados pelos *coaches* na sua definição de sucesso? **Hipótese (iii):** o *coaching* encerra uma “linguagem no trabalho”¹⁰ que mobiliza noções de sucesso e fracasso, através do qual os *coaches* orientam o roteiro de suas práticas profissionais específicas.

9 Teoria criada pelos norte-americanos Richard Bandler e John Grinder nos anos 1970. Possui forte apelo à linguística e à hipnose, defendendo haver uma integração entre cérebro, mente, corpo e linguagem, de forma que seria possível intervir nesse conjunto através de exercícios sistemáticos. A PNL foi muito questionada cientificamente na segunda metade do século XX, a ponto de ter sido mesmo considerada como pseudo-científica. Por possuir apelo à hipnose, a PNL é recorrentemente associada à psicologia ericksoniana – em referência ao psiquiatra norte-americano Milton Erickson. Para mais informações sobre as relações entre *coaching* e PNL, vide subcapítulo 6.2.

10 Nesse caso, Nouroudine (2002) refere-se aos gestos e falas que o protagonista profere ao virar-se para os seus pares, os quais ele dirige também a si próprio quando da execução de suas tarefas. Há também aquilo que o autor denomina – com base nas teorias bakhtinianas sobre a linguagem – de “mínimo dialógico”, ou seja, os pensamentos e julgamentos que ocorrem simultaneamente ao cumprimento da tarefa. Tais pensamentos e julgamentos revelam a co-

1.4. O destino desta pesquisa

Os destinos de Carlos, Silvia e Beatriz ilustram algumas das possibilidades mais gerais de como as pessoas se encontram com o *coaching* ao longo de suas trajetórias de vida. Todos os casos são verídicos. Silvia e Beatriz são *coaches* que eu entrevistei ao longo do processo de investigação sobre o tema. Já Carlos é, talvez, o ponto de partida do destino que culmina com esta pesquisa. Ocorre que, naquele mesmo ano em que eu trabalhava com ele (2008), eu cursava o 2º ano do curso de Ciências Sociais na Universidade de São Paulo (USP), e aos poucos começava a me interessar pela temática da sociologia do trabalho. Os anos iniciais de um estudante de Ciências Sociais são muito peculiares. São anos de estranhamento perante o mundo em que vive, de distanciamento dos espaços em que circula cotidianamente, de olhar crítico sobre as suas próprias relações sociais (na família, no emprego, entre os amigos, etc.).

Dois anos depois, em 2010, eu cursei uma disciplina de Introdução à Sociologia do Trabalho, onde tive contato com as obras de Harry Braverman, Antonio Gramsci, Nilton Vargas, Luiz Werneck Vianna, dentre outros autores importantes em nível mundial e nacional. A leitura desses autores deslocava a minha atenção para a construção social dos paradigmas de organização do sistema produtivo, e como as diferentes metodologias de organização e gerência dos processos de trabalho eram um locus privilegiado de análise sociológica. Como jovem aspirante a cientista social, essas leituras formaram a base de um pensamento que me levava a problematizar cenas que eu observava. Uma vez deslocado para esse “olhar distanciado” sobre as situações que eu vivenciava cotidianamente na minha realidade de emprego, isso me levou a acreditar que ali pudesse haver alguma vocação para discorrer sobre os assuntos que são próprios da temática do trabalho.

Ainda na graduação, face ao meu interesse pelos supracitados autores, eu havia pensado em discorrer sobre o assunto da moderna gestão empresarial nos moldes de uma sociologia histórico-comparada de Bendix (1966) ou de uma sociologia da justificação nos moldes de Boltanski e Chiapello (2009), tomando como referência o caso brasileiro. Explico: a ideia seria partir do material empírico anotado por Werneck Vianna (1976) e Vargas (1985), e observar comparativamente o percurso do taylorismo/fordismo e dos modelos integrados de gestão pós-fordistas no Brasil. Em resumo, eu acreditava ser possível fazer uma comparação

determinação entre o que é falado na execução do trabalho com a sua esfera exterior, social, onde recorrem imperativos éticos, morais e ideológicos.

entre a “gênese e difusão” – pra usar o termo de Vargas (1985) – do taylorismo/fordismo com a “gênese e difusão” do toyotismo em nosso país. A partir dessa ideia inicial, construí um pequeno ensaio que seria a base do meu pré-projeto de pesquisa, e que serviria como material inicial para discussão com professores e pesquisadores da área.

Em julho de 2013 estive em Porto Alegre – RS a convite de alguns alunos do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFRGS. O objetivo era conhecer o programa, e conversar com alguns professores sobre minhas prospecções acadêmicas. Na ocasião, tive a oportunidade de conversar com professores do PPGS, para os quais apresentei o meu ensaio. Como recomendação recorrente em todas as conversas que eu tive, foi-me alertado que era necessário especificar um recorte mais preciso para o campo de pesquisa. Foi então sugerido que eu me focasse em algum aspecto específico dos sistemas integrados de gestão pós-fordistas, e a partir dele tecesse um plano de pesquisa mais claro e bem recortado.

Voltei pra São Paulo com “a pulga atrás da orelha”. Revisando novamente a bibliografia, me veio à memória a velha história de meu ex-colega de trabalho Carlos. O problema do *coaching* parecia estar posto com muita clareza diante de mim. Fui pesquisar mais sobre o conceito, e me deparei com uma realidade que eu sequer imaginava existir. Há na internet uma infinidade de referências sobre *coaching*. Uma rápida navegação em sites de busca pode deixar o internauta desavisado um pouco confuso. Há *coaching* para todos os lados: *coaching* executivo, *coaching* para lideranças, *coaching* para equipes, *coaching* para negócios, *coaching* financeiro, *coaching* educacional. Há também modalidades de *life coaching* (*coaching* para a vida) que soam pouco convencionais, como *coaching* para relacionamentos, *coaching* para o amor, *coaching* para a família, *coaching* holístico e espiritual, e até mesmo *coaching* pra cuidar do animal de estimação. Debruçar-se sobre todo esse emaranhado virtual é um desafio a parte, pois esse universo é como se fosse um labirinto.

O que me chamou a atenção, no entanto, foi a existência de associações e federações destinadas à difusão do *coaching* e à formação e certificação de *coaches*. Observando esse tipo de instituição, me pareceu que elas tinham alguma similitude com as *Taylor Societies* – como o IDORT¹¹ – da qual falavam Vargas (1985) e Werneck Vianna (1976), as quais foram

11 Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT): instituição brasileira de direito privado criada em 1931 por empresários industriais brasileiros, dentre eles Armando Salles de Oliveira e Roberto Mange. Estruturou-se nos moldes da Taylor Society norte-americana, divulgando no Brasil a ideia do processo de trabalho racionalizado.

fundamentais para a disseminação do taylorismo no Brasil (e no mundo). No decorrer da pesquisa descobri que o conceito de *coaching* é muito mais abrangente do que simplesmente uma ferramenta de organização dos processos de trabalho. Mas, ao menos, essa indagação funcionou para eu fazer alguns questionamentos iniciais que serviram de base para a construção do meu projeto de pesquisa. Associá-lo unicamente aos modelos de gestão pós-fordistas e, especialmente, ao toyotismo é um equívoco conceitual. Todavia a sua gigantesca profusão no campo empresarial (e fora dele) só pode ser compreendido a partir do advento da reestruturação produtiva neoliberal. Essa é uma das linhas de argumentação nodais desta dissertação.

No decorrer do ano de 2014 me dediquei à elaboração de um plano de pesquisa sobre o fenômeno. Na etapa exploratória da pesquisa, cheguei à conclusão de que o foco da investigação deveria ser a emergência do conceito na realidade brasileira, e a sua relação causal com o mundo do trabalho. Contudo, a pesquisa não deveria se delimitar a um ou outro tipo de *coaching*, ou a um ou outro universo específico onde ele é aplicado. A ideia seria focar os seus aspectos mais amplos, observando suas recorrências em lugares e atores diferentes. Diante da pluralidade de aplicações do *coaching*, o mais interessante seria tentar observar o que existe de recorrente no meio da variedade. A partir disso, tecemos os seguintes questionamentos: i) qual a origem do conceito de *coaching*?; ii) ele pode ser compreendido como uma ferramenta de disciplinamento para o mundo do trabalho?; iii) o que ele tem a nos revelar em termos éticos, morais e ideológicos sobre o campo empresarial na atualidade?; iv) como e porque as pessoas têm buscado cada vez mais a formação em *coaching* ou os serviços personalizados de um *coach*? Ocorre a partir daqui buscar responder estas questões através da pesquisa que proponho.

CAPÍTULO 2 – Do objeto de pesquisa

2.1. Premissas para uma definição conceitual

Falar sobre o *coaching* é algo que possui uma dramaticidade própria. Afinal, estamos lidando com modelos de treinamento empresarial e muitas vezes esses tipos de fenômeno são tratados como “modismos gerenciais”. Isso é típico de uma época em que diversas novidades associadas à ideologia do *management* contemporâneo são constantemente lançadas no mercado. Não sabemos, portanto, se daqui alguns anos o *coaching* irá continuar existindo. Mas nem por isso ele se torna menos interessante para uma pesquisa sociológica. Afinal, se o capitalismo segue existindo e renovando suas forças, a gênese em que “tudo o que era sólido e estável se desmancha no ar, tudo o que era sagrado é profanado” – para utilizar a velha expressão de Marx¹² – é, por assim dizer, factível. Nada de novo, portanto. O *coaching*, todavia, parece ser simbólico de uma peculiaridade de nossa época, nos termos em que são colocados por Laval e Dardot (2012): uma “condução de condutas” a partir de um certo ethos de autovalorização e uma nova “cultura de empresa”. Essa, por sua vez, se inscreve nas diversas esferas da vida dos sujeitos, não somente àquelas que podem ser vinculadas diretamente – e exclusivamente – ao mundo do trabalho.

Explico: o *coaching* é, em última instância, um tipo de treinamento empresarial¹³. Mas classificá-lo somente assim é algo que não resolve nenhuma questão. Há aqui algumas

12 “Essa subversão contínua da produção, esse abalo constante de todo o sistema social, essa agitação permanente e essa falta de segurança distinguem a época burguesa de todas as precedentes. Dissolvem-se todas as relações sociais antigas e cristalizadas, com seu cortejo de concepções e ideias secularmente veneradas; as relações que as substituem tornam-se antiquadas antes de se consolidarem. Tudo o que era sólido e estável se desmancha no ar, tudo o que era sagrado é profanado e os homens são obrigados finalmente a encarar sem ilusões a sua posição social e as suas relações com outros homens” (MARX, 1848/2005, p.43).

13 Alguns autores e profissionais do *coaching* chegam a rechaçar a ideia de que *coaching* é “treinamento”, no sentido que é comumente conferido ao termo. Talvez pudéssemos dizer também “educação corporativa”, pelo fato de haver no *coaching* um processo de ensino-aprendizagem, respaldado por métodos pedagógicos muito bem estabelecidos veiculados por Organizações Empresariais. Outras variações permitem dizer que o *coaching* é “orientação profissional” ou “capacitação empresarial” por congregar o desenvolvimento de competências. As possibilidades são infinitas e dependem do contexto em que é aplicado, e do profissional que o aplica. Discorro sobre isso especialmente nos Capítulos 4, 6 e 7.

particularidades que precisam ser levadas em consideração. A primeira delas é que ele envolve o atendimento personalizado do *coach* ao seu *coachee*. Esse atendimento se dá num cenário de atuação que se assemelha muito a terapias e à psicanálise: acontece num espaço muito similar a um consultório, possui um contrato de sigilo (parecido com um contrato terapêutico), etc. Há, no entanto um insistente esforço, por parte dos *coaches* e da literatura especializada no assunto, em diferenciar o *coaching* de terapia. Isso é algo que será registrado ao longo dessa dissertação. A segunda particularidade, e uma das mais intrigantes, é que além das modalidades de *coaching* executivo e empresarial (que são as molas mestras da prática) há também alguns tipos de *coaching* genericamente classificadas como *life coaching* (ou *coaching* de vida). Nesses casos, contrata-se o *coaching* para se atingir metas na vida pessoal, familiar, doméstica e afetiva. E o mais interessante de se observar aqui é que o *coaching* sai do universo corporativo para se dirigir explicitamente à vida privada dos indivíduos sem, no entanto, perder a essência de treinamento empresarial.

Dito isso, é preciso levar em consideração a projeção político-pedagógica do *coaching*. O público-alvo do *coaching* é, em princípio, executivos e gerentes empresariais de diversos ramos do mercado e níveis hierárquicos. Mas o seu projeto se estende para além do dirigente em si, e pretende atingir a todos os que estão em sua volta: tanto os seus pares quanto os seus subordinados. Essa projeção justifica abordar o *coaching* a partir da perspectiva das sociologias econômica do trabalho. Afinal, levando-se em consideração esse alcance, é possível deduzir que a prática tem um importante impacto nos processos de trabalho, uma vez que busca envolver, de alguma forma, os diversos atores que nele estão envolvidos. Como o dirigente busca atingir metas e objetivos que o remetem à sua equipe de trabalho, o que está em jogo num processo de *coaching* não é apenas o desenvolvimento pessoal dos seus domínios exclusivamente intrassubjetivos. Entra na órbita do processo também os seus domínios relacionais, ou seja, a forma como ele se relaciona com sua equipe, bem como fazer com que os membros do grupo se relacionem melhor entre si. Não à toa, na literatura especializada em *coaching* fala-se muito no “líder *coach*” que, nesse caso, é o próprio dirigente que detém conhecimentos de *coaching* e os utiliza para incrementar a coesão interna de sua equipe.

Assim como na psicologia industrial associada ao taylorismo e ao fordismo, o *coaching* também é respaldado por visões normativas com pretensões científicas. Mas, no lugar do estudo dos tempos e dos movimentos do processo fabril, entra em cena o estudo

sistemático de emoções, sentimentos, afetividade e capacidades comunicativas. O cenário também é diferente: ao invés do ambiente fabril, da linha de produção com suas máquinas e operários, temos o ambiente empresarial, telefones e computadores por todos os lados e indivíduos engravatados – ou, para utilizar a expressão provocativa de Souza (2010), o grupo de atores de uma nova “tropa de choque” do capitalismo¹⁴. Destarte, a empresa contemporânea é o embrião do cosmos onde o *coaching* está inserido. Nesse cosmos faz-se sempre alusão a uma conjuntura caótica, onde as rápidas transformações do mundo moderno e globalizado exigem dos indivíduos que estes sejam autocentrados e autocontrolados. Aqui o *coaching* entra como promessa de ajudar os sujeitos a terem um melhor domínio de si, se tornando uma ferramenta que possibilita a realização de metas (da empresa, ou pessoais).

2.2. O “jogo interior” de Timothy Gallwey

Em 1974, Timothy Gallwey, professor de tênis e treinador de esportes norte-americano, lançava um livro que marcaria definitivamente o mundo do treinamento esportivo, o best-seller *The Inner Game of Tennis*¹⁵, “O jogo interior de tênis” (GALLWEY, 1974/1997). A tese central desta obra é ao mesmo tempo simples e impactante. Cada jogo é constituído de duas partes: um “jogo exterior” e um “jogo interior”. O “jogo exterior” é aquele que é jogado contra um adversário externo, no qual superam-se obstáculos externos e alcança-se um objetivo externo. Os manuais esportivos tinham, até então, se preocupado exaustivamente com os aspectos deste “jogo exterior” (como segurar a raquete de tênis, como bater com o taco de golfe, como chutar uma bola de futebol, como lançar uma bola de basquete, etc.). A questão mais crucial e mais definitiva na atuação dos atletas, entretanto, pertence ao domínio daquilo que Gallwey chama de “jogo interior”. Neste jogo, o atleta joga contra si mesmo, dentro de sua mente, e os obstáculos são a falta de concentração, o

14 “A economia não se legitima a si própria. O alvo principal da ‘catequese do capital’ foi todo o segmento de gerentes e executivos responsável pelo conhecimento instrumental e técnico necessário à acumulação. Era preciso motivar essa ‘tropa de choque’ do capital, o exército de advogados, engenheiros, administradores e economistas, e convencê-los de que também seu trabalho era ‘criativo’, ‘expressivo’ e diretamente emancipador e libertador. Essa bem perpetrada violência simbólica permitiu a geração de ‘yuppies’, que reduz expressividade a consumo conspícuo, e que se criou nos anos de 1990, nos Estados Unidos, e depois se expandiu para todo o mundo, inclusive o Brasil” (Souza, 2012, pp. 54-55).

15 GALLWEY, W. Timothy. *The Inner Game of Tennis* (1ª ed.). New York: Random House, 1974.

nervosismo, as dúvidas sobre si mesmo e a autocrítica excessiva. Em resumo, características psicológicas e mentais que inibem a excelência do desempenho esportivo.

O atleta de desempenho perfeito, por sua vez, quando está competindo e tendo o máximo de seu rendimento, parece estar em transe ou fora de si (a imagem que ilustra isso é a de um jogador de tênis que, totalmente absorto no *match*, não olha para a raquete, não se apercebe dos movimentos que faz com os pés e com os braços; está totalmente conectado aos movimentos da bola). Em verdade, segundo Gallwey, ele está em perfeita sintonia com seu “jogo interior”. Nesse ponto de excelência, o atleta não precisa se preocupar em dar indicações a si mesmo: seu “jogo interior” e seu “jogo exterior” estão em tal ponto de fluxo que os seus movimentos corpóreos são feitos quase que inconscientemente. Ele está imerso num estado de consciência que lhe permite fazer movimentos perfeitos sem que pra isso precise se esforçar demasiadamente. A partir dessa tese, o papel do treinador esportivo passa a ser não somente as técnicas e as metas do jogo exterior, mas também ensinar ao atleta como superar as suas próprias inibições interiores (os obstáculos do seu jogo interior).

Qual, pois, seria então a “vitória” que se pode conseguir neste “jogo interior”? Segundo Gallwey (1974/1997) as vitórias do “jogo interior” não se expressam em troféus ou medalhas, mas sim na conquista de uma sólida base de autoconfiança. Assim, o esportista aprende a valorizar a concentração. “Aprende a aprender”, e, por isso, compreender o seu potencial para encarar qualquer desafio. Para tanto, Gallwey lança uma curiosa ideia: a de que dentro da mente do jogador existem dois “eus”.

“Um grande avanço nas minhas tentativas de se compreender a arte da concentração aconteceu durante um treino em que parei pra prestar atenção no que ocorria diante dos meus olhos. Escute a forma como os jogadores falam a si mesmos na quadra: ‘Vamos, Tom, vá ao encontro da bola’. Interessa-nos saber o que se passa na mente do jogador. Quem fala com quem? A maior parte dos jogadores está sempre falando consigo mesmos. ‘Levanta e vá para frente’. ‘Vá para trás’. ‘Mantenha os olhos na bola’. ‘Dobre os joelhos’. As ordens são infinitas. Para alguns, é como escutar uma gravação do último treino. Logo depois de terminar uma jogada, outro pensamento surge dentro da sua cabeça. Por exemplo: ‘Que lento que você é! A sua avó jogaria melhor’. Um dia eu me fiz uma importante pergunta: quem fala com quem? Quem estava repreendendo e quem estava sendo repreendido? ‘Eu estava falando comigo mesmo’, diria a maioria das pessoas. Mas, quem é esse ‘eu’ e quem é esse ‘eu mesmo’? Obviamente, o ‘eu’ e o ‘eu mesmo’ são entidades distintas, ou não poderia haver nenhuma conversa. Assim, poderíamos dizer que dentro de cada jogador existem dois ‘eus’. Um parece dar as ordens; o outro, o ‘eu mesmo’, parece executar essa ordem. Logo, o ‘eu’ avalia esta execução. Para ficar mais claro, vamos chamar de ‘eu número 1’ aquele que fala e ‘eu número 2’ o que atua. Assim, estamos prontos para o primeiro postulado importante do Jogo Interior: dentro de cada jogador, o tipo de relação

que existe entre o ‘eu número 1’ e o ‘eu número 2’ é o fator principal para determinar a nossa capacidade de converter o conhecimento da técnica em ação efetiva.” (GALLWEY, 1974/1997, pp. 31-32. Tradução nossa).

Em outras palavras: o objetivo do método de Gallwey é melhorar a relação entre este “eu número 1” (mandatário) e este “eu número 2” (executor). Sem esta melhoria, o “eu número 1”, na verdade, revela-se como alguém extremamente autoritário e incompreensivo – o que, por certo, prejudica a execução de suas ordens. A ideia, portanto, é torná-lo menos exigente e mais alinhado ao “eu número 2”. Na verdade, segundo Gallwey, é necessário inclusive silenciar totalmente o “eu número 1”. Precede-se disso a necessidade de se criar uma imagem mais clara dos objetivos desejados pelo jogador; aprender a confiar que o “eu número 2” renderá o máximo, conquanto puder tirar lições tanto dos êxitos quanto dos fracassos; aprender a ver sem julgar (ou seja, aprender prosseguir com a execução das ordens, sem julgar se está indo bem ou mal). Estes são os pressupostos da concentração, e da grande vitória do “jogo interior”: ganhar progressivamente a autoconfiança.

Ao ler a obra, outra coisa que chama a atenção são algumas referências feitas por Gallwey. Para ilustrar seus argumentos, o autor cita, por exemplo, mestre zen budista Daisetsu Teitaro Suzuki, ao qual ele atribui a ideia de que “o homem é um animal pensante, mas suas grandes obras foram realizadas quando não estava calculando nem pensando; há que se recuperar uma certa inocência infantil” (GALLWEY, 1974/1997, p.40). Assim, exorta-se aqui quase que a abdicação do cálculo e do pensamento metódico (o silêncio do “eu número 1”) em razão da fluidez do “eu número 2”. Ganhar o “jogo interior” é também recuperar essa “certa inocência infantil” onde não há uma voz de comando que repreende o tempo todo o indivíduo. “Talvez por isso se diz que a poesia mais bela nasce no silêncio”, anota Gallwey (idem). O objetivo do autor é prescrever um estado mental de silêncio e tranquilidade que se materializa na imagem de um “lago de cristal”¹⁶.

Outro que é citado é o psicólogo humanista Abraham Maslow. Aqui, Gallwey faz referência ao conceito de “experiência de pico”, onde o sujeito se sente único ante a experiência (os dois “eus” são unificados), libertando-se de bloqueios, inibições, medos, dúvidas, receios e autocríticas severas. Dá-se vazão à sua energia mais criativa e, enfim, libera-se todo o seu potencial. Segundo Gallwey, as experiências de pico permitem ao

16 “O mesmo acontece com os grandes feitos esportivos: surgem quando a mente está tão silenciosa e tranqüila como um lago de cristal” (GALLWEY, 1974/1997, p.40. Tradução nossa).

indivíduo cultivar sensações prazerosas diante da ação. Neste caso, igualmente prescreve-se um estado mental de tranquilidade e silêncio: “você e ela [a mente] estão ‘unidos’, e a ação flui tão livremente como um rio” (idem, ibidem, p.41). Assim, o indivíduo pode confiar que irá fazer o que tem que fazer, sem a necessidade de esforçar-se intensamente para alcançar o seu objetivo. A vitória do “jogo interior” é mais do que apenas a autoconfiança: é a tranquilidade garantida pela certeza de que a experiência será gratificante. E, por sinal, a experiência independe da vitória no “jogo exterior”¹⁷. Ela está acima disso. A meta é manter-se uno ante a ambivalência do sucesso ou do fracasso. O vencedor do “jogo interior”, portanto, é aquele que se sente vitorioso por ter se mantido calmo, a despeito das vicissitudes do “jogo exterior”.

Diante desse quadro, o papel do treinador (o *coach*) é determinante. O “eu número 1”, diz Gallwey (idem, ibidem, p.60), “sempre está buscando aprovação e tentando evitar a desaprovação”. Por essa razão, o *coach* deve evitar emitir qualquer tipo de juízo sobre aqueles que ele treina – tanto os negativos, quanto os positivos. Se os juízos negativos são, por excelência, geradores de inibições e receios no “eu número 1”, o mesmo ocorre com os juízos positivos. “Esta sutil mente egoísta [o “eu número 1”] vê cada elogio como uma crítica em potencial” (idem, ibidem, p.60). Ocorre que se o *coach* está contente com algum desempenho, é certo que ele estará descontente com um desempenho oposto. Julgamentos positivos e negativos caminham lado a lado, e por isso o *coach* não deve nem repreender as atitudes equivocadas do seu treinando (o *coachee*), nem elogiar as suas atitudes acertadas. Deve, antes de tudo, orientá-lo de forma absolutamente neutra. Ao não seguir essa recomendação, o *coach* corre o risco de ativar o tempo todo o “eu número 1”, impedindo que ele seja silenciado.

A pedagogia do “jogo interior” atraiu a atenção de curiosos. Em 1975, Gallwey foi apresentado num programa de televisão chamado *The Reasoner Report*, comandado pelo

17 “Quanto maiores forem os obstáculos que se enfrenta, maiores serão suas possibilidades para descobrir e ampliar seu verdadeiro potencial. [...] Ganhar é superar obstáculos para alcançar um objetivo, mas o valor da vitória não é maior do que o objetivo alcançado. Alcançar o objetivo pode não ser tão valioso como a experiência que se pode obter ao fazer um esforço supremo para superar os obstáculos que se apresentam. O processo pode ser mais gratificante que a vitória em si” (idem, pp. 196-197. Tradução nossa).

jornalista norte-americano Harry Reasoner na rede televisiva ABC¹⁸. Na ocasião, Gallwey é mostrado ensinando uma mulher de cinquenta anos a jogar tênis. Durante todo o vídeo a mulher é ensinada a bater na bola, de forma que ela observe exclusivamente os movimentos da esfera – e não os seus próprios movimentos corpóreos. Conforme consta na exibição, em apenas vinte minutos ela está perfeitamente imersa na quadra, jogando satisfatoriamente sem maiores esforços. A demonstração impressiona pela rapidez e eficiência do método. Tal fato expõe, no plano mais geral da comunicação de massas, a popularização do método de Gallwey. Segue-se a isso a publicação de outros livros de Gallwey propondo seu método para outros esportes e outros tipos de aprendizado: *Inner Skiing* (O Esqui Interior)¹⁹, *The Inner Game of Golf* (O Jogo Interior do Golf)²⁰, *The Inner game of Music* (O Jogo Interior da Música)²¹, *The Inner Game of Work* (O jogo interior do trabalho)²² e *The Inner Game of Stress* (O Jogo Interior do Stress)²³.

A partir daqui o *Inner Game* se tornou uma conhecida *trendmark* no mundo dos negócios. O site da marca²⁴ traz um variado rol de produtos que são oferecidos, entre livros DVD's e palestras. Há também o *Inner Game International School*²⁵ que oferece cursos sobre o método de Gallwey em diversas aplicações, seja no esporte ou no mundo dos negócios. Por sinal, a escola possui uma representação no Brasil²⁶, com cursos de formação de lideranças,

18 O episódio pode ser visualizado no Youtube. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=2FpcMgDlz5Y>>. Acesso em: em 14 de jan. 2016.

19 GALLWEY, W. Timothy; KRIEGEL, Robert J. *Inner skiing* (1ªed.). New York: Random House, 1977.

20 GALLWEY, W. Timothy. *The Inner Game of Golf* (1ª ed.). New York: Random House, 1981.

21 GREEN, Barry; GALLWEY, W. Timothy. *The inner game of music* (1ª ed.). New York: Anchor Press/Doubleday, 1986.

22 GALLWEY, W. Timothy. *The Inner Game of Work*. New York: Random House, 2000.

23 GALLWEY, W. Timothy. *The Inner Game of Stress: Outsmart Life's Challenges, Fulfill Your Potential, Enjoy Yourself*. New York: Random House, 2009.

24 Disponível em: <<http://theinnergame.com/>>. Acesso em: em 14 de jan. 2016.

25 Disponível em: <<http://school.theinnergame.com/>>. Acesso em: em 14 de jan. 2016.

26 Disponível em: <<http://theinnergame.com.br/>>. Acesso em: em 14 de jan. 2016.

coaching esportivo, *coaching* executivo, etc. Dessa forma, podemos dizer que o “jogo interior”, tal qual sugerido por Gallwey, lançou as bases para o *coaching* moderno. Não se trata de dizer, no entanto, que a disseminação do conceito no léxico empresarial possui uma origem unívoca. Mas a recorrência de referências ao autor enfatiza os movimentos de sua transposição do campo esportivo para o campo empresarial. Nem todo treinamento é *coaching* no sentido que é usualmente atribuído ao termo no contexto dos negócios. Ocorre que o desafio de refletir sobre as aplicações da palavra é algo que acompanhará os registros ao longo dessa dissertação.

2.3. O “jogo interior” do *business* e a “performance” de John Whitmore

O nome de Timothy Gallwey figura no *dream team* da *Performance Consultants*²⁷, uma empresa global de especialistas em treinamento empresarial e gestão de recursos humanos. A lista destes especialistas é encabeçada por John Whitmore, ex-automobilista britânico que na década de 1980 se formou na escola de Gallwey. É certo que Whitmore não é o único que trilhou este caminho (do campo esportivo para o empresarial), mas o seu caso esclarece um pouco das trajetórias possíveis do *coaching* e sobre como ele passou a ser utilizado no contexto organizacional. Em 1992, Whitmore publicava o seu best-seller, *coaching for performance*²⁸, um manual de *coaching* para dirigentes empresariais escrito a partir dos postulados do “jogo interior”. Trata-se de um livro com os atributos típicos de um manual de gestão, desses que constituem um denso mercado editorial. Por essa razão, o seu conteúdo volta-se claramente para a divulgação do *coaching* mundialmente – objetivo que rendeu diversas traduções da obra. Logo no início, no capítulo introdutório do livro, Whitmore dá o tom do que será exposto:

“*Coaching* vem sendo um jargão nos círculos comerciais já há algum tempo. Vá a qualquer reunião de executivos, *personnel directors*, especialistas em

27 Dentre outras coisas, é bastante interessante observar o perfil de Gallwey no site, donde consta que ele é o “deus pai” criador do atual movimento de *coaching* (“Timothy Gallwey is The Founder of the Inner Game and is widely acknowledged as the godfather of the current *coaching* movement [...]”). Disponível em: <<http://www.performanceconsultants.com/tim-gallwey>>, Acesso em: em 14 de jan. 2016.

28 WHITMORE, John. *coaching for performance, GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership* (1ª ed.). London: Nicholas Brealey Publishing, 1992.

recursos humanos, empresários ou treinadores e você certamente ouvirá a palavra *coaching* sendo dita com tanta frequência quanto ‘lucro’ ou ‘recessão’. [...]. Infelizmente, a popularização do termo levou tanto os bem intencionados quanto os inescrupulosos a aplicá-lo a seus serviços. Conseqüentemente, o *coaching* tem corrido o risco de ser mal interpretado, mal entendido ou desprezado como algo que não é tão novo e diferente, nem cumpre suas promessas”. (WHITMORE, 1992/2010, pp. XI e XXII).

O objetivo, então, é demonstrar quais são os princípios do *coaching*. No caso de Whitmore, o *coaching* voltado para o campo gerencial e ao mundo do trabalho. O significado que o autor atribui ao termo vai além daquele que é expresso nos dicionários: não se trata somente de um treinamento como qualquer outro, mas um tipo de relação (entre o *coach* e o *coachee*), onde o *coachee* “obtem os fatos, não do *coach*, mas de si próprio, estimulado por aquele” (idem, p.1). As referências a Gallwey são iminentes. Segundo Whitmore, o grande êxito do criador do método do “jogo interior” foi criar uma visão de ser humano muito mais humanista, muito mais adequada ao contexto empresarial do que a “antiga visão behaviorista de que não passamos muito de recipientes vazios dentro dos quais tudo tem que ser derramado” (idem, ibidem, p.3). Disso decorre que o primeiro passo do *coaching* executivo é buscar um suposto potencial escondido dentro das pessoas, ao invés de exigir uma performance a priori. A performance, portanto, é a etapa final do processo de *coaching*, e só pode ser atingida se o potencial real do sujeito for liberado ²⁹.

O estilo da escrita de Whitmore é versado em parágrafos curtos e com fortes elementos retóricos. Ao contrário do texto de Gallwey (1974/1997) que se reporta diretamente ao ensino-aprendizagem de tênis, o texto de Whitmore parece apostar na generalização universal dos seus preceitos. Assim, podemos notar uma certa vagueza em termos como “potencial” e “performance”. Afinal, estamos falando de “potencial” e “performance” para quê? Para quem? O leitor desavisado pode acreditar que as ideias ali expostas são aplicáveis em absolutamente qualquer situação da vida. Mas como os exemplos utilizados se remetem ao ambiente empresarial, fica claro que sua intenção é tornar os indivíduos mais produtivos. Por

29 “As expressões ‘tirar o melhor de alguém’ e ‘seu potencial escondido’ implicam que há algo mais dentro da pessoa esperando para ser liberado. A menos que o gerente ou *coach* acredite que as pessoas possuam uma capacidade maior do que costumemente expressam, ele não será capaz de ajudá-las a expressar isso. Ele precisa pensar nas pessoas em termos de seu potencial, não de sua performance. A maioria dos sistemas de avaliação é muito falha por esse motivo. As pessoas são colocadas em modelos de performance dos quais é difícil de escapar, tanto a seus próprios olhos quanto aos de seu gerente.” (WHITMORE, 1992/2010, p.7).

isso, o papel do *coach* é não só tornar o dirigente empresarial mais eficiente, como também **lhe fornecer aprendizados para que ele possa reproduzir os conhecimentos condutivistas absorvidos durante o processo de *coaching* junto aos seus subordinados** (grifos meus) – tornando-os, portanto, mais produtivos. Decorre disso o que Whitmore chama de “o gerente como *coach*”, termo que em alguns manuais de *coaching* pode variar para “líder *coach*”. Entretanto, chama a atenção que o autor faça a seguinte objeção a esse respeito:

“Temos aqui um paradoxo, porque o gerente tradicionalmente é quem tem o pagamento, o passe para a promoção e também o bilhete azul³⁰. Tudo bem, desde que você acredite que o único meio de motivar alguém é a aplicação criteriosa da coação. Contudo, para que o *coaching* funcione da melhor forma, a relação entre o *coach* e aquele quem orienta precisa ser de esforço conjunto, de confiança, de segurança e de pressão mínima. O cheque, a promoção e o bilhete azul não têm vez aqui, já que servem apenas para inibir essa relação.” (WHITMORE, 1992/2010, p.15).

Pra utilizar as palavras de Gallwey, expostas subcapítulo 2.2, é como se o cheque, a promoção e a demissão [bilhete azul] ativassem o “eu número 1”, criando medos e inibições no “eu número 2”, impedindo que o sujeito que é comandado pelo dirigente libere seu “potencial escondido”. Entretanto, Whitmore não consegue superar esse paradoxo. Não obstante todas as diligências empreendidas, o gerente de uma empresa dificilmente conseguirá renunciar ao poder de pagar e demitir os seus subordinados. Sucede-se a isso que o desafio do autor será tentar superar a contradição entre os receios consequentes da voz de comando no ambiente empresarial, e o meio mais eficiente de se tornar os indivíduos mais produtivos. A autoridade aqui é vista como potencialmente improdutivo. A proposta para essa superação é o *coaching*, através do qual, segundo Whitmore (idem, p.19), “o subordinado passa a ter

30 O que seria “bilhete azul”? Ao buscarmos a versão original em inglês, vemos que a primeira frase deste trecho foi escrita assim: “here lies a paradox, because the manager traditionally holds the pay check, the key to promotion, and also the ax” (WHITMORE, 1992/2002, p.20). O “bilhete azul”, no caso, é a tradução para “ax”, cuja tradução é “machado”. Segundo o dicionário Michaelis, “ax” pode ainda significar “corte” ou “demissão” – palavras que, muito provavelmente, se aproximem mais do sentido proposto pelo autor. A tradução brasileira encomendada pela editora Qualitymark é curiosamente demarcada por tentativas de driblar termos fortes como “demissão”, “corte”, etc. Veja-se também a frase seguinte a essa: “this is fine so long as you believe the only way to motivate is through the judicious application of the carrot and the stick” (idem). O que aqui foi traduzido como “coação” repousa no original como “application of the carrot and the stick”, que no bom português significa “aplicação da cenoura e da vara” – recurso comumente utilizado para se fazer animais equestres andar para frente.

consciência de cada aspecto da tarefa e das ações necessárias [para se cumpri-la]”, fazendo com que “ele vislumbre a certeza próxima do sucesso e escolha assumir a responsabilidade”.

Dessa forma, “o *coaching* dá ao gerente um controle real, não ilusório, e ao subordinado uma responsabilidade real, não ilusória” (idem, ibidem, p.20). A proposta de Whitmore é radicalizar a autonomia dos indivíduos no processo de trabalho. Recorrendo mais uma vez aos termos de Gallwey, podemos dizer que o controle “ilusório” é aquele que diz respeito ao “eu número 1” (egoísta, mandatário), ao passo que o controle “real” é aquele referente ao “eu número 2” (executor). A autonomia é possibilitar que o indivíduo opere apenas com o seu “eu número 2”, atuando em total fluidez com o seu trabalho, sem a necessidade de ser ordenado o tempo todo. O objetivo do gerente-*coach* (ou líder-*coach*) torna-se então criar uma “cultura de gerenciamento” que permite casar eficiência na produtividade (“trabalho de alto padrão”) com aperfeiçoamento do seu quadro de recursos humanos³¹. O mecanismo que possibilita isso, segundo Whitmore, é fazer com que os indivíduos compreendam suas ações no ambiente de trabalho como escolhas suas, e não como uma responsabilidade imposta de fora pra dentro. Assim ele expõe a seguinte cena para ilustrar o seu argumento:

“Aqui está outro exemplo da diferença entre o nível normal ou imposto de responsabilidade, e a responsabilidade elevada ou escolhida. Imagine um grupo de operários de construção sendo instruído: ‘Fred, vá pegar a escada. Tem uma no barracão’. O que Fred faz se não encontra nenhuma escada lá? Ele volta e diz: ‘Não tem escada nenhuma lá’. E se eu tivesse pedido: ‘Nós precisamos de uma escada. Tem uma no barracão. Quem pode ir buscá-la?’. Fred responde: ‘Eu vou’, mas quando ele chega lá não encontra nenhuma escada. O que ele fará dessa vez? Ele vai olhar em outro lugar – mas por quê? Porque ele se sente responsável. Ele quer ser bem sucedido. Ele vai achar uma escada para o seu próprio bem, em favor de sua auto-estima. O que eu fiz de diferente foi dar a ele uma escolha, à qual ele correspondeu. [...]. Esses simples exemplos ilustram claramente o quanto importante é o poder de escolha para o ganho de performance que ocorre com total responsabilidade. Isso não acontece a menos que a pessoa se sinta responsável. *Dizer* a alguém para ser responsável por alguma coisa não o faz se *sentir* responsável por isso. Ele pode temer o fracasso, sentir-se culpado se realmente falhar, mas isso não é o mesmo que se sentir responsável” (idem, ibidem, p.35, grifos do autor).

31 “Se seguirem os princípios do *coaching*, os gerentes conseguem realizar um trabalho de alto padrão e aperfeiçoam o seu pessoal simultaneamente. Parece bom demais para ser verdade ter duzentos e cinquenta dias por ano de trabalhos cumpridos e duzentos e cinquenta dias por ano de aperfeiçoamento para cada pessoa da equipe, mas é precisamente isso que o gerente-*coach* alcança” (WHITMORE, 1992/2010, p.15).

Esse excerto de Whitmore não diz o que fazer caso Fred ou nenhum outro dos operários responda ao seu chamado (quem pode ir lá buscar a escada?). Sem entrar no mérito dessa questão, no entanto, há aqui um elemento importante a ser destacado. Observa-se que no exemplo dado pelo autor não há uma ordem direta, apenas o questionamento de quem pode se apresentar para cumprir a tarefa. Temos aqui o método ao qual Whitmore chama de “perguntas eficazes” (algumas variações do método são denominadas como “perguntas poderosas”, “perguntas corajosas”, etc.). O objetivo do método é dar a impressão de neutralidade à condução do processo. Aqui repousa mais uma herança do pensamento de Gallwey: o da não emissão de juízos. Se o dirigente exprime uma ordem direta, ele está habilitado a julgar, positiva ou negativamente, o seu subordinado. Ao fazer a “pergunta eficaz”, o subordinado toma a responsabilidade para si, e ele próprio fará o julgamento de sua atuação. Assim, a proposta de Whitmore preconiza a interiorização não só da responsabilidade, mas também da avaliação sobre o que foi feito. Obviamente, o dirigente não deixará de avaliar o seu subordinado. Mas consta aqui a crença de que o processo será mais produtivo conquanto os próprios sujeitos puderem se autoavaliar, corrigindo os seus possíveis erros sem necessidade de ordens.

Por seu estilo retórico, a argumentação de Whitmore é cheia de lacunas lógicas. Por exemplo: o que fazer caso a autoavaliação do subordinado não corresponder à do seu gerente? Dito de outra maneira: o que fazer caso o subordinado achar que está indo bem na execução de uma tarefa ao mesmo tempo em que o seu gerente achar que ele está indo mal? Não há espaço para esse tipo de questionamento no livro. Por isso, deduz-se que a palavra final sobre a atuação do indivíduo sempre será do gerente e da empresa. E, nesse caso, a sua atuação é medida pelo nível de sua produtividade. Assim, é de se supor que, apesar de todo o lirismo contido em expressões como “tirar o melhor de alguém” ou “liberar o seu potencial escondido”, tais postulados só fazem sentido se andarem no compasso do que é meticulosamente exigido para o imperioso aumento da lucratividade nos negócios. Para não restar dúvidas quanto esse imperativo, anoto aqui o que Whitmore entende como performance – palavra-chave que consta no título do livro:

“A execução das funções exigidas de uma pessoa’ é como meu dicionário define performance, mas isso soa como fazer o mínimo necessário para obter o que se quer. Isso não é performance no meu ponto de vista; não é o que eu chamo de *coaching* para Performance. A verdadeira performance é ir além do que é esperado; é estabelecer os mais altos padrões pessoais, padrões estes que excedem o que os outros exigem ou esperam. Isso é, obviamente, a expressão do potencial de uma pessoa. Isso se aproxima da segunda acepção para performance existente no meu

dicionário: ‘Um feito, uma proeza, uma exibição pública de habilidade’. É com esta intenção que oriento”. (idem, *ibidem*, p.98)

O trecho faz parte dos primeiros parágrafos do capítulo “O que é performance?” do livro de Whitmore. Na sequência, o autor exemplifica o que ele entende sobre o conceito a partir de um *case de sucesso* empresarial na década de 1980. Trata-se do da empresa do ramo alimentício Johnsonville Sausage, que, no período em questão, se viu diante do desafio de realizar mudanças administrativas no seu estilo de gerenciamento. A escolha de Whitmore por colocar esse caso no seu livro não é contingente. Trata-se de uma história narrada na Harvard Business Review, em 1990, no artigo *How I learned to let my workers lead* (Como eu aprendi a deixar meus funcionários liderarem)³². Neste texto, escrito por Ralph Stayer (um dos dirigentes da companhia), conta-se o típico caso de uma empresa industrial que, apesar de manter uma razoável taxa de crescimento anual e estabilidade financeira, se viu ameaçada pelas iminentes transformações no mercado ocorridas nos anos 1980.

O artigo ilustra como os conceitos de *coach* e *coaching* começam a figurar no vocabulário do gerenciamento empresarial, e por isso ele é um importante registro a ser feito aqui. O texto gira em torno da preocupação sobre a inépcia dos funcionários da Johnsonville Sausage frente a pequenos equívocos que resultavam em desperdício de matérias primas e de tempo de produção. Ou seja, ameaçavam os níveis de eficiência da empresa num contexto de recrudescimento na competitividade dos mercados. A proposta dos seus dirigentes foi uma mudança substancial na estrutura da gestão da empresa que se refletiu, dentre outras coisas, na própria linguagem do ambiente:

“Queríamos quebrar as imagens tradicionais na mente das pessoas sobre o que os gerentes faziam, e sobre como os subordinados e empregados se comportavam, por isso nós mudamos as palavras que usávamos. Nós derrubamos as palavras ‘empregado’ e ‘subordinado’. Em vez disso, passamos a chamar todo mundo de ‘membro’ da organização, e os gerentes se tornaram ‘coordenadores’ ou ‘*coaches*’. Desde sempre, nosso sistema de promoção tinha deixado uma mensagem poderosa: para subir a escada, você precisa para se tornar um gerente e resolver os problemas do seu povo. Mas esta era a mensagem errada. Eu queria coordenadores que poderiam construir a capacidade de resolução de problemas nos outros, em vez de resolver os problemas para eles. Reformulei as exigências profissionais para as pessoas cujo trabalho eu coordenava diretamente (anteriormente conhecida como ‘minha equipe de gestão’). E eles, por sua vez, fizeram o mesmo com as pessoas que coordenavam. Aproveitei todas as

32 Disponível em: <<https://hbr.org/1990/11/how-i-learned-to-let-my-workers-lead#>>, Acesso em: em 14 de jan. 2016.

oportunidades para sublinhar a necessidade de se ter habilidades de *coaching*, e eu continuamente tirava a ênfase da experiência técnica. Sempre que alguém se tornava um coordenador, eu fazia questão de mostrar a todos ao redor que a promoção era por suas habilidades demonstradas como um professor, *coach* e facilitador”.

Toda essa nova gestão proposta por Sayer é atravessada pela ideia de “inverter” o processo de tomada de decisões no processo de trabalho, de forma que os funcionários se sentissem responsáveis por aquilo que faziam. O tema da responsabilidade é ponto fundamental no artigo – e isso explica a predileção de Whitmore por utilizá-lo para endossar os seus argumentos³³. No âmbito da organização do trabalho, um dos instrumentos utilizados para levar a cabo esse projeto foi o que o autor chama de “compartilhamento da performance da empresa”, ou seja:

“[...] uma porcentagem fixa de lucros pré-taxados a serem divididos a cada seis meses entre os empregados. Nós estabelecemos as quotas individuais em um sistema de avaliação de performances, concebido e administrado por uma equipe voluntária de trabalhadores da linha de produção de vários departamentos. [...] Cada semestre nós avaliamos a performance de todos na Johnsonville de forma a nos ajudar a calcular as quotas em nosso programa de participação dos lucros. Ressalte-se que ‘nós’ é a palavra errada. Na prática, as avaliações de performance são feitas pelos próprios funcionários. Por exemplo, 300 dos funcionários – assalariados, que têm uma porção separada de participação nos lucros e um sistema de avaliação diferente – preenchem formulários em que eles classificam-se em uma escala de 1 a 9 em 17 áreas específicas, agrupadas em três categorias: performance, trabalho em equipe, e desenvolvimento pessoal. Pontuações de 3, 4, ou 5 - a média geral - constituem simplesmente uma faixa apropriada. Pontuações baixas, de 1 ou 2, e altas, de 6 a 9, exigem uma ou duas frases de esclarecimento. **O coach de cada membro preenche um formulário idêntico, e mais tarde as duas pessoas se sentam juntas para discutir todas as 17 áreas**”.

Essa repaginação do controle da linha de produção ocorrido na Johnsonville Sausage demonstra o terreno fértil onde o conceito de *coaching* floresce. O caso relatado, por sinal, inscreve-se como uma ocorrência típica de uma empresa afetada diretamente pelos efeitos da reestruturação produtiva da economia, em marcha desde meados da década de 1970. Discorro sobre esse contexto no subcapítulo 2.4. Ante o desafio de enfrentar um mercado global cada vez mais competitivo, muitas empresas se viram obrigadas a se “reinventar”, alavancando

33 “Ralph claramente faz o que ele prega. A mão-de-obra respondeu com uma performance excepcional e não há dúvida de que aprendizado e prazer também estão em alta na Johnsonville Sausage. É necessário coragem para dar início a tais mudanças radicais em qualquer organização, porém qualquer líder de negócio que busca estar seguro com uma performance verdadeira ou talvez com sua sobrevivência no futuro, faz muito bem em levar em consideração grandes mudanças” (WHITMORE, 1992/2010, p.101).

processos de reengenharia interna (mais ou menos profundas) no seu gerenciamento. Resulta disso não apenas a mudança de termos na linguagem que é reproduzida no lugar: é importante ressaltar também a criação de políticas concretas como o “compartilhamento da performance da empresa” – como a que é narrada por Ralph Stayer. Assim registra-se o nexos causal entre os conceitos de *coaching* e performance no universo em questão. A performance, nesse caso, é a capacidade de “ir além” no sentido de saber incrementar a produção e se reinventar dentro do processo de trabalho. Por isso, um dos itens que é avaliado pela equipe que toma conta da distribuição dos dividendos na participação dos lucros é justamente o desenvolvimento pessoal. O desenvolvimento pessoal é, por assim dizer, o desenvolvimento das “proezas” e das “demonstrações públicas de habilidade” – pra usar as palavras de Whitmore. A medida da performance é a eficiência da produtividade, individualmente recompensada pela repartição de uma parte dos lucros.

Esse tipo de política se associa diretamente ao movimento que trouxe para o léxico empresarial o conceito de *coaching*. O que Whitmore chama de performance, portanto, é, desde sua origem, algo ligado aos atributos da lucratividade e da competitividade das empresas. Mas uma coisa que é importante de anotar é que, em nenhum momento, o autor faz a associação entre performance e lucratividade, ou performance e produtividade³⁴. A palavra “lucro” raras vezes aparece no livro. Isso sugere a possibilidade de dispersão da ideia de performance para diversas situações da vida, inclusive aquelas que estão para além do mundo do trabalho. Nesses termos, podemos ter uma “boa performance” não só nos esportes e no trabalho, mas também na escola, na família, etc. Essa possibilidade de transposição conceitual anuncia brevemente o projeto do *coaching*. A exemplo de outros elementos presentes na linguagem que se apreende dos novos modelos integrados de gestão, o *coaching* não se contentará em ser um método aplicável somente ao mundo do trabalho e ao campo empresarial. Seus limites se estenderão para outras esferas reprodutivas da vida dos indivíduos.

34 Ao invés de “produção” e “lucro”, o autor argumenta que os bons motivos para investir na performance são o “aprendizado” e o “prazer”: “Escolas de aprendizado que não oferecem os desafios das artes ou dos esportes e que fazem cara feia para o prazer não são capazes de manter os altos padrões de aprendizado que elas buscam de maneira tão urgente e exclusiva. A própria definição de performance, para efeito de *coaching*, deveria incluir aprendizado e prazer também” (idem, ibidem, p.101).

2.4. O contexto histórico

A obra de Timothy Gallwey, lançada em 1974, surge num momento de profundas transformações na economia e no mundo do trabalho. O período que abrange meados da década de 1960 até 1973 tornou cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo, por si só, em garantir por longo prazo a estabilidade do sistema produtivo em escala mundial. Segundo Harvey (1989), esse período é marcado por um choque entre a rigidez dos investimentos de capital fixo (no âmbito da produção em massa) e uma demanda emergente por flexibilidade no planeamento das plantas produtivas. Isso, somado ao esgotamento do acordo de *Bretton Woods* e à crise do petróleo de 1973, impôs à agenda da economia global o reordenamento do sistema produtivo, colocando em movimento uma série de processos que solaparam algumas das principais bases do compromisso fordista. Desse contexto, surge um novo padrão de acumulação de capital que Harvey (1989) denomina como *acumulação flexível*. Trata-se de um conceito amplo utilizado pelo autor, que se revela em diversas percepções: seja nas alterações dos fluxos globais de capitais, seja nos novos paradigmas de organização da base do sistema produtivo. No âmbito industrial, por exemplo, alguns dos referenciais mais clássicos são os modelos de inspiração japonesa – como o toyotismo de Taiichi Ohno.

O drama deste período é ilustrado pelos grandes processos de reengenharia das empresas – a exemplo do caso da Johnsonville Sausage, narrado no subcapítulo anterior. O tom deste drama é ditado pelos movimentos globais de fusão, pulverização e deslocamento geográfico de grandes conglomerados empresariais. Não sem conflitos, os anos 1980 e 1990 são marcados pelo início da hegemonia neoliberal em escala mundial. Como todo fenômeno social de larga escala, o alvorecer neoliberal foi acompanhado por posições políticas e teóricas que buscaram justificar as transformações em curso. Neste plano, a questão administrativa entra no centro das argumentações. A apologia³⁵ dos novos sistemas de gestão

35 No âmbito administrativo, vemos essa apologia em autores como John Whitmore e Ralph Stayer, evidenciados no subcapítulo 2.3. Registra-se também as posições notórias de grandes gurus empresariais, a exemplo de Peter Drucker e Tom Peters, ou de teóricos como o próprio Taiichi Ohno. Do mesmo modo, podemos fazer uma correlação entre esse âmbito com o universo mais geral da política. A ideia do trabalhador autogerido e do achatamento das hierarquias nas empresas se liga com o receituário político da ideologia neoliberal, na medida em que anuncia triunfalmente o fim na luta de classes. Com o advento da queda do muro de Berlim e do fim da União Soviética, alguns teóricos – representados, dentre outros, por Francis Fukuyama – retomaram a chamada tese do “Fim da História”. Essa teoria sustenta, como o próprio nome sugere, o fim dos processos históricos

empresarial reivindica para a flexibilização a vantagem de permitir aos envolvidos no processo formas de trabalho mais criativas. Assim, estes novos sistemas teriam o poder de dar ao trabalho um sentido mais participativo e colaborativo nas empresas. Haveria, por consequência, um pretense achatamento das estruturas hierárquicas dentro das empresas: a hierarquia passa a ser uma forma de coordenação que deve ser abolida, por basear-se na dominação (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009)³⁶.

Diante dessas contradições, resolver o problema espinhoso da direção empresarial torna-se questão importante. Na medida em que surge a imagem mítica de uma empresa com trabalhadores autogeridos, surge a necessidade de se repaginar as posições de autoridade nas organizações. É então que entram em cena os “líderes” e suas “visões” e os “colaboradores” no lugar de “funcionários” (ou “trabalhadores”). Com efeito, é comum observar na literatura empresarial a transmutação do termo “diretor” ou “gerente” para “líder”. A principal virtude desse tipo de direção é saber mobilizar os seus “colaboradores” através do estímulo com “a pujança e o entusiasmo de sua visão, dando aos outros a ideia de que estão fazendo algo importante e que podem se orgulhar de seu trabalho” (MOSS KANTER, 1989, p. 31). Convencer os subordinados de que estão “fazendo algo importante”³⁷ nos diz muito sobre o entendimento que se tem sobre a mobilização dos recursos humanos das empresas que passaram por processos de reengenharia. Uma vez que as peças do tabuleiro são constantemente movimentadas, é preciso uma estratégia contínua de mobilização do entusiasmo dos subordinados; é preciso um sentido compartilhado nas metas que são colocadas pela direção, de maneira que se garanta a adesão de todos.

marcados pela transformação das estruturas macro-sociais, uma vez que os antagonismos e as contradições de classe teriam supostamente se encerrado.

36 Ressalte-se ainda, segundo os autores que “[...] a rejeição à hierarquia, nos anos 90 [...], é mais impressionante porque os leitores dos autores [da literatura empresarial] em questão são essencialmente constituídos por executivos de grandes grupos e de multinacionais, que, apesar de todos os esforços, dificilmente prescindirão de hierarquias”. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 98).

37 Esse processo de convencimento é muito similar à defesa que Whitmore (1992/2010) faz do ato de fazer com que os indivíduos se sintam responsáveis pelos acontecimentos na empresa, conforme relatado.

Essa nova gestão empresarial coloca uma tônica especial na polivalência e na autonomia. Assim, a tática do novo dirigente empresarial é algo que no jargão toyotista seria a “produção enxuta” (*lean production*), colocada como contraproposta à padronização da produção em massa típica do paradigma do fordismo. Insiste-se aqui no desenvolvimento e na comercialização de bens incessantemente renovados e, numa escala menor (mas não menos importante), em serviços personalizados de acordo com os anseios do cliente individual. O dirigente empresarial que surge com a reengenharia das empresas é, antes de tudo, um indivíduo que sabe se aproximar de desejos e emoções que são latentes no processo de ensino-aprendizagem no mundo do trabalho³⁸: tanto dos desejos e emoções de seus subordinados (para fazer com que estes se engajem no processo) quanto de sua clientela (o que inspira uma produção em pequenas séries de uma variedade cada vez maior de bens, continuamente renovados).

Parto do pressuposto de que a ampla disseminação do *coaching* no campo gerencial tem lugar cativo na esteira da reestruturação produtiva. Observar isso é o primeiro passo para poder lançar uma luz sobre esse fenômeno a partir de uma perspectiva sociológica. Os efeitos da acumulação flexível no mundo do trabalho elencam novos problemas que substituem os velhos paradigmas, afetando diretamente as relações entre as pessoas. Torna-se então necessário o desenvolvimento contínuo de uma nova gestão empresarial que seja coerente com as mudanças exigidas. A capacitação profissional passa a ser determinante na formação dessa gestão. No compasso da reestruturação produtiva, as organizações tornam-se elas mesmas “capacitantes” e a organização das competências torna-se fundamental na literatura e no discurso dos empresários. Conforme observam Boltanski e Chiapello (2009, p.105):

“[...] a nova gestão empresarial está povoada de seres excepcionais: competentes para numerosas tarefas, aperfeiçoando-se continuamente, adaptáveis, capazes de autogerir-se e de trabalhar com pessoas muito diferentes, E, no final, nos dizem pouca coisa sobre a contribuição das empresas para o desenvolvimento dessa categoria de trabalhadores: as organizações vão tornar-se ‘capacitantes’, a organização das competências vai tornar-se ponto essencial, e novas profissões são criadas, como a do *coach*, cujo papel é propiciar acompanhamento personalizado, que possibilite a cada um o desenvolvimento de todo o seu potencial.”

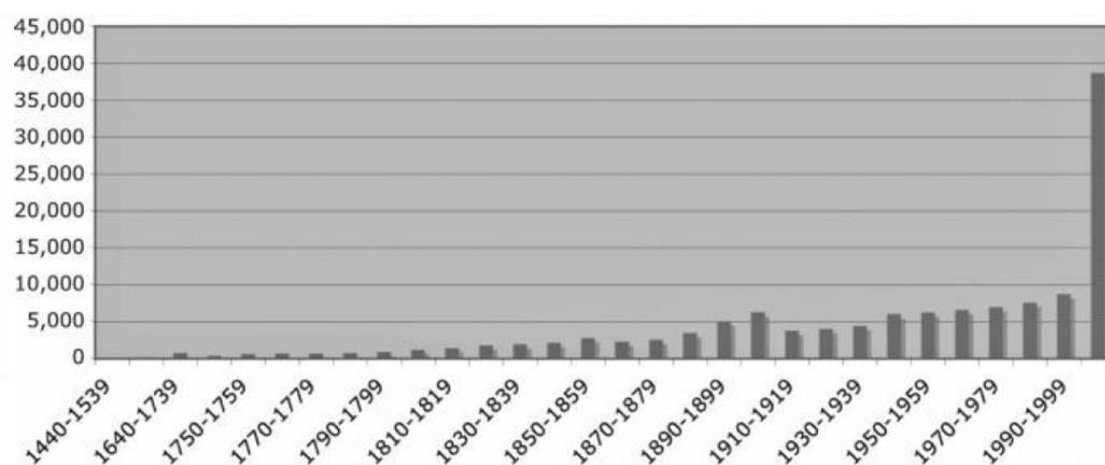
38 O *coaching*, tal qual proposto por Whitmore (1992/2010), por exemplo, enfatiza a necessidade de aliar aprendizado e prazer à otimização da performance dos indivíduos. Estes são os elementos que o autor julga serem necessários para que exista um sentido no ato de se desafiar no mundo do trabalho.

Apesar de detectarem a grande recorrência do conceito em manuais de gestão empresarial desde a década de 1990, Luc Boltanski e Ève Chiapello não chegam a se aprofundar no estudo do fato. Em verdade, o fenômeno tem crescido no campo empresarial, e chama a atenção. Em pesquisada realizada na década passada através de um extenso levantamento bibliográfico em diversas bases de dados de bibliotecas e textos científicos, Grant (2003, 2003b; *et. al.*) afirma que – considerando-se o período da década de 1930 à de 2000 – o desenvolvimento do sentido corrente de *coaching* poderia ser dividido em momentos distintos. Somente a partir de 1990, entretanto, é percebido um movimento próspero de publicações, principalmente pesquisas acadêmicas referentes a estudos de casos. Isso acabou repercutindo na oferta da prática por empresas de consultoria e a contratação de profissionais externos à organização para a execução de *coaching* no ambiente organizacional. Essa constatação cronológica é importante, pois ela coincide com o período (anos 1990) de avanço da reestruturação produtiva da economia global, o que já nos leva a sugerir – tal qual feito por Boltanski & Chiapello (2009) – que a disseminação desse tipo de profissão tem relação íntima com as demandas provenientes daquilo que os autores chamam de “novo espírito do capitalismo”.

Já Stec (2012), faz uma investigação das origens etimológicas do conceito de *coaching*, constatando que a palavra teria aparecido por volta do século XVI, na raiz dos termos *kocs* ou *kocsi*, provenientes da língua húngara, que é nada mais do que o condutor de carruagens. A variante para o português tem um mesmo sentido: coche ou cocheiro, ou seja, aquele que opera a condução de transportes de tração animal. Deriva disso que a aura da palavra é, desde suas origens etimológicas, indissociável do elemento da condução³⁹. A partir daí, o caminho temporal que ela percorre dá conta de, posteriormente, abarcar uma transposição para o campo esportivo (o que possibilita que a tradução de *coach*, a partir do inglês, signifique não apenas “condutor”, como também “treinador” ou “técnico”), e, por fim, sua ampla difusão pela literatura de gestão empresarial desde os anos 1990, mas, sobretudo, a partir virada para o século XXI.

39 O Dicionário Online de Etimologia (em inglês), vinculado ao Dicionário de Oxford, registra que o significado de *coach* como “preparar alguém para alguma prova” – ou seja, a antropomorfização semântica da entidade que é conduzida – teria surgido no século XIX. Disponível em: <<http://www.etymonline.com/index.php?term=coach>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

Gráfico 1 - Ocorrências do conceito de *coach/coaching* em bases de dados acadêmicas e científicas norte-americanas e europeias



Fonte: Stec (2012)

2.5. Pressuposto 1: crescimento de referências e variações do conceito de *coaching*

Como não há qualquer material que se aproxime de uma historiografia sobre o *coaching*, na acepção que expus até aqui, a tarefa de costurar a temporalidade do conceito com o seu contexto histórico é tarefa redobrada. Quem informa o nome de Timothy Gallwey é, inicialmente, Stec (2012)⁴⁰. Durante a pesquisa, em entrevistas com *coaches*, foram feitas referências a Gallwey e ao seu método – discorro sobre isso no subcapítulo 4.2. Ocorre até aqui, no entanto, a necessidade de averiguar a conexão empírica entre esses dois universos: o do método com a sua aplicação nos atores do campo gerencial. Seria preciso também verificar se houve um crescimento do fenômeno, de forma que pudesse se discorrer sobre a sua relevância. Por fim, seria de suma importância verificar essas duas questões no cenário brasileiro. Caso nenhuma dessas três variáveis for demonstrada, o fenômeno do *coaching* pode ser classificado como fortuito e pouco relevante para uma pesquisa sociológica. Assim, inicialmente, estabeleci os seguintes pressupostos de investigação:

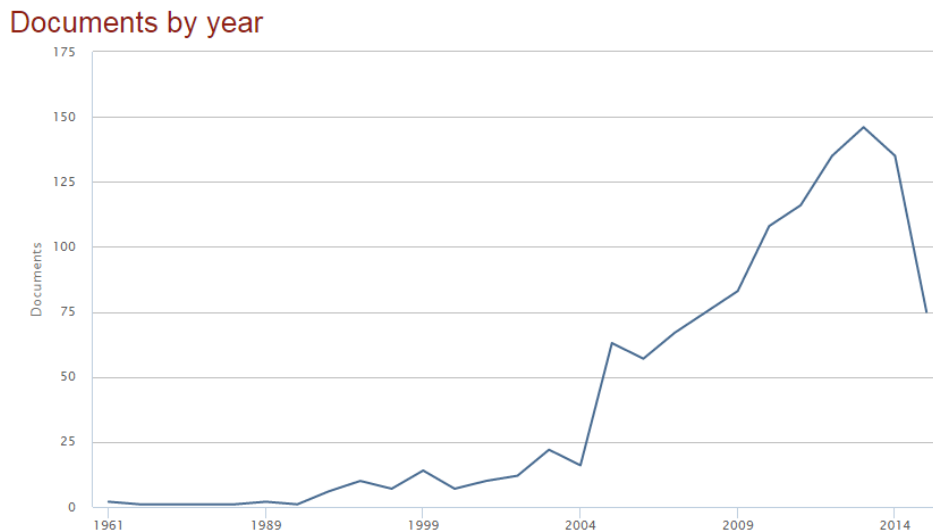
40 “Onde a escrita popular e a prosa acadêmica se cruzam é na obra dos ‘fundadores’ do movimento, W. Timothy Gallwey e Thomas Leonard. Em 1974, Gallwey publicou pela primeira vez *The Inner Game of Tennis*, um livro que começou o processo de tradução de uma ideia do âmbito desportivo para um conceito com amplas implicações para a vida organizacional. Com efeito, Gallwey, ao contrário de outras referências do *coaching*, tomou um conceito e seu conhecimento do desempenho de treinamento no esporte, especialmente a psicologia de desempenho, e destacou a sua importância para a gestão de si mesmo e dos outros” (STEC, 2012, p.344. Tradução nossa).

- (i) **Pressuposto 1:** Verificar se há o crescimento de citações do conceito de *coaching*, na acepção baseada nas teses de Timothy Gallwey e John Whitmore. Escopo de observação: portais de artigos científicos e periódicos e em meios de comunicação de massa (jornais e revistas);
- (ii) **Pressuposto 2:** se a resposta para o Pressuposto 1 for afirmativa, investigar o aporte do conceito no Brasil, e o público ao qual se destinam as publicações onde observamos a citação;
- (iii) **Pressuposto 3:** a partir da resposta para o Pressuposto 2, definir uma pergunta de pesquisa.

Quanto ao **Pressuposto 1**, já temos o registro feito por Stec (2012), apreciado no subcapítulo anterior. Anotei esse registro como uma primeira pista para verificar as ocorrências do conceito em bases de dados de material científico e acadêmico. Como são muitas bases que poderíamos testar, selecionei três exemplos: os portais Scopus (Elsevier), Web o Science (Thomson Reuters) e o próprio portal de periódicos da CAPES. Assim pudemos fazer uma breve comparação entre dois portais internacionais e um nacional. Cabe, desde já, informar que nos três exemplos, foi atestado e recorrência do conceito na acepção que expus até aqui, bem como o crescimento de publicações sobre o tema – tanto o *coaching* em geral, quanto o *coaching* voltado ao campo gerencial e ao mundo dos negócios.

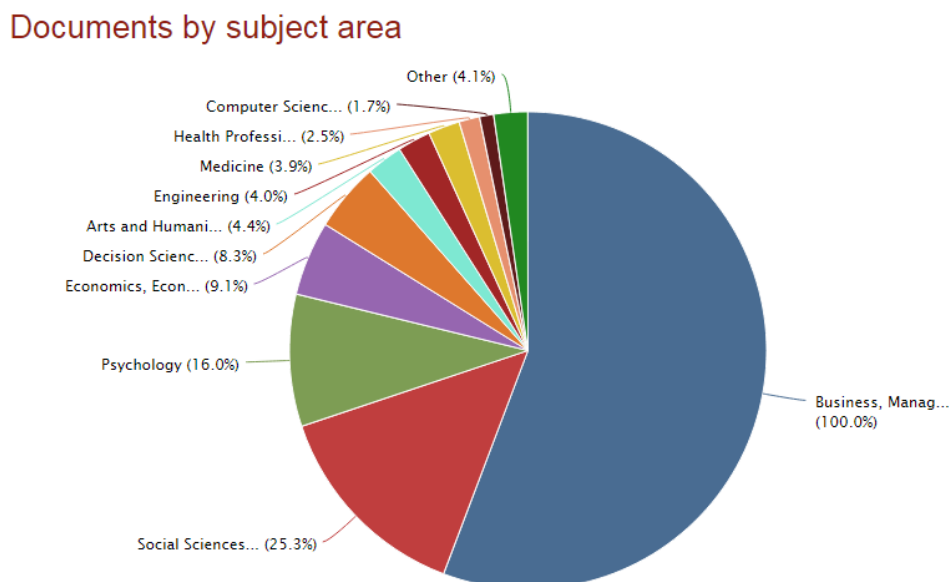
A base Scopus informa que o aumento do número de publicações sobre *coaching* anexados ao seu catálogo cresceu substancialmente a partir da década de 1990. Todavia, é nos últimos 10 anos que se percebe um crescimento vertiginoso (2004-2014): um aumento de 500% (de 200 para 1000 publicações). Estes dados referem-se, inicialmente ao total de publicações. Ressalte-se que desse total, 59,5% são de publicações na área da saúde (Medicina 39,5%, Psicologia 19,7%, Profissionais da Saúde 12,6%, Enfermagem 7,4%). Isso acontece por uma razão muito simples. A maior parte de todo o material acadêmico internacional sobre *coaching* é da área dos esportes (lembramos da apreciação do conceito, desde Gallwey). E geralmente os periódicos dessa área do conhecimento são indexadas também nas chaves da saúde. No entanto, quando retiramos as chaves “esportes” e “treinamento esportivo” e, igualmente, quando mantemos apenas a chave “negócios e administração”, o seu aumento segue sendo vertiginoso. Dessa forma, mantendo-se somente as áreas de Negócios, Administração, Contabilidade, Economia e Finanças, a base Scopus nos informa o seguinte quadro:

Gráfico 2 - Publicações acadêmicas na base Scopus somente nas áreas de Negócios, Administração, Contabilidade, Economia e Finanças, por ano de publicação



Fonte: Scopus

Gráfico 3 - Publicações acadêmicas na base Scopus somente nas áreas de Negócios, Administração, Contabilidade, Economia e Finanças, por chave de indexação



Fonte: Scopus

Ou seja, mesmo mantendo-se na pesquisa somente as chaves que pertencem ao escopo do conhecimento que, *sine qua non*, são do campo gerencial, temos um crescimento de menos

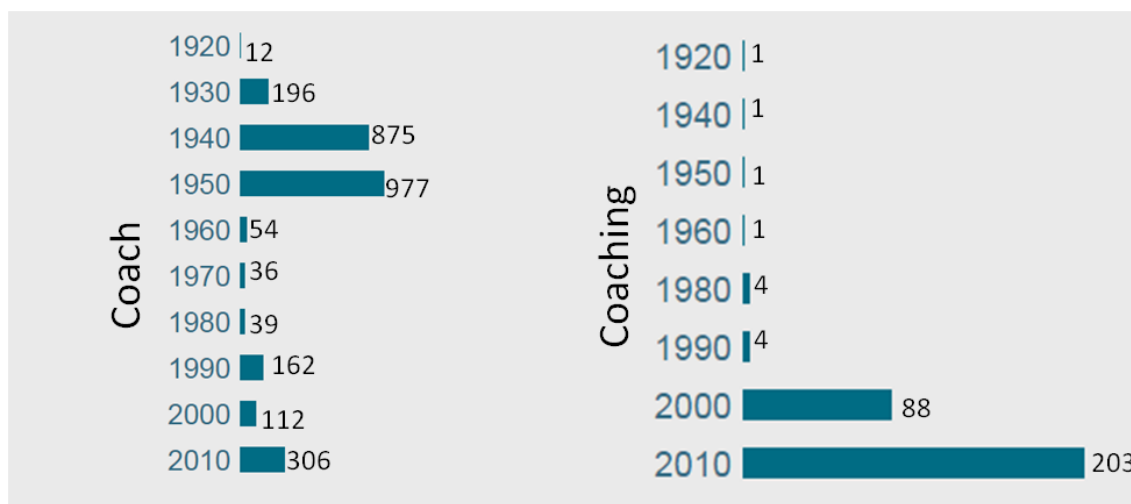
de 25 publicações em 2004, para próximo de 150. As chaves de Psicologia (16%) e Ciências Sociais (25.3%) aparecem aqui como ciências da saúde e ciências humanas aplicadas ao universo das empresas. Esse crescimento é um dado importante que não pode ser apreendido caso seja observado apenas o seu aspecto publicitário na internet. Um quadro muito parecido com o observado no Scopus é observado na base Web of Science. Aqui temos que, de um total de 9.965 publicações com referências a *coaching*, psicologia figura em segundo lugar, com 3.396, e ciências humanas aplicadas figura em segundo lugar, com 2.129. Ressalte-se ainda também o número considerável na chave de economia e negócios (1.016), e engenharia (1.139). Neste último caso, verifica-se um volume considerável de publicações sobre a aplicação de técnicas de *coaching* no treinamento de equipes e de laboratórios de trabalho, dirigidos por engenheiros.

O mesmo se poderá verificar, curiosamente, na aplicação de conhecimentos de *coaching* no treinamento de equipes hospitalares, o que permite a sua ocorrência em chaves ligadas à área da saúde (por exemplo, enfermagem, com 352 publicações, e pediatria, com 201). Não sabemos, no entanto, se a acepção utilizada para *coaching*, nestes casos, se aproxima da configuração pedagógica proposta por Gallwey e Whitmore. Dado as delimitações do objeto aqui proposto, não poderemos avançar nesta investigação. Uma rápida visualização no conteúdo destas publicações (a imensa maioria deles, estrangeiros) sugere que *coaching* pode se referir, no léxico em questão, não apenas àquele treinamento que leva em consideração as teses do “jogo interior”, mas também pode se referir a treinamento em geral. Nesse caso, haveria aqui o crescimento indistinto do uso do conceito na linguagem acadêmica para se referir a treinos. Essa anotação é importante, pois serve para demonstrar a limitação de se prosseguir com o recorte do objeto a partir do imenso volume de material acadêmico e científico com referências a *coaching*. Já o portal de periódicos da CAPES nos informa um total de 18.324 publicações indexadas. Frise-se as seguintes chaves: *coaches & Managers* (862), *Professional Development* (540), *Business coaching* (184) e *Executive coaching* (96). Ou seja: assim como no Web of Science e no Scopus, vemos aqui o peso e a importância de publicações ligadas ao bojo do conhecimento que é compartilhado pelo campo gerencial.

Diante de todos esses dados e, conforme anotado no **Pressuposto 1**, acredito que se possa sugerir o aumento do fluxo de referências e conhecimentos sobre o *coaching* no universo acadêmico e científico. Todavia, conforme sugere Grant (2003, 2003b; *et. al.*), o crescimento do conceito no mundo acadêmico – na chave das áreas que são vinculadas ao

campo gerencial – só pode ser completamente verificável se houver materialidade do fenômeno nas empresas. Essa materialidade poderá ser verificada, segundo proposto pelo autor, pelo surgimento de consultorias e profissionais especializados em *coaching*, que ofereçam os seus serviços no mercado sob a alcunha de *coaches*. Para testar isso, recorreremos a outro escopo de apreciação do conceito: a sua recorrência na mídia em geral especialmente nas seções que são voltadas ao fluxo de informações sobre negócios, carreira, economia e finanças. Assim, selecionei quatro veículos de informação de grande circulação nacional para fazer uma breve verificação: os jornais O Globo, Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo. No jornal O Globo temos o seguinte quadro:

Gráfico 4 - Ocorrências dos conceitos de *coach* (esquerda) e *coaching* (direita) no jornal O Globo, por década.

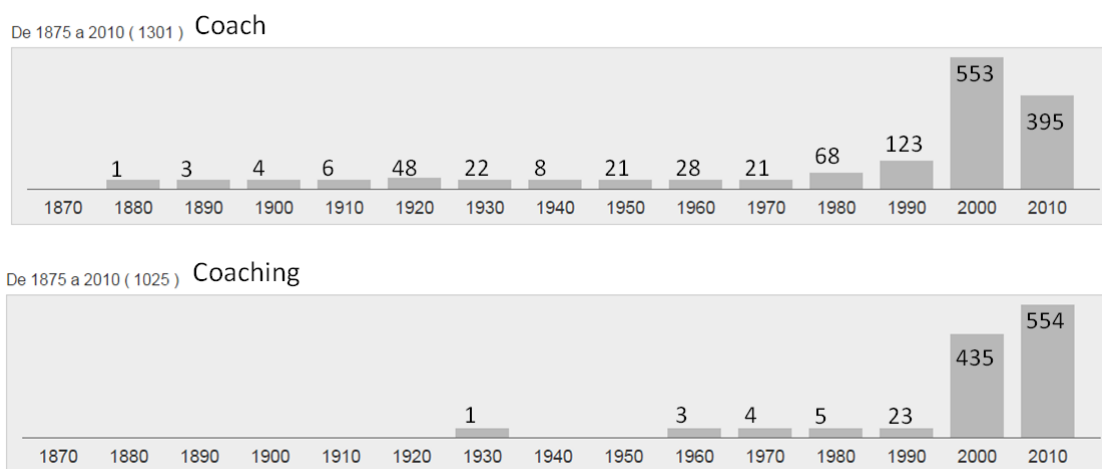


Fonte: O Globo.

O jornal O Globo (RJ), informa em seu acervo que, entre as décadas de 1920 e 1980, tanto *coach* como *coaching* aparecem quase majoritariamente nas seções de esporte e, muito especialmente, referente a temas hípicas. Como visto anteriormente, a palavra *coach* é etimologicamente radicada no substantivo que em português poderia ser traduzido como cocheiro. Nessas matérias, geralmente o *coach* aparece como o personagem que monta cavalos em corridas de jôquei. A exceção fica por conta das décadas de 1940 e 1950, onde curiosamente *coach* passa a designar também treinadores de outros esportes, como o futebol. Muito provavelmente embalado pelo fato de o *football* ser um esporte bretão, aqui ele figura ao lado de palavras como *scratch*, *teams*, etc., além do seu já referido uso por conta do hipismo. Não sabemos por que, mas esse estrangeirismo todo na linguagem esportiva é algo

que muda bruscamente a partir dos anos 1960, fazendo com que a palavra *coach* volte a aparecer exclusivamente em temas de montaria. A palavra só volta a aparecer com mais frequência a partir dos anos 1990 e 2000, onde passa a figurar nas sessões de carreira, emprego, negócios e finanças. Nesse mesmo período observa-se também o crescimento da palavra *coaching* na acepção de treinamento empresarial.

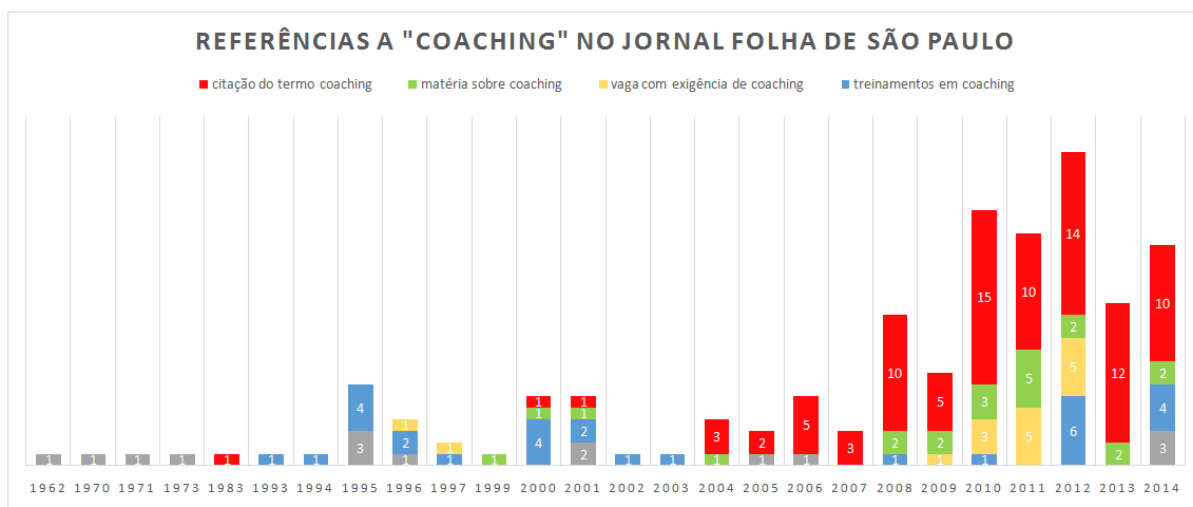
Gráfico 5 - Ocorrências dos conceitos de *coach* (acima) e *coaching* (abaixo) no jornal O Estado de São Paulo, por década; discriminação por caderno.



Fonte: O Estado de São Paulo.

O jornal o Estado de São Paulo (SP), informa em seu acervo um movimento de ocorrências das palavras *coach* e *coaching* muito similar ao observado no O Globo. Até as décadas de 1980 e 1990 a apreciação do conceito se dá quase que exclusivamente na temática esportiva e hípica. A partir da década de 1990, ambos os conceitos começam a figurar nos cadernos ligados à temática do emprego, da economia e da carreira. A exceção fica pelos registros nos cadernos de automóveis, referindo-se a um modelo denominado *Towner coach*. Essa variação pode eventualmente ser encontrada nos outros jornais e revistas também, mas sem alterar significativamente o cenário. No caso do conceito de *coaching*, os cadernos de empregos, oportunidades, economia e negócios representam aproximadamente 90% do total de ocorrências – o que certamente é alimentado por sua profusão nos últimos anos – e é esse o dado que nos interessa aqui.

Gráfico 6 - Ocorrências dos conceitos de *coaching* no jornal Folha de São Paulo (1962-2014), discriminado por assunto.



Fonte: adaptado de Oliveira Jr. (2015)

No Gráfico 6 temos o importante levantamento feito por Oliveira Jr. (2015). Assim como os gráficos expostos anteriormente, a observação feita pelo autor acusa também o crescimento de referências ao conceito *coaching* no jornal Folha de São Paulo. Ocorre que aqui, ao registrar também o tipo de matéria que veicula o conceito, temos um outro ponto de vista sobre esse *boom*. Como bem visualizado por Oliveira Jr. (idem), cresceu também o número de matérias sobre *coaching* sem a necessidade de explicações prévias sobre o seu significado enquanto acepção de treinamento empresarial. Esse é o registro que consta no gráfico, em vermelho, o que sugere a sua apreensão pelo senso comum do público leitor do jornal e pelos jornalistas que produzem as matérias. O dado, portanto, enseja a aferição de que não apenas cresceu o volume e o fluxo de referências a *coaching* em relação ao tipo de conhecimento que é associado ao campo gerencial, como cresceu também a sua compreensão a priori nesses termos.

Assim, com os dados aqui expostos, creio que seja possível confirmar o Pressuposto 1: há o crescimento de citações do conceito de *coaching*, na acepção proposta até aqui, em bases de dados e em meios de comunicação de massa (jornais e revistas). Mais do que isso: quando colocamos lado a lado as apreciações do conceito – tanto no universo acadêmico e científico, quanto na mídia em geral – percebe-se que o *coaching* não é *par excellence* um fenômeno do campo esportivo. Isso é algo que erroneamente poderia ser aferido caso fosse observado somente o crescimento de sua recorrência em artigos e periódicos acadêmicos. O fato que nos

interessa aqui, e isso é o mais importante, é que nos últimos quinze anos a sua apreciação a partir de noções do campo gerencial foi uma das mais (senão a mais) relevantes. Isso porque, conforme demonstrado, não há só o crescimento de referências ao termo nas seções que podem ser vinculadas ao tipo de conhecimento que circula no campo gerencial. Há também a absorção desse sentido pelo senso comum, como sendo o principal significado que pode ser atribuído ao termo.

2.6. Pressuposto 2: primeiros sinais do *coaching* no Brasil

Verificando que a resposta para o Pressuposto 1 é afirmativa, cabe então observar qual é o tipo de publicação que podemos observar nos meios de comunicação de massa, no caso, na amostra de jornais referidos no capítulo anterior. Escolhemos nos deter no acervo dos jornais Folha de São Paulo e O Estado de São Paulo por dois motivos. Primeiro pela facilidade no acesso destas mídias e, em segundo lugar, pelo fato de serem produzidos em um dos estados onde está radicada esta pesquisa (SP). Soma-se a isso o fato de serem jornais com circulação nacional. Como o meu enfoque na pesquisa não se trata de uma análise do *coaching* na mídia, a exposição a seguir cumpre apenas função heurística. O seu objetivo é dar suporte ao recorte do objeto, tal qual formulado adiante. Antes, no entanto, cabe uma ressalva.

Buscarei os “primeiros sinais” do *coaching* no Brasil nos jornais de massa e não nas bases de dados de periódicos científicos por uma razão bastante simples. É temporalmente nos primeiros que o *coaching* (na acepção de treinamento empresarial) começa a aparecer. Uma investigação dos fluxos internacionais de conhecimento sobre o conceito a partir do universo acadêmico pode ser relevante. Mas, aparentemente, ele não se presta a responder quais são suas primeiras aparições no contexto gerencial brasileiro. Nas bases Scopus e Web of Science, por exemplo, a primeira publicação de um brasileiro é de 1997, e não se trata de um artigo sobre *coaching* na acepção que definimos anteriormente. No portal de periódico da CAPES, o primeiro artigo escrito em português data de 2002, e pertence à temática esportiva. A apreensão do conceito no âmbito das ciências e das universidades parece obedecer lógica própria, além do fato de que, em inglês, ele também poder se referir a diversas formas de treinamento diferentes.

Tanto na Folha de São Paulo quanto em O Estado de São Paulo, a primeira aparição do *coaching* no léxico voltado a executivos data de 1993. Em ambos os jornais se percebe que

são apreciações que pretendem divulgar o *coaching*. Conforme registrado por Oliveira Jr. (2015), a primeira referência a *coaching* na acepção gerencial/empresarial na Folha data de 7 de fevereiro de 1993, no caderno de Empregos, seção de Recursos Humanos. Já no Estado de São Paulo temos a aparição do termo *coach*, com essa significação, antes do termo *coaching*. Assim se observa na Figura 1:

Figura 1 - Primeiras aparições dos conceitos de *coaching* e *coach* na acepção empresarial/gerencial nos jornais Folha de São Paulo e O Estado de São Paulo



FOLHA DE S. PAULO: 7DE FEVEREIRO DE 1993 – EMPREGOS P.2

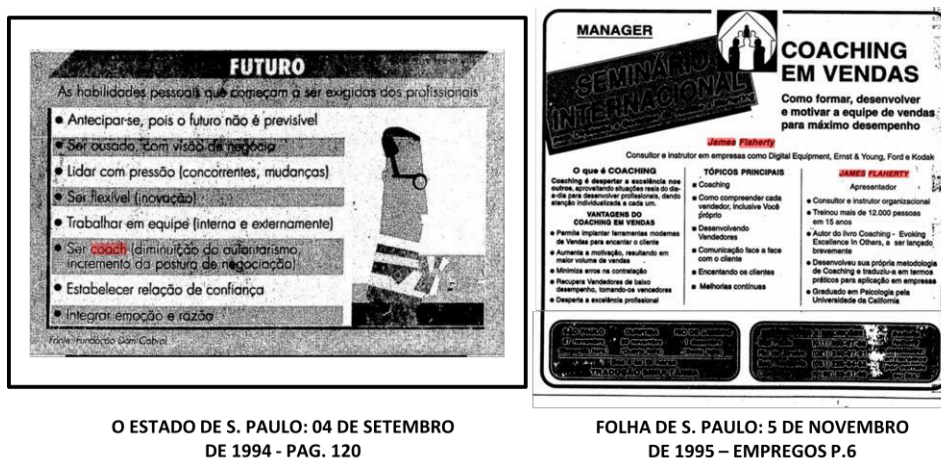
O ESTADO DE S. PAULO: 13 DE JULHO DE 1993 - PAG. 5

Fonte: Folha de SP e O Estado de SP.

Trata-se de duas matérias encomendadas. A primeira (Folha de São Paulo, 07/02/1993) é um dos primeiros anúncios de serviço de *coaching*, dentro da ideia de produto voltado para executivos (“pretende-se ajudar a empresa a resolver eventuais problemas com um executivo específico do nível estratégico”). A empresa que oferece, Laerte Cordeiro & Associados, atua no ramo das consultorias. A segunda (O Estado de São Paulo, 13/07/1993) é o anúncio de um evento, o 3º Fórum de RH, realizado por uma instituição chamada IBAP. No terceiro dia de evento (13/08/1993) consta na programação a palestra “O gerente *coach*: o perfil do gerente da década de 90 e do novo milênio”, ministrada por Victor Bader, da empresa Coopers & Lybrand (outra empresa do ramo das consultorias). As palavras *coach* e *coaching* aparecem aqui dentro da mesma ideia, mas com apreciações distintas. Na primeira,

o *coaching* aparece como serviço. Na segunda, o *coach* pode ser visto tanto como um substantivo (o “gerente *coach*”, conforme já observado desde as teses de John Whitmore), quanto como um adjetivo. *coach*, nesse segundo caso, seria uma qualidade (observe-se o primeiro quadro da Figura 2 abaixo). Cumpre observar, até aqui, no plano empresarial, a mesma origem discursiva: empresas de consultoria que ocupam posição no setor de formação e capacitação de recursos humanos.

Figura 2 - Coaching e coach na acepção empresarial/gerencial nos jornais O Estado de São Paulo e Folha de São Paulo: outros sentidos.



Fonte: Folha de SP e O Estado de SP.

Na imagem da esquerda (O Estado de São Paulo, 04/07/1994), temos um quadro explicativo que versa sobre o tema: “Futuro: as habilidades pessoais que começam a ser exigidas dos profissionais”. No 5º item temos: “*ser coach (diminuição do autoritarismo, incremento na postura de negociação)*”. A origem da informação é a Fundação Dom Cabral, instituição de ensino superior que possui formação em *coaching*. A da direita é o anúncio da empresa Manager (outra empresa de consultoria), que oferece o curso de *coaching* em vendas, ministrada por um consultor norte-americano chamado James Flaherty. Define *coaching* como “despertar a excelência nos outros, aproveitando situações reais do dia a dia para desenvolver profissionais, dando atenção individualizada a cada um”. No seu rol, promete habilidades de autoconhecimento, reconhecimento da equipe, e encantamento do cliente (sentido próximo ao de “incremento na postura de negociação”, conforme observado na imagem vizinha). Além dos vértices discursivos (instituição de ensino superior e empresa de consultoria), cumpre observar também os primeiros sinais de um esboço de padrão comportamental. *coaching*, na forma de substantivo, aparece apenas como um produto de

executivos. Na forma de adjetivo, revela o indicativo de qualidades comportamentais que atuam sobre a postura diante da equipe de trabalho e em momentos de negociação.

Figura 3 - Anúncio de curso organizado por uma empresa de *coaching*, na página da ABRH - Nacional, no jornal O Estado de São Paulo.

**Seminário internacional
tem desconto para associados**

Os sócios da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional) têm 15% de desconto nas inscrições para a palestra "O Futuro em Suas Mãos", ministrada por David McNally. Conferencista e autor do best-seller "Até as Águias Precisam de um Empurrão", McNally já realizou palestras para mais de um milhão de pessoas em sete países.

O caminho sem volta da globalização tem obrigado as empresas a um processo de reestruturação no qual seus funcionários são o alvo principal. Conseqüências: mudança de funções, de emprego ou até mesmo desemprego. As exigências aumentam, a competição cresce e o resultado é insegurança e desmotivação, tanto no aspecto profissional como pessoal.

Um dos métodos que vem sendo aplicado em todo o mundo de forma bastante positiva é o do auto-desenvolvimento. É justamente para destacar esse aspecto que a Pro Net - Professional Network do Brasil e a **Coaching** Psicologia Estratégica organizaram a palestra com McNally que acontece no próximo dia 3 de dezembro, em São Paulo.

Informações: (011) 521.1266.

O ESTADO DE S. PAULO: 28 DE NOVEMBRO DE 1996 - PAG. 76.
OBS.: PÁGINA EXCLUSIVA DA ABRH

Fonte: O Estado de SP.

O anúncio acima consta como parte de uma página publicitária (de folha inteira) da Associação Brasileira de Recursos Humanos – Nacional (28/11/1996). Não se trata de um evento sobre *coaching*, mas que é organizado por uma empresa do ramo. Duas coisas merecem ser anotadas aqui. A primeira, o fato de ser promovido pela ABRH, uma instituição nos moldes de uma Organização Empresarial (OEs) conforme definido por Grün (1990; 1992). Isso instiga reflexões sobre a relação entre o fenômeno do *coaching* e esse tipo de instituição. A segunda, é o texto que acompanha o título da palestra, "O futuro em suas mãos", que alude à imagem de um mundo globalizado "sem volta", no qual as empresas são afetadas por processos de reestruturação, e os funcionários são o alvo principal de mudanças

(como mudança de funções, de emprego e até mesmo de desemprego). O tom dessa linguagem é diretivo e, porque não dizer, de ameaça⁴¹.

Segue-se a isso que, já na segunda metade da década de 1990, podemos observar uma recorrência crescente nas páginas de classificados de empresas de consultoria que oferecem serviço de *coaching*. No Estado de São Paulo, em 01/06/1997, temos na página 88 (caderno de classificados, sessão “Shopping RH”) o anúncio de uma empresa de consultoria, que oferece *coaching*. Isso indica a difusão de empresas que se tornam especializadas em *coaching*, tendo ele como seu produto principal. Esse dado se soma à verificação, conforme já apontado no Gráfico 6, do aparecimento de vagas de emprego para *coach* ou com exigência de *coaching*. Esse tipo de apreciação aumenta consideravelmente a partir da segunda metade dos anos 2000. A seguir, alguns exemplos na Folha de São Paulo:

Figura 4 - Anúncios de vagas de emprego com exigência de *coaching* ou para *coach* no jornal Folha de São Paulo.

<p>DIRETOR ADM. FINANCEIRO De R\$ 9.001,00 a R\$ 10.000,00 M/F Superior completo em Adm. ou Ciências Contábeis. Curso de Líder <i>Coaching</i>. Cód. 6545416 http://empregos.catho.com.br</p>	<p>CONSULTOR INTERNO DE R. H. De R\$ 8.001,00 a R\$ 9.000,00 M/F Ensino Superior completo. Pós-graduação. Consultoria interna e <i>coaching</i>. Cód. 6795714 http://empregos.catho.com.br</p>	<p>SUPERVISOR DE TREINAMENTO De R\$ 8.001,00 a R\$ 9.000,00 M/F Experiência em cargos operacionais e em cursos de <i>Coaching</i>. Cód. 6807934 http://empregos.catho.com.br</p>	<p>GERENTE ADMINISTRATIVO Financeiro De R\$8.001,00 a R\$9.000,00 M/F Ter cap. organização tarefas, delegação e <i>coaching</i> para a equipe. Cód. 7095903 http://empregos.catho.com.br</p>
<p>13/11/2011 EMPREGOS, P.11</p>	<p>11/03/2012 EMPREGOS, P.13</p>	<p>25/03/2012 EMPREGOS, P.4</p>	<p>22/07/2012 EMPREGOS, P.15</p>

Fonte: Folha de SP

Os cargos com exigência de *coaching* são da faixa hierárquica da gerência (diretor administrativo, consultor interno de RH, supervisor de treinamento e gerente administrativo). Há também o aparecimento do *coach* como categoria de emprego. Os salários variam de R\$8.000,00 a R\$10.000,00, e são oferecidos em sites como a Catho e a RH Vagas. Esse registro é acompanhado pela reportagem da Folha de São Paulo do dia 4 de dezembro de 2011: “Aumenta o número de ‘*coaches*’ no país: empresas investem em treinamento de executivos para melhorar desempenho de equipes e ganhar agilidade”. A reportagem aponta que o mercado de ‘*coaching*’ disparou no país de 2005 a 2011. Nesse tempo o número de profissionais no Brasil teria crescido 207%. O levantamento foi feito pelo próprio jornal junto à Associação Brasileira de *coaching* Executivo e Empresarial (ABRACEM), ao Instituto

41 Observar o subcapítulo 4.4, onde discorro sobre esse tipo de retórica.

Brasileiro de *coaching* (IBC), à Sociedade Brasileira de *coaching* (SBC) e à Sociedade Latino-americana de *coaching* (SLAC). O excerto não informa como foi feito este levantamento, mas referenda a sugestão feita até aqui de que o fenômeno tem crescido no Brasil e ganhado cada vez mais importância no campo gerencial.

Ante todos esses dados expostos, creio que seja possível realizar um esboço para o Pressuposto 2: o aporte do *coaching* no Brasil, na acepção gerencial, ocorre por meio de empresas de consultoria especializadas em recursos humanos e treinamento de atores ligados ao nível da gerência das empresas. Inicialmente ele aparece como tema de anúncios de serviços e palestras, através dos quais se inicia um processo de divulgação do conceito no léxico gerencial brasileiro. Esse aporte ocorre com o crivo de instituições como a ABRH que, conforme Grün (1990; 1992), podem ser classificadas como Organizações Empresariais, ou seja, associações que caracterizam e dão forma ao campo gerencial brasileiro a partir dos anos 1990. Já no final dos anos 1990 e no início dos anos 2000, essa difusão repercute no oferecimento, nas seções de classificados, de serviços de *coaching* por determinadas empresas, bem como de vagas de emprego para *coach* ou com exigência de *coaching*. Essas vagas são para cargos do nível da gerência. Em todos os casos, pudemos encontrar dois sentidos para o conceito: o sentido de adjetivo, ou seja, de rótulo para um determinado padrão comportamental que é exigido pelas empresas (o *coach* como qualidade); o sentido de substantivo, ou seja, de rótulo para uma prática de capacitação profissional (o *coaching* como serviço ou como qualificação no currículo) ou mesmo para o próprio profissional (o *coach* como empregado ou como atendente personalizado).

2.7. Pressuposto 3: dos objetivos da investigação

A exposição que eu fiz sobre as teses de Timothy Gallwey e John Whitmore possui uma função de preposição para a definição conceitual do fenômeno. Não se trata de dizer que ambos merecem o epíteto de “fundadores do *coaching* moderno”, ainda que isso seja sugerido por Stec (2012) em referência a Gallwey. Nos marcos das teses do “jogo interior”, podemos observar a profícua transposição de métodos pedagógicos do campo esportivo para o mundo dos negócios e das empresas. O terreno fértil que permite que isso aconteça são os processos de reengenharia das empresas, conforme sugerido pela leitura de Whitmore (2010/1992), que acontecem num contexto histórico determinante. Esse contexto demarca o “novo espírito do capitalismo”, para usar a expressão de Boltanski e Chiapello (2009), sem o qual não se pode observar o novo ambiente ideológico e os novos paradigmas de valores que podemos

apreender do campo gerencial. Desse contexto sobressai uma nova linguagem e novos atores no campo em questão, como o *coach* – o que se verifica pelo crescimento da importância do tema, dentre outros âmbitos, em publicações acadêmicas e científicas em que há citação do conceito. Nesse caso, estamos falando especialmente de publicações que envolvam formas de conhecimento que são mobilizadas pelo campo gerencial.

Essa onda reverbera também no Brasil, o que fez com que nos anos 1990 e 2000 pudesse haver um crescimento de referências ao *coaching* em grandes jornais. Especialmente nos cadernos voltados a carreira e negócios, e também na oferta de empregos para indivíduos que possuem esse tipo de formação. Esses dados, na minha opinião, atestam a relevância de se realizar uma pesquisa sobre o assunto. Mas é preciso ir além. O que faz com que esse movimento – observado até aqui – aconteça? Essa é a pergunta nodal desta pesquisa. Por um lado, observando superficialmente os dados expostos até aqui, somos tentados a dizer que tudo não passa de mais um “modismo gerencial” que desembarca no Brasil no colo das novidades administrativas que aportam em território tupiniquim em função da reestruturação produtiva neoliberal. Esse tipo de afirmação é uma meia verdade. É claro que há esse fluxo de tipos específicos de reformas administrativas, que paulatinamente são apresentadas ao cenário brasileiro desde meados da década de 1980. Mas isso não responde qual é a demanda específica que permite que haja a absorção do conceito. As primeiras referências a *coach* e *coaching* nos jornais observados datam de princípios da década de 1990. Mas o seu *boom* e sua apreensão a priori como treinamento empresarial só ocorreu a partir dos anos 2000.

Esse íterim entre as primeiras aparições do conceito de *coaching* e o seu aumento vertiginoso no léxico gerencial sugere que houve, nesse período, a criação de uma demanda específica para esse tipo de prática – ou, por formas específicas de disciplinamento. Isso não teria acontecido caso o conceito tivesse ficado restrito apenas ao âmbito das palestras e de alguns eventos de RH na década 1990. Essa indagação nos coloca diante da temática sobre o disciplinamento no mundo do trabalho e, mais especificamente, no campo gerencial. Ocorre ainda observar algumas coisas importantes: uma importante interpretação para esse período histórico da economia brasileira é a de Grün (2007). Segundo o autor, o período em questão – no plano da economia política, demarcado pelo avanço das reformas neoliberais no Estado e

nos mercados⁴² – apresenta um sentido de ambientação de novas ideias econômicas no Brasil. Mas, não só. O autor verifica um “sentido de afirmar uma mudança na polaridade das categorias básicas de percepção, conduzindo à preponderância do ‘pequeno’ sobre o ‘grande’, da ‘espontaneidade’ sobre o ‘planejamento’” Grün (2007, p.385). Essas categorias básicas cortam diagonalmente diversas instituições e grupos sociais (governos, mídia, empresários), criando a hegemonia de um pano de fundo onde se ancora a noção de que o mercado é uma forma de coordenação (espontânea) mais eficiente do que as organizações hierarquizadas (morosas e autocráticas).

Segundo o autor (GRÜN, 2007), é possível ainda afirmar que, analiticamente, essa peculiaridade produziu no imaginário o efeito da “obra sem mestre”. Ou seja, da empresa autônoma, do empreendedor individual, do trabalhador autogerido, dentre outras alegorias típicas da reestruturação produtiva. Tal efeito, “resultado de estratégias políticas e discursivas independentes provenientes de diversos grupos de agentes sem ligações diretas”, fez com que uma nova convenção cognitiva ganhasse “naturalidade, desaparecendo o rastro da disputa cultural da qual ela é o resultado” (p.385). Utilizando a noção bourdieusiana de “revolução simbólica” (BOURDIEU, 1989), o autor denota nesse momento histórico brasileiro uma mudança geral de sensibilidades que “se instaura através de violências simbólicas que quanto mais intensas são, menos perceptíveis se mostram, já que elas calam os seus objetos e legitimam os seus sujeitos” (GRÜN, 2007, p.385). Acredito que seja possível relacionar essa “mudança geral de sensibilidades”⁴³ aos auspícios de novas formas de disciplinamento para o

42 Ilustrativamente, Grün (2007) afirma que o início desse período pode ser visualizado com a declaração do então presidente da república Fernando Collor, que afirmou que os automóveis brasileiros eram carroças, referindo-se ao atraso da indústria brasileira. “Dali em diante, o problema da economia brasileira não se faria presente somente na empresa estatal, mas todas as grandes empresas do país seriam responsáveis pelo atraso e o marasmo econômicos” (GRÜN, 2007, p.383). A década de 1990 foi marcada pela generalização da crítica à grande empresa, considerada como “elefante branco”; tal crítica, desde princípios do neoliberalismo no Brasil (1980) até então, se dirigia majoritariamente a empresas estatais.

43 Grün (2007) observa que o que ocorre no Brasil no período pós-1990 é a associação simbiótica dos mercados financeiros às virtudes presumidas da ideia de mercado. O efeito disso é a predominância de toda a visão de mundo do capitalismo financeiro sobre outras esferas econômicas, políticas e culturais. Desse modo, o autor mobiliza o conceito bourdieusiano de “campo”, de modo a perceber tanto a dominância do setor financeiro não só na esfera da economia, mas no campo maior da luta pelo poder político e social. Como observo adiante, nesta dissertação, creio ser possível inserir o crescimento do *coaching* nessa interpretação, desde que feitas algumas ressalvas.

mundo do trabalho e do campo gerencial – e, por consequência, da gênese e da difusão do *coaching* no Brasil. O caráter de violência simbólica destes auspícios é sugerido pelo clima de exigência, fatalismo e até ameaças que acompanha algumas das primeiras visualizações do conceito, como aquela que pôde ser verificada nas Figuras 2 e 3.

Soma-se à observação da “mudança geral de sensibilidades” o fato de que, além de substantivo, o *coaching* e o *coach* também podem ter sentido de adjetivação: fala-se nesse caso em ter qualidades comportamentais de *coach* (“ser” *coach*, ou “ser” um gerente-*coach*). Que qualidades são estas? Pensar nessas qualidades é algo que leva a refletir sobre os sentidos de incorporação do conceito (ou seja, torná-lo corpo) no campo gerencial diante de todas as variáveis que estamos observando. É provável que, adotando a perspectiva sociológica bourdieusiana, pudéssemos falar, nesse sentido, numa *hexis* corporal vinculada ao universo dos gerentes e dos negócios. Nesse sentido, seria cabível – nos termos de uma pesquisa que está atenta para o tema da disciplina - pensar numa investigação sobre os corpos, ou, pra usar uma metáfora, da materialização de corpos que formam o “tecido social” que se “encharca” com as ideias de uma época e de um lugar. Seria, portanto, uma pesquisa sobre um processo de subjetivação (o *coaching*) olhando-se metodicamente *quem* passa por esse processo de forma passiva (os seus subordinados, pares e clientes em geral).

Todavia, acredito ser possível adotar uma outra rota de investigação. Se pudermos falar dos preceitos dominantes no campo gerencial como aquelas que se aproximam do “novo espírito do capitalismo” conforme proposto por Boltanski e Chiapello (2009), talvez seja possível indagar sobre *o que é* subjetivado, e *como* isso acontece. No caso do fenômeno do *coaching*, falaríamos sobre qual é o tipo de comportamento do “*coach* adjetivo” – que pode estar tanto no “gerente *coach*” quanto no *coach* que presta serviços como tal. Isso nos coloca diretamente em contato com os preceitos pedagógicos do *coaching*: qual é o tipo de aprendizado envolvido? Como ele é transmitido? Creio que essas perguntas apontem para uma saída para uma pesquisa sociológica sobre o tema. A partir daqui somos direcionados ao sujeito ativo do processo de *coaching*: o próprio *coach*. Como argumentado no subcapítulo 2.1, o *coach* pode ser tanto o consultor que faz acompanhamento pessoal, quanto o gerente-*coach* (vide Figura 1 para observar o seu registro empírico). O *coach* consultor, entretanto, é aquele que parece reunir todas as peças que configuram a prática. Explico isso com mais detalhes no Capítulo 6. Cumpre, no entanto, anotar aqui que são profissionais que: (1a) ocuparam cargos de direção em empresas (d’onde apreendem o imperativo de novas formas

de gerência); (1b) em algum momento passaram por um atendimento com outro *coach*; (1c) realizaram uma formação em *coaching*; e (1d) atuam no mercado transmitindo e operando com os preceitos pedagógicos do *coaching*.

As variáveis 1a, 1b, 1c e 1d são os pontos do desenho de um esboço para esta pesquisa. Elas permitem delinear pressupostos de análise, de forma que se identifique quem é o *coach*, o sujeito que pratica o *coaching*⁴⁴ – e que, presumo, domine todas as “notas” desta “partitura do *coaching*”. Usando esta metáfora musical, creio que podemos compreender este “baile do *coaching*” não apenas a partir de quem “dança a música”, mas também a partir de quem a toca – e, afinal, qual “partitura” é tocada. Há aqui um pouco do espírito investigativo de Braverman (1981). Apesar de ter se debruçado sobre outro momento histórico e sobre outros fenômenos do mundo do trabalho, o autor, em seu famoso texto *A gerência científica*, discorre sobre o papel de Frederick W. Taylor (enquanto ator social) na criação de um modelo de gerência industrial que mais tarde se tornou paradigmático no capitalismo global. O desiderato do *coaching* tem proporções menores, ressalte-se. Mas o que importa de observar no autor é a forma como ele mostra que a “dança do taylorismo” só pode ser compreendida se observarmos “quem toca a música” (a gerência) e qual a “partitura” que ela toca (o método que impele à separação entre o trabalho intelectual e o manual).

Até aqui temos uma proposta de variáveis para enquadrar quem é o sujeito que pratica o *coaching*. Essas variáveis foram estabelecidas observando-se os personagens expostos no Capítulo 1 e os dados dos subcapítulos 2.5 e 2.6. Falta-nos agora definir as variáveis das proposições desta “partitura do *coaching*”. Nesse caso recorro, de maneira interpretativa, às teses de Gallwey e Whitmore expostas nos subcapítulos 2.2 e 2.3, de forma a criar enquadramentos possíveis para algumas variáveis importantes destas proposições: (2a) que envolvam a diferenciação entre o interior e o exterior dos indivíduos (nos moldes das considerações feitas a respeito do “jogo interior”); (2b) que busquem mobilizar atributos ligados à subjetividade dos indivíduos para uma melhor “performance”; (2c) que tenha como preceito a ideia de que o sucesso e o fracasso dos indivíduos possa ser delimitado ao domínio exclusivo de suas subjetividades; (2d) que implique numa responsabilização totalizante do

44 Alguns exemplos desse sujeito do *coaching* são expostos no Capítulo 1. Carlos, Silvia e Beatriz são algumas das pessoas que se encaixam no enquadramento a partir dessas quatro variáveis.

indivíduo sobre suas escolhas e pelas consequências destas; por fim (2e) tenham como pressuposto a crença de que é possível promover a mudança e a adaptação.

A esta “partitura do *coaching*”, chamo, nesta pesquisa, de “sistema de pensamento” do *coaching*. Este “sistema de pensamento” contém, evidentemente, discursos. Por isso ele é, na acepção de Foucault (2005), uma *formação discursiva*. Segundo o autor, em sua arqueologia do saber, o que importa na análise de uma formação discursiva, mais do que suas recorrências (de objetos, de modalidades de enunciação, conceitos, escolhas temáticas, etc.) são os seus *sistemas de dispersão*. Ou seja, as regras de deformação ou mesmo decomposição de seus elementos, o que possibilita sua individuação em circunstâncias e contextos diferentes. Ao colocar lado a lado os dados sobre *coaching* expostos aqui até então (a bibliografia de Gallwey e Whitmore, as recorrências do conceito em materiais acadêmicos, científicos e em exemplares da grande mídia impressa), percebemos que ele possui uma dispersão, tanto geográfica quanto gnosiológica. Essa última implica o que no ditado popular se diz como “cada cabeça, uma sentença”. Como ocorre em qualquer outro fenômeno vulgarmente chamado de “modismo gerencial”, os sujeitos do *coaching* também parecem ter, cada um, uma sentença sobre o que é ser *coach*. Isso nos impele a buscar recorrências não no conteúdo em si, mas nas diferentes modulações do conteúdo deste “sistema de pensamento”.

O objetivo tático desta pesquisa é, para tanto, buscar os sujeitos do *coaching*, os *coaches*, dentro das variáveis 1a, 1b, 1c e 1d, para observar a modulação e a dispersão deste “sistema de pensamento” do *coaching*. Para tanto creio ser possível recorrer a todo material empírico (primário ou secundário, impresso ou audiovisual) que perpassasse pelas variáveis 2a, 2b, 2c, 2d e 2e. O objetivo estratégico, por sua vez, é observar em que medida o *coaching* pode ser relacionado às transformações no campo gerencial (e no mundo do trabalho) ocorridas no período anotado. Por fim, a partir destas observações, acredito ser possível responder às questões e verificar as hipóteses delineadas no Capítulo 1. Parto do pressuposto maior de que as características do “novo espírito do capitalismo” conjecturadas por Boltanski e Chiapello (2009) colaboram para fornecer indagações sobre as mudanças nas relações sociais no mundo do trabalho nos países que foram afetados pela reestruturação produtiva neoliberal, como é o caso do Brasil.

CAPÍTULO 3 – Recorte e percurso metodológico

Em seu livro “Truques do Ofício”, Becker (2009) relata sobre um desafio que ele faz aos seus alunos de metodologia de pesquisa: ele pede que escrevam a palavra “tudo”, e que tentem descrever o que é esse “tudo” no seu campo de investigação. O desafio de Becker é provocador. Ele sabe que não se pode atingir o todo ao se realizar uma pesquisa. Por um lado, há os limites da imaginação e do alcance de imersão do pesquisador no campo: por mais que ele queira, não é possível projetar tudo o que se poderá apreender do que é investigado. Por outro lado, há as limitações da coleta de dados que são colocados pelo tempo e pelos limites geográficos da pesquisa. O exercício, porém, é importante. Ao menos ele delinea os primeiros passos para uma descrição do objeto, o que mais tarde se desdobrará em possíveis variáveis para a sua análise sociológica.

O que seria “tudo” no *coaching*? Essa é uma pergunta que me faço a partir do desafio de Becker. Em primeiro lugar, é toda a literatura e toda a sorte de manuais (ímpressos ou virtuais) que servem de aporte à divulgação da prática e à formação de *coaches*. Esses materiais se dividem em duas categorias fundamentais. Uma delas é a de materiais publicitários através dos quais os *coaches* e as instituições buscam se promover no mercado. A outra delas são os materiais teóricos. Há várias linhas de *coaching* diferentes, e elas seguem teorias diferentes. Portanto a teoria é um elemento muito importante a ser destacado. Em segundo lugar, são os dois sujeitos elementares do processo de *coaching*: o *coach* e o *coachee*. Há, no entanto, muitas variações diferentes para a relação entre esses dois atores. A mais comum é quando um sujeito contrata autonomamente, de forma particular, o *coach* para que este lhe ajude a atingir as suas metas. Outra forma comum é quando a empresa do sujeito contrata um *coach* externo para otimizar a sua performance. As outras variações são mais nebulosas. Fala-se muito em “líder *coach*”. Nesse caso, o líder é um dirigente empresarial que tem conhecimentos de *coaching* e os aplica na equipe que dirige. Há também profissionais de recursos humanos que possuem conhecimentos em *coaching*, os quais são aplicados em processos de recrutamento, seleção e treinamento interno dentro das empresas.

Em terceiro lugar, há as instituições que oferecem cursos de *coaching* e aquelas que acreditam e certificam os *coaches* que estão atuando no mercado. Nesses casos, há muitas variações também. Historicamente, as primeiras entidades formadoras de *coaching* foram empresas de consultoria convencionais que passaram a oferecer esse tipo de formação para executivos e empresários. Posteriormente, passaram a surgir instituições que são voltadas

exclusivamente para a formação em *coaching*. E hoje aparecem cada vez mais faculdades e instituições de ensino superior que oferecem cursos de especialização e de pós-graduação em *coaching*. As entidades que acreditam e que certificam os *coaches* são um caso à parte. Algumas são internacionais, e outras são nacionais, mas o que há de comum entre elas é que elas buscam supervisionar o trabalho de seus associados, possibilitando que eles tenham sustentação e renome no mercado.

Em quarto lugar, está a sessão de *coaching*. A sessão é um momento muito importante de se destacar, porque é o grande momento da atuação profissional do *coach*. É quando o *coach* encontra o *coachee*, e põe em prática todas as teorias e métodos que aprendeu quando se formou em *coaching*. A sessão é sempre precedida por contratos bem redigidos e acordados entre o *coach* e o *coachee*, e tem uma série de rituais. O local onde ela acontece é algo que também ocupa o centro das preocupações do *coach*. Alguns possuem escritório ou consultório próprio. Outros atendem na empresa do contratante. E há até aqueles que atendem na casa do *coachee*, ou em lugares diversos. As sessões são geralmente em encontros pessoais, mas sobram relatos de uso de Skype ou outros aplicativos virtuais de comunicação. Registrem-se ainda dois ingredientes fundamentais da gênese e difusão do *coaching* nacionalmente. As vagas de emprego que exigem formação em *coaching*. Nesse caso, não estamos só falando de *coaches* que oferecem serviço como autônomos. Estamos falando também de postos de trabalho em empresas que passam a exigir dos seus profissionais certificação em *coaching*.

Os dados sugerem que houve uma irrupção de *coaching* no campo gerencial brasileiro, e ele se dá em um cenário confuso e carregado de contradições. Nos últimos anos, no Brasil, temos visto um aumento surpreendente de empresas no mercado. Além de grandes empresas e multinacionais, estamos falando de empresas de médio e pequeno porte e, inclusive, de trabalhadores que entram no mercado de trabalho como Pessoa Jurídica ou como Micro Empreendedores Individuais (os chamados MEI's). Isso tudo torna uma pesquisa sociológica sobre o *coaching* no Brasil um tanto quanto errática. Afirmar que “o *coaching* é um fenômeno do campo gerencial” não nos diz nada. De que “campo gerencial” estamos falando? Decorre disso o motivo pelo qual, no Capítulo 2, me debrucei sobre o trabalho de criar categorias sociológicas suficientes para poder mapear os caminhos da gênese e da difusão do *coaching* em nosso país. Neste capítulo, pretendo aprofundar na exposição destas categorias, de forma a relacioná-las a uma possível abordagem metodológica sobre o tema.

3.1. O recorte geográfico

Esta pesquisa está radicada em duas cidades brasileiras: Porto Alegre (RS) e São Paulo (SP). A primeira, por ser a cidade onde está localizada a UFRGS, onde realizei o mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia. A segunda por ser a capital do estado onde eu nasci e iniciei minha trajetória acadêmica e profissional. Apesar destas referências de origem, a escolha dessas cidades não é fortuita: são dois polos dinâmicos da economia brasileira e que, por suas características, respondem a alguns requisitos necessários para proporcionar uma conjuntura favorável à presença do *coaching*. A despeito das devidas diferenças, especialmente quantitativas, Porto Alegre e São Paulo possuem uma trajetória econômica que coincide em alguns pontos. Ambas as cidades ganharam importância política e geográfica somente a partir da segunda metade do século XIX. No início do século XX, passam por um processo de industrialização germinal, tornando-as cidades com uma economia dinamizada – em contraste com o interior dos respectivos estados (RS e SP), onde predominava a produção agropecuária. A partir da década de 1930, experimentam um avanço no processo de industrialização, algo que iria mudar somente a partir da década de 1970.

Entre as décadas de 1970 e 1980, tanto em Porto Alegre quanto em São Paulo, verificou-se uma diminuição da importância da indústria na circulação de capital destas cidades – ainda que isso não tenha eliminado a produção industrial em ambas as regiões metropolitanas. O que se observou, na verdade, foi o aumento significativo da parcela de capital vinculado às áreas de serviços, principalmente no setor de telecomunicações e no setor financeiro. Ao observar esse processo, alguns autores chegaram a referi-lo como uma "reversão da polarização", ou seja, desconcentração espacial da atividade econômica, afetando, de forma particular, a localização dos estabelecimentos industriais (AZZONI, 1985; 1986; ALONSO; BANDEIRA, 1988). Pode-se dizer que essa desconcentração demonstrou ser verdadeira para o caso da produção industrial, mas não se estendeu para outros setores da economia. Pelo contrário, Porto Alegre e São Paulo seguem sendo as primeiras no ranking do PIB de seus respectivos estados⁴⁵.

Essa nova dinâmica econômica conecta diretamente essas duas cidades às mudanças globais do capitalismo ocorridas durante a reestruturação produtiva. Instadas a incrementar suas atividades econômicas, Porto Alegre e São Paulo passaram por transformações

45 Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

importantes nos seus fluxos de capitais e, por consequência, na composição de sua força de trabalho. Nesse caso, as mudanças não se refletiram somente no nível da base do sistema produtivo, mas também nos níveis superiores – no caso que nos interessa, no campo gerencial. Sugere-se assim que, por essas razões, podemos encontrar as condições para um profícuo mercado de *coaching* tanto nos domínios porto-alegrenses quanto paulistanos. Por isso registro aqui os trabalhos de Burlamaque (2013), Granados Diaz (2014), Severgnini (2012), Ramos (2009) e Rodrigues (2013) que discorrem sobre a presença do *coaching* (em várias modalidades, tanto de *life coaching* quanto de *coaching* executivo e empresarial) na cidade de Porto Alegre. Já na cidade de São Paulo, podemos registrar os estudos de Ferreira (2008), Moraes (2007), Souza (2013). Na maioria destes estudos, os *coaches* envolvidos se aproximam significativamente das “variáveis 1” (1a, 1b, 1c, e 1d) expostas no subcapítulo 2.7, o que confirma que o recorte geográfico é favorável para realizar uma pesquisa dentro da temática proposta.

3.2. A noção de “campo gerencial” e as Organizações Empresariais

Até agora tenho utilizado a noção de *campo gerencial* para definir o segmento, dentro do mundo do trabalho, no qual o *coaching* geralmente está inserido. Trata-se de uma escolha conceitual que tem implicações metodológicas importantes, por isso merece um detalhamento maior. O *coaching* não é uma prática de capacitação voltada para operários e, menos ainda, para os cidadãos subproletarizados que são marginalizados do sistema produtivo. Não temos conhecimento de nenhum programa de *coaching* para os segmentos menos favorecidos da sociedade. A partir das pistas fornecidas no subcapítulo 2.6, formulei as variáveis 1a, 1b, 1c e 1d, para sugerir um frame de visualização dos sujeitos do *coaching* dentro das posições estruturais no universo econômico e empresarial. Por essas variáveis, podemos dizer que o *coaching* é voltado para a faixa hierárquica gerencial das empresas. Mas, desde já, somos confrontados com algumas dificuldades de enquadramento.

A primeira delas pelo fato de a figura do “executivo” poder se referir a pessoas com características e funções muito diferentes nas empresas. A depender do tamanho da empresa, o executivo pode ser desde aquele indivíduo que controla uma pequena unidade de produção até aquele que figura como um dos seus investidores. A segunda delas pelo fato de, em pequenas e médias empresas, o proprietário do empreendimento poder ser enquadrado (culturalmente, pelo senso comum) nessa mesma categoria. Nesse caso, há a sobreposição da figura do empresário-proprietário à figura do executivo. A posição estrutural no sistema

produtivo, portanto, é insuficiente para unir as “variáveis 1” a uma teoria sociológica que dê conta de corresponder às nossas indagações. Essas variações também implicam numa amplitude muito grande na renda destes atores. Decorre disso tudo que categorias como “burguesia” e “elites” são igualmente problemáticas nesse sentido. Soma-se a essa dificuldade uma ausência de dados suficientes sobre esse segmento na sociedade brasileira.

Em princípios da década de 1990, Grün (1990) observou que, naquele momento, ocorria no país uma “revolução” de gerentes. Munido da noção bourdieusiana de “revolução simbólica”, o autor observava na economia brasileira um movimento no sentido de ruptura com o padrão taylorista de gerência científica. Hoje, 25 anos depois desse momento, pode parecer óbvio que isso tenha acontecido no compasso do avanço da reestruturação produtiva. Mas o mais interessante de observar aqui é a anotação que o autor faz no sentido de perceber o taylorismo não apenas como uma ferramenta de gestão industrial, aplicável em algumas circunstâncias e descartável em outras. Na verdade, preconizando a separação absoluta entre o fazer e o pensar, ele corresponde também a um *habitus*, um sistema de disposições mentais tornadas rígidas pela ação do tempo e praticamente naturalizadas, instituídas pela socialização dos indivíduos desde a primeira infância, estando em sintonia com uma sociedade altamente desigual como a brasileira e com as estratégias de preservação dos espaços atribuídos aos gerentes de modo geral.

A “revolução” dos gerentes brasileiros foi, na verdade, todo o movimento de ruptura com esse *habitus* taylorista, de forma a se criar um padrão de gerência afeito aos modelos japoneses de organização do sistema produtivo e às *lean organizations*. Essa ruptura opôs, de um lado, empresários e executivos tidos como ligados a um modelo de desenvolvimento atrasado, burocrático, materializado nas empresas “elefante branco”; e, do outro, os *managers* “modernos”, os quais tinham como capital inicial no mercado o próprio *curriculum vitae* com alto valor agregado. Além disso, o novo gerente brasileiro entrou no circuito de negócios impulsionado pelo seu capital social e cultural (o que lhe permite acesso aos postos de direção nas empresas). Assim, esses dois eixos articularam-se perfeitamente com a nova modalidade de consumo produtivo, criando um padrão legítimo de executivo e de empresário

(taxonomicamente complacentes⁴⁶) de acordo com os imperativos demandados pelos novos modelos de empresas (GRÜN, 1990; 1992).

Tais características impeliram o autor a falar em um novo campo gerencial brasileiro. A porta de entrada do autor a este campo foram as associações profissionais dos executivos brasileiros que tiveram papel importante não apenas na economia, mas também nas esferas políticas e governamentais, principalmente no período da Assembleia Constituinte de 1988. Essas associações congregam profissionais de finanças, de mercadologia, de organização e métodos, de suprimentos, de recursos humanos, de controle de qualidade, de informática e outras especialidades. Uma característica fundamental dessas associações é que elas rechaçam o sindicalismo e, particularmente, os sindicatos patronais (ligados à figura do gerente “atrasado”). Nesse caso o sindicalismo era visto como uma forma de mobilização “plebeia”, ao passo que as novas associações – chamadas pelo autor de Organizações Empresariais (OE’s) – representavam uma forma de mobilização social mais moderna. Um exemplo desse tipo de entidade é a Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH.

Conforme brevemente observado no subcapítulo 2.6, entidades como a ABRH tiveram papel importante nas primeiras aparições do *coaching* no Brasil. Na toada de disseminar o ideal do gerente “moderno”, os primeiros palestrantes que propagavam a ideia do “gerente-coach” e os primeiros eventos públicos ministrados por empresas de *coaching* foram amplamente organizados e divulgados por OE’s como a ABRH. Ressalte-se, entretanto, que

46 “Os sistemas simbólicos operados por nossos atores nutrem-se da *complacência taxonômica* existente na sociedade brasileira que ainda não sedimentou no seu imaginário a figura do ‘executivo’ como uma personalidade social específica. Assim, confundem-se todo o tempo os termos ‘executivo’ e ‘empresário’, tanto nos meios de comunicação quanto no cotidiano empresarial, onde os indivíduos que recebem as delegações de autoridade típicas da posição do executivo tendem a vivenciar de corpo e alma o papel de empresário. [...] Todos eles [executivos da amostragem do autor] vislumbram como expectativa otimista de futuro a independência financeira através do engajamento por conta própria em funções de *consultoria* e *assessoramento* em geral” (Grün, 1990, p.143, grifos do autor). Para verificar se essa complacência taxonômica continua válida nos termos de Grün, seria necessário percorrer por uma pesquisa que se aproximasse do tipo de amostragem colhida pelo autor. Mas, para esta pesquisa, a proposição continua sendo válida, de forma que ressaltamos que as primeiras fagulhas do *coaching* no Brasil – conforme observado anteriormente – são sinalizadas no escopo de atuação de empresas de consultoria. O mesmo se pode dizer da trajetória dos *coaches* entrevistados em nossa amostragem (vide Capítulo 6), sendo a maioria ex-gestores ou executivos que depois de um tempo ocupando cargos de direção em empresas (em sua maioria, privadas), enveredam-se por empreendimentos de sua propriedade.

isso não é algo que ficou no passado. Não é coincidência que em 2012 a ABRH-RS tenha organizado um fórum estadual sobre *coaching*⁴⁷. Eventos similares foram realizados por outras seções estaduais dessa mesma entidade, como a ABRH-BA em 2014⁴⁸ e a ABRH-PE em 2015⁴⁹. Também não é coincidência que em 2013 a ABRH-Nacional tenha encomendado ao instituto de pesquisa Fidedigna (por sinal, localizado em Porto Alegre), uma pesquisa nacional⁵⁰ sobre a presença do *coaching* nas 100 melhores empresas para trabalhar segundo a associação. Para não usar somente a ABRH como exemplo, podemos citar outros casos. Em 2010 o Instituto Brasileiro de Executivos Financeiros – IBEF (Seção de SP) realizou evento organizado por mulheres executivas para discutir *coaching*⁵¹. Já a Associação Paulista de Recursos Humanos e Gestores de Pessoas – AAPSA possui um grupo de debate exclusivo para discutir *coaching* e desenvolvimento de carreira⁵².

Todas essas associações são Organizações Empresariais conforme definido por Grün (1990). A relação entre o *coaching* e as OE's é o que nos permite sugerir a correlação do fenômeno ao campo gerencial, nos moldes que o autor define. Essas instituições não apenas colaboram com a difusão do conceito, como também corroboram com a sua legitimidade no campo gerencial. Mas há algo mais a ser destacado aqui. Além dessa relação (direta ou indireta) com as OEs tradicionais, os profissionais do *coaching* possuem suas próprias formas associativas. A principal delas é, certamente, a *International coaching Federation* (ICF). Trata-se de uma instituição norte-americana, fundada em 1995, e que possui seções em diversos países – inclusive o Brasil. Há outras instituições que operam nesses mesmos

47 Disponível em: <<http://www.abrhrs.com.br/destaques.atu?nome=forum-sobre-coaching-abrh-rs>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

48 Disponível em: <<http://abrhba.org.br/eventos/sim/forum-de-coaching-2014-um-olhar-sobre-o-processo-e-resultados/apresentacao>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

49 Disponível em: <<http://www.abrhpe.com.br/index.php/eventos/evento/2o-forum-de-coaching-abrh-pe/>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

50 Vide Anexo D.

51 Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas101/2809201017.htm>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

52 Disponível em: <<http://aapsa.com.br/index.php/features-mainmenu-47/grupo-de-desenvolvimento-coaching-e-carreira>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

moldes: *International Association of coaching* (IAC), *Worldwide Association of Business coaching* (WABC), *International Association of coaching Institutes* (ICI), para citar apenas algumas. Estas são, majoritariamente, instituições internacionais, mas há muitos *coaches* brasileiros associados a elas.

No Brasil, além dessas OEs internacionais, há o papel destacado de outro tipo de instituição: aquela que é responsável pela formação de *coaches*. Muitos nomes poderiam ser citados aqui. Os principais são: a Sociedade Brasileira de *coaching* (SBC), o Instituto Brasileiro de *coaching* (IBC), a Sociedade Latino-Americana de *coaching* (SLAC), o Instituto Holos, o Instituto EcoSocial, o *Integrated coaching Institute* (ICI-Brasil), a Associação Brasileira de *coaching* Executivo e Empresarial (ABRACEM), a Sociedade Gaúcha de *coaching* (SGC). Essas instituições possuem um papel ambíguo. Por um lado elas funcionam como **escolas de coaching e de gestão de pessoas** (grifos meus). Por outro lado, elas reúnem algumas características de OEs, na medida em que mantêm um vínculo institucional de reconhecimento e certificação de seus formandos. Esse é mais um indício de que podemos nos referir ao *coaching* como um fenômeno do campo gerencial. Decorre disso que estas instituições são o ponto de partida do percurso metodológico desta pesquisa, uma vez que congregam profissionais que, supõe-se, podem ser enquadrados nas “variáveis 1” definidas aqui anteriormente.

3.3. Da etapa exploratória: algumas percepções definidoras

Durante a construção do projeto de pesquisa, muitos colegas, professores e outros pesquisadores me questionaram porque eu não entrevistava os *coachees*, ou seja, as pessoas que contratam os *coaches*. De fato, essa entrada no campo seria bastante interessante pra poder descobrir quais são as motivações que levam uma pessoa a buscar o *coaching*, bem como são os processos de subjetivação proporcionados pela prática (e também o que é, afinal, subjetivado). Seria também uma forma de confrontar aquilo que é publicizado e idealizado pela literatura sobre *coaching* e aquilo que “realmente” acontece nas sessões e nos treinamentos. Entretanto, nem sempre aquilo que parece ser o mais ideal, é efetivamente o mais prático (e o mais possível) no sentido de uma pesquisa sociológica. Entrevistar *coachees* é algo que foi descartado por uma série de implicações éticas e metodológicas. O *coaching* executivo e empresarial – que, segundo foi confirmado pelo campo de pesquisa, são as principais (e fundadoras) modalidades de *coaching* existentes no campo gerencial –

geralmente é contratado por executivos e empresas que raramente estão abertos a participar de pesquisas desse porte, principalmente por razões comerciais e de sigilo empresarial.

O caso de Ferreira (2008), por exemplo, que realizou pesquisa em seu mestrado em Administração de Empresas na USP sobre o *coaching* na visão dos envolvidos (o *coach*, o executivo, e a empresa), é bastante significativo. O autor relata que, de um universo de 119 empresas que utilizam *coaching* no desenvolvimento de seu quadro de dirigentes, apenas dez apareceram como possíveis colaboradoras da pesquisa e, destas, apenas duas puderam efetivamente participar. E ainda assim, elas só toparam participar após um rígido contrato que previa inclusive um roteiro estruturado de perguntas o que, muito provavelmente, é algo que tolhe o pesquisador de questionar outros elementos que por vezes aparecem no decorrer do diálogo com os sujeitos pesquisados. Não contente com esse registro, no final de abril de 2014 estive em São Paulo (SP), onde, através da mediação de um informante, contatei o primeiro *coach* com o qual conversei pessoalmente. Na ocasião, questionei se seria possível entrevistar não somente ele, como também as pessoas que ele treinava. A resposta foi negativa. A relação entre o *coach* e o *coachee* prevê um contrato de absoluto sigilo, o que impede que se apareça um terceiro no meio dessa relação, ainda mais com a finalidade de se realizar uma pesquisa sociológica. Esse fato fez com que eu descartasse também a observação de sessões *coaching*.

Dentro da academia, é muito difícil encontrar dissertações e teses que consigam passar por essa barreira do sigilo contratual. Uma exceção é a pesquisa feita por Motter Junior (2012), realizada para elaboração de dissertação de mestrado em Administração de Empresas pela FGV-RJ. A pesquisa em questão é bastante interessante: trata-se de uma análise semântica sobre o conceito de “sucesso” na percepção de *coachees*. O autor queria saber como o sucesso de um processo de *coaching* era percebido e qualificado por aqueles que solicitam o serviço de um *coach*, e assim ele conseguiu – segundo relatado – entrevistar 728 pessoas. Como ele conseguiu isso? Simples: ele mesmo é um *coach*, formado pela Sociedade Brasileira de *coaching* e portador de certificações internacionais. Igualmente, ele é autor de manuais publicados por uma editora famosa do ramo, o que lhe confere uma ampla gama de contatos no campo e trânsito livre nas instituições formadoras de *coaching*. Esse, no entanto, não é o meu caso. Como uma pessoa de fora deste universo, as minhas dificuldades de acesso ao campo de pesquisa são redobradas.

Uma possibilidade de inserção levantada foi que eu fizesse um curso de *coaching* oferecido por alguma das instituições identificadas na etapa exploratória. A ideia seria realizar algum tipo de observação participante desse tipo de curso, etnografá-la, enfim, registrar o máximo que eu pudesse dela. Entretanto, o custo de um curso de *coaching* esteve muito além da expectativa de gastos com essa pesquisa. As faixas de preço variam de acordo com o tipo de formação e certificação obtido, mas dificilmente os valores do investimento são menores do que R\$10.000,00. Para sanar, em parte, a curiosidade sobre como é esse tipo de treinamento, busquei observar palestras e eventos públicos organizados por *coaches*. Esses eventos possuem uma dupla função: primeiramente, divulgar o *coaching* como uma boa solução para quem tem problemas com seu desenvolvimento pessoal; em segundo lugar, permitir que o *coach*-palestrante projete seu nome no mercado, dando um “gostinho” pros ouvintes de como é a sua atuação. O registro dessas observações está exposto no Capítulo 5 desta dissertação. Apesar das limitações desses dados, as observações foram importantes para anotar a modulação da fala pública dos *coaches*, o que mais tarde colaborou para comparar os diferentes conteúdos de algumas variações discursivas do “sistema de pensamento” do *coaching*.

Como os registros das palestras são limitados, foi necessário adotar outro procedimento para auscultar o “sistema de pensamento” do *coaching*. Durante 2014 e 2015, coletei diversos exemplares da literatura especializada em *coaching*. Nesse caso, foram coletados manuais e livros, impressos e em versão digital, que tivessem características discursivas próximas aos textos de Timothy Gallwey e John Whitmore – ou seja, próximo das “variáveis 2” (2a, 2b, 2c, 2d e 2e) expostas no subcapítulo 2.7. Esses materiais se distinguem da bibliografia acadêmica sobre *coaching*: possuem linguagem acessível e estrutura simples, uma vez que seu objetivo é difundir modelos normativos, o que os aproxima de qualquer manual de gestão empresarial. Além disso, são materiais que desfrutam de um caráter que poderíamos chamar de “discurso empresarial geral”. Ou seja, que não possuem conteúdo apenas descritivo, mas comportam também forte linguagem moral, posto que pretendem não só dizer o que fazer, mas garantir adesão aos preceitos que são expostos. Priorizei as publicações que tivessem a mesma origem editorial, de forma que não se colocasse em dúvida a fonte em comum dos principais vetores discursivos do *coaching*. Pela mesma razão, busquei priorizar os materiais que são publicados pelas escolas de *coaching* nas quais os meus entrevistados se formaram. No Capítulo 4 faço uma breve exposição de um destes manuais.

3.4. Os *coaches* entrevistados e as instituições consideradas

Na impossibilidade de observar os *coaches* em ação (tanto no seu exercício profissional, como nos cursos de formação em *coaching*), uma saída possível foi entrevistar os próprios profissionais. Esse indicativo já havia sido confirmado em incursão exploratória em abril de 2014, e me parecia plausível por algumas razões. Uma delas é que alguns dos sites das instituições de *coaching* possuem informações sobre os *coaches* que por elas são certificados (endereço, telefone, e-mail). Essa porta de entrada me pareceu útil, uma vez que ajudaria a manter centrada a busca dos discursos a partir de determinados vetores mapeáveis – tal como eu já havia feito na seleção dos manuais de *coaching*. Outra razão foi poder alcançar *coaches* através daquilo que muitos pesquisadores chamam de movimento “bola de neve”, ou seja, quando um entrevistado indica outro para se fazer entrevista, o outro indica um terceiro, o terceiro indica um quarto e assim sucessivamente.

No total, entrei em contato com oitenta e três *coaches* de Porto Alegre e São Paulo. Destes, dezessete toparam participar da pesquisa, sendo dez de Porto Alegre e sete de São Paulo. Entrevistei também um consultor que prestava serviços de *mentoring* de São Paulo, e que não tinha relações com *coaching*. Isso porque, no início da pesquisa, havia a suposição de que as diferenças entre *coaching* e *mentoring* poderiam ser exploradas no campo de pesquisa. As demarcações entre um e outro apareceram de forma bastante evidente. Estes registros foram anotados nos Capítulos 4 e 6. Além disso, a entrevista com este mentor pode ser interessante pra minha análise final, pois nela eu lhe perguntei o que ele achava do *coaching* e as suas considerações foram muito importantes pra eu poder entender como (e quando) que um *coach* é contratado pelas empresas. Com relação aos *coaches*, foram selecionadas duas associações para contatar possíveis interlocutores que se dispusessem a dialogar e fornecer entrevistas. Chamarei essas instituições de I1 e I2.

A **Instituição I1** é uma federação que reivindica o rótulo de “internacional”. Foi fundada nos EUA na década de 1990, e possui seções (chamadas de *chapters* ou capítulos) em diversos países. No Brasil, há também os capítulos estaduais. Trata-se de uma federação que apenas credencia e acredita profissionais (não sendo, portanto, uma escola de *coaching*). Por essa razão, I1 é uma associação que se aproxima mais da taxonomia típica das OE’s, conforme definido por Grün (1992). Para ser associado, é preciso ser um *coach* que faz atendimento pessoal, ou seja, oferecer serviço de *coaching* individual. Há dois níveis de certificação emitidos pela entidade. O mais básico é o de *Master Certified coach* (MCC). O

mais avançado é o *Associated Certified coach* (ACC). Para obter essas certificações o associado precisa, em primeiro lugar, ser formado por uma escola de *coaching* reconhecida pela instituição. E, em segundo lugar, submeter os seus atendimentos – devidamente registrados em relatórios – à instituição, que supervisiona caso por caso. Dos dezessete *coaches* entrevistados, catorze são da Instituição I1.

A **Instituição I2** é uma associação nacional que, além de entidade associativa, é uma escola de *coaching*. Do ponto de vista institucional e de mercado, sua concepção é um pouco contrária às rotulações internacionais. Dedica-se exclusivamente ao *coaching* executivo e empresarial (ao contrário da Instituição I1, que também certifica profissionais que praticam *coaching* de vida). O profissional certificado por I2, além de obter a formação de *coach*, deve ele mesmo passar por um processo *coaching* e, ao final do curso, atender um *coachee* gratuitamente (chamado de “pró-bono”). Assim como I1, o profissional de I2 é supervisionado caso por caso pela associação. Do total de *coaches* entrevistados, dois são da Instituição I2. Os outros dois entrevistados são dois casos que não estão incluídos no escopo destas instituições. Um deles, como já mencionado, é um consultor que presta serviços de *mentoring*, e não atua como *coach*. O outro é um *coach* de Porto Alegre que, a despeito de ser formado por uma famosa escola de *coaching* nacional, é vinculado a uma rede de práticas holísticas e esotéricas. O objetivo aqui era buscar também entender como se dá a apreensão do conceito de *coaching* no vultu de instituições que muitas vezes não são tidas como “sérias” pelo campo gerencial. Acreditei que seria possível testar a hipótese de que houvesse no campo de pesquisa algum tipo de “padrão desviante”. Entrei em contato com sete profissionais dessa rede, mas só um se mostrou prestativo à pesquisa.

Os entrevistados estão divididos em dois grupos. O grupo A (A1, A2, A3,..., A10) são os *coaches* de Porto Alegre (RS). O grupo B (B1, B2, B3,..., B7) são os *coaches* de São Paulo (SP). O consultor (mentor) está classificado como C1. Os profissionais foram previamente selecionados a partir de uma breve investigação na internet sobre o tipo de serviço que prestavam e sobre o seu currículo profissional. O objetivo aqui era escolher indivíduos que se aproximassem das “variáveis 1” (1a, 1b, 1c e 1d) expostas no subcapítulo 2.7. Estas informações puderam ser obtidas tanto nos sites das instituições, que possuem uma sucinta descrição do associado. Como fonte de informação complementar para a pré-seleção, também foram consultadas as páginas pessoais dos entrevistados e, quando possível, também os seus respectivos perfis na rede LinkedIn. Compilei as informações básicas de cada *coach* (ressalte-

se, fornecidas nas entrevistas e com a devida autorização do mesmo) em uma tabela, no Anexo A. Todas as entrevistas foram permitidas mediante autorização escrita, com cláusula de confidencialidade e anonimato, e legitimadas por uma carta de recomendação elaborada pelo PPGS-UFRGS. Assim temos a seguinte distribuição de entrevistas:

Tabela 1 – Distribuição de entrevistas por cada instituição considerada

Instituição I1	Instituição I2	Outros
A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A10, B1, B2, B3, B4, B5, B6	A9, B7	A6, C1

Alguns adendos importantes: os entrevistados A10 e B6 fazem parte da equipe de desenvolvimento e formação da Instituição I1 (o primeiro da seção do RS e o segundo de SP); o entrevistado B7 é fundador e um dos principais dirigentes da Instituição I2. O diálogo com estes atores permitiu captar também elementos da visão institucional de cada uma dessas associações. Os códigos de ética e as cartas com fundamentos de I1 e I2 estão expostas no Anexo B. Analiso algumas das diferenças entre cada uma das instituições consideradas no subcapítulo 4.4. As entrevistas foram realizadas entre fevereiro e junho de 2015. Os *coaches* que aceitaram participar foram bastante amigáveis. O interesse em participar se deu por algumas razões distintas. A principal delas é que muitos dos entrevistados já passaram pela academia – visto que, no geral, são profissionais com alta qualificação – ou por empregos que tinham tarefas de pesquisa (como a entrevistada A1, que coordenou uma equipe de pesquisa de um hospital). Houve também o caso dos entrevistados A2, B1 e B7 que, além de *coaches*, são professores universitários e estão familiarizados com rotinas acadêmicas. Por fim, houve também o interesse daqueles que mostraram curiosidade em dialogar com um sociólogo.

3.5. Dos objetivos das entrevistas: lendo o *coaching* com “olhos de *coach*”

No subcapítulo 2.7, delinee a ideia de um “sistema de pensamento” do *coaching* a partir da noção de *sistemas de dispersão* de Foucault (2005). Por se tratar de uma formação discursiva (ou, ainda, de um conjunto de formações discursivas), é necessário reconhecer algumas dificuldades de interpretação do objeto. O *coaching* não possui uma metanarrativa no sentido de uma história oficial e de uma teoria unanimemente aceita por todos os profissionais do ramo. As referências a Gallwey, a despeito de serem informadas por Stec (2012) e por passagens do campo de pesquisa (vide subcapítulo 4.2) não são suficientes para atribuir a um único personagem a origem de todas as formações discursivas do “sistema de pensamento” do

coaching. Há um dado relevante, percebido no campo de pesquisa, que turva este debate: a estratégia de *endomarketing* de profissionais do *coaching* (tanto os que atuam em atendimentos pessoais, quanto os “gerentes *coach*”) faz com que vários atores reivindicuem para si uma série de epítetos de pioneirismo⁵³.

Por essa razão, uma das estratégias de análise nesta pesquisa é não a busca das supostas origens definitivas do “sistema de pensamento” do *coaching*; mas sim a comparação entre dados de origens diferentes, dentro de um mesmo plano de formações discursivas. Para enquadrar essas formações, recorro à categorização proposta por Nouroudine (2002) em função do par relacional linguagem/trabalho, a partir do qual o autor delinea três dimensões relevantes: a “linguagem no trabalho”, a “linguagem como trabalho” e a “linguagem sobre o trabalho”. Para tanto, criei quadros comparativos com *corpus* discursivos apreendidos do material empírico coletado, de forma a permitir uma leitura cotejada entre os elementos expostos (vide Quadro 2). Não se trata aqui de uma comparação no sentido de um confronto, que busca explorar os deslizes entre um e outro. Na verdade, o mais interessante de observar, quando colocamos uma coisa ao lado da outra, é a capilaridade de determinados preceitos que são simultaneamente verificáveis nos materiais (publicitários ou prescritivos) e nas falas dos *coaches* entrevistados.

O objetivo central das entrevistas realizadas foi captar lentes através das quais eu pudesse **“ler” o *coaching* com os olhos dos *coaches***. Ainda na etapa exploratória da pesquisa, percebi que os primeiros materiais coletados constituíam um palavrório difícil de penetrar sem as guias corretas. Sem orientação, esse emaranhado é um verdadeiro “labirinto de espelhos”, onde os conceitos parecem se repetir por todos os lados – o que facilmente gera confusões na interpretação do seu sentido. Na posição de um leigo em *coaching*, isso se torna duplamente difícil. Primeiro, porque há a dificuldade de se incorrer sobre o contexto onde determinados conceitos são aplicados. Segundo, porque há a dificuldade de se compreender quando determinados conceitos giram em torno de uma mesma ideia, ou quando eles estão dispostos de maneira a se falar sobre coisas diferentes. Conversar pessoalmente com os *coaches* sobre o que é realmente o *coaching*, como eles viam a prática, e quais os seus

53 É comum presidentes de instituições (associativas ou escolas de *coaching*) e representantes públicos de empresas de consultoria que oferecem o serviço autodenominarem-se “pioneiros” do *coaching*, cada qual à sua maneira.

referenciais teórico-metodológicos permitiu que eu formasse uma bússola suficientemente razoável para adentrar nesse labirinto. Conversar com *coaches* que possuem diferentes abordagens foi igualmente favorável para isso. De maneira que as entrevistas foram pensadas de acordo com o seguinte roteiro:

Tabela 2 – Roteiro de entrevistas

<p>1ª Parte: Origem do coach</p>	<p>Questão principal:</p> <p>1) Você pode falar sobre a sua trajetória?</p> <p>Questões norteadoras:</p> <p>1.1. Qual sua formação?</p> <p>1.2. Que faculdades cursou? Quais cursos realizou?</p> <p>1.3. Qual sua experiência profissional?</p> <p>1.4. Em que empresas trabalhou? Quais cargos ocupou?</p> <p>1.5. Como chegou ao <i>coaching</i>?</p> <p>1.6. Quando fez a formação em <i>coaching</i>?</p> <p>1.7. Por qual instituição fez a formação?</p>	<p>Objetivos: obter dados sobre a dimensão identitária dos <i>coaches</i>. Entender as possibilidades de percurso de uma pessoa dentro do campo empresarial até ela chegar ao <i>coaching</i>. Entender quais as motivações que levam uma pessoa a buscar uma formação em <i>coaching</i>. Verificar se está correta a hipótese de que o <i>coaching</i> chegou ao campo empresarial nos últimos quinze anos. Prospectar quais são as principais instituições formadoras e certificadoras de <i>coaches</i> no Brasil.</p>
<p>2ª Parte: O coach falando do coaching</p>	<p>Questão principal:</p> <p>2) O que é o <i>coaching</i> na sua perspectiva?</p> <p>Questões norteadoras:</p> <p>2.1. Como você define o conceito?</p> <p>2.2. Quais são suas referências teóricas?</p> <p>2.3. Que importância você atribui ao <i>coaching</i> para o mundo corporativo?</p> <p>2.4. Como o <i>coaching</i> possibilita o desenvolvimento das pessoas?</p> <p>2.5. O que você entende por “desenvolvimento de pessoas”?</p> <p>Questão principal:</p> <p>3) Você concorda que o <i>coaching</i> tem crescido no Brasil nos últimos anos? Porque você acha isso?</p> <p>Questões norteadoras:</p> <p>3.1. Como você percebe esse crescimento?</p> <p>3.2. Você acha que isso é bom ou é ruim? Por que?</p>	<p>Objetivos: captar a dimensão ideacional do <i>coach</i>. Entender porque ele se identifica mais com uma teoria do que com outra. Captar lentes que permitam ler a teoria que ele utiliza na sua abordagem. Entender o pano de fundo da tão repetida noção de “desenvolvimento de pessoas”. Entender qual é o sentido valorativo que o <i>coach</i> dá pro <i>coaching</i>, tornando-a uma prática discursivamente defensável.</p> <p>Objetivos: captar a dimensão relacional dos <i>coaches</i>. Captar o crescimento do <i>coaching</i> no Brasil nos últimos anos na percepção dos próprios <i>coaches</i>. Captar a imagem que eles fazem do mundo concorrencial e dos mercados. Verificar se em alguma medida isso implica em significados para a sua atuação como <i>coach</i> no mercado.</p>
	<p>Questão principal:</p> <p>4) Como é o trabalho de <i>coaching</i> que você faz?</p> <p>Questões norteadoras:</p> <p>4.1. Qual o seu regime de trabalho? Autônomo, com CNPJ, ou é funcionário de uma empresa?</p> <p>4.2. Como é o seu contrato de trabalho com o <i>coachee</i>?</p> <p>4.3. Como são as suas sessões?</p> <p>4.4. Qual o seu nicho de mercado?</p> <p>4.5. Quais as principais demandas dos seus <i>coachees</i>?</p> <p>4.6. Como você os auxilia a atingir seus objetivos?</p> <p>4.7. Quais as dificuldades que eles têm na carreira e nos negócios? Como conseguem superá-las?</p>	<p>Objetivos: captar as intersecções entre as dimensões identitária, ideacional e relacional dos <i>coaches</i>. Entender em qual âmbito do campo empresarial eles atuam.</p>

A dificuldade de “ler o *coaching* com olhos de *coach*” foi reforçada pelo fato de este ser um fenômeno relativamente novo no campo gerencial brasileiro, o que se traduz em uma falta de consensos sobre os seus parâmetros definidores. Como há diferentes teorias que fundamentam o *coaching*, há diferentes versões sobre os mesmos temas sobre os quais eles se debruçam. Nesse caso, ao invés de ver na diversidade uma perturbação para a pesquisa, enxerguei nela uma possibilidade de poder me deter sobre o que há de comum nas diferentes visões. Disso decorre que a comparação semântica é uma das ferramentas utilizadas para a análise dos dados. A busca de ideias em comum no “sistema de pensamento” do *coaching* é algo que permite fazer emergir suas bases de sustentação discursiva. Para a minha surpresa, essa busca de ideias em comum no “labirinto de espelhos”, se revelou uma tarefa muito profícua. A diversidade é apenas aparente, e um olhar devidamente guiado de todo esse material revelou muito mais homogeneidades do que distinções excludentes. Suas ideias centrais são retomadas, reforçadas, repetidas, traduzidas com exemplos múltiplos, passam de uma plataforma para outra com grande fluidez: de um manual técnico para outro, de uma editora para outra, da literatura elaborada pelos institutos de *coaching* para a imprensa oficial para executivos, da imprensa para as redes sociais e outros espaços na internet, do texto escrito por um autor para o ensino e para os diversos canais do site Youtube mantidos por *coaches*, etc.

Por ser um conjunto lexical de destino performático, sobretudo quando as pessoas que se procura convencer são quantitativamente numerosas e qualitativamente variadas, a modulação sobre alguns temas fundamentais (ou seja, os *sistemas de dispersão* sobre estes temas) constitui, via de regra, a eficácia da transmissão de uma mensagem, a qual só pode ser devidamente fixada metamorfoseando-se constantemente. É esse processo de efusiva modulação de mensagens codificadas que eu chamo de “gênese e difusão” do *coaching*, e que constitui a grande matéria de investigação desta pesquisa. É dessa transmutação de códigos que se revela um processo gnosiológico⁵⁴ que tende a fundar um “sistema de pensamento”

54 Dirá Bourdieu (1989, p.9): “o poder simbólico é um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem gnosiológica: o sentido imediato do mundo (e, em particular, do mundo social) supõe aquilo a que Durkheim chama o conformismo lógico, quer dizer, ‘uma concepção homogênea do tempo, do espaço, do número, da causa, que torna possível a concordância entre as inteligências’”. Assim, parto do pressuposto de que os processos de justificação da economia e do capitalismo envolvem a construção da disciplina enquanto axioma auto-evidente. Essa construção, por sua vez, deve ser precedida por essa ordem gnosiológica a qual Bourdieu se refere.

mais ou menos estável – ou, no mínimo, com pretensões de se tornar estável. Por sua vez, a grande pergunta que está por trás desta pesquisa é **se este “sistema de pensamento” se articula em algum grau com o poder simbólico que ampara os princípios de novas formas de conhecimentos condutivistas demandados pelo campo gerencial brasileiro e, num plano mais estendido, pelo mundo do trabalho**⁵⁵ (grifos meus).

Para levar a termo a minha investigação, fiz o cruzamento de conceitos e representações que são expressos nas três principais fontes de dados coletados: (i) material de fontes primárias: entrevistas e as palestras observadas (SP e RS); (ii) material impresso (fontes secundárias): a literatura especializada, as aparições na mídia impressa (obs.: material coletado em SP e RS) e os estatutos das Instituições I1 e I2; (iii) material digital (fontes secundárias): informações complementares obtidas nos sites das escolas de *coaching* brasileiras, e no *layout* de apresentação de profissionais e empresas que prestam serviço de *coaching*. Nos Anexos, sistematizei alguns exemplares significativos desses três eixos de material empírico reunido. As etapas definidoras da coleta de dados foram organizadas de acordo com o esquema lógico exposto no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Esquema lógico de definição, coleta e sistematização do material empírico analisado na pesquisa

Definição de Hipóteses (Capítulo 1)	Perguntas de Pesquisa (subcapítulo 1.4)	Definição de variáveis para auscultação do "sistema de pensamento" do <i>coaching</i> (Capítulo 2)	Material empírico selecionado (Capítulo 3)
Hipótese (i)	i) qual a origem do conceito de <i>coaching</i> ?; ii) ele pode ser compreendido como uma ferramenta de disciplinamento para o mundo do trabalho?; iii) o que ele tem a nos revelar em termos éticos, morais e	Seleção de interlocutores a partir das variáveis 1a, 1b, 1c e 1d	(i) material de fontes primárias: entrevistas e as palestras observadas (SP e RS);

55 Aqui a minha inspiração teórico-metodológica mais decisiva é, sem dúvida, Boltanski e Chiapello (2009). Também Bourdieu (1989), Weber (2004), Bendix (1996), Braverman (1981), Gramsci (2007), e os brasileiros Souza (2009), Werneck Vianna (1976) e Nilton Vargas (1985) – de onde me inspirei para a expressão “gênese e difusão do *coaching* no Brasil” – constituem o espaço das diferentes vozes que aqui dialogam para se causar o “estranhamento” necessário para uma reflexão sociológica sobre o tema.

Hipótese (ii)	ideológicos sobre o campo empresarial na atualidade?; iv) como e porque as pessoas têm buscado cada vez mais a formação em <i>coaching</i> ou os serviços personalizados de um <i>coach</i> ?	Seleção de material documental a partir das variáveis 2a, 2b, 2c, 2d e 2e	(ii) material impresso (fontes secundárias): a literatura especializada, as aparições na mídia impressa (obs.: material coletado em SP e RS); estatutos das Instituições I1 e I2.
Hipótese (ii)			(iii) material digital (fontes secundárias): informações complementares obtidas nos sites das escolas de <i>coaching</i> brasileiras, e no layout de apresentação de profissionais e empresas que prestam serviço de <i>coaching</i>

A forma como foi feito o cruzamento de trechos importantes do material empírico é demonstrado em quadros comparativos com *corpus* discursivos, como este que é exposto na Tabela 3 (abaixo). O entendimento do “sistema de pensamento” do *coaching* a partir da noção foucaultiana de sistemas de dispersão é, aqui, complementado por uma visão tautegórica (e não alegórica) dos elementos simbólicos captados no material empírico. Isso implica numa visão que de “que respeita o enigma original dos símbolos, que se deixa ensinar por ele mas que, a partir daí, promove o sentido, forma o sentido, na plena responsabilidade de um pensamento autônomo”⁵⁶. É certo que a sociologia possui um caráter crítico que lhe é próprio: envolve a suspeita, o estranhamento, e uma interpretação de que os fatos sociais não se narram por si só. Mas isso significa que, na antessala da interpretação sociológica, é necessário extrair do elemento simbólico “uma alteridade que coloca em movimento o pensamento”.

56 “O meu problema é assim o seguinte: como podemos pensar a partir do símbolo, sem regressar à velha interpretação alegorizante? Como retirar do símbolo uma alteridade que coloca em movimento o pensamento sem que essa seja a alteridade de um sentido já existente, escondido, dissimulado, oculto? Gostaria de tentar uma outra via, que seria a de uma interpretação criadora, de uma interpretação que respeita o enigma original dos símbolos, que se deixa ensinar por ele mas que, a partir daí, promove o sentido, forma o sentido, na plena responsabilidade de um pensamento autônomo. Vejamos: trata-se do problema de saber como é que um pensamento pode ser simultaneamente ligado e livre, como é que o caráter imediato do símbolo e a mediação do pensamento formam um todo sólido”. Esse é o indicativo de Paul Ricoeur em seu texto “O símbolo dá o que pensar”, publicado em 1959.

Tabela 3 – Modelo de quadro comparativo: o que é *coaching*?

Material (i): Entrevista B5	Material (ii): Ricci, 2009, p.14	Material (iii): site do IBC
<p>“O <i>coaching</i> é uma parceria – do <i>coach</i> que conduz o processo e do <i>coachee</i>, que é o cliente – rumo a ele atingir o objetivo que ele estava buscando no <i>coaching</i>. Então a parceria é a palavra mais correta porque o <i>coach</i> ajuda com que o <i>coachee</i> enxergue, por outras formas, algo que está dentro dele, mas que ele ainda não conseguiu por alguns motivos [...] Então pode ser desde o <i>coaching</i> executivo, se a pessoa tem competências pra desenvolver, pra conseguir performar melhor dentro da empresa; seja o <i>life coaching</i>, que são as outras áreas da vida; que a pessoa pode estar querendo mexer em outras áreas da vida dela; seja o <i>coach</i> de carreira... Então é um momento onde esse profissional tem um <i>coach</i> que por meio de uma metodologia estruturada faz perguntas corretas, busca que o <i>coachee</i> consiga ampliar sua visão sobre aquela situação que ele está vivendo e consiga com isso desenvolver ações que vão ajudá-lo”</p>	<p>“<i>coaching</i> é uma metodologia utilizada para desenvolver algum tipo de habilidade em uma pessoa. Não é algo novo ou uma moda, já existe há algumas décadas e hoje é amplamente aplicado por empresas e profissionais em busca de melhorias ou em tomada de decisões. [...]. Participar de um programa de <i>coaching</i> significa mergulhar em uma ampla reflexão e tomar ações efetivas em busca de algum objetivo. É um processo, geralmente individual, onde o <i>coach</i> e o seu cliente formam uma aliança estratégica para trabalharem em conjunto. Um dos pioneiros no desenvolvimento dos conceitos de <i>coaching</i> foi o americano Timothy Gallwey que obteve grande destaque, como orientador de tenistas e golfistas famosos na década de 1970. Seu método foi revolucionário, pois trabalhava não somente aspectos técnicos do jogador, mas também aspectos comportamentais, em especial a concentração”</p>	<p>“O que é <i>coaching</i>? Um mix de recursos que utiliza técnicas, ferramentas e conhecimentos de diversas ciências como a administração, gestão de pessoas, psicologia, neurociência, linguagem ericksoniana, recursos humanos, planejamento estratégico, entre outras visando à conquista de grandes e efetivos resultados em qualquer contexto, seja pessoal, profissional, social, familiar, espiritual ou financeiro. Trata-se de um processo que produz mudanças positivas e duradouras em um curto espaço de tempo de forma efetiva e acelerada. <i>coaching</i> significa tirar um indivíduo de seu estado atual e levá-lo ao estado desejado de forma rápida e satisfatória. O processo de <i>coaching</i> é uma oportunidade de visualização clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebrar barreiras de limitação, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo e alcançar suas metas de forma objetiva e, principalmente, assertiva”.</p>

Heuristicamente, esses são alguns dos elementos constitutivos daquilo que tenho chamado de “sistema de pensamento” do *coaching*. A literatura e os manuais têm como objetivo principal informar os *coaches* – e pessoas interessadas na prática – sobre as últimas inovações técnicas, ferramentas e teorias que servem de aporte ao *coaching*, apresentando-se como um dos principais espaços de inscrição do universo sobre o qual pretendo me debruçar. O material digital serve como registro temporal e espacial de sua difusão em território brasileiro. As entrevistas e as palestras observadas, por fim, permitem aferir a capilaridade dos conceitos e como eles se refletem na fala dos próprios *coaches*. Como dito, a principal inspiração teórico-metodológica aqui vem diretamente de Boltanski e Chiapello (2009) quando, na primeira parte da obra (*Emergência de uma nova configuração ideológica: o discurso empresarial dos anos 1990*, pp.81-129), os autores realizam uma análise histórico-

comparada dos manuais de gestão empresarial dos anos 1960 e 1990. Entretanto, essa análise privilegia as recorrências semânticas destes manuais, limitando-se aos seus elementos puramente textuais.

No meu caso, pretendi não me deter apenas nestes elementos. Uma vez que o meu recorte temporal é muito específico e menor – ou seja, sobretudo a partir dos anos 2000 –, julguei que seria possível observar as recorrências especialmente através das falas dos *coaches* sobre sua própria atuação profissional. Tais recorrências formam as lentes através das quais acredito ser possível fazer uma leitura cotejada do material textual que recolhi. Na qualidade de conjunto discursivo, o “sistema de pensamento” do *coaching* tem a capacidade de permear as representações próprias do campo gerencial brasileiro, fornecendo modelos estáveis e esquemas legítimos aos *coaches*. Mas, não só: refletem também os valores e ideias que estão em espaços de naturezas muito diferentes, de tal jeito que sua presença é ao mesmo tempo difusa (e, por vezes, confusa) e geral. Essa seara de conceitos faz com que as fronteiras entre a estratégia empresarial “pura”, o discurso político, a agitação e a propaganda sejam às vezes muito tênues. Por outro lado, é nesse âmbito que estão as respostas que são dadas pelos profissionais não apenas ao seu campo profissional, como também à sociedade tal qual imaginam.

3.6. Sobre os “princípios de legitimação” e os “princípios de heteronomia”

O “sistema de pensamento” do *coaching* pode ser lido em duas arenas distintas. Nele se percebe, sem dúvida, a imponência de diferentes métodos para se delinear e atingir metas, definir prioridades (na vida e no trabalho), ser mais produtivo e eficiente, etc. Entretanto, esse universo não é puramente técnico. Não é feito apenas de um receituário prático que visa melhorar o rendimento dos indivíduos tal como se aumenta o desempenho de uma máquina. Ele é acompanhado por aquilo que Boltanski e Chiapello (2009) chamam de “princípios de legitimação”⁵⁷. O fundamento deste conceito está na sociologia da crítica (e da justificação) na versão em que é expressa na análise dos autores sobre o “novo espírito do capitalismo”. Os

57 “Como não pode encontrar fundamento moral na lógica do processo insaciável de acumulação (por si só amoral), o capitalismo precisa extrair de ordens de justificação que lhe são exteriores (aqui chamadas *ciudades*) os princípios de legitimação que lhe faltam. Por intermédio do espírito do capitalismo, o capitalismo incorpora portanto, de certo modo, sua própria crítica, pois incorpora princípios morais nos quais as pessoas podem apoiar-se para denunciar aquilo que nele não respeita os valores que ele assumiu”. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.484).

autores partem do entendimento de que o capitalismo não possui a capacidade de se justificar por si só, ou seja, não pode buscar um respaldo moral na própria lógica do “processo insaciável de acumulação”. Como resultado disso, os agentes reprodutores da ordem do capital incorporaram ordens de justificação de âmbitos de onde emanavam críticas ao capitalismo (como a contracultura da geração de 1968, por exemplo). Esse processo de incorporação de críticas ao capital pelo próprio capitalismo faz com que surjam esses “princípios de legitimação” que, por sua vez, percorrem toda a típica literatura neoliberal de gestão empresarial e, por consequência, o “sistema de pensamento” do *coaching*. Discorro sobre estes princípios especialmente no Capítulo 4.

Há, porém, o outro lado da moeda. Na medida em que o *coaching* se propõe a ser uma prática de desenvolvimento pessoal, o seu “sistema de pensamento” não apenas deve dizer o que é (e como) “desenvolver pessoas”, mas também **porque** “desenvolver pessoas”. Nesse “porque” residem elementos que chamo de “princípios de heteronomia”. Aqui a heteronomia tem raiz na acepção kantiana que denomina a sujeição do indivíduo à vontade de terceiros ou de uma coletividade. Para justificar a heteronomia, o “sistema de pensamento” do *coaching* se reporta à imagem de um universo caótico, demarcado pela concorrência implacável dos mercados e por forças incontroláveis. É nesse “porque” que o controle (ou o autocontrole) é colocado como um imperativo pedagógico. O indivíduo precisa se autocontrolar (ou seja, incorporar, tornar corpo motivações intrínsecas⁵⁸ para atingir suas metas). Discorro sobre isso principalmente nos Capítulos 4.3 e 5. Ressalte-se que a captação dos “princípios de heteronomia” só pôde ser realizada com o complemento fundamental da observação de falas públicas dos *coaches*, tal como exponho no Capítulo 5.

58 “Não existe uma infinidade de soluções para ‘controlar o incontrolável’: a única solução é, de fato, que as pessoas se autocontrolem - o que consiste em deslocar a coerção externa dos dispositivos organizacionais para a interioridade das pessoas -, e que as forças de controle por elas exercidas sejam coerentes com um projeto geral da empresa. Isso explica a importância atribuída a noções como ‘envolvimento do pessoal’ ou *de* ‘motivações intrínsecas’, que são motivações ligadas ao desejo e ao prazer de realizar o trabalho, e não a um sistema qualquer de punições-recompensas impingido de fora para dentro só capaz de gerar ‘motivações extrínsecas’”. (idem, p.110).

Quadro 2 – Esquema lógico de análise dos dados coletados

Princípios de Legitimação (Capítulo 4)	Princípios de Heteronomia (subcapítulo 4.3 e Capítulo 5)	Trajétória dos <i>coaches</i> (Capítulo 6)
Material empírico (i), (ii) e (iii)	Material empírico (ii) e observação de palestras	Tema da disciplina, do auto controle. Análise da trajetória dos entrevistados. Observação da relação discurso/trajetória (linguagem/trabalho). Observação apropriação de conceitos das ciências psicológicas pelo “sistema de pensamento” do <i>coaching</i> .
Interpretação tautegórica	Interpretação crítica	Breve análise sobre as trajetórias dos nossos interlocutores entrevistados, o que nos permite iluminar algumas formas de conhecimento teórico e prático que são mobilizados pelos profissionais. Observação da relação entre esse conhecimento com algumas passagens das suas trajetórias.

As limitações da minha pesquisa fizeram com que grande parte dos dados captados fossem aqueles que possuem caráter normativo. Assim, poder-se-ia objetar sobre o seu realismo, posto que eles apontam sobre o que “deve ser”, ao passo que há uma defasagem de dados que permitem aferir sobre o que ocorre “realmente” no cotidiano dos *coaches* e dos sujeitos do campo gerencial. É verdade que, embora geralmente alimentados por diversos exemplos e apoiados em estudos de caso (supostamente reais), os textos sobre *coaching* breves entrevistas com os atores não podem ocupar a importância de certos materiais empíricos, como observações etnográficas em empresas, levantamentos estatísticos ou toda a sorte de dados obtidos *in loco* – qualitativos ou quantitativos. Assim, os dados que coletei não fornecem nenhuma possibilidade de se esgotar o assunto.

Nos moldes do discurso de autoajuda (daí sua associação sempre recorrente com este campo literário), o “sistema de pensamento” do *coaching* exalta os exemplos e seleciona os *cases de sucesso* segundo seu vigor exemplar. Ou seja, só levam em conta os aspectos da realidade que sublinhem a orientação que desejam incentivar. Mas é precisamente por constituírem um dos principais veículos de dispersão e vulgarização de modelos normativos no campo gerencial(ou seja, sistemas de dispersão) que eles podem nos interessar aqui. Sendo inscrições públicas (ainda que dirigidos a um público específico), destinadas a conseguir adesão a preceitos de disciplinamento pessoal, sua estrutura discursiva não pode ser unicamente remetida à busca de uma “carreira de sucesso”. Deve também explicar o que é sucesso, justificar porque ele é possível e dar argumentos estratégicos para que os envolvidos digam que estão no “topo” porque merecem estar lá. Assim, o “sucesso” não é o ponto final

da lógica de raciocínio dos *coaches*. Ele deve ser justificado como algo espiritualoso, transformador, holístico – de forma que não se reserve apenas aos motivos econômicos.

Assim, o “sistema de pensamento” do *coaching* é amparado por padrões normativos que levam em consideração não só as cobiças pessoais para se atingir metas, autonomia no trabalho, independência financeira, etc. Mas, também, como essas cobiças podem ser conectadas a uma aspiração para o enobrecimento da alma e para a felicidade. Decorre disso que a ideia de desenvolvimento pessoal, em certos *coaches*, é aludida com um sabor professoral e sábio, apoiada por referências de “espírito elevado”, tais como as religiões orientais, Sócrates, Aristóteles, Jesus Cristo e uma hagiografia⁵⁹ própria do sucesso – tomando como exemplos de virtude personalidades como Steve Jobs, Bill Gates, Walt Disney, etc. Afinal, a tarefa central do *coaching* não é simples. Numa interessante explicação sobre a definição de um “caso de *coaching*” e a diferenciação do que seria “micro-*coaching*” e “macro-*coaching*”, o entrevistado B7 assim entende a questão:

“O micro [*coaching*] é você resolver um probleminha: “olha, eu tenho problemas com meu chefe”. Então você vai discutir com ele quais são as causas, e o que ele poderia fazer pra resolver esse probleminha. Mas na verdade eu estou fazendo um micro *coaching* que é pra se resolver esse probleminha. Se amanhã ele tiver em outro lugar, com outro chefe, ele não está preparado pra lidar com isso construtivamente. Daí vem o macro *coaching*. Macro é você buscar, de alguma forma, o seu crescimento, o seu desenvolvimento a sua autoconsciência pra levar com você o instrumental que você aprendeu no processo de *coaching*. Então me perguntam: “os *coaches* voltam depois de um tempo”? Não. Porque será? Eu nunca tinha pensado nisso. Pensei. Falei, “porque provavelmente eles **absorveram primeiro a sua capacidade de resolver os seus problemas**”. Segundo, eles estão usando isso. Eles não precisam voltar”.

Ou seja, o *coaching* envolve essa “simples” tarefa de valores e comportamentos e ajustá-los aos objetivos que se deseja – na maioria dos casos, objetivos que sejam consonantes com os das empresas e dos mercados. Revisar os valores e mudar de comportamento é um *processo de disciplinamento* lido aqui como “absorver a capacidade de resolver os seus problemas”. Por este caminho, adentrarei no tema da disciplina, assunto sobre o qual discorro no Capítulo 6.

59 Hagiografia: termo que se refere a um ramo da teologia que realiza estudos biográficos sobre a história de vida dos homens santos.

CAPÍTULO 4 - Radiografias do *coaching*: anotações do campo de pesquisa

A sessão de *coaching* é o momento da atuação profissional do *coach*. É, por excelência, o espaço em que ele entra em ação. Nesse caso, não estamos falando do líder-*coach*, ou do gerente *coach*. Estamos falando do *coach* que atua como profissional independente, como treinador (ou orientador) pessoal. O espaço de atuação do líder-*coach* é, na verdade, qualquer situação no ambiente de trabalho em que ele tenha que lidar com os seus subordinados. Já o *setting* do *coach* pessoal é aquele que ocorre num consultório, ou num escritório. O consultório do *coach* é um lugar que merece atenção: geralmente são espaços estrategicamente afastados do ambiente profissional e pessoal do *coachee*. No decorrer da pesquisa, alguns dos *coaches* foram entrevistados precisamente no seu consultório (A1, A2, A3, A4, A5, A9, B3, B4, B6 e B7). O tipo de cenário observado nesses locais possui alguns elementos recorrentes. São ambientes com tonalidade clara, que passam a sensação de calma e intimidade. Em alguns desses consultórios, percebi também a existência de objetos que buscam passar a imagem de grande sabedoria e alta cultura dos *coaches*: estantes com muitos livros, e até mesmo quadros com frases motivacionais ou citações de grandes personalidades. No escritório do entrevistado A2, por exemplo, havia uma parede pintada com uma frase do escritor alemão Herman Hesse⁶⁰. No escritório do entrevistado A9 havia um quadro com o rosto de Gandhi.

Outra recorrência anotada é que a maioria dos *coaches* entrevistados insiste que o *coaching* é um “processo estruturado”, ou seja, “possui início, meio e fim”. Com isso, querem dizer que quando um indivíduo contrata um *coach*, define-se ali um número estabelecido de sessões. O pagamento do *coach* se dará em função desse número. É importante observar que essa quantificação é mensurada diretamente pelo tipo de objetivo que o *coachee* deseja atingir. Isso irá determinar não só o número de sessões, como também toda a metodologia utilizada pelo *coach* no processo, e também as competências que serão desenvolvidas. Vide tabela abaixo, onde comparo a recorrência do entendimento sobre a estruturação do processo de *coaching* em dois entrevistados diferentes:

60 A frase em questão era: “A fantasia é a mãe da satisfação, do humor, da arte de viver. Apenas floresce alicerçada num íntimo entendimento entre o ser humano e aquilo que objetivamente o rodeia”, supostamente atribuída a Hesse no seu livro *A felicidade*.

Tabela 4 – Recorrência da ideia de que o *coaching* é um “processo estruturado”

Entrevistado A5 (Porto Alegre – RS)	Entrevistado B2 (São Paulo – SP)
<p>“O <i>coaching</i> é um processo de desenvolvimento das pessoas, é um processo onde o <i>coach</i> facilita pro <i>coachee</i> o seu processo de desenvolvimento, o <i>coachee</i> é o protagonista, ele que vai trazer os motivos pelos quais ele quer trabalhar o <i>coaching</i> e nós como <i>coaches</i>, a gente vai... ajudar esse <i>coachee</i> nesse processo de desenvolvimento com muitas perguntas provocadoras, perguntas de reflexão, entendimento, onde a gente empresta o nosso entendimento pro <i>coachee</i> pra ver se faz sentido pra ele e ajuda ele no seu processo de desenvolvimento, né. O <i>coaching</i>, ele é um processo que tem início, meio e fim, ele é estruturado e sempre se trabalha objetivos específicos, assim, a gente inicia o <i>coaching</i> estabelecendo quais são as nossas metas com o <i>coachee</i>. Eu trabalho muito na linha das competências então eu estabeleço que competências que o meu <i>coachee</i> gostaria de desenvolver, ajudo ele também a achar quais as competências, de acordo com os planos que ele tem pro futuro, com os problemas que ele me traz, qual é o problema que ele tem hoje e que ele quer resolver né, o que ele faz, qual é o comportamento que ele tem que ele não está satisfeito e que ele quer ser melhor naquilo, então clareando tudo isso a gente consegue estabelecer os objetivos do processo de <i>coaching</i>, então a gente trabalha uma competência, no máximo duas por processo.”</p>	<p>“É um processo estruturado, que foca no desenvolvimento de comportamentos e habilidades. Que tem estabelecimento de metas, ao longo do processo, e plano de ação pra se chegar ao resultado. Então é um processo estruturado que foca aonde? Tem alguns pilares no processo. A parceria, né, entre o <i>coach</i> e o <i>coachee</i>, o que é fundamental. A transparência, porque é um momento em que você tem que estar super confortável, tem que criar um espaço super seguro pra que a pessoa possa estabelecer essa relação contigo. E a ética. E daí a gente segue o código de ética da <i>Instituição II</i>. o <i>coaching</i> é um facilitador. Ele vai procurar te entender, entender suas necessidades, definir os seus objetivos ao longo do processo. E a partir daí você caminhar em direção a esses objetivos. Então o <i>coach</i> ele não te dá respostas. Ele vai trabalhar, através de um processo que é estruturado, pra que você chegue às respostas de acordo com o seu modelo mental”.</p>

Há duas questões no processo de *coaching* que serão destacadas aqui. A primeira delas, a afinidade entre o *coach* e o *coachee*. Essa afinidade é tema de incessantes discussões no “sistema de pensamento” do *coaching*, e serve como medida para diferentes visões sobre o método. A segunda são as chamadas “ferramentas de *coaching*”, ou seja, todo o conjunto instrumental de técnicas que são utilizadas pelos *coaches* durante as sessões. Tanto a afinidade entre o *coach* e o *coachee* quanto as “ferramentas de *coaching*” são elementos fundamentais no projeto político pedagógico do *coaching*. Isso porque **espera-se que o *coachee* não só atinja suas metas através das sessões, como também tire lições (da afinidade e das ferramentas) que ele possa utilizar em outras situações de sua vida**

(grifos meus). Por isso, costuma-se dizer que o *coaching* não é só um método de treinamento profissional, mas também uma forma de se relacionar com as pessoas e com o mundo⁶¹.

4.1. A relação entre o *coach* e o *coachee*: frequência, *rapport* e “ferramentas de mapeamento”

O primeiro encontro do *coach* e do *coachee* é o momento definidor de como será o processo. Ali se estabelecem os primeiros acordos da relação. Geralmente há uma “entrevista de alinhamento”, através da qual o *coach* entende qual é o objetivo que o seu *coachee* quer atingir. Além disso, o *coach* emprega desde esse momento as primeiras ferramentas com o intuito de conhecer mais apuradamente quem é o seu *coachee*. Assim relata o entrevistado A4:

“Primeiro eu começo com aquela entrevista de alinhamento, pra saber a demanda, o que a pessoa procura. Os primeiros tratativos por escrito. E aí faço um processo de dez sessões semanais – uma por semana. Eu trabalho de 1h15min a 1h30min [por sessão]. Tenho por exemplo umas ferramentas mais longas, como a da Roda da Vida que leva quase 2h. Aí uso as ferramentas. Uso ‘perguntas poderosas’. E tento variar um pouco o método. Porque as ferramentas me dão as primeiras informações”.

Discorro mais adiante sobre a roda da vida e sobre as “perguntas poderosas”. Esses “primeiros tratativos” a que se refere o entrevistado A4 são geralmente o contrato de sigilo e o contrato de pagamento que o *coach* estabelece com o seu *coachee*. Como se vê nessa fala, o entrevistado possui um pacote pré-definido de dez sessões. Mas esse número pode variar. Isso porque, pode ser que o *coachee* demore mais ou menos tempo para atingir o seu objetivo. A natureza desses objetivos pode variar muito e dependem do tipo de *coaching* que o profissional oferece. Igualmente, o procedimento que será adotado nas sessões depende muito de quais são esses objetivos. No decorrer das entrevistas, alguns *coaches* relataram exemplos dos objetivos que seus clientes buscam atingir, como nessa fala do entrevistado A2:

“O processo funciona assim: são sessões de 1h30min, quinzenais. [...] Existe um plano de trabalho inicial. A pessoa precisa ter um objetivo com isso. E esse objetivo pode ser desde ‘eu to querendo sair da empresa onde eu estou, como é que

61 Entrevistado A7: “Eu entendo que o *coaching* é uma abordagem de desenvolvimento. E acho até que é mais do que uma abordagem de desenvolvimento. Eu acho que o *coaching* é uma forma de se relacionar com as pessoas [...]. E não só com as pessoas, mas é como que esse indivíduo, ele se relaciona com o mundo, com as pessoas, com as situações, enfim. Então, até porque no *coaching*, a gente trabalha muito calcado com a questão do modelo mental. Modelo mental é a forma como cada um de nós vê o mundo, se relaciona com ele”

eu vou fazer isso, não aguento mais o mundo corporativo’; ‘eu quero engravidar, to com 34 anos, to lá naquela empresa há 11 anos, e ganho bem, sou uma executiva, mas não consigo imaginar um filho dentro desse processo, o que é que eu vou fazer da minha vida?’. Coisas dessa natureza. Coisas do tipo, ‘fui demitido, não sei o que eu quero, quero até aproveitar esse gap aí pra ver [o que fazer]’. Ou, ‘tenho 24 anos, abri lá um negócio, uma *start up* que agora tá dando certo, to com medo, não sei se é isso aí mesmo’. Então, o cliente, ou o *coachee* ele tem uma questão. Ele não tem um problema. Ele tem uma pergunta. Ele precisa ter uma pergunta. Então tem essa grande pergunta, que poderia ser o objetivo do processo como um todo. Porque nesse nosso modo a pessoa faz oito, dez, doze sessões. Então esse objetivo maior, ele é trabalhado a cada sessão com questões específicas. Então, por exemplo, uma questão lá: ‘como que eu vou ser mais participativo, e dizer mais o que eu penso nas reuniões’. Isso pode ser uma questão de uma sessão. Então, nessa questão, aí eu pergunto: ‘quais serão os indicadores pra que no final dessa sessão seja possível tu ver que a resposta aconteceu?’. A pessoa também traz os indicadores. Então a sessão – e ela tem início, meio e fim – ela tem uma pergunta, e no final essa pergunta ela precisa ser respondida. E o meu papel é fazer perguntas. Perguntas abertas, que levem... O processo é a ampliação da consciência”.

Uma vez estabelecido o plano de trabalho inicial, o desafio do *coach* passa a ser criar uma relação de afinidade com o *coachee*. Segundo a normativa, no entanto, esta não deve se tratar de uma relação que ultrapassa o limite da atuação profissional circunscrito ao ambiente do processo de *coaching*⁶². As conexões entre o *coach* e o *coachee* são matéria de grande discussão metodológica no “sistema de pensamento” do *coaching*. Como esse sistema é carregado de uma linguagem metódica, inclinada ao sentido pragmático da atuação dos *coaches*, é comum a criação de termos técnicos para orientar a postura do profissional. Na discussão sobre a afinidade *coach-coachee*, por exemplo, observa-se a recorrência do termo *rapport*⁶³. A palavra quase sempre é remetida à ideia da harmonização da relação entre o

62 O código da ética da Instituição I2 determina, no item 5 do Capítulo 1 (Dos Princípios) que: “O membro da [Instituição I2] abster-se-á de outros relacionamentos com o *coachee*/cliente, seus superiores ou subordinados, que possam comprometer o contrato profissional”. Já o código de ética da Instituição I1 é menos ampla nesse quesito, vetando, no item 18, apenas as ligações que envolvam relação sexual: “Eu não mantereirei relações sexuais íntimas com qualquer um dos meus clientes ou responsáveis”. Para mais detalhes, vide Anexo B.

63 Palavra de origem francesa que posteriormente é incorporada ao inglês. Segundo o Dicionário Online de Etimologia da Oxford, a partir do século XIX começa a figurar na linguagem da psicologia, no sentido de se referir à afinidade entre o terapeuta e o paciente. Disponível em: <<http://etymonline.com/>>. Acesso em: em 10 de dez. 2015. Por essa razão, foi incorporado também à linguagem psicológica das neurociências e, no campo econômico, passou a ser utilizada também pra se referir à relação entre o vendedor (comerciante) e seu cliente. Por essa razão, o conceito também está muito presente em metodologias de *coaching* para vendas. Assim diz o presidente do IBC: “O *rapport* em vendas se define como a conexão entre você e seus clientes de forma

coach e o *coachee*. Chama a atenção, no entanto, as questões que são envolvidas na criação dessa harmonização:

Tabela 5 - O que é *rapport*

Segundo a Sociedade Brasileira de <i>coaching</i> ⁶⁴	Segundo o Instituto Brasileiro de <i>coaching</i> ⁶⁵
<p>“<i>Rapport</i> é uma expressão francesa que, traduzida para o português, significa ‘sintonia’. Algumas pessoas descrevem como “relação de confiança mútua”. É uma sintonia entre duas ou mais pessoas. Um casal de namorados apaixonados pode-se, por analogia, dizer que estão mantendo um nível de ‘<i>rapport</i>’. É a capacidade de entender o universo que existe dentro de cada pessoa. No mundo corporativo esta técnica é muito comum no momento da contratação de novos funcionários. [...]. <i>coaching</i> e <i>rapport</i>: O princípio do <i>rapport</i> é estabelecer uma relação de confiança. O entrevistador pode e deve permitir que o candidato sintá-se à vontade para exprimir as suas expectativas e relatar as suas competências durante o processo seletivo. O <i>coach</i> estabelecerá um aprimoramento da habilidade na comunicação que influi diretamente no <i>rapport</i>. Uma das propriedades do <i>rapport</i> é a capacidade de ‘espelhar’ o comportamento do outro. Não significa que se o entrevistado age de maneira negativa, o profissional que seleciona novos funcionários deve copiá-lo. Mas deve conduzir o processo de uma maneira com que faça o candidato perceber que ele está à vontade para conversar e poder oferecer as suas competências para aquela organização. [...]. O <i>coaching</i> abre os olhos para este conceito. Os cursos</p>	<p>“<i>Rapport</i> é uma palavra de origem francesa que significa “relação”. Representa gerar empatia, ou seja, uma relação de confiança e harmonia dentro de um processo de comunicação no qual a pessoa fica mais aberta e receptiva para interagir, trocar e receber informações. É através do <i>Rapport</i>, um momento único de sinergia entre duas pessoas, que o <i>coach</i> consegue alcançar a confiança necessária para apoiar seu <i>coachee</i>/Cliente. Deste modo, realmente é possível fazer um processo de <i>coaching</i> e tornar o cliente mais receptivo às sessões.</p> <p>Elementos do <i>Rapport</i>:</p> <p>Para compreender melhor – o que é <i>Rapport</i> – temos que levar em conta os elementos que o compõe. Esta mensagem representa, em primeiro plano, sentir a conexão que transcende o campo das palavras. Deste modo, <i>Rapport</i> em sua essência e amplitude, é composto pelos seguintes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Contato Visual 2 – Expressão Facial 3 – Postura Corporal 4 – Equilíbrio Emocional 5 – Tom de Voz – (Timbre) 6 – Andamento – (Timing)

estratégicas e com foco na solução que é vender. Esse é um momento ‘mágico’ onde ele compreende que você quer ajudá-lo a resolver seus problemas e não está preocupado em apenas tirar mais um pedido. Então um clima de respeito mútuo e confiança são estabelecidos. Se você conseguir se tornar um perito em *rapport*, buscando sempre interpretar de forma correta o seu cliente, fazendo as perguntas certas e auxiliando nas respostas, acredite: suas negociações serão mais tranquilas”. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-poder-magico-do-rapport-nas-vendas/>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

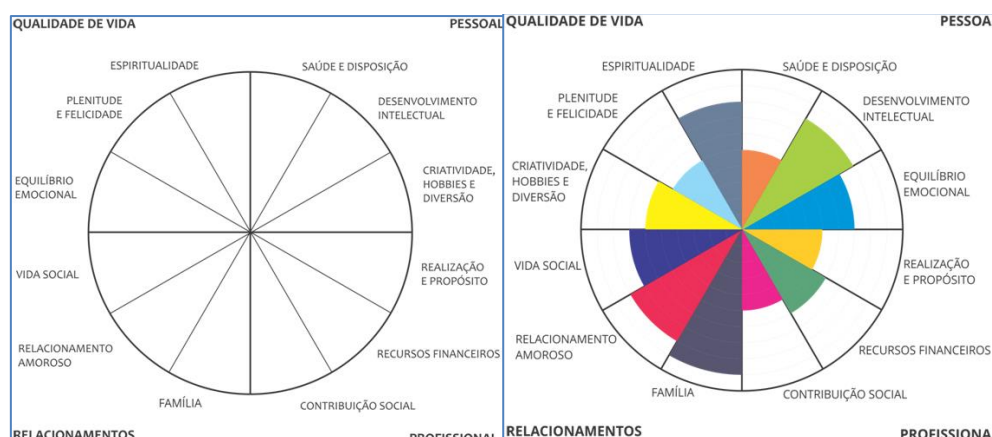
64 Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/rapport>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

65 Disponível em: <Fonte: <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-e-psicologia/o-que-e-rapport/>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

de <i>coaching</i> pessoal e executivo são importantes na otimização no processo de seleção de novos colaboradores, bem como para melhorar o relacionamento interpessoal no ambiente corporativo.”	7 – Volume – (Intensidade da voz) 8 – Comunicação Verbal – (Palavras) 9 – Comunicação Não-Verbal – (Gestos)”
--	--

Segue-se ao *rapport* a utilização de ferramentas que o *coach* opera para apreender as principais necessidades emocionais do *coachee*, e como essas necessidades podem ser associadas ao planejamento do roteiro de trabalho. Nesse caso, fala-se nas “ferramentas de mapeamento”, como a “roda da vida”, que passo expor a partir daqui. Antes, no entanto, é preciso ressaltar que a “roda da vida” não é o único tipo de ferramenta possível para essa finalidade. Mas pela sua recorrência no campo de pesquisa, creio que seja um exemplo importante para ilustrar o procedimento⁶⁶.

Figura 5 – A “roda da vida” segundo a Sociedade Brasileira de *coaching*



Fonte: Sociedade Brasileira de *coaching*


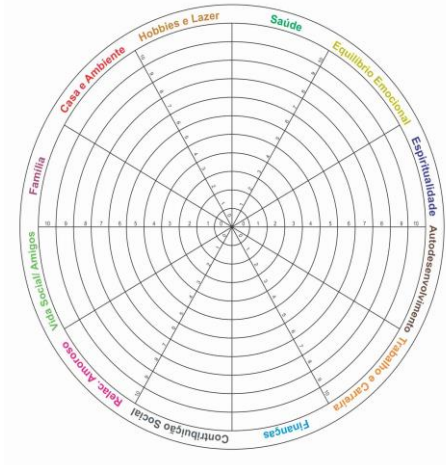
No texto *Novos usos para a ferramenta de coaching: Roda da Vida*⁶⁷, a ferramenta é apresentada como um medidor da satisfação de uma pessoa em cada área de sua vida. Em uma folha de papel, um círculo deve ser fatiado em partes que representam cada área da vida.

66 A “roda da vida” foi citada pelos entrevistados A3, A4, A9, B2 e B3, como exemplificado acima. No entanto, no decorrer das entrevistas, a sua utilização não foi discutida em maiores detalhes. Dado a recorrência, no entanto, julguei necessário pesquisar seus fundamentos. Como se observa, trata-se de um ponto com marcante presença no “sistema de pensamento” do *coaching* – ainda que esta não seja a única “ferramenta de mapeamento” existente no campo.

67 Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/colaboradores/fernando-colella/usuarios-ferramenta-coaching-roda-da-vida/>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

O número de áreas e as suas denominações podem variar conforme o modelo utilizado. O *coachee* deve preenchê-las de acordo com o seu nível de realização em cada uma dessas áreas – conforme sugerido pela representação da direita. O autor do texto que acompanha a imagem, recomenda que a “roda da vida” não deve ficar restrita a um único tipo de uso. Nesse caso, ela teria potencial para ser utilizada não apenas nas sessões de *coaching*, mas também pelos próprios indivíduos na auto-organização de suas vidas. A “roda da vida” tem um toque de universalidade, uma vez que é subentendido que ela pode ser aplicada de diversas maneiras, em qualquer tipo de pessoa. Isso se reflete em diferentes versões da ferramenta, que podem variar de acordo com o nicho de mercado em que atua o *coach*.

Tabela 6 – Variações da “roda da vida”

<p>Roda de competências empresariais (Segundo uma empresa de consultoria empresarial)⁶⁸</p>	<p>Roda da saúde (Segundo um profissional da área da saúde que pratica <i>coaching</i> e nutrição)⁶⁹</p>
	

68 Disponível em: http://www.reconectar.com.br/index.php?modulo=artigos&tipo=temas&id_artigo=16. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

69 Disponível em: <http://www.renatafetter.com.br/roda-da-vida-e-saude/>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

Na variação da esquerda, a “roda de competências empresariais”, observa-se áreas de mensuração que são utilizadas pra avaliar a performance pessoal de executivos das empresas. Nesse caso, a aplicação ocorre concomitantemente a mudanças organizacionais às quais o dirigente deve se adaptar, o que se faz levando-se em consideração o seu mapeamento individual. Na variação da esquerda, processo similar ocorre, mas o sentido é de apontar quais as principais necessidades do indivíduo no sentido do melhoramento de sua saúde. Tanto a “roda de competências empresariais” quanto a “roda da saúde” são utilizadas como instrumental em prescrições que se localizam no “sistema de pensamento” do *coaching*. No primeiro caso, a referência vem de uma empresa de consultoria organizacional que, no seu rol de serviços, oferece *coaching* executivo e empresarial. No segundo caso, a referência vem de um profissional que oferece serviços de *coaching* e nutrição funcional. Tratam-se de propósitos aparentemente muito distintos, mas que são unificados em uma mesma métrica através do “sistema de pensamento” do *coaching*.

O que pode justificar a unidade de propósitos tão distintos em um mesmo tipo de mensuração? Na complexidade de se responder a essa pergunta, podemos observar a criação de determinados mitos de origem. Os mitos de origem, no “sistema de pensamento” do *coaching*, aparecem diante do imperativo de imputar uma unidade holística nos indivíduos, de forma a sugerir a universalidade do(s) método(s). Eles são, portanto, princípios de legitimação, conforme apontado no Capítulo 4. Na tabela a seguir, temos a comparação de duas versões do mito de origem da “roda da vida”:

Tabela 7 – Princípios de legitimação (i): sobre a origem da “roda da vida”

Segundo o Instituto Brasileiro de <i>coaching</i> ⁷⁰	Segundo o entrevistado A9
“A felicidade plena depende de diversos fatores de nossa vida como a maneira que nos vemos, como são nossos relacionamentos, como lidamos com nossas carreiras, nos portamos diante do mundo e a maneira que nos vemos. Pensando nisso, os Hindus chegaram à conclusão de que era necessário ter um sistema onde a pessoa pudesse avaliar cada parte importante de sua vida para entenderem quais pontos estão satisfatórios e quais precisam de atenção e, assim, criaram a Roda da Vida, que é	“A gente tem que usar meios pra poder entender quem é aquela pessoa que tá na nossa frente, Bruno. Daí eu uso bastante a roda da vida também, apesar de às vezes ser uma ferramenta muito demorada. Porque envolve reflexão, memória. Mas eu gosto de usar porque é uma ferramenta muito antiga né. Eu estudei, e descobri que vem lá dos monges budistas. Era uma ferramenta usada pra ajudar os monges a atingir a felicidade. Dizem que tem muito nos templos budistas. Sei que acaba

70 Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/conheca-a-ferramenta-roda-da-vida-no-coaching/>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

uma técnica de avaliação pessoal separada em setores que são essenciais para encontrarmos um equilíbrio pessoal”.	funcionando bastante, no meu caso.”
---	-------------------------------------

Tanto a ideia do *rapport* quanto as “ferramentas de mapeamento” unificam – de acordo com o par relacional linguagem/trabalho proposto por Nouroudine (2002) – as dimensões do corpo, do trabalho e da comunicação. Em termos de uma “linguagem sobre o trabalho”, há um compartilhamento de saberes de fontes diferentes – psicologia, administração e áreas relacionadas à saúde – que se unem no vértice de conceitos e métodos compartilhados. Em termos de uma “linguagem no trabalho”, envolve a constituição de símbolos que representam forças disciplinadoras (ergonômicas e psicológicas). A esquematização proposta, tanto no *rapport* quanto na “roda da vida” tem virtualidades cartesianas. Mas a justificativa de sua aplicação possui um problema a ser resolvido no âmbito de sua legitimidade. Nesse caso, há os mitos de origem, como exposto. Mas há também muitas referências à ciência e à filosofia, conforme registrado nos tópicos a seguir.

4.2. O método das perguntas

“Perguntas poderosas”, “perguntas corajosas”, “perguntas eficazes” ou somente “perguntas”: estas são algumas das denominações sobre um método que é recorrentemente salientado no “sistema de pensamento” do *coaching*. O seu fundamento está presente desde as proposições de Timothy Gallwey e John Whitmore, conforme demonstrado ao longo do Capítulo 2. No campo de pesquisa, foi recorrente também a citação do método entre os entrevistados. Ressalte-se que, na sua origem pedagógica, ele está relacionado às teses do “jogo interior”, em que o *coach* deve ocupar-se em fazer com que seu *coachee* liberte o seu “eu número 2” das amarras mandatárias e inibidoras do “eu número 1”. No campo de pesquisa, verifiquei que nem todos conhecem essa tese de Gallwey, ou pelo menos não a explicitam de antemão. Mas o método é recorrente e, a exemplo das anotações expostas anteriormente, também é matéria de discussões e controvérsias entre os atores observados.

O entrevistado A1 ressaltou o método das perguntas como uma particularidade do *coaching* frente a outras formas de consultoria no campo gerencial. Assim, o *coaching* diferiria do *mentoring* e práticas gerenciais interventivas por ser essencialmente fundado na não-intervenção, o que reflete a essência do fazer perguntas:

Entrevistador: [Obs.: A entrevistada pega um tablet, através do qual ela mostra um slideshow que havia sido preparado para um curso que ela ministrou. Os slides são uma apresentação do que é o *coaching*, e qual a diferença do *coaching* para o *mentoring* e para a terapia]

Entrevistado A1: “Aqui tem um pouco essas diferenças do *mentoring* né, que é um tutor, do terapeuta e do *coaching*. Na realidade as coisas são entrelaçadas. Não existe um limite tanto assim dessa coisa, e tal. [obs.: na imagem, havia três círculos em intersecção; no centro da intersecção as palavras ‘desenvolver pessoas’]. Isso é uma forma dos outros profissionais também poder vender. Tem um comércio muito grande por trás de tudo isso, né. E também tem a questão de que *coaching* e terapia têm uma diferença muito grande. Essas diferenças aqui, isso aqui foi eu e um colega meu que montamos por causa de um curso. Os outros profissionais também acabam se misturando com o *coaching*. Dentro do próprio *coaching* pode haver um *mentoring*. Em um determinado momento pode-se fazer um contrato entre o *mentoring* e o *coaching*. O *mentoring* é um cara que detém mais o conhecimento de uma coisa específica, e que vai orientar a pessoa numa determinada temática. Normalmente o *mentoring* é um cara experiente”.

Entrevistador - O *mentoring* seria então uma intervenção mais clara no processo?

Entrevistado A1: “O *mentoring*, assim. Na Gerdau tem os mentores que são, normalmente, até algumas pessoas que já se aposentaram. É o cara que detém mesmo o conhecimento. O *coaching* não vai ficar dizendo o que é que você vai fazer. Ele trabalha muito em cima de perguntas, né. E o *mentoring* não. O mentor é um conselheiro. É diferente do *coach*. Mas em determinados momentos do processo de *coaching*, na minha opinião, podem acontecer momentos de *mentoring*. Mas tu tem que deixar claro. O *mentoring* é um orientador para determinadas coisas. Tem pessoas que vem aqui procurar o *coaching* achando que eu vou dizer: olha, vai pra esquerda, depois vira na outra quadra. Não. Tu vai construindo, com o teu cliente, as coisas que ele quer chegar. E sempre em cima de perguntas, né. Perguntas que a gente costuma chamar de ‘perguntas poderosas’, ‘corajosas”.

Mais uma vez recorrendo a Nouroudine (2002), é exequível observar, no âmbito da “linguagem no trabalho”, que o entrevistado A1 parece diminuir um pouco a diferenciação entre *coaching* e *mentoring* (“Os outros profissionais também acabam se misturando com o *coaching*. Dentro do próprio *coaching* pode haver um *mentoring*. Em um determinado momento pode-se fazer um contrato entre o *mentoring* e o *coaching*”). Mas prevalece, na “linguagem sobre o trabalho” o entendimento de que as práticas se distinguem por conta do método das perguntas (“O *coaching* não vai ficar dizendo o que é que você vai fazer. Ele trabalha muito em cima de perguntas, né. E o *mentoring* não. O mentor é um conselheiro. É diferente do *coach*”). Esse é um importante indício das pretensões do “sistema de pensamento” do *coaching* em demarcar posição dentro do campo gerencial brasileiro. Mas aqui há outra feição da relação trabalho/linguagem: a “linguagem como trabalho”. Nesse caso, o método das perguntas se inscreve também como práxis linguística que faz parte do roteiro de atuação profissional do *coach*. Assim, temos a seguintes definições a respeito do tema:

Tabela 8 – O que é o método das perguntas

Segundo a SBC ⁷¹	Segundo o IBC ⁷²
<p>“É preciso refletir sobre as perguntas que você faz. Elas estimulam, inspiram e provocam em você e nos outros novas ideias, aprendizagens ou a solução do problema? Se a resposta for sim, você está diante de uma pergunta poderosa! Ela é geralmente o tipo certo de pergunta a se fazer quando você está tentando, mas não consegue os resultados que quer. Com uma simples, mas poderosa pergunta você pode colocar um ponto final em brigas e questionamentos, além de estimular e impulsionar cada vez mais o crescimento, a aprendizagem e a harmonia. Gostaria de compartilhar alguns exemplos de perguntas poderosas com vocês:</p> <p>As perguntas certas para o Gerente: “O que você acha que pode fazer para resolver este problema?”; “Como você vê este problema ajudando outras pessoas neste departamento?”; “Se você tivesse de fazer isto de novo o que você faria de diferente?”</p> <p>As perguntas certas para o pai: “O que é necessário ser feito para que você possa seguir as minhas ordens?”; “Como você poderia dizer não aos seus amigos e ainda não se sentir mal?”; “O que eu preciso fazer para lhe mostrar que este caminho é errado?”</p> <p>As perguntas certas para você: “O que eu devo fazer para ampliar meus resultados?”; “Como eu posso obter um diferencial competitivo no mercado de trabalho?”; “O que devo fazer para obter um relacionamento feliz e duradouro?”; “Como eu posso emagrecer e ainda me divertir durante o processo?”. Perceba que nestes tipos de perguntas é necessário utilizar o ‘como’ e ‘o que’ pode ser feito. São eles que demandam introspecção. São as perguntas que nos inspiram e também eliminam as nossas resistências. Com as perguntas certas conseguimos ampliar nossa percepção e abrir nosso pensamento para novas alternativas e soluções”.</p>	<p>“O <i>coach</i> é um profissional parceiro do <i>coachee</i> (cliente), que o auxilia a descobrir os caminhos que poderão levá-lo a seu estado desejado. O <i>coach</i> jamais dirá o que é certo ou o que é errado e, sempre honrando e respeitando a história do <i>coachee</i> — assim como suas decisões e escolhas — ajudará o <i>coachee</i> a encontrar suas melhores opções. O caminho escolhido pelo <i>coachee</i> dependerá da amplitude de seu autoconhecimento e clareza sobre sua identidade, pontos fortes, fraquezas, gostos, preferências e motivações verdadeiras. Nesse sentido, o <i>coaching</i> apresenta-se como um processo poderoso de desenvolvimento pessoal e profissional, que estimula o indivíduo a encontrar suas respostas internas a partir de um processo altamente reflexivo, baseado em perguntas poderosas. A técnica de perguntas poderosas é capaz de gerar Resultados Extraordinários: trata-se de uma indagação feita da forma certa, na hora certa, para a pessoa certa. Sua aplicação requer um nível de compreensão amplo sobre o indivíduo e suas particularidades comportamentais, além de uma capacitação em <i>coaching</i>. Quando o indivíduo recebe uma pergunta realmente poderosa, ele entra em estado de alta conexão com seus pensamentos e emoções, acessando o subconsciente e provocando <i>insights</i> – ideias e soluções que podem gerar mudanças significativas em sua realidade, impulsionando o alcance de seus resultados desejados em curto espaço de tempo”.</p>

71 Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/atinja-objetivos/perguntas-poderosas/>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

72 Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/10-perguntas-poderosas-coaching/>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

O método das perguntas é aqui expresso como uma espécie de artifício despertador, que permite liberar todo o potencial escondido dentro dos indivíduos - entrando em um “estado de alta conexão com seus pensamentos e emoções, acessando o subconsciente e provocando *insights*”, conforme o quadro da direita (do IBC). A atenção a esse aspecto se dirige também ao entendimento do que deve ser a autoridade – ou de como deve se comportar a autoridade. Como se vê no quadro comparativo acima, no trecho à esquerda (da SBC) são unificados no mesmo plano três personagens: o “gerente”, o “pai” e “você”. Isso ocorre, pois, conforme salientado anteriormente, o *coaching* surge num momento histórico de repaginação da autoridade no mundo do trabalho, o que demanda um esforço expresso de seus defensores para lhe imputar métodos inovadores para lidar com situações de mando e desmando no dia-a-dia. Como no exemplo do caso da “roda da vida”, o método das perguntas também possui o seu toque de universalidade. Mas essa universalidade torna-se questionável quando se observa o tipo de figura ao qual o preceito é dedicado (o gerente, o pai e você). O “você”, no caso, é colocado nesse plano, pois parte-se do pressuposto de que uma pessoa que está indo visitar o site é potencialmente um cliente da instituição.

Disso decorre aquilo que venho sublinhando em diversos momentos nessa exposição dos dados obtidos no campo de pesquisa. Com os aprendizados do *coaching* (da sessão e dos cursos), espera-se que o *coachee* não só atinja suas metas, como também tire lições (da afinidade e das ferramentas, nesse caso, da “linguagem como trabalho”) que ele possa utilizar em outras situações de sua vida. Os impactos que se espera disso são sempre verticais, de cima para baixo, uma vez que os exemplos utilizados são quase sempre idealizados a partir de figuras que ocupam posição de autoridade (o pai, o gerente). Como efeito da repaginação da autoridade no momento histórico presente, alguns *coaches* enfatizam a necessidade de criar no *coachee* a necessidade de refletir. Assim, o entrevistado A2 informa que os seus clientes não têm um problema: eles têm uma questão (“[...] o cliente, o ‘reformer’ ou o *coachee*, ele tem uma questão. Ele não tem um problema. Ele tem uma pergunta. Ele precisa ter uma pergunta.”). No trecho a seguir, A2 discorre um pouco mais sobre a questão, citando alguns exemplos:

“Se a pessoa tem uma questão: ‘eu fui demitido, e eu quero ver o que que eu vou fazer a vida?’. Então o meu papel é por uma luz nisso e com os próprios recursos da pessoa ela vai identificar isso. **O meu papel não é dizer: ‘ah, eu acho que tu tem que abrir um negócio, como tem lá na tua família’. Isso seria uma consultoria. Eu já trabalhei com consultoria, trabalhei muitos anos com isso. Mas aqui, nesse caso, não é isso. Eu não posso dizer isso.** Não tem nenhuma possibilidade de eu dar uma sugestão. Agora, quando eu uso o passado numa

biografia, numa linha do tempo assim... Por exemplo, a pessoa pode dizer: ‘eu me sentia assim, inferiorizada nessa situação que eu to te contando’. Aí eu pergunto: ‘em que momento da tua vida tu tivesse essa sensação semelhante?’. Aí a pessoa vai *scaneando* ali o seu passado. ‘Ah, quando eu tinha 8 anos, eu visualizei uma cena, eu tava lá com meu primo e com meu pai, meu pai entrou na sala, e me desqualificou na frente do meu primo, eu me senti super mal, me senti totalmente desqualificado’... E aí: ‘o que é que essa cena traz hoje pra ti como uma referência pra isso que ta acontecendo [hoje]?’. Isso de certa forma é terapêutico. É terapia. Mas é pra chegar aqui e largar pra frente. Viu lá a cena, e aí fecha a cena. Eu não vou ficar trabalhando naquela cena. [...] Sempre momentos de transição. Outra é uma pergunta, assim, que é uma pergunta muito a ver com uma faixa etária dos 35 aos 42 anos: ‘faz sentido o que eu to fazendo?’. [...] E essa é uma pergunta arquetípica. A pessoa vem com essa pergunta. Isso é maravilhoso de perceber. Porque a gente veio pro mundo pra dar sentido. Essa pergunta ela vem em algum momento da nossa vida. Ela pode até passar batido na minha frente. [...] Eu posso me excluir disso. Não entrar nisso. Mas ela vem, em algum momento. Então são perguntas em momentos de transformação, em momentos de decisão. Agora, o que eu não faço, e não me procuram pra isso é assim ‘ah, eu quero me separar e não sei o que vou fazer da vida’. Eu não sei se essa é minha praia. Acho que isso é uma coisa mais terapia. O meu processo tá muito vinculado ao mundo do trabalho. Claro que como o olhar é um olhar integrado, não tem como eu olhar para a pessoa só por esse viés. Então a pessoa ela entra inteira. E aí é claro que os outros protagonismos fora do trabalho são fundamentais pra compreensão desse indivíduo. Então, por exemplo, eu tenho um cliente jovem. E ele disse assim pra mim: ‘[Entrevistado A2], a minha questão hoje é totalmente particular; eu to ficando com uma pessoa...’. Então isso é uma coisa assim... Uma guria que ele tava afim; e que a guria pediu que ele desse um tempo, porque ela tava saindo de uma relação complicada, porque ela tava há 5 anos com um cara e ela não queria um mês depois já ter uma história com outro; e ele tava num processo de insistência, e aí ele se deu conta... E ele é um cara mega empreendedor, e por isso com muita dificuldade de ouvir um ‘não’, de se frustrar. Então ele trouxe pro processo do trabalho a frustração num outro ambiente. E aí a gente falou disso. O mote da sessão dele era a dificuldade de suportar uma frustração e ouvir um não. Que tem a ver com um perfil empreendedor. Que tem a ver com um temperamento colérico” (Grifos meus).

Assim como observado na fala do entrevistado A1, o método das perguntas também é reivindicado como elemento de diferenciação entre *coaching* e a consultoria tradicional (interventiva, diretiva, e que pode se referir também ao *mentoring*). Retomando o par linguagem/trabalho de Nouroudine (2002), temos que, em termos de uma “linguagem sobre o trabalho”, há o compartilhamento de saberes de fontes diferentes – pedagogia⁷³ e

73 Aqui a influência do entrevistado A2 é a Antroposofia, doutrina criada pelo alemão Rudolph Steiner no final do século XIX, e início do século XX. Segundo o relato de A2: “O processo é a ampliação da consciência. Essa é a minha grande contribuição. Ajudar a pessoa a ampliar a consciência dela acerca de si mesma. Como eu terminei agora, também a partir da Antroposofia, uma formação biográfica - foram quatro anos, e tem até dois módulos ainda esse ano -que é o estudo da biografia como recurso de desenvolvimento. Então o Rudolph Steiner, que é o precursor da Antroposofia, à luz de outros conhecimentos daquela época, ele entendeu a vida a cada sete anos,

administração – que se unem no vértice do estudo das biografias. Em termos de uma “linguagem no trabalho”, envolve a citação de exemplos que aferem a virtude disciplinadora do *coaching* (como é o caso do exemplo do jovem cliente de A2, o empreendedor que tem um “temperamento colérico” que precisa ser domado). Já na “linguagem como trabalho” evidencia-se mais uma vez, em função do método das perguntas, a diferenciação entre o *coaching* e outras práticas de desenvolvimento pessoal que estão disponíveis no mercado. Decorre disso, por exemplo, que a Instituição I1, em sua carta de competências (vide Anexo B), determina que o associado tenha a habilidade de fazer perguntas da seguinte forma:

“Questionamento Instigante - Habilidade de fazer perguntas que revelem as informações necessárias para o benefício máximo do relacionamento de *coaching* e para o cliente. 1. Fazer perguntas que reflitam a escuta e compreensão ativa da perspectiva do cliente, 2. Fazer perguntas que evoquem a descoberta, o insight, compromisso ou ação (por exemplo, aquelas que desafiem os pressupostos do cliente), 3. Fazer perguntas abertas que criem maior clareza, possibilidades ou novos aprendizados 4. Fazer perguntas que façam o cliente se mover em direção ao que ele deseja, e não perguntas que façam o cliente se justificar ou olhar para trás”.

Na tabela a seguir, temos algumas variações na aplicação do método das perguntas:

Tabela 9 – Variações do “método das perguntas”

Oliveira Jr. (2014, p.155) ⁷⁴ : exemplo de uma sessão e <i>coaching</i> executivo e empresarial
Empresário: “Não tenho mais como crescer”
Professora Ana: “O que significa não ter mais como crescer”?
Empresário: “A empresa que eu represento me entrega o máximo que ela produz, então não tem como eu vender mais”
Professora Ana: “E se você tiver um outro segmento? Você não é exclusivo deles, e se você buscasse outro segmento que pudesse representar em conjunto?”
Empresário: “É uma ideia...”
Professora Ana: “E se além de outro segmento, você tivesse uma pessoa trabalhando para

arquétipicamente. Uma coisa meio junguiana, assim. Então, cada septênio tem um arquétipo”. A Antroposofia é um tipo de idealismo cartesiano, que dá uma tintura espiritualista aos seus métodos de ensino-aprendizagem. Nas ciências humanas brasileiras, em geral, observa-se pouca referência à Antroposofia. Todavia, esse não é o caso da pedagogia. Nesse caso há a Pedagogia Waldorf, baseada nas ideias de Steiner, que dá sustentação a uma grande rede de “escolas Waldorf” por todo o Brasil. Disponível em: <<http://www.federacaoescolaswaldorf.org.br/>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.

74 Trecho retirado da importante pesquisa recentemente realizada pelo antropólogo Jorge Gonçalves de Oliveira Jr. sobre treinamentos e atividades motivacionais. O foco de sua pesquisa não é o *coaching*. Mas o fenômeno é detectado no seu campo de pesquisa, o que o faz discorrer sobre o assunto a partir de uma de suas entrevistadas, a Professora Ana – profissional que realiza *coaching* com influências de PNL. No Capítulo 6 eu debato um pouco com a noção de “invocadores de sentido”, termo cunhado pelo autor que dá título à sua dissertação de mestrado.

...você, especificamente nesse outro segmento, para vender no varejo enquanto você continua no atacado”

Empresário: “Eu nunca pensei em ter alguém trabalhando junto comigo”

Professora Ana: “O que é que te levou a crer que só você é que tem que trabalhar? Você não pode ter mais pessoas pra ajudar você?”

Empresário: “Ah, eu sei de mim, não sei dos outros...”

Professora Ana: “Teve alguma coisa na tua adolescência, da tua infância, que te fez perceber que você é que tinha que dar conta do recado e que se não fosse você...”

Empresário: “Ah!”

Professora Ana: “O que foi?”

Empresário: “Lembrei que, quando eu entrei em uma escola nova, estava difícil eu me enturmar e o líder na turminha local começou a me ridicularizar na frente dos outros, e eu não tinha ninguém pra me ajudar. Então, quando ele se aproximou de mim, fazendo gozação, eu levantei a cabeça e arrebentei com a cara dele!”

Professora Ana: “Tá. E antes disso você achava que tudo era só você?”

Empresário: “A partir daí eu aprendi que tenho que contar comigo e mais ninguém, que eu tinha que me virar sozinho”

Entrevistado A1: Exemplo de uma sessão de *coaching* de vida, narrado pelo entrevistado A1, em que o *coachee* almeja emagrecer.

coachee - Eu quero emagrecer.

coach - Tá, tu quer emagrecer quantos quilos?

coachee - Ah, eu quero emagrecer 10, 15 quilos.

coach - Em quanto tempo você quer emagrecer 10, 15 quilos?

coachee - Bom, eu gostaria de emagrecer 10, 15 quilos em 6 meses.

coach - Então, como é tu te imagina daqui a 6 meses?

coachee - Ah, daqui a 6 meses eu me imagino com 15 quilos a menos.

[Daí a gente pode começar a trabalhar]

coach - O que tu acha que tu pode fazer de imediato?

coachee - Ah, já sei! Eu acho que posso procurar uma nutricionista.

coach - E como é que tu vai fazer para achar uma nutricionista?

[E daí tu vai construindo...]

Oliveira Jr. (2015, p.156), anota aqui a observação de que um processo que se iniciara como *coaching* – a despeito de envolver questões de ordem técnica para o cumprimento de uma meta – se consubstancia num movimento que é disparado por meio de uma epifania. O recurso da epifania também é observado no exemplo narrado pelo entrevistado A1 (“*Ah, já sei! Eu acho que posso procurar uma nutricionista*”). A existência da epifania registra também um pressuposto de universalidade no método, o que permite, de forma semelhante ao que foi observado no caso da “roda da vida”, unificar propósitos distintos. A empresa, o corpo e as capacidades comunicativas: todos dançam a mesma dança no “sistema de pensamento” do *coaching*.

Mais uma vez deve-se perguntar: o que poderá justificar a unidade de propósitos tão distintos em um mesmo tipo de mensuração? Tal qual observado na exposição anterior, também temos aqui a existência de mitos de origem e princípios de legitimação. Como o método das perguntas, no entanto, constitui uma das marcas características do *coaching* (ao

contrário do *rapport* ou da “roda da vida”, que não são unanimidade na relação linguagem/trabalho observada no *coaching*) – os seus princípios de legitimação transitam por campos mais abertos. O seu mito de origem possui muitas referências ao filósofo grego Sócrates, e isso se verifica desde os arautos do *coaching* (como John Whitmore). Mas há também referências diretas ao conhecimento científico, como é o caso das neurociências. Na mesma variação, podemos encontrar também versões que apelam pra religiosidade cristã, e para outras fontes de cunho holístico-espiritual.

Tabela 10 – Princípios de legitimação (ii): sobre a origem do método das perguntas

Whitmore (1992/2010, pp. 2-3)	Entrevistado A8
<p>“[...] Gallwey tinha tocado na essência do <i>coaching</i>: liberar o potencial de uma pessoa para maximizar a sua performance, ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la. Isso não era novidade: Sócrates havia dito as mesmas coisas dois mil anos antes, mas por algum motivo sua filosofia se perdera na febre do reducionismo materialista dos últimos dois séculos. O pêndulo fez o caminho de volta e o <i>coaching</i>, independente de Sócrates, veio para ficar por uma geração ou duas! Os livros de Gallwey coincidiram com o surgimento, no entender psicológico, de um modelo mais otimista de realidade do que a antiga visão behaviorista de que não passamos muito de recipientes vazios dentro dos quais tudo tem que ser derramado.”</p>	<p>Eu não sei se <i>coaching</i> vai se chamar <i>coaching</i> daqui a 10 anos. Mas <i>coaching</i> vai sempre existir, como já existe há milhares de anos. Até porque se você for analisar e olhar no tempo o <i>coaching</i> não é novo. Tanto que a base do <i>coaching</i> são os questionamentos ou o que se chama “questionamentos socráticos”, né. Porque Sócrates não dava respostas. Ele só fazia perguntas. Ele tem até aquela frase que dizia, né, “a resposta está nas perguntas”. E isso é muito da filosofia do <i>coaching</i>. É investigando, através de questionamentos, pra que a pessoa encontre sua resposta que já está nela. Então essa filosofia, essa forma de desenvolvimento, ela já existe há bastante tempo. Agora que ela começou a ficar mais estruturada.</p>

No campo gerencial pós-reestruturação produtiva, a referência a filósofos não é algo novo, como se vê inclusive no mercado editorial de grande alcance comercial⁷⁵. O caso de Sócrates no *coaching* é interessante de ser comentado pelo fato de expor como essa caricatura é desenhada. A maiêutica de Sócrates pode ser apreendida do diálogo que o filósofo tem com o matemático Teeteto. Conforme observado por Nunes (2001, p.23), Teeteto, “instado por Sócrates a responder em que consiste o conhecimento, limita-se a enumerar, juntamente com certas artes, a Geometria e outras disciplinas”. Tal atitude leva Sócrates a insistir que se

75 Essa linha editorial é abundante no mercado. *Aristóteles para executivos* (CLAVO, 2008), *Filosofia para executivos* (DROSDEK, 2009) e toda a coleção *Filosofia e Gestão* publicado pela Editora Vozes, são apenas alguns títulos nesse cenário.

busque a própria essência do conhecimento que compreende e valida todas as coisas, ao invés de somente colecionar "quantos conhecimentos particulares pode haver"⁷⁶. Acaso toda a profusão de saberes pragmáticos pelo *coaching* não pode ser visto como essa coleção de "conhecimentos particulares" que Sócrates desconstrói em Teeteto? O fato é que a maiêutica prevê um forte método questionador que não conhece absolutamente nenhuma barreira conceitual e alegórica. O *coaching*, no entanto, está cercado destas barreiras.

Não me refiro aqui às barreiras do "jogo interior", conforme proposto por Gallwey, onde o "eu número 1" cria limites que inibem o "eu número 2" – limites que os *coaches* acreditam poder romper através das "perguntas poderosas". Falo das barreiras que o próprio "sistema de pensamento" do *coaching* cria – afinal, ele é carregado de preceitos; e os preceitos devem ser aceitos. Podem ser no máximo reformulados e adaptados a outras realidades, mas nunca questionados. As controvérsias que ocorrem entre os próprios *coaches* sobre suas prescrições teóricas ou metodológicas (vide subcapítulo 4.4) não chegam a se aproximar de uma ruptura com o seu preceito principal subjacente: a subsunção de seus "conhecimentos particulares" às exigências da acumulação de capital, e da sociedade que orbita em torno disso. Estas exigências estão colocadas para o *coach* em dois níveis: no nível de sua colocação no mercado posto que geralmente eles são profissionais que possuem sua própria empresa e, quando não, prestam serviços a pessoas jurídicas; e no nível do que é transmitido na relação *coach-coachee*, posto que os interesses do *coachee* geralmente se referem a questões do trabalho e de situações que orbitam em torno dos imperativos de sua vida profissional.

Discorro sobre esse assunto nos capítulos posteriores, mas a questão merece ser adiantada aqui. Conforme apontado por Boltanski e Chiapello (2009) o processo de acumulação de capital no pós-reestruturação produtiva – ou acumulação flexível, como prefere Harvey (1989) – é algo que não se justifica por si só. Assim, ele necessita de todo um

76 "Teeteto - Então, a meu parecer, tudo o que se aprende com Teodoro é conhecimento, Geometria e as disciplinas que enumeraste há pouco, como também a arte dos sapateiros e a dos demais artesãos: todas elas e cada uma em particular nada mais são do que conhecimento. Sócrates - És muito generoso, amigo, e extremamente liberal; pedem-te um, e dás um bando; em vez de algo simples, tamanha variedade (146d). [...]. Sócrates- Mas o que te perguntei, Teeteto, não foi isso: do que é que há conhecimento, nem quantos conhecimentos particulares pode haver; minha pergunta não visava a enumerá-los um por um; o que desejo saber é o que é o conhecimento em si mesmo" (apud NUNES, 2001).

aparato semântico que confunde, e às vezes realmente encobre, a verdadeira gramática do lucro (vide a observação que faço a respeito do texto de John Whitmore, no Capítulo 2). Esse movimento ocorre através da incorporação de elementos simbólicos já existentes e que desfrutam de prestígio social, como é o caso dos filósofos. Nunca se revela, por exemplo, que o espírito questionador do pensamento socrático, colocou Sócrates em choque com os poderes constituídos de seu tempo, levando-o a ser condenado à morte. O seu uso é caricatural, e só pode ocorrer superficialmente. Outros exemplos de “elementos de prestígio” que podem ser utilizados no *coaching* podem ser visualizados nas tabelas a seguir:

Tabela 11 – Princípios de legitimação (iii): cérebro, comportamento e felicidade

Entrevistado A3	Entrevistado B4
<p>“O objetivo do <i>coaching</i> é uma mudança de hábito, de comportamento, que vai levar a pessoa a um patamar mais feliz, mais realizado em alguma situação da vida dela. Pra uma pessoa construir uma mudança permanente na vida, ela precisa mudar a forma do pensamento (que vai influenciar a forma como ela percebe as coisas, as crenças, a realidade dela). E pra pessoa mudar isso, ela tem que criar caminhos neurológicos diferentes dentro do cérebro. E isso tem que forçar, de certa forma, a pessoa pensar e criar esses caminhos por si. Se eu dou uma resposta pronta, quem tá criando a resposta pra pessoa sou eu. A pergunta faz com que a pessoa crie aquela sinapse diferente pra buscar uma forma diferente de encarar aquela situação. E aí vai criando outros caminhos, outras possibilidades, e vai deixando de usar o caminho que não serve, que não lhe faz bem”.</p>	<p>“O <i>coaching</i>, ele é uma técnica... Ele é mais que uma técnica... Pra você gerar mudanças positivas de acordo com o que o <i>coachee</i> quer. Mas você não trabalha com o passado, você trabalha do presente para o futuro, tem muito base na terapia cognitiva comportamental, na psicologia positiva, também tem um pouco de PNL, tem neurociência e ele gera, no nosso caso, como nós estudamos o funcionamento, bastante profundamente, do cérebro, nós mudamos hábitos, nós mudamos padrões emocionais, padrões de pensamento, de maneira que você gere uma nova conexão, um novo aprendizado, uma nova habilidade. Então é um facilitador de mudanças comportamentais positivas conectadas aos seus objetivos”.</p>

A mudança de hábitos, de comportamentos e de crenças constitui pauta central no *coaching*. Isso implica na procura de teorias e métodos – além da já referida filosofia socrática – que ofereçam respostas sobre como operar pragmaticamente essa mudança. O intenso pragmatismo sugere uma neutralidade moral e política dos *coaches*. Por essa razão, muitos dos entrevistados salientam que o bom *coach* deve abster-se de emitir juízos numa sessão de *coaching*⁷⁷. Nesse aspecto, adentram na estrutura argumentativa noções

77 A esse respeito, por sinal, dirá o próprio entrevistado A3: “eu defino o *coaching*, assim, na forma oficial, como uma relação entre um cliente e um *coach*, onde o *coach* possibilita um espaço pro cliente trazer suas metas e então desenvolver suas metas. Ele atinge resultados dentro de um foco específico. É naquilo que o cliente está buscando. O *coach* não interfere no resultado desejado pela pessoa. Não emite julgamentos. E o

orientadoras como a autorrealização e a própria felicidade. Através dessas noções, globaliza-se o sentido ético do método, uma vez que se acredita que a busca pela autorrealização e pela felicidade constituem uma coisa comum entre todas as pessoas – posto que cerebralmente pré-determinado.

O sentido de universalidade também está presente na alusão ao cérebro. Todos nós temos cérebro, afinal. Decorre disso a busca por princípios de legitimação nas neurociências e nas ciências psicológicas, conforme dito anteriormente. Não raro, deparamo-nos no campo de pesquisa com conceitos como *neurocoaching*⁷⁸. Parece haver aqui uma espécie de crença numa fisiologia cerebral da felicidade e da autorrealização. Ter sucesso é ter as conexões neurológicas mais apropriadas dentro do cérebro. O corpo é aludido como um aparelho que pode ser programado, e, portanto, é preciso instalar o programa correto, com os “caminhos neurológicos” mais eficientes. Assim abre-se a possibilidade de o humano-aparelho sentir-se feliz e realizado. Essa cosmologia se reflete na metáfora do GPS, relatado pelo entrevistado A3 pra explicar como ela define o conceito de *coaching*:

“Eu explico, assim, muitas vezes que pra mim o *coaching* é como se fosse um GPS, onde a gente vai buscar o lugar em que a pessoa quer chegar, né. Qual é o destino... Se ela quer ir pra praia, quer ir pra montanha, quer ir pra outro país. E aí vai se definindo aquele destino. Se olha onde que ela ta no mapa hoje. **E aí a partir disso se criam várias rotas pra que ela possa experimentar qual que é a melhor pra que ela chegue lá naquele destino que ela quer**”. (Grifos Meus)

Na comparação acima, vemos que o entrevistado A3 está descrevendo a sua “linguagem como trabalho”, ao passo que o entrevistado B4 está em uma narrativa da “linguagem sobre o trabalho”. Mas ambas se aproximam pela junção das referências ao corpo, revelando o cérebro como um eminente princípio de legitimação. A felicidade e a autorrealização são o destino final de uma rota que é traçada – como num aparelho de GPS – no

trabalho dele é principalmente criar esse espaço e trazer ferramentas pra que a pessoa desenvolva aquela visão. Pra que ela faça com que o sonho se torne uma meta, um objetivo atingível dentro de um prazo. Buscando os recursos necessários, e envolvendo os que já existem”.

78 Exemplo claro desse casamento é a existência de instituições que promovem o conceito, como o Neuroscience & *coaching* Institute (Disponível em: <<http://www.neurocoaching.us/>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015) e o NLI – Neuro Leadership Institute (Disponível em: <<https://neuroleadership.com/>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015.), ambos com origem nos EUA. Segundo relatado pelo entrevistado B4, o mesmo obteve sua certificação em *coaching* em uma representante brasileira do NLI.

cérebro dos indivíduos. Além disso, exprime-se aqui um sentido de imparcialidade, posto que a objetividade das neurociências e das ciências psicológicas dá o tempero de credibilidade científica – a propósito de o próprio entrevistado A3 não possuir qualquer experiência com pesquisa científica no campo que é usado como anteparo legitimador⁷⁹. A relação (de proximidade e disputa) entre o *coaching* e as ciências psicológicas é algo premente, e será abordado no Capítulo 6.

Apesar de divergirem na forma, o pressuposto de princípios de legitimação oriundos da filosofia, das neurociências e das ciências psicológicas concorda numa coisa: o respaldo a partir da ciência. Isso ocorre pelo prestígio que o conhecimento científico tem na sociedade. Mas é preciso lembrar sempre que esse não é o único tipo de conhecimento que é mobilizado pelo “sistema de pensamento” do *coaching*. Assim como já demonstrado na Tabela 7, sobre as origens da Roda da Vida, o método das perguntas também é perpassado por referências à religiosidade e à espiritualidade – principalmente das religiões orientais, mas não só. Nesse terreno, várias demonstrações diferentes são possíveis, como podemos observar na tabela a seguir:

Tabela 12 – Princípios de legitimação (iv): subsídios espirituais e religiosos

Subsídio a partir da religiosidade cristã “Jesus e suas perguntas poderosas” ⁸⁰	Subsídio a partir de outras formas de religiosidade (zen-budismo)
“Ao longo de sua vida pública, Jesus fez muitas perguntas. Algumas dirigidas aos seus discípulos; outras, ao povo que O escutava; muitas àqueles que Lhe pediam milagres e, por fim, algumas feitas no contexto de parábolas, mas que falam profundamente e nos são feitas hoje, novamente... [...]. Conduzimos nossa vida e carreira buscando achar sempre a resposta correta. Este é um caminho que funciona em algumas situações ele delimita, traz foco para um tema, converge para uma única alternativa, e nos traz a sensação de que estamos ‘no caminho certo’. Mas há momentos em	“A dinâmica se dá em um mecanismo de treinamento e comunicação, que se sustenta em diálogos produtivos e significativos com perguntas poderosas: um processo socrático de transformação. Mas é o <i>coachee</i> quem deve chegar às respostas por si mesmo, apoiando-se na reflexão integral, no pensamento positivo, na mudança de atitudes, na otimização de competências, na meditação e outros. Especializado em técnicas de <i>coaching</i> , o <i>coach</i> profissional possui uma visão focada no futuro. Seu cliente pode ser tanto um indivíduo, quanto um grupo ou empresa, que podem ser conduzidos

79 Vide Anexo A, com informações sobre a sua trajetória educacional e profissional.

80 Disponível em: <<http://www.jesusmeucoach.com/2013/07/jesus-e-suas-perguntas-poderosas.html>>. Acesso em: em 13 de dez. 2015. O texto faz parte do site “Jesus meu *coach*” de um *coach* profissional que possui um livro com o mesmo título e é proprietário de uma empresa do ramo Disponível em: <<http://linecoaching.com.br/>>, visitado pela última vez em 13 de dez. de 2015.

<p>que é melhor ficar com uma boa pergunta do que com a “resposta certa”. [...] Em um processo de <i>coaching</i>, o <i>coach</i> (Profissional do <i>coaching</i>) faz perguntas, o tempo todo ao seu <i>coachee</i> (o Cliente). Estas perguntas são sempre desafiadoras e promovem a busca de soluções. Funcionam como um "bisturi", tamanha sua precisão em evocar respostas no cliente. Mateus nos relata um formato de questão indagativa utilizada por Jesus, recorrente nos relatos do evangelho (Mt 6.25-34)”.</p>	<p>individualmente ou coletivamente. O sucesso com os resultados é comprovado. Isso porque as ferramentas utilizadas são embasadas em importantes ciências, tais como a psicologia, administração, recursos humanos, sociologia, filosofia, neurociência e mesmo ensinamentos antigos como o zen e o budismo. Uma poderosa combinação capaz de produzir transformações reais, positivas e eficazes na vida do <i>coachee</i>”.</p>
---	--

As variações nos princípios de legitimação ensejam controvérsias no “sistema de pensamento” do *coaching*, vide o subcapítulo 4.4. Ocorre até aqui, como vimos, que essa coleção de saberes pragmáticos – como o método das perguntas, epíteto distintivo do *coaching* – nada tem a ver com a maiêutica socrática. É irônico que, um método que tenha como objetivo passar por cima de “conhecimentos particulares”, como pretende Sócrates com Teeteto, tenha ele mesmo se tornado um conhecimento particular, enredado numa trama de disputas simbólicas por legitimação. O que essa “maiêutica fora de contexto” (fora do seu contexto original) faz é, na verdade, operar em cima de uma expressão que já é totalmente predeterminada no conteúdo e na forma. Esse “Sócrates dos gerentes” (que também pode ser o “Jesus dos gerentes”, o “Buda dos gerentes” ou simplesmente o “GPS dos gerentes”) é subproduto de um elo de circuitos de codificação que já estão muito constituídos. Trata-se do circuito onde circulam os bens imateriais que possibilitam todo o disciplinamento demandado pelo campo gerencial (tanto para si, quanto para seus subordinados) e, em última instância, pela lógica da acumulação de capital. Por essa razão, o entrevistado B4 dá a seguinte dica:

“O *coaching* é um tipo de ferramenta pra quase qualquer situação não patológica. Quando você percebe que é patológico você encaminha ou pra psiquiatria ou pra psicoterapia. Uma pessoa precisa ser *coachable* e ela precisa ter um certo nível intelectual pra se desenvolver, além da vontade. Porque a reflexão é profunda, a conscientização é profunda, a estimulação de novas possibilidades de pensamento. Então a pessoa precisa ser *coachable*. [...] é, claro que quando você vai pra um *coaching*, a pessoa vem com objetivos, na nossa metodologia nós definimos três objetivos, podendo ser dois profissionais e um pessoal. Nós não, eles, os *coachees*. Tem uma metodologia pra ser definido esses objetivos que é pelo *report* que o *coachee* dá. Só que esses objetivos, eles acabam sendo uma ‘cenoura’ pra esse caminho de desenvolvimento. Quando o *coachee* chega até o objetivo ele é outra pessoa. Ele não percebeu que ele conseguiu sim um objetivo, mas ele pensa diferente, ele sente diferente, ele ampliou a percepção, ele refez padrões emocionais, ele deixou hábitos, ele transformou relacionamentos, então é mais que um objetivo”.

Essa fala já foi brevemente registrada aqui nesta dissertação. Trata-se do caso exposto na Hipótese 2 (“O caso de Silvia”). O que o entrevistado está dizendo aqui é que o *coaching* não vai funcionar com qualquer um (mais pra frente, o entrevistado afirma que seus clientes são de “gerente sênior pra cima”). Nem todos, portanto, têm um lugar ao sol nesta “ágora” que é habitada pelo “Sócrates dos gerentes”. Em outras palavras, se pegarmos um ser humano em situação de extrema pobreza, por exemplo, e tentarmos aplicar a maiêutica dos *coaches*, talvez ele não se torne um executivo de sucesso. Este é um debate que está em aberto, posto que envolve uma discussão sobre quem é o *coachee*, que será feita adiante. A questão que se coloca agora é compreender como se articulam esses princípios de legitimação com outros universos que geralmente fazem uso destes elementos simbólicos de prestígio (a filosofia, das ciências e das variadas formas de religiosidade, etc), como é o caso do mercado editorial da literatura de autoajuda.

4.3. “Isso aí é coisa de autoajuda”: análise de um manual de *coaching*

“De onde saíram esses *coaches*?” Essa é uma pergunta que me foi feita, em julho de 2015, por uma colega socióloga uruguaia. Na ocasião, eu apresentava comunicação em um GT do III Congresso Uruguaio de Sociologia, ocorrido em Montevideu, cujo tema era o *coaching* no Brasil. Na minha fala, expus brevemente o que era o *coaching*, quais eram as primeiras aparições do conceito no cenário brasileiro, e demonstrei, pontualmente, alguns de seus princípios de legitimação. Os debatedores do GT se mostraram curiosos com o tema. Diziam que no Uruguai também havia *coaching*, e queriam saber *dónde viene esto*. Como a pesquisa ainda estava em andamento, me limitei a informar que este era um debate ainda por ser feito. Salientei que certamente havia influência de um mercado editorial voltado aos profissionais da administração das empresas, mas que as trajetórias dos *coaches* e outras anotações do campo de pesquisa poderiam sugerir outros circuitos de difusão. A pergunta gera indagações: de onde vem o *coaching*? Como chegaram os primeiros *coaches* por aqui? O conceito chegou de forma similar ou distinta nos diferentes países latino-americanos?

Não poderei desenvolver essas questões aqui, mas o caso do debate em Montevideu é mote para fazer uma observação. Não falo das indagações possamos fazer em torno das diferenças entre a chegada do *coaching* no Brasil, e a sua chegada no Uruguai, mas sim que: quando expomos o conceito e explicamos o que ele significa, algumas pessoas logo se apressam em saber onde começa essa história. No Brasil, por exemplo, a associação entre *coaching* e literatura de autoajuda é pauta recorrente. Quando discorremos sobre o que é

coaching para uma pessoa que desconhece o conceito, logo vem a imagem dos gurus motivacionais e dos best-sellers que figuram como destaque nas livrarias. Isso tem sua razão para acontecer. Conforme exposto até aqui, o “sistema de pensamento” do *coaching* utiliza princípios de legitimação que, muitas vezes, podem ser encontrados também no conteúdo de livros desse tipo de literatura. Muitos títulos de autoajuda aparecem como influências de *coaches*, como os clássicos *Inteligência Emocional*, de Daniel Goleman, *O monge e o executivo*, de James Hunter. Nessas obras, assim como no “sistema de pensamento” do *coaching*, há também as referências ao cérebro, à religiosidade, à espiritualidade.

Os textos de Gallwey e Whitmore, analisados no Capítulo 2, em alguma medida, combinam essas alegorias também. Em Gallwey podemos encontrar referências às religiões orientais, por exemplo. **A existência de símbolos em comum é um dado bastante significativo, mas ele pode confundir e merece algumas observações.** Primeiro porque nem Gallwey, nem Whitmore foram best-sellers no Brasil. As editoras responsáveis pela publicação de suas obras em português (TextoNovo, no caso de Gallwey, e Qualitymark, no caso de Whitmore) sequer chegam a figurar entre as dez editoras com maior presença nesse mercado. Segundo levantamento feito por Picanço (2013), essa lista – entre 1990 e 2000 – é encabeçada pelas editoras Objetiva, Best-seller, Rocco, Ediouro, Salamandra, Saraiva, Sextante, Gente, Guanabara e Melhoramentos – juntas, elas abrangem mais de 80% desse mercado. Ainda segundo a autora, a Objetiva e a Best-seller, foram responsáveis por quase 40% dos títulos de autoajuda que alcançaram as listas de livros mais vendidos do Brasil nos anos 1990. Estas editoras ainda não possuem um volume significativo de publicações sobre *coaching* e/ou produzidas por *coaches* no Brasil.

Ressalve-se que é reconhecido o papel de obras publicadas por autores dessas editoras na disseminação de conceitos como “alta performance”. Portanto, muito antes de John Whitmore e o seu “*coaching* para a performance” figurarem por aqui (a sua obra foi publicada pela Qualitymark somente em 2010), autores brasileiros como Roberto Shinyashiki já disseminavam a ideia de “alta performance” em palestras e treinamentos motivacionais muito solicitados pelas empresas – conforme sugere o levantamento feito por Picanço (2013). Dado a profusão desse tipo de literatura nos anos 1990, acredito que seja possível aferir que esse fenômeno tenha contribuído de alguma forma com a criação de um ambiente ideológico *sui generis* – no sentido que é afirmado por Boltanski e Chiapello (2009). Tal ambiente, pressupõe-se, foi favorável à disseminação lexical de princípios de legitimação que podemos

observar no “sistema de pensamento” do *coaching*. Mas sugerir que ele seja um subproduto dessa literatura, talvez seja um equívoco analítico.

Outro dado que permite contestar a visão de que o *coaching* seria um subproduto da autoajuda, é um movimento percebido por Picanço (2013) neste mercado editorial. Os principais editores deste ramo adotam a estratégia de publicar livros que sejam potencialmente vendáveis, ou seja, que possibilitem “retorno certo”. Trata-se de uma estratégia recorrente no mercado, para garantir a lucratividade das editoras. Isso se verifica numa espécie de “corrida pelo ouro” por lançar best-sellers no mercado, e que permite a incorporação de elementos que estejam “em alta”. A partir dessa anotação da autora, registrei que autores clássicos da autoajuda brasileira passaram a citar o termo *coaching* em suas obras, muito provavelmente, em função desta estratégia (ressalte-se que esta é uma hipótese). É o caso, por exemplo, de Augusto Cury que lançou em 2015 (ou seja, muito recentemente) o livro *Gestão da emoção: técnicas de coaching emocional* (editora Benvira). O seu nome também começa a figurar em uma *trendmark* própria de *coaching*, o instituto Menthes (auto intitula-se “escola de educação emocional”, que utiliza o Método Augusto Cury). Conforme o site do instituto⁸¹, possui cursos de *coaching* voltado ao mundo do trabalho, mas também *coaching* de relacionamento e *coaching* para crianças e adolescentes.

Picanço (2013) utiliza o conceito de “atores socialmente hábeis”, desde Fligstein (2009), para definir figuras como Shinyashiki, Lair Ribeiro e, possivelmente também, Augusto Cury. Este tipo de ator é fundamental para compreender a constituição de campos (no sentido bourdieusiano do termo) – no caso, o campo da literatura de autoajuda no Brasil. Mas será que estes são também os “atores socialmente hábeis” do que temos chamado de gênese e difusão do *coaching* no país? A minha hipótese é que não. Conforme sugerido no Capítulo 2, os primeiros *coaches* aparecem na mídia (em geral) antes destes autores flertarem com o conceito. São consultores especializados diretamente na formação de recursos humanos, alguns dos quais, com circulação em empresas multinacionais nas décadas de 1980 e 1990. A partir dos dados expostos nesses capítulos, presumo que são atores conectados a outra rota de informações que, no Brasil, possui independência relativa do campo de autoajuda no nosso país. Todavia, não poderei seguir com essa discussão. Faltam dados consistentes sobre a trajetória destes “pioneiros do *coaching*” no Brasil e dos “atores

81 Disponível em: <<http://www.menthes.com.br/>>. Acesso em: em 20 de jan. 2016.

socialmente hábeis” da autoajuda, de forma que se pudesse fazer uma comparação entre ambos. Discorro mais sobre esse assunto no Capítulo 6, mas adianto desde aqui que essa constatação abre a possibilidade de que o projeto desta pesquisa se estenda para o futuro.

Então fazemos mais uma vez a pergunta de nossos colegas uruguaiois: *dónde viene esto?* A resposta (provisória) pra isso talvez possa ser mais simples: do próprio campo gerencial, em sua acepção mais ampla conforme definido por Grün (1990). Faço um exame mais detalhado sobre esse tópico no Capítulo 6. Cumpre destacar, desde já, que a trajetória de nossos interlocutores, bem como as informações sobre as Instituições I1 e I2, nos leva a sugerir isso. É forçoso sublinhar, também, que o foco desta pesquisa não é traçar origens definitivas do “sistema de pensamento” do *coaching*. Mais do que isso, a proposta delineada até aqui é observar em que medida a gênese do *coaching* no Brasil pode ser relacionada às novas formas de disciplinamento que são demandadas pelo campo gerencial. Essas formas de disciplinamento formam o elo analítico-causal entre o novo ambiente ideológico do tipo que é apontado por Boltanski e Chiapello (2009) e as suas correspondentes transformações nas bases do mundo do trabalho. Sem levar em consideração esse elo, uma visão do *coaching* a partir da perspectiva sociológica torna-se incompleta. É por isso que recorreremos ao conceito de “sistema de pensamento”, conforme anotado no Capítulo 2.

Feitas essas ressalvas, podemos perguntar: qual seria o papel da literatura sobre *coaching* nesse processo que estamos observando? Se por um lado temos aqueles livros que facilmente figurariam nas prateleiras de autoajuda das livrarias (a exemplo de títulos do tipo *Coaching com PNL para leigos*⁸², ou a própria obra recém-lançada por Augusto Cury que leva *coaching* no nome), por outro, temos livros de uma segunda ordem. Trata-se de obras que são especificamente direcionadas para os *coaches* e para os *coachees*. São livros com conteúdo explicitamente diretivo, que parecem deixar os princípios de legitimação caricaturais e alegóricos em outro plano. Não que estes princípios não estejam lá. Mas o conteúdo destes livros joga uma tônica especial nos conhecimentos sobre a manipulação do tempo e dos comportamentos pessoais, dando inclusive justificativas de ordem política e econômica para justificar a sua necessidade. São textos, portanto que pretendem atingir a “linguagem como trabalho” e a “linguagem no trabalho”. A observação deste tipo de material

82 Para mais anotações sobre a relação entre *coaching* e PNL, vide Capítulo 6.

leva a reflexões sobre a engenhosidade do disciplinamento correlato ao “sistema de pensamento” do *coaching*.

Um interessante texto a ser analisado aqui é o livro de Ricci (2009), o *Praticando o coaching*. O autor, Renato Ricci, apresenta-se como *coach* executivo e pessoal, membro da ICF, com mais de vinte anos de vivência no mundo dos negócios. O livro é interessante de ser analisado pelo seguinte motivo: não se trata de um simples manual destinado à formação de *coaches*, mas sim um tipo de caderno de acompanhamento que o profissional utiliza junto aos seus *coachees*. É claro que, por ter sido publicado através de uma editora (Qualitec Publicações), ele tem também pretensões de atingir o público em geral. Mas o objetivo principal do texto é que ele sirva de acompanhamento para a pessoa que Ricci acompanha nos seus processos de *coaching*. Não se trata, portanto, de um best-seller, nem um livro que ocupa o centro do tipo de produção que é comercializada no mercado editorial comum. Trata-se de um livro específico, com direcionamento bem demarcado. Assim ele acompanha o programa de treinamento que é dirigido por Ricci com os seus clientes, o qual é denominado *Programa coaching de Transição*. Outro dado curioso é que o livro vem acompanhado de um DVD, no qual aparece o próprio autor dando orientações para seus leitores sobre como utilizá-lo e, no caso de seus *coachees*, como utilizá-lo com ferramenta auxiliar no processo.

Assim, o autor (RICCI, 2009, p.11), enumera alguns dos objetivos aos quais podem ser alinhados seu programa, conforme pretendido pelo *coachee*: (i) definir uma carreira e começar uma faculdade; (ii) mudar de emprego; (iii) abrir um novo negócio; (iv) desenvolver algum tipo de habilidade; (v) planejar ter filhos; (vi) assumir um relacionamento; (vii) ser diretor ou presidente de uma empresa; (viii) preparar uma viagem; (ix) voltar a estudar novamente; (x) mudar de profissão; (xi) comprar um imóvel; (xii) mudar alguma coisa que nem sempre temos clareza como e quando realizar. A justificativa para enumerar esses objetivos é expressa da seguinte forma:

“O segundo semestre de 2008 foi marcado pelo momento crítico do setor financeiro mundial e a enorme crise iniciada nos EUA e posteriormente alastrada às outras partes do mundo. Este é mais um obstáculo a ser encarado de frente. Em toda época de crise surgem oportunidades e grandes desafios para mudanças. Muita gente passa pela turbulência sem sentir seus efeitos básicos. Outros, aproveitando bem as oportunidades, ficam milionários. Outros sucumbem pelo receio de adaptação. Uma coisa é certa. Esta não foi a primeira e nem será a última dificuldade que teremos. Vivemos em ciclos que alternam momentos ótimos e outros desafiadores. Em ambos, temos oportunidades e riscos que devem ser avaliados constantemente. A cada novo período de nossas vidas, somos convidados

a refletir sobre coisas que podemos realizar em um futuro breve”. (Ricci, 2009, p.10)

Nesse escopo argumentativo, a aura expressiva de princípios de legitimação como a filosofia, as ciências e a espiritualidade são brevemente colocadas de lado. Entra em campo a gramática do capitalismo financeiro, das mudanças e das crises. Talvez fosse de surpreender que um livro que, a priori, muitos poderiam considerar de autoajuda, comece de antemão discorrendo sobre o colapso financeiro norte-americano de 2008 (o livro, afinal, foi lançado um ano depois). Mas essa é a gramática que dá o tom das percepções de tempo e espaço que estão em jogo por aqui. O tempo corre na alta velocidade, é demarcado por crises, por sobreviventes (pessoas que souberam aproveitar as oportunidades) e sucumbentes (os que sucumbem pelo receio da adaptação). O espaço é global: tem como epicentro os EUA, mas se alastra pelas outras partes do mundo.

O tema da crise foi recorrentemente anotado no campo de pesquisa. Na Palestra 2, por exemplo, registrada no Capítulo 5, o tema abordado pelo palestrante foi o planejamento pessoal diante da crise de 2014-2015 na economia e na política do Brasil. Nas entrevistas, a questão do tempo e das dificuldades de se rearranjar no mundo contemporâneo também foram proferidas em interessantes depoimentos. Aproveito o ensejo para transcrever um trecho de uma fala do Entrevistado B6. Trata-se apenas de uma conexão discursiva entre o livro analisado e a entrevista, uma vez que são atores diferentes. Mas a passagem a seguir parece seguir na mesma linha do entendimento de Ricci sobre o mundo em que vivemos. A vantagem é que, aqui, o depoente aprofunda na explanação com exemplos:

“Eu vejo muito essa questão da transformação, dessa liquidez do mundo contemporâneo que, claro, vem do avanço da tecnologia. Você tem esse avanço na tecnologia, nas comunicações na internet. Hoje você consegue mandar um projeto pra China, pra ser fabricado um determinado produto lá. E tem redução no custo de transportes. Redução no custo de comunicação. Você tem uma mão de obra que ta mudando. Eu posso trabalhar com uma empresa lá na China e outra nos EUA. E se aquela estiver me dando muito trabalho, eu termino meu contrato ali, e deixo aquele povo tudo sozinho. Não me interessa aquilo, jogo meu dinheiro pra outro lugar, faço contrato com outro lugar e pronto. Faço contrato com a Lituânia e vou produzir sei lá onde. E isso gera uma pressão uma competição um ambiente muito agressivo pros negócios. [...] Acho que isso traz meio pro imaginário a competição. Enfim... Eu vejo isso no ambiente de trabalho, da seguinte forma. Vou te dar o exemplo de uma cliente. Uma mulher de 30 e poucos anos, fica assim desesperada pq não consegue chegar em casa antes das 21h. E ela tem dois filhos. Às vezes ela chega em casa e os filhos estão dormindo. E se ela não fizer o que ela tem que fazer lá, ela tem medo de perder o emprego dela. E ela precisa do emprego. Tudo isso já é sabido. Mas a impressão que eu tenho é que ela vê que não tem alternativa. Se ela sair de lá ela vai pra outro lugar igual, ou pra outro que é igual. Então, assim... Não tem possibilidade de mudança. Pra mim, a psicologia não dá

conta disso. O que eu vejo é que você geralmente tem uma visão... A pessoa tá inserida num ambiente que é muito agressivo. E a pessoa vai responder a isso de uma maneira também agressiva. E isso talvez até seja saudável pra ela. Mas a grande questão que me interessa no *coaching*: não há nada que se possa fazer? Será que não tem um espaço de liberdade ali? Será que não dá pra você chegar mais cedo? Será que não pra você negociar? Será que vc não pode mudar o seu ambiente de trabalho? Eu acho que por aí é importante o trabalho de *coaching*".

O entrevistado em questão se ampara numa visão de mundo, de tempo e de espaço que é muito similar ao que está sendo exposto por Ricci (2009). A cliente do entrevistado B6 poderia muito bem se encaixar no escopo das pessoas que Ricci busca atender em seu *Programa coaching de Transição*. São, portanto, pessoas que têm problemas na tripartição filhos/trabalho/tempo. Mas o que chama a atenção é a ambivalência das percepções sobre o tempo. Por um lado, frisa-se as velocidades globais, as transformações nos fluxos de capitais e as crises. Por outro, como no caso da cliente de B6, frisa-se o sentimento de paralisia e inércia ante o mundo caótico. O indivíduo, ao se aperceber de um mundo de fluxos muito maiores que ele, entra numa dimensão de tempo paralítica. A sua única saída é se adaptar (planejando sempre "novos desafios") a uma realidade em que tudo pode mudar, a qualquer momento. Esse acaba sendo o pressuposto de toda a exigência à adaptação ao ritmo da mudança (na famosa máxima, *sair da zona de conforto*) e, por consequência, de incorporação deste mundo⁸³.

O que é interessante observar aqui é a sensível diferença para os exemplos de princípios de legitimação que registrei anteriormente. Naquele caso, observamos apelos à expressividade como uma forma de se remeter ao bem-comum. Aqui, temos um momento que, na lógica em questão, precede todos os outros. Não se pode dizer que "crise", "mundo em alta velocidade" e "falta de tempo" sejam elementos de prestígio na sociedade. São, antes, elementos que impelem o sujeito, pelo fatalismo, a ter que se autodisciplinar em um mundo que ele não controla. Por essa razão, o livro de Ricci (2009) não tem muitas mediações com as caricaturas alegóricas de antes, apesar de conter conceitos oriundos das ciências psicológicas,.

83 "A grande maioria, infelizmente, deixa-se abater pela suposta crise que para eles jamais irá acabar. Tendem a espalhar o pessimismo e assim mantêm-se em sua zona de conforto. Dizem 'não posso mudar, pois estamos em crise'. Quando a crise termina, esperam a próxima chegar para apoiarem-se no argumento falso concebido. Mudar ou fazer algo de novo, independe de momentos bons ou ruins. Não estou dizendo que isto não deva ser considerado [...], mas não pode ser fato impeditivo para planejarmos novos desafios" (RICCI, 2009, p.10)

São catorze capítulos divididos em 100 páginas, muito breves e com conteúdos rapidamente apreensíveis.

Ao longo destes capítulos, Ricci (2009) propõe 12 tabelas de planejamento pessoal que são orientadas por reflexões. As 12 reflexões são: (i) o nosso lado apreciativo; (ii) alta performance; (iii) os sonhos; (iv) balanceamento de vida; (v) identificando o seu flow; (vi) riscos e oportunidades; (vii) sua lista dos “e se...”; (viii) como eu me vejo, como os outros me vêem; (ix) qual é o seu estilo?; (x) suas atividades rotineiras; (xi) investimentos; (xii) minha lista de mudanças. No final o autor apresenta ainda uma tabela para controle de agenda, para cada uma das mudanças propostas na tabela xii. Segue-se a cada uma dessas reflexões, um espaço em branco com tabelas para que o leitor preencha. Exemplos dessas tabelas preenchidas constam no próprio livro e podem ser verificadas aqui no Anexo C.

O conceito de flow é muito presente no “sistema de pensamento” do *coaching*, e pode ser atribuído em origem ao uso que dele faz a psicologia positiva. Discorro sobre isso no Capítulo 6. Ocorre até aqui, como se vê em Ricci (2009) um milimétrico plano de trabalho que ao mesmo tempo é uma ação pedagógica sobre o indivíduo. O que se percebe, no entanto, não é nada diferente do que tínhamos anotado até aqui. Todo o esforço pedagógico do *coaching* opera num sentido prospectivo. No âmbito da expressividade, esse sentido é amparado pelos princípios de legitimação ligados alegoricamente a elementos de prestígio na sociedade (filosofia, ciências e espiritualidade). A necessidade dessa expressividade se revela perante o fatalismo do indivíduo que não tem escolha, a não ser se adaptar a esse mundo. Até aqui, no entanto, só falei sobre as convergências no “sistema de pensamento” do *coaching* em relação a estes temas. No subcapítulo a seguir, discorro sobre suas controvérsias.

4.4. Controvérsias no “sistema de pensamento” do *coaching*

Há uma série de convergências no “sistema de pensamento” do *coaching*, mas há, no entanto, o “outro lado da moeda”. A profusão de divergências é grande o suficiente para opor os profissionais da área em questões fundamentais, apesar de existir o esforço permanente de se criar consensos e unidades. A prova da existência desse esforço são as associações, como a Instituição I1 e a Instituição I2. Mas as divergências existem, e acabam criando alguns pares de oposição que cortam todo o campo. Um deles é o par “modismo *versus* não-modismo”. Talvez esse dado surpreenda os críticos dos chamados “modismos gerenciais” que, a priori e sem qualquer mediação, colocam no *coaching* sob esse rótulo. Na verdade, os próprios *coaches* entendem que o que eles estão fazendo pode ser um modismo. Assim, acabam

usando o rótulo em suas disputas internas, para taxar e desqualificar concorrentes no mercado. No decorrer das entrevistas, esse conflito foi detectado em vários momentos mas, especialmente, no movimento dos profissionais e das instituições em advogarem para si a roupagem de “sérios”. Ao passo que, esse movimento é quase sempre acompanhado por uma crítica aos “outsiders” do *coaching*. Discuto sobre esse ponto mais adiante.

O outro par de oposição observado é aquele que diz respeito ao entendimento último dos *coaches* sobre o que é o *coaching*. Nesse caso, há a oposição latente entre aqueles que acham que a prática pode ser considerada uma ocupação, e aqueles que acreditam que trata-se somente de um método de desenvolvimento pessoal e treinamento empresarial. Temos aqui o par “ocupação *versus* método”. Tanto este, quanto o par “modismo *versus* não-modismo” cortam o terreno onde há a relação entre profissionais e instituições do ramo. Por razões hermenêuticas, chamo esses pares de oposição de “códigos de controvérsia”. Esses códigos puderam ser apreendidos, sobretudo, nas entrevistas. Por essa razão, busquei, no campo de pesquisa, entrevistar profissionais de instituições diferentes, imaginando que assim também poderia captar as diferentes visões institucionais que reconhecem e habilitam os indivíduos que se reivindicam como *coaches*. Nesse caso, é importante registrar a Entrevista B7, realizada com um *coach* que ocupa posição de destaque na Instituição I2. O entrevistado em questão forneceu informações importantes sobre alguns dos “códigos de controvérsia” entre si e outros profissionais e, também, a Instituição I2 e s demais. No trecho a seguir, temos aquele que seja talvez o “código de controvérsia” mais germinal de todos: as contradições que decorrem do uso de uma palavra em inglês, *coaching*, em um país latino-americano, que fala português:

“A maioria das pessoas que faz *coaching*, vende *coaching*, compra *coaching*, faz *coaching*, não sabe o que tá fazendo. E tem muito muito picareta no mercado. E tem gente aí que faz curso de fim de semana, e faz um *brainwashing*, e as pessoas saem convencidas de que elas são grandes profissionais. Não tem seleção, não tem nada, pagou entrou, bota 100 pessoas numa sala. Então faz de tudo e principalmente aquilo que é um *coaching* em geral. Quer dizer, se você for ver serve pra tudo. É uma medida pra todos. E isso atrai muitas pessoas inclusive porque... Primeiro porque é charmoso. Que que é *coaching*? É treinamento, não é... Sei lá eu. Você melhorar alguma coisa qualquer. Fazer curso de desenvolvimento. O *coaching* tem assim uma aura assim internacional, porque os primeiros que vieram aqui – logicamente, como tudo o que acontece no Brasil – eram estrangeiros. A nossa predileção por aquilo que vem de fora é um negócio impressionante. Então começaram a vender “cursos internacionais”. Considerando que não existe nenhuma entidade no mundo que certifique. São todos auto-certificação. A não ser alguns que tem na Inglaterra, talvez nos EUA também, tem um em Columbia que não são cursos de Pós-Graduação, são cursos que eles dão. Tem inclusive, na parte Sul tem também alguns. E chama a atenção das pessoas

porque eles prometem mundos e fundos. Você vai ganhar R\$25 mil por mês e não vai sair da sua casa. Vai fazer o seu horário, vai atender as pessoas, vai ser uma pessoa de sucesso. Agora... *coaching* é uma coisa muito séria. E quando você faz *coaching* de vida, você não sabe o que é que ta passando lá dentro da sala entre o tal *coach* e o tal *coachee*. Que que ta acontecendo lá? Se é aconselhamento, se é terapia doméstica”.

A fala do entrevistado surpreende. Há aqui um estilo ácido, captado em um tom próximo à da indignação no decorrer do diálogo – a ponto de se dizer que existem formações em *coaching* que são verdadeiros *brainwashing* (lavagem cerebral). O informante se volta contra a “predileção” que os brasileiros têm “por aquilo que vem de fora”. Há aqui uma percepção muito crítica sobre o mercado de *coaching* no país e da busca por bens simbólicos que tenham um rótulo internacional. Mas o mais interessante de observar é que essa crítica não é contra o *coaching* em si. É contra alguns profissionais e algumas instituições. O entrevistado tem uma razão fundamental para isso: a Instituição I2, que ele mesmo representa, é uma instituição totalmente nacional. Ela é uma das poucas entidades, encontradas no campo de pesquisa, que privilegiam a criação de um selo propriamente brasileiro de *coaching*⁸⁴. Esse “código de controvérsia” captado aqui se expressa no par “modismo *versus* não-modismo”. O modismo é o estrangeirismo, a predileção por termos em inglês, e as instituições que se rotulam internacionais. O não-modismo é o método que ele mesmo julga ser o mais metódico e mais imparcial:

“Um caso de *coaching* é alguém que está disposto a rever de alguma forma o seu comportamento, ampliar o seu auto-conhecimento, perceber o quanto ele é corresponsável por aquelas questões, por aqueles relacionamentos que ele estabelece. Sejam eles construtivos ou destrutivos. Então, é uma questão basicamente do que: valores, e reflexão. Porque o objetivo do *coaching* é você transmitir para o seu *coachee* o instrumental que ele precisa pra assumir responsabilidades sobre a sua própria vida. Então se você fizer X, o que é que vai acontecer? Se você fizer Y, o que que vai acontecer? É isso que você quer? Não. Então que outras coisas você poderia fazer? É isso. Você ta lá ao lado do seu *coachee* pra estimulá-lo a rever algumas coisas da sua vida. Isso a gente chama de autonomia. Porque problemas, todos nós temos. Na trajetória da nossa vida nós encontramos situações favoráveis e desfavoráveis. Como é que eu lido com isso? Então cada vez que eu tiver algum problema eu vou sair correndo atrás do meu *coach* pra ele me dizer o que eu tenho que fazer? Que é isso? Eu to amarrando ele num cordão umbilical e eu vou ter um cliente ‘seguro’, né. O pessoal vende [um pacote de] 20, 25 sessões de *coaching*. O que é que o cara faz com 25 sessões de *coaching*? 25 e ainda é fechado! E aí eu digo: como é que eu posso vender tantas sessões de *coaching* se eu nem vi o meu

84 Assim, em seu Estatuto, a I2 determina que o seu associado deve: (no art.1º) “representar o *coaching* Executivo e Empresarial Brasileiro no exterior” e (no art.10º) “colaborar para o desenvolvimento contínuo do *coaching* Executivo e Empresarial no Brasil”

coachee. Então você percebe que as pessoas são pouco honestas. O que elas querem é garantir os seus clientes. E o grande paradoxo é o seguinte: quanto melhor *coach* você for, menos sessões você precisa. Então eu to trabalhando contra mim. Se eu for uma *coach* competente, ética, eu to trabalhando contra mim de alguma forma maneira. Pela minha experiência, o processo varia entre 6 e 10 sessões. Pode acontecer que alguém termine antes. E pode acontecer que alguém precise de um pouquinho mais. Mas não dá pra garantir. Não dá pra a priori você definir um pacote fechado”.

Quando o entrevistado diz que um “caso de *coaching*” envolve rever comportamentos, providenciar autoconhecimento, etc., ele não está fugindo da norma prescritiva observada até então. Tampouco ele está sendo totalmente distinto da elucubração conceitual feita até aqui. A sua divergência com outros profissionais se dá a partir do método (observa-se que ela entra em alguns temas que expus no subcapítulo 4.1) e de uma visão institucional que rechaça o estrangeirismo e o vício em certificações internacionais⁸⁵. Essa visão antiestrangeirismo expressa um “código de controvérsia” de onde sobressai que o *coaching* não-modista seria um método ilibado, totalmente nacional, ausente de amarras de rótulos, onde o *coach* possui uma flexibilidade contratual com seu *coachee* (rechaça-se a ideia de um pacote fechado de sessões). Isso tem a ver com uma disputa de mercado, como veremos adiante. Ocorre observar que o entrevistado desembainha a sua crítica contra as pessoas “pouco honestas” que atuam no ramo. O tema da ética é um ponto complexo do “sistema de pensamento” do *coaching*. A despeito dos rígidos códigos de conduta e de ética de instituições como I1 e I2, há relatos de profissionais que, atuando como *coaches* contratado pelas empresas, acabam por se prestar ao papel de “dedurar” as falhas de gestores e funcionários das empresas aos seus superiores. Assim, o entrevistado B7 diz que:

“Agora outra pergunta é: como é que é o profissional? Porque assim: eu só trabalho só com *coaching* executivo e empresarial. É o que eu conheço. Eu não sou psicólogo. E nem precisa ser psicólogo pra ser *coach*. E então? Então eu faço

85 No par “método *versus* ocupação”, a Instituição I2 pende para o lado da “ocupação”, apesar de ressaltar que o *coaching* não é uma atividade profissional regulamentada. No seu site, diz que “*coaching* executivo e empresarial é uma atividade profissional não regulamentada. Assim sendo, não existe nenhum órgão nacional ou internacional que promova este reconhecimento. O que existe é a chamada auto regulação ou auto certificação. Isto é, o reconhecimento e a responsabilidade pela qualidade da formação ou de treinamentos é de quem os ministra”. A instituição aposta em deixar claro que é auto-regulação, mas sublinha a necessidade da mesma. Segue-se a isso uma concepção de que, quanto mais forte e ilibada for essa regulação, melhor será para que os profissionais possam se reivindicar como *coaches*. Assim o seu código de ética, ao se referir sobre a publicidade (ou endomarketing) de seus associados diz que: “Cap.2, Art. 3: o membro da I2 só anunciará os títulos e experiências que possa comprovar com clareza e precisão através de documentação procedente” e “Cap.2, Art.5: Recomenda-se que, quando certificados, os membros da I2 coloquem o seu título por extenso”. Para mais informações, vide Anexo B, documento B(i).

coaching executivo e empresarial. Trabalho ou diretamente com as empresas, ou com as pessoas que vem aqui pra discutir questões do trabalho. Muitas vezes é a empresa que nos contrata. Mas antes de eu falar com o meu *coachee* futuro, eu num digo nem sim nem não. Eu preciso saber o que que ele quer. O que que ele precisa. Tá? O que que me espera. Porque as vezes eu digo, olha, sinto muito não é [um caso de *coaching*]. Ou quando o cliente diz: ‘ah, mas nós queremos relatórios’. Não. Relatório não, porque esse é um processo altamente sigiloso. Eu não vou expor o meu *coachee* pra contar pro chefe dele quais são os podres dele. Esse não é o meu papel. E tá cheio de gente fazendo isso”.

Na visão institucional de I2 e do entrevistado B7, há o entendimento de que, numa modalidade de contrato onde a empresa contrata um *coach* para desenvolver um de seus executivos, o processo não irá funcionar se ele for percebido pelo *coachee* como um movimento de investigação de falhas. Outra coisa recorrente também é o entendimento de que o processo também será falho se o *coachee* ver o processo como uma punição da empresa a ele. Aqui temos o relato da Entrevista B6, em que o informante diz:

“Uma outra situação é quando a empresa me contrata porque ela entende que aquele cara está tendo um comportamento muito agressivo. E o cara pode não entender isso. Então a primeira questão que surge é como alinhar essas duas coisas. Porque, fazer *coaching* a partir da demanda da empresa não funciona. Eu preciso que o profissional esteja alinhado com aquilo. Que ele concorde que aquilo seja importante. E aí a gente entra num ponto delicado porque se o profissional ta sendo convidado a corrigir uma coisa que ta sendo prejudicial pra ele, ele provavelmente vá concordar com aquilo. Por exemplo tem um amigo meu – ele é meu amigo, não foi meu cliente – que foi convidado fazer *coaching*. Ele é executivo, ele tem uma posição importante. E ele não queria fazer *coaching*. Mas se ele dissesse que não [risadas]... Ele entendia lá que ele ia ficar numa posição ruim dentro da empresa. Então ele aceitou fazer aquilo. No final, depois que terminou o processo, ele falou: ‘pô, foi uma droga aquilo’. E ele já tinha feito um processo comigo, na época que eu tava fazendo a minha formação e ele falou: ‘ah, não tem nada a ver com aquilo, era outra história, eu respondia as coisas que o cara queria, e não teve resultado nenhum’. Então assim, foi um processo que eu acho que foi mal conduzido na empresa dele lá. E isso ainda acontece muito por aí”.

Assim, no escopo do entendimento ético sobre os limites do *coaching*, há aqui um “código de controvérsia” velado. Dificilmente podemos observar algum profissional defendendo explicitamente que o *coaching* seja um “investigador de falhas” ou um sistema de punição. Mas o fato de haver esses relatos sugere que existam esses dilemas no cotidiano dos *coaches*. A existência disso é percebida como fruto do drama de uma prática de desenvolvimento pessoal que é *fantástica*⁸⁶, mas sofre pelo seu crescimento *degringolado*⁸⁷

86 Entrevistado A8: “São muitas escolas, muitas escolas de formação. Isso tem acontecido também. E isso tudo mostra que esse é um processo que ta crescendo muito. Eu sempre digo: é uma ferramenta fantástica”.

no mercado e no vocabulário popular – como “modismo”, portanto. E isso alimenta um busca permanente pela roupagem da seriedade. No campo de pesquisa, percebi que muitos *coaches* que reivindicam pra si a roupagem de “sérios” ridicularizavam a associação do *coaching* a práticas de cunho holístico ou espiritualista. Na tabela a seguir, faço uma comparação entre duas falas em que ocorre esse rechaço:

Tabela 13 – Rechaço a práticas de cunho holístico e espiritualista

Entrevistado B6	Entrevistado A8
<p>“Essa área é uma área muito nova. As pessoas estão ainda tentando entender direito. Mesmo quem é da área ainda tá tentando entender qual é o limite. Que que pode ser usado, né. <i>coaching</i> hoje em dia é uma coisa muito louca, né. Eu já ouvi falar em <i>coaching</i> astrológico. Você tem <i>coaching</i> sexual. Essa semana eu vi na Folha de São Paulo pais que tão contratando <i>coaching</i> pra filhos de 2 anos. Ridículo, né. E o pior é que não é <i>coaching</i>, é um treinamento. No sentido de que, sei lá. Aí começa... O que que é <i>coaching</i>, que que não é <i>coaching</i>. Cada um entende de um jeito”.</p>	<p>“E esse é um dos problemas que acontecem, né. Porque é uma profissão que não é regulamentada. Por não ser regulamentada, acaba que você não precisa ser formado em nada. Você pode ir ali e botar <i>coaching</i> no seu processo, no nome da sua empresa. E isso aí funciona, e as pessoas compram. Só que quando uma pessoa compra <i>coaching</i> de uma pessoa que não tem essa competência, não se formou, não se preparou pra isso, aí começa a acontecer a confusão no mercado. E muitos também começam a misturar <i>coaching</i> com coisas místicas, enfim... Com uma série de coisas que não têm absolutamente nada a ver com <i>coaching</i>. Então isso é uma das confusões que acabam acontecendo no mercado”.</p>

A pretensa sobriedade empresarial do *coaching* é ferida quando surgem no mercado sujeitos que levantam bandeiras como *Jesus meu coach*, *coaching* astrológico, *coaching* zen, dentre outras possibilidades. Mas a verdade é que esses “outsiders” do *coaching* não são tão minoritários como muitos querem fazer parecer. Acontece que essa é uma realidade cuidadosamente silenciada quando aparece alguém de fora (como eu) querendo saber mais

87 Diz o relato registrado em A2: “Eu fui pra Santa Catarina no verão, e aí eu fui comer um negócio ali em Araranguá, num restauantezinho que tinha ali. E aí tinha um panfleto ali do lado do caixa que era assim: ‘o *coach* de relacionamentos fulano de tal estará na cidade, Araranguá, para uma palestra no auditório não sei do que... Você vai aprender a ser observada e responder’. O cara trabalhava relação de paquera, de conquista, então ele se intitulava um ‘*coach* de relacionamentos’. Bom, quando eu vi aquilo eu pensei ‘meu deus, o negócio ta degradingando mesmo’, né. No ano passado um aluno meu da [nome da faculdade], do MBA, me disse assim: ‘professora, estou começando a trabalhar com *coaching*’. E aí eu: ‘ah, que bacana e tal, como é que é isso?’. E ele: ‘ah, eu fiz um curso agora, passei um fim de semana inteiro numa imersão, já tinha conversado com amigos e tal, e já estou com um cliente’. Então... Isso é complicado, né. Você vai ver e o cara fez um curso de sexta até domingo, e ele já está fazendo *coaching* como carreira”.

sobre o que é esse tal de *coaching*. O que muitos não admitem, no entanto, é que a fronteira entre a turma dos “sérios” e a dos outsiders é muito tênue (se é que pode se dizer que efetivamente são grupos distintos e/ou conflitantes). Isso se evidenciou no campo pelo compartilhamento de crenças e mitos em comum entre uns e outros, como no caso de versões com o mesmo tipo de princípio de legitimação para a Roda da Vida. Não é de se surpreender que haja variações da Roda da Vida que são sobrepostas pelo mapa astrológico do sujeito, com suas constelações emocionais e suas possibilidades de afinidade mística no ambiente de trabalho com pessoas de determinados signos. Mas isso não impede que ela seja utilizada tanto pelos “sérios” quanto os “outsiders”.

Por essa razão, a distinção que os próprios *coaches* fazem entre si (“sérios” e outsiders) é o tempo todo questionada por uma espécie de espiritualidade cuidadosamente não revelada⁸⁸. Ninguém assume, na verdade, consumir bens simbólicos embebidos de misticismo. Mas eles estão lá sempre presentes, ainda que sutilmente. A entrevistada A2, por exemplo, me relatou que durante as suas sessões os *coachees* encontravam sua verdadeira missão na terra. Ao final da entrevista, conversando descontraidamente, ela me disse: “imagina, tu vai começar a falar em karma e reencarnação no contexto organizacional, *então essas coisas a gente não pode dizer né*”. E logo em seguida: “um dia desses na faculdade, um aluno meu perguntou ‘professora, a senhora é espírita?’ Aí eu disse ‘eu não!’. Sei lá, a gente começa a falar de algumas coisas, e às vezes *escapa alguma palavra meio assim*” (obs.: além de *coach*, a entrevistada em questão era professora universitária).

O que são essas coisas que “a gente não pode dizer”? Que palavras são essas que às vezes “escapam”? São os princípios de legitimação que, não raro, são compartilhadas por *coaches* e que, por conveniência ou precaução, são veladas pelo sóbrio ascetismo empresarial. Tais representações fornecem uma caricatura secreta dos valores da expressividade que acompanham o campo gerencial. Por isso os *coaches* tidos como outsiders provocam a ira de seus pares: porque eles explicitam caricatamente o não dito, muitas vezes submetendo esses valores ao dilacerante juízo do humor público. Esse juízo é brilhantemente mobilizado pelo historiador (e franco polemista, com muitas aparições na mídia) Leandro Karnal que no programa Café Filosófico da TV CPFL-Cultura de 12/05/2013 faz uma espécie de leitura à contrapelo do empreendedorismo, lendo-o não apenas como fenômeno econômico, mas como

88 Vide subcapítulo 6.3 para mais observações a esse respeito.

uma teologia dos tempos modernos⁸⁹. A palestra de Karnal espirra de verve e veneno por todos os poros. Mas, como toda polêmica civilizada e construtiva, serve para “deixar com a pulga atrás da orelha” e formular algumas reflexões importantes.

A partir daqui somos jogados diretamente a uma problemática que foi colocada pelos clássicos da sociologia. Weber (2004) identifica no conceito de *sola fide* de Lutero um dos combustíveis da propulsão do *Leitmotiv* do moderno capitalismo. Entretanto, ainda que em suas origens esse preceito estivesse ligado à graça de Deus, mais tarde ele se traduziria no sopro gelado e petrificante do desencantamento do mundo ocidental em sua racionalidade técnica e instrumental. No alvorecer do século XXI, a situação, no entanto, parece ser inversa. No avançar da reestruturação produtiva, nos anos 1980-90, os gurus da reengenharia das empresas propagandeavam que a rotatividade e a mobilidade nas empresas e nos mercados criariam sujeitos autogeridos, onde a exposição ao risco seria uma alavanca da livre iniciativa (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Mas, na medida em que a ideia de livre iniciativa se torna menos romântica no campo gerencial, vai ficando cada vez mais clara a sua oposição aos “maus conselhos” ditados pelas

89 [Apresentador]: “No vácuo das ideias medievais de pecado e culpa, a contemporaneidade pariu a auto-ajuda e a sua Teologia da Prosperidade. Mas existe uma outra. Uma terceira Teologia que tomou conta do imaginário contemporâneo. Uma Teologia de iniciativa e de auto-realização. É o ‘Império do Sucesso’”. [Karnal]: Essa terceira Teologia chama-se empreendedorismo. Hoje o empreendedorismo é a pedra de toque de todas as pessoas, especialmente do mercado, pra entender que sucesso e fracasso só podem existir se você não tiver ou não conseguir controlar o seu empreendedorismo. O empreendedorismo é a chave do futuro. O empreendedorismo é tudo. Eu vou demonstrar pra vocês que a ideia de empreendedorismo, nascida de uma divisão tipicamente norte-americana entre *winner* & *looser*, é das ideias teológicas a mais insidiosa porque traz para dentro de mim a censura. Se eu fracassei a culpa é minha. É a internalização absoluta dessa censura. O sucesso é minha responsabilidade, o fracasso é minha culpa. [...] O novo homem que atinge a salvação não é mais São Francisco, não é mais Santo Antonio, não é mais Tomás de Aquino. É o empreendedor. Ele é o modelo de uma teologia imanente, de uma teologia da matéria, que atingindo aquele ponto leva os outros à felicidade. Este novo homem adquire a salvação mediante a sua iniciativa pessoal, tal como o homem medieval. Mas não é uma iniciativa pessoal em busca de um além, mas em busca de um *hic et nunc*, em busca de um aqui e agora. E o inferno dessa teologia é o fracasso financeiro e pessoal. Pra isso há livros de empreendedorismo. **Por isso há treinadores pessoais que fazem *coaching* que ficam dizendo “você precisa confiar em você”, “você precisa ter metas”, “você precisa se desenvolver”, “você precisa se colocar essas metas e repetir eu posso, eu sou vitorioso’**. Isso é o que há alguns anos seria tido como esquizofrenia ou bipolaridade. Hoje é tido como consistência pessoal. O inferno atual é o fracasso. Vai para o inferno quem não tem iniciativa. Vai para o inferno quem não se planeja. Vai para o inferno a pessoa que não tem metas. Vai para o inferno a pessoa que é pessimista. [...]”. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=CDkrkhhvOvY>>. Acesso em: em 20 de jan. 2016.

peças que *murcharam* no ambiente de trabalho e *abriram mão da felicidade*⁹⁰. Assim, aumenta-se a necessidade de imprimir significados nada desencantados (que “não se podem dizer”, mas que às vezes “escapam”) à aura de noções como *autoconhecimento* que são exaustivamente repetidas pelos *coaches*. Aumenta-se a necessidade de *ouvir o seu próprio coração*⁹¹ num processo de imersão profunda. Parece que estamos na junção fundamental do “novo espírito do capitalismo” tal como apontado por Boltanski e Chiapello (2009). Ou seja: o casamento, no imaginário gerencial, do administrador tacanho e inveterado pelos lucros, e o administrador refinado e sensível, atento aos valores como a autonomia e a expressividade. Mas, como há a existência de “códigos de controvérsia”, conforme apontado aqui, a realidade mostra que esse casamento não se dá sem conflitos e disputas por determinadas visões de mundo.

De qualquer maneira, frise-se que a minha intenção com esta pesquisa não é endossar o coro daqueles que ridicularizam essas performances. Creio que este não seja o meu papel enquanto sociólogo. Afinal, estes são registros que estão inscritos na cultura e, não só fazem parte do “espírito” de nosso tempo, como também possuem lá a sua “eficácia simbólica” (pra utilizar a expressão do antropólogo Lévi-Strauss). À guisa da discussão se é pitoresco ou não contratar esse tipo de serviço, empresários, executivos e outros atores continuam investindo um volume considerável de dinheiro com *coaching* e treinamentos motivacionais, o que não se explicaria se isso não tivesse um impacto importante no sistema produtivo (ou algo a revelar sobre ele). O que me resta fazer, enquanto pesquisador, não é explorar a caricatura em si, mas sim apreender o que ela tem a nos revelar em termos de valores que orientam as ações dos atores do campo empresarial, os problemas que eles buscam responder⁹².

Por fim cabe ainda explicitar um último “código de controvérsia”, que é aquele que é baseado nas diferentes visões da caracterização última do *coaching*. O Entrevistado A7, por exemplo, possui uma consultoria em desenvolvimento de lideranças e *headhunting*. A sua empresa oferece diversos tipos de serviços diferentes, dentre eles o *coaching*. No decorrer da

90 Vide Palestra 1, Capítulo 5.

91 Vide Palestra 2, Capítulo 5.

92 A leitura desses registros e desses valores, portanto, não deve ser *alegórica*, mas sim *tautegórica*. Acredito que, caso não haja essa preocupação, o pesquisador pode muito bem resvalar em preconceitos ou, pior do que isso: reduzir os sujeitos à imagem que eles fazem de si mesmos – problema para o qual Bourdieu, Chamboredon e Passeron (2010) chamavam a atenção.

entrevista, A7 demonstrou certo distanciamento da ideia de que *coaching* pode ser considerado uma profissão, até por conta da falta de reconhecimento enquanto tal. Ressalte-se que o próprio entrevistado é representante regional (no estado do RS) da Instituição I1, a qual acredita e certifica *coaches*. Ocorre que essa é a visão institucional de I1⁹³, que em princípio, abarca diversos tipos de *coaches* diferentes – tanto aqueles que atuam no mercado só como *coaches*, e aqueles que oferecem o *coaching* como um produto adicional no seu rol de serviços. Vejamos a seguinte tabela:

Tabela 14 – O *coaching* no par “método versus ocupação”

Entrevistado A7	Entrevistado B1
<p>“Bom, eu acho que o <i>coaching</i>... Primeiro. O <i>coach</i> não é uma profissão porque ela não é reconhecida como. Eu entendo que o <i>coaching</i> é uma abordagem de desenvolvimento. [...]. Eu trabalho basicamente em empresas e eu uso a ferramenta do <i>coaching</i> pra desenvolver lideranças, tanto em pessoas que já estão ocupando posições de liderança quanto pessoas que estão sendo preparadas pra uma primeira passagem de liderança”.</p>	<p>“<i>Coaching</i> na verdade é uma metodologia que tem como objetivo potencializar os recursos da pessoa que está procurando o trabalho de <i>coaching</i> para que ela atinja metas e objetivos, no meu caso profissionais, o desenvolvimento de competências ou de mudança, ou de redirecionamento de carreira o mais rápido possível. [...]. Ele vem crescendo bastante, até como uma alternativa para alguns profissionais que tem ou que se sentem vocacionados pra contribuir pro desenvolvimento de pessoas como uma carreira a... a ser colocada em prática. Então a gente tem várias pessoas hoje buscando o trabalho de <i>coaching</i>, a formação em <i>coaching</i> como uma segunda carreira, como uma mudança de carreira, basicamente eu vejo este movimento ocorrendo”.</p>

O Entrevistado B1, a exemplo de A7, também possui uma empresa de consultoria, e tem o *coaching* como mais um dos serviços que ele oferece. Ocorre, no entanto, que ele reconhece que o *coaching* tem aparecido cada vez mais como uma opção de carreira. Isso é importante de observar, posto que essa é uma visão que aparentemente tem crescido. Veja-se, por exemplo, o caso do Entrevistado B2. O informante em questão também faz parte da Instituição I1, que, como dito, abrange uma gama mais ampla de profissionais do *coaching*

93 No Código de Ética da Instituição I1 não há qualquer referência de que o *coach* deva ser somente *coach* para ser credenciado junto à entidade. O código de ética de I2 também não, mas na entrevista com B7 pudemos observar um caráter mais restritivo na visão institucional de I2, que parece pretender especificar o *coaching* executivo e empresarial. Vide Anexo B.

(não somente aqueles que trabalham exclusivamente com a prática). Ocorre que ele professa fé de que o *coaching* venha a se tornar uma profissão reconhecida, e entende que o fato de existir II, com suas regras e códigos de ética, é um indício disso:

“[...] as pessoas acabam atuando em diversas posições, inclusive no *coaching*. Porque é um termo que ta em alta, é um termo que tem se falado muito, e que dá retorno. No nosso caso, o nosso *core* é o *coaching*. Eu não sou consultora, eu não sou terapeuta, eu não sou nada. Eu sou *coach*. Porque? Porque o que a gente ta buscando é justamente isso que você falou. Eu lembro que na minha primeira formação de *coaching* tinha muitas pessoas que eram consultores, que eram isso, que eram aquilo. E eu lembro que a pessoa que tava lá com a gente disse: “escolha o que você quer fazer, não dá pra ter tudo e não dá pra ser tudo”. Porque o *coaching* difere completamente. **Em algum momento você pode entrar num conflito de interesses, inclusive com relação à metodologia do processo. E isso é uma coisa que a gente vivencia hoje. Tem as pessoas que são consultores, que são terapeutas e que tão atuando com a prática de *coaching*, mas a gente não sabe de que maneira. Porque diferem muito as práticas.** E a gente não sabe muito como que essa pessoa lida com essa linha tênue. Porque ó: o *coach* ele não vai te dar respostas, o *coach* não vai aprofundar suas emoções (que é da terapia). O *coach* não é um consultor que vai vir aqui te falar: ‘clica isso que você vai ter um restart’. Não. O *coach* vai trabalhar em cima do seu modelo, pra que você chegue às suas próprias conclusões, pra que isso te gere um aprendizado, pra que isso te gere um insight. [...]. Eu acredito sem dúvida que não só vai ser uma profissão regulamentada – porque a gente já tem um órgão de credenciamento pra isso... Eu vou falar do que a gente vive aqui no Brasil, ta. Porque eu tenho muitos amigos *coaches* ao redor do mundo. Isso aí já ta muito mais do que sacramentado. O *coaching* já é visto, globalmente falando, como uma profissão regulamentada. Aqui no Brasil as coisas ainda estão caminhando pra isso, ta Bruno? Acho que a gente ta caminhando a passos muito lentos, na minha percepção. Justamente porque a gente precisa de mais força, a gente precisa de algo mais estruturado. A II tem feito um trabalho muito bom, que ajuda muito. Mas eu acho que ainda poderia fazer um pouco mais, na minha percepção. [...]. Porque é realmente isso que a gente disse: nem todo mundo que hoje se diz *coach* vai se encaminhar e vai se consolidar. Porque exige muito mais do que apenas você só ter uma formação, né Bruno. Exige você realmente ter resultados concretos no seu trabalho, você formar uma reputação no mercado, que é algo que a gente tem buscado bastante. Mas eu sem dúvida acredito que, em muito pouco tempo eu diria, o *coaching* vai ser uma profissão regulamentada aqui no Brasil. Eu só espero que o mercado já comece a olhar por essa perspectiva de entender um pouco quem são as pessoas que só atuam com *coaching* mesmo, e saber diferenciar dessas outras táticas, buscar, sem duvida nenhuma quando for referência em processo de *coaching*, buscar os profissionais credenciados. Isso também vai ser bem importante pra nós.”

O Entrevistado B2, indiretamente, refere-se à disputa de mercado que acontece entre o *coaching* e outras práticas de desenvolvimento pessoal, como foi registrado ao longo da pesquisa. Os alvos de sua crítica não são apenas os consultores em geral, ou aqueles fazem *mentoring* e outros tipos de aconselhamento. Entram na sua mira, também, psicólogos que passam a oferecer serviço de *coaching*, o que provavelmente ocorre em função de colocação no mercado. Vide o Capítulo 6, onde discorro sobre as aproximações e disputas entre o

coaching e o universo das ciências psicológicas. Temos aqui um “código de controvérsia” bastante sensível, posto que toca nos limites entre uma prática que utiliza recorrentemente os conhecimentos da psicologia (o *coaching*), e o próprio universo que lhe fornece “princípios de legitimação”. O *coaching*, por sua essência, não pode se confundir com a terapia convencional, a despeito de recorrer aos conhecimentos da psicologia e da psicoterapia. Este “código de controvérsia” é sensível pois, da mesma forma que os *coaches* divergem em função do par “modismo versus não-modismo”, estes mesmos rótulos poderiam ser utilizados por psicoterapeutas e pesquisadores para desqualificar o *coaching*.

CAPÍTULO 5 – O *coach* em público

No clássico texto *As palavras e as coisas*, Foucault (1999) faz uma importante observação sobre o desenvolvimento da linguagem no devir, primeiro do classicismo e, depois, da modernidade. A profusão de conhecimentos e saberes, observada com o advento do desenvolvimento das ciências e das artes que repousam sobre o seio da sociedade ocidental, provocam uma dispersão da história natural e de teorias generalizantes anteriores que amalgamavam homem e natureza, sociedade e cosmos. Destaca-se, assim, a fragmentação do conhecimento em muitos campos de saber e diferentes ciências. Ocorre a partir daqui uma dificuldade de se formalizar uma linguagem única e harmoniosa. Para incorrer à generalização, diz Foucault (1999, p.303) “a linguagem deve despojar-se de seu conteúdo concreto e só deixar aparecer as formas universalmente válidas do discurso”. Ao refletir sobre o “sistema de pensamento” do *coaching*, creio ser possível entender os seus princípios de legitimação a partir de uma tentativa de se formalizar uma linguagem de formas discursivas universalmente válidas. Isso é algo que não ocorre pacificamente, visto que essas tentativas são perpassadas por “códigos de controvérsia” (como anotado no subcapítulo 4.4).

Foucault (idem) diz ainda que há outra esfera a ser observada na linguagem: a da interpretação. Assim, “se se quer interpretar, então as palavras tornam-se texto a ser fraturado para que se possa ver emergir, em plena luz, esse outro sentido que ocultam” (idem, ibidem). No campo de pesquisa, observei que as entrevistas com os *coaches*, por suas limitações (especialmente temporais), não forneciam todos os elementos possíveis para se visualizar com mais acuidade a interpretação que os atores fazem dos seus próprios preceitos. Assim, o trabalho de campo foi complementado pela observação de palestras e eventos ministrados por profissionais do ramo. Esses registros permitem visualizar esse “outro sentido” que se revela a partir do ato da interpretação. Isso, considerando-se que a enunciação é precedida por um ato de interpretação que visa modular a estrutura discursiva, e fazê-la convencível a um público. Por essa razão, é possível perceber que aqui que jazem os princípios de heteronomia, presentes no “sistema de pensamento” do *coaching* – como já anotado no subcapítulo 4.3. *O coach em público*, como discorro a seguir, se mostra não apenas como um momento de dispersão deste sistema, mas também como um ato em que ele se une a determinados axiomas do campo gerencial e do discurso empresarial.

5.1. Palestra P1: A felicidade dá trabalho

Palestra observada em 25 de agosto de 2014, na cidade de Porto Alegre – RS. A palestra foi apresentada por um famoso *coach* de Porto Alegre – um caso de *coach* que assume também o papel de guru motivacional. Essa palestra merece um registro por diversos dados importantes. O mais importante deles, ter sido realizada no Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, sendo o seu público-alvo os gerentes de uma grande rede bancária nacional, atuantes na capital gaúcha. Obtive autorização para assistir o evento através de uma funcionária do sindicato. O evento fazia parte de uma semana temática sobre o bem-estar no trabalho, organizada pela CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) da empresa. O local do evento sugere, ao menos indiretamente, o beneplácito do próprio sindicato com a agenda ali registrada. Esses dados demonstram um pouco a complexidade e abrangência do campo gerencial e dos treinamentos empresariais em geral. É equivocado achar que as práticas vinculadas a esse campo estão estruturalmente restritas ao nível das altas hierarquias organizacionais. Na verdade, evidencia-se aqui que essas práticas têm adesão em diversas esferas, a ponto de encontrar meios de reprodução em espaços onde se presume que poderia encontrar alguma resistência (como é o caso de um sindicato).

Esse dado é importante, e merece ser observado com mais detalhes. O sindicato em questão, mais conhecido como SindiBancários⁹⁴, é entidade que teve papel reconhecido no bojo dos movimentos sociais nas décadas de 1980 e 1990. No conflito capital *versus* trabalho, o sindicato esteve na vanguarda de lutas contra os efeitos mais diretos da reestruturação produtiva. Isso porque, como se sabe, a categoria dos bancários foi uma das mais afetadas por cortes e demissões em massa decorrentes de todas as reformas neoliberais, e no avanço das tecnologias informacionais sobre o sistema financeiro. Também não se trata de um sindicato paralisado, que simplesmente “aderiu” indistintamente à lógica do campo gerencial. Entre 2014 e 2015, a entidade protagonizou algumas greves importantes, além de paralisações nacionais e mobilizações estaduais, e, no início de 2016, deu apoio ao Fórum Social Temático

94 Sindicato fundado em 1933, tendo papel destacado em diversos momentos históricos da política brasileira. Esteve na dianteira da criação da Central Única dos Trabalhadores (CUT), e dele despontaram quadros políticos do Rio Grande do Sul, como os ex-governadores Olívio Dutra e Tarso Genro. A sede do sindicato abriga também uma espécie de centro cultural com biblioteca, cinema e memorial de fotos.

de Porto Alegre. Tais mobilizações, geralmente, situam em lados opostos o movimento sindical tradicional e o campo gerencial (GRÜN, 1990; 1992).

O que poderia unir coisas aparentemente tão distintas? Essa, talvez, seja uma chave importante para entender o lugar do *coaching* no mundo do trabalho⁹⁵. Essa união, ainda que casual, se dá e torno da ideia de “bem-estar”. Nesse caso, tínhamos uma atividade organizada pela CIPA da empresa em torno dessa temática. Isso acabou por criar ali um ponto de intersecção que colocou, no mesmo plano semântico, vértices de interesses que, no puro conflito capital *versus* trabalho, estariam em posições divergentes. Afinal, quem seria contra o “bem-estar” nas empresas? Sugere-se, assim, um consenso em torno dessa ideia. O efeito direto deste consenso é o encontro dos dirigentes da base da estrutura organizacional em questão (estamos falando de gerentes de agências bancárias, que participam do controle direto dos funcionários da base) com o entendimento do campo gerencial sobre o que é “bem-estar”. É de se supor, dessa forma, que é este entendimento que ali prevalece.

O *coach* palestrante é apresentado como *life coach*, formado pela SBC. Além disso, tem formação superior em Relações Públicas pela PUC-RS. O tema do evento era *A vida que encanta: como fazer algo de extraordinário na sua vida*. Trata-se de uma palestra tipicamente motivacional e performática, cujo título pomposo já adianta um pouco do que ali foi exposto. O espírito de toda a fala do palestrante era perpassado por brincadeiras com os espectadores, onde ele discorria sobre situações embaraçosas na vida e, especialmente, no trabalho. O tom da fala proporcionava o vislumbre de saídas pacíficas e construtivas para problemas como a dificuldade de se equilibrar a vida pessoal com a vida profissional, e também os conflitos no ambiente de trabalho. O palestrante parece valorizar aquilo que a psicologia positiva entende como resiliência. A resiliência, como conceito psicológico, refere-se por processos que explicam a “superação” de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações (YUNES, 2003). Discutiremos esse aspecto no Capítulo 6. O termo, no entanto, não foi proferido em nenhum momento pelo palestrante. Mas o sentido do seu significado está presente em todo o repertório das ideias que foram expostas.

A palestra começa com uma pergunta provocativa do palestrante: *se você pudesse fazer um contrato com Deus, com qual idade você morreria?* Todos, em silêncio, pensam

95 Ressalte-se que não pudemos observar o tipo de acordo feito entre CIPA e sindicato para que esse evento ocorresse. As CIPA's, no geral, possuem reconhecimento no movimento sindical.

nessa idade. Em seguida, ele tenta adivinhar o que se passou na cabeça dos espectadores, pressupondo que eles fixaram aquela idade no pensamento tendo em mente um “prazo” que teriam para fazer “algo extraordinário”. O palestrante parece apostar que na plateia os ouvintes são majoritariamente constituídos por pessoas que efetivamente nunca fizeram nada de extraordinário em suas vidas. O objetivo, afinal, é expor que o sentido da vida é fazer esse “algo extraordinário”, sem deixar bem claro o que é isso. A charada do “contrato com Deus” é um ponto de partida, um pressuposto, um argumento para dar início a um longo discurso sobre como “mudar”. O palestrante afirma que para fazer o “algo extraordinário” é preciso, afinal, “mudar”.

A palestra segue com um convite do palestrante a “mudar”. No começo esse “mudar” é genérico, mas, com os exemplos dados pelo palestrante, vai ficando claro que esse “mudar” é no ambiente de trabalho. A questão deste “mudar” se dirigir ao trabalho é evidente demais para ser negligenciada, inclusive porque a palestra está sendo proferida para profissionais de uma determinada empresa, de um banco. Mas é importante salientar isso, até porque no começo o palestrante faz questão de não deixar muito esclarecido que “mudar” é esse: ele se reporta a um “mudar” para a vida; o sentido de seu significado é propositadamente universal. Mas, ao utilizar exemplos que remetem ao mundo do trabalho, denota-se indiretamente que o que se impele ali é o “mudar” no trabalho, e que o “algo de extraordinário” deve se realizar no contexto da empresa. Dos “desejos universais” de se fazer “algo extraordinário”, vai-se para o particular da empresa. O particular, nesse caso, tem endereço certo.

Em seguida ele elenca quais são os principais obstáculos da mudança, e mais uma vez novos exemplos no mundo do trabalho são elencados. Chama a atenção um exemplo em específico: o do “velho” funcionário que avisa ao novo funcionário ingressante na empresa “como as coisas realmente são ali”, desmotivando sua criatividade e seu espírito inovador no ambiente de trabalho:

“Quando a gente se propõe a fazer algo extraordinário, sempre vão surgir obstáculos. E é muito comum que esses obstáculos sejam pessoas que estão do nosso lado. Imagina assim, no primeiro dia de trabalho. Como que você se sente no primeiro dia de trabalho numa empresa nova? Todo empolgado, com vontade de crescer, de se desenvolver. Mas daí vem aquele funcionário mais antigo e te diz: ‘olha, vem cá que eu vou te explicar como as coisas são aqui’. Daí já viu né... É aí que o sinal amarelo tem que acender, gente! É muito comum encontrar esse tipo de pessoa no trabalho. **A gente olha pra ela, parece que o cara murchou. São pessoas murchas, que abriam mão da felicidade**”. (Grifos meus)

Denotado esse conformismo, o palestrante o chama de “Síndrome de Gabriela” em referência à música de abertura de uma novela da rede globo, Gabriela Cravo e Canela, do músico baiano Dorival Caymmi: “*Eu nasci assim, eu cresci assim; Eu sou mesmo assim; Vou ser sempre assim; Gabriela, sempre Gabriela*”. O palestrante salienta que a mudança depende de o sujeito querer mudar, independente desses obstáculos que são colocados pelos “outros”. Outra coisa que chama a atenção é esse elemento: os “outros”. Assim ele diz:

“É muito comum eu perguntar a alguns de meus clientes [obs.: *coachees*] porque eles sentem dificuldade de mudar, e eles respondem sempre ‘ah porque os outros; não sei o que lá os outros; fico com medo do que os outros vão pensar’... E, bem, aí eu respondo: então chama ‘os outros’ aqui pra gente conversar... [risadas da plateia]... Porque se for assim, o problema não é você, mas sim ‘os outros’”.

Essa estratégia discursiva parece ter como objetivo reforçar que o “querer mudar” é sempre um atributo do próprio indivíduo, independente das pessoas que o cercam. Reforça-se aqui que o “fazer algo extraordinário” é, portanto, uma virtude individualista, uma vez que depende só da vontade do próprio indivíduo isolado. Outro dado anotado foi aparição do tema do tempo. Segundo o palestrante, o sujeito não deve se importar com o tempo para se “fazer algo de extraordinário” na vida. Quanto menos nos importarmos com o tempo para se atingir um objetivo, mais fácil será o processo. Assim, ele defende que é preciso aprender a “curtir” o processo como um todo, curtir as dificuldades e as recaídas, aprendendo a tirar lições dela. Para ilustrar essa ideia, ele recorre à seguinte cena:

“Vocês devem imaginar. Quando uma criança está indo para a praia o que ela fala durante a viagem?... [‘falta muito tempo para chegar?’ responde alguém da plateia]... Isso! Aí eu fico lembrando quando eu ia pra praia com os meus avós. Eles passavam lá em casa, me pegavam. E no meio da viagem eu falava [fazendo voz de criança]: ‘falta muito tempo pra chegar?’. E minha vó respondia: ‘falta menos do que quando a gente saiu’. Aí dali a meia hora eu perguntava de novo: ‘falta muito tempo pra chegar?’. E minha vó respondia de novo: ‘falta menos do que quando a gente saiu’... [risadas da plateia]... A minha vó faleceu e eu nunca tive a oportunidade de falar pra ela que aquilo que ela dizia (falta menos do que quando a gente saiu) tem tudo a ver com o meu trabalho hoje”.

Nesse momento surge a analogia com uma dieta alimentar. O palestrante diz: “*vamos supor que você comece a fazer uma dieta hoje*”, e prossegue dizendo que não é de uma hora pra outra que você irá engatar na dieta, e nunca mais irá comer “porcarias”. Haverá recaídas, e isso é importante de se considerar. As “recaídas” são comuns num processo de mudança, argumenta o palestrante, e não devem ser motivo para desânimo. Outra coisa que o palestrante problematiza é o esforço. Segundo o mesmo, as pessoas em geral tendem a ver o esforço como uma coisa depreciativa, ruim, malograda, cansativa, desanimadora,

desestimulante, degradante, indigna. Aproveitando o fato de ser gaúcho e de estar em Porto Alegre, o palestrante faz a seguinte alusão:

“Tem uma coisa que a gente que é gaúcho entende bastante. Bom, eu sou gaúcho, então posso falar mal de gaúcho. Sabe quando você chega e pergunta pra alguém: ‘E aí Fulano, como é que tá?’; e o Fulano responde: ‘Na luuuuuuuta’... ‘Matando um leãããã por diiiiiiia’. Quer dizer... sempre aquele ‘uuuuuuu’ de ‘luuuuuta’... Aquele ‘ãããããooo’ [entonação de sotaque gaúcho]. Parece até que o cara vai perder o fôlego, ficar sem ar. Quer dizer. Passa a impressão de que ele tá muito desanimado, não aguenta mais aquilo. Mas, poxa gente. Vamos parar pra pensar. Eu to na luta porque é pra eu fazer algo de extraordinário. Se eu não lutar, eu nunca vou conseguir fazer isso. Então porque é que eu vou achar isso ruim?”

Em sua opinião, o esforço deveria ser visto como uma virtude: um motivo para sorrir, um pressuposto do “bem estar”. “A felicidade dá trabalho”, afirmará o palestrante ao final da palestra. A pessoa que se esforça tem motivos para sorrir e contar para os seus pares que é alguém feliz porque é esforçado. Mas o que acontece quando o indivíduo atinge o seu objetivo, ou seja, faz “algo extraordinário”? O palestrante passa a defender que uma vez alcançado o destino, ele deixa de existir. Novos desafios devem surgir pra nossa vida, e somos obrigados a nos colocar novamente dentro de um processo de mudança. A vida que o palestrante expressa para a plateia é uma longa “estrada das mudanças”, com obstáculos, recaídas, dificuldades, as quais temos que aprender a “curtir” para sempre fazer algo “extraordinário”. Vemos aqui um sentido de efemeridade no “fazer algo extraordinário”. Uma vez que essa meta é atingida, novamente deveremos nos colocar outro objetivo extraordinário. O sentido da vida é expresso aqui na ideia permanente de busca pelo extraordinário. A felicidade consiste em não ficar parado. Quem não tem esse sentido para a sua vida é alguém que se acomodou, “murchou”:

“Eu costumo usar muito esse lema: ‘Go Hard, or Go Home’. Se você não quer ser ‘go hard’, não tem problema. A porta tá aberta, e você pode ir pra casa. E eu queria finalizar dizendo isso, gente. **É todo mundo que consegue ser ‘go hard’? Não. A felicidade dá trabalho. E são poucos que conseguem entender isso.** [...] No Brasil o trabalho ainda é visto como uma coisa ruim, gente. Mas a gente precisa mudar isso. Não podemos temer o trabalho, pois ele é uma coisa necessária. Mais do que isso, ele é uma coisa que deve nos fazer bem. (Grifos meus)

Alude-se aqui a uma ideia subjacente de divisão das pessoas entre aqueles que são felizes e aqueles que abriram mão da felicidade. As recorrentes referências ao mundo do trabalho e da empresa não são fortuitas. Trata-se de um locus privilegiado para materializar a imagem de pessoas que são um “sucesso”, e aquelas que são um “fracasso” (murchas). A felicidade, no entanto, dá trabalho. E para tê-la é necessário esforçar-se (ser “go hard”). Nesse ponto, associa-se a ideia do ser feliz com a noção de “merecer ser feliz”, posto que quem se

esforça por uma coisa, a merece. Evidencia-se aqui uma espécie de verbalização implícita da noção de mérito, o que é justaposto pela imagem de alguém que se esforça no seu ambiente de trabalho e se esquivava das “pessoas que murcharam”. A meritocracia não é algo que apenas remunera diferencialmente aqueles que supostamente possuem um talento diferencial. Ela também dá aos indivíduos uma recompensa que vem em forma de uma “mais-valia” de felicidade.

O mecanismo discursivo operado para tornar essa ideia atraente é entender a felicidade como um estado de graça pleno e permanente – que pode inclusive começar a ser atingido desde agora, se você souber “curtir a viagem”. Quer dizer, a despeito de todas as ressalvas em torno da recaída e dos obstáculos, eles não quebram com a lógica da felicidade como uma graça a ser alcançada. Conjugam-se, aqui, a ideia de “bem-estar” com a felicidade, este sentimento de alto prestígio que ninguém pode recusar. Conjugam-se também a felicidade à imagem dos corpos. Ao falar sobre a ideia do “go hard or go home”, o palestrante abriu no data show um slide que continha, para efeitos de *lay out*, a imagem de um atleta correndo. Aqui a imagem do corpo atlético se opõe à ideia do corpo daqueles que “murcharam” no ambiente de trabalho, e que por isso “abriram mão” da felicidade. O exemplo da dieta suscitado pelo palestrante, nesse caso, também não é fortuito. Tudo faz parte da caricatura do “fazer algo extraordinário”: a felicidade, o corpo atlético que não murchou, aquele que atinge o peso ideal com metas e planejamento – sem se preocupar com o tempo para tal.

De forma muito sutil a meritocracia empresarial está aqui presente também. Nessa narrativa, a meritocracia é um princípio de heteronomia. Soma-se a isso o fato de que ele está axiomáticamente vinculado a um valor com alto poder de imunidade: a felicidade. Talvez fosse possível perguntar: quem ousa dizer ser contra a felicidade? Por essa razão, o palestrante fala tanto no esforço. O indivíduo que se embrenha nas disputas por recursos no ambiente de trabalho não poderá ser condenado. Afinal, ele só está buscando a felicidade. O gerente não poderá ser questionado ao dar ordens aos seus subordinados, afinal ele só está buscando o “bem-estar” geral (de si, e de todos). Eis aqui um ponto em que todos concordam: *coaches*, gerentes, CIPA e sindicato (ainda que de forma indireta). Ressalte-se, por fim, que esse mesmo questionamento é possível de ser feito em todos os casos em que o tema da felicidade é aludido como princípio legitimador no “sistema de pensamento” do *coaching*.

5.2. Palestra P2: A crise está no cérebro

Palestra observada em 14 de janeiro de 2015, na cidade de São Paulo – SP. Apresentada por um representante público de uma instituição de formação dos *coaches*– a qual pode ser enquadrada dentro do tipo “escola de *coaching*”, conforme apontado no subcapítulo 3.2. A palestra era aberta ao público, e foi informada pelo site da instituição. O local foi o auditório de um hotel, no bairro do Ibirapuera. O representante em questão é também presidente da instituição e sua personalidade mais conhecida. Também tem caracteres de guru motivacional, como o apresentado na Palestra P1. Apresenta-se de diversas formas: master *coach* sênior e trainer, presidente da instituição, mas, sobretudo, um dos “pioneiros do *coaching* no Brasil”, como consta em sua página na internet. São muitos títulos, e, durante a palestra, ao falar sobre as parcerias de sua instituição com universidades (brasileiras e estrangeiras), disse ser um “cientista do comportamento”. Há uma diferença básica nas palestras P1 e P2. Na primeira, o público era direcionado aos gerentes de uma rede bancária de Porto Alegre. Na segunda, não havia como identificar maiores correlações entre os presentes em termos de renda ou ocupação profissional.

A maioria era de jovens (presume-se, na faixa entre 20 e 35 anos), possivelmente recém-saídos do trabalho, pois era uma quarta-feira, às 18h, próximo ao centro financeiro e empresarial mais importante de São Paulo. Como a palestra foi realizada no auditório de um hotel, ela seguiu toda a formalidade de um treinamento empresarial. Não pudemos captar o tipo de ocupação profissional que aqueles jovens possuíam, se eram jovens empreendedores, trabalhadores aspirantes à direção, ou jovens executivos. Mas eram jovens, e é isso que interessa observar. A força disciplinadora do *coaching* não é utilizada apenas para “ajustar” velhos dirigentes empresariais que se perderam no meio das grandes transformações ocorridas no contexto da reestruturação produtiva. Essa força, na verdade, tem muita penetração entre os mais jovens que sentem uma defasagem na formação ao entrarem no mercado de trabalho. Isso é plenamente realçado pela percepção, muito recorrente, de que o *coaching* “tapa alguns buracos” deixados pela escola⁹⁶.

96 O entrevistado A8, por exemplo, diz: “A minha grande plataforma era o desenvolvimento emocional. Porque se fala muito, alguns cursos e estatísticas que mostram, que 20% do sucesso de uma pessoa está ligado às competências técnicas dela. E os outros 80% estão ligados a todo aquele resto que a gente em momento nenhum para pra aprender. A gente fica 12, 13 anos na escola, e a gente fica só em função das questões técnicas. História, geografia, matemática... Mas não tem

O título da palestra era “*Transforme um ano de crise em um ano extraordinário*”, mas esse não foi o seu tema central. O assunto mais tratado pelo palestrante foi a própria prática do *coaching*. Falar sobre o planejamento do ano de 2015 era somente um mote para apresentar aos ouvintes algumas ferramentas de *coaching* para organização pessoal. Junto disso havia também a intenção de expor fundamentos do *coaching*, e como eles podem ser utilizados no dia a dia, no planejamento das finanças, dos estudos, do tempo e do trabalho. Disso decorre que o evento era, também, um evento de marketing da instituição representada pelo palestrante. Toda a fala do palestrante, desde as cordialidades iniciais da sua fala, são demarcadas por conceitos do “sistema de pensamento” do *coaching*:

“Eu queria, antes de mais nada, exteriorizar ou profetizar (o nome que você quiser dar), sobre a minha gratidão. Eu que sou adepto da psicologia positiva, que amo a psicologia positiva. Eu que tenho a psicologia positiva como o viés mais forte, o pilar mais forte do *coaching*. Digo pra vocês: o primeiro movimento da psicologia que estuda a felicidade. Qual é que é? Gratidão. Então eu queria agradecer bastante o seu interesse, o seu foco, a sua presença.”

O palestrante, dessa forma, jura fidelidade aos preceitos da psicologia positiva⁹⁷. Na sequência, ele fala sobre a sua carreira pessoal (diz que é empresário desde os 13 anos de idade) e também sobre a sua espiritualidade. Revela que é cristão convicto e que também tem muita gratidão por Deus. Ele ressalta a espiritualidade e a religiosidade, mas sublinha brevemente que aquilo não será o foco da sua fala. Em seguida, a exemplo do que foi observado na Palestra P1, ele inicia um discurso sobre a mudança. A ideia central é a mesma: é preciso colocar-se sempre em processo de mudança. Para tal, ele cita um provérbio de origem chinesa: “Se queres colher em três anos, planta trigo. Se queres colher em dez anos, plante uma árvore. Mas se queres colher para sempre, desenvolva um homem”. A ideia defendida aqui é a de desenvolvimento como tarefa permanente, ou seja, para “colher para

nenhum momento onde a gente pára pra discutir como é que a gente deve se relacionar com os coleguinhas. Como é que a gente reconhece como a gente é, as nossas emoções, e como usá-las em nosso favor. A gente não faz isso em momento nenhum de nossa vida. E é exatamente isso que a gente não faz que impacta no mercado. A dificuldade de lidar com as pessoas, a dificuldade de lidar com as equipes”. Ressalte-se que A8 atua em um nicho de mercado formado majoritariamente jovens. Vide Anexo A.

97 A psicologia positiva é um elemento fundamental para entender o ponto das ciências psicológicas que é tocado pelo *coaching*. Muitos conceitos dessa escola são diretamente importados para o vocabulário cotidiano dos *coaches*. Discorro sobre isso no Capítulo 6.

sempre”. Para iniciar esse processo, segundo o palestrante, é definir que você é sua própria liderança (self-liderança):

“E o que vocês vieram fazer aqui hoje? O que ocasiona esse nosso encontro tão importante? Essa é a pergunta que eu te faço. Você tem que saber o que você quer aqui. Tem que ouvir a si mesmo, deixar si mesmo falar o que você quer aqui hoje. Nos meus processos de *coaching* eu costumo dizer o seguinte: ‘gente, vocês têm que saber ouvir seus corações ao invés de seguir os conselhos dos outros’. Porque o resultado disso não é apenas saber tomar uma grande decisão. O resultado é também o fortalecimento da autoconfiança, da capacidade de tomada de decisões. Isso é um impacto muito grande em cada decisão que for feita pelo resto das suas vidas”.

De certa forma, o palestrante exorta os espectadores a uma compreensão de que “ouvir o próprio coração” é mais importante do que “seguir os conselhos dos outros” – algo muito parecido com a ideia de desviar dos “outros que murcharam”, enunciada na Palestra 1. A contradição fica pelo fato de que as pessoas que estão assistindo à palestra se encontravam no local justamente para isso: ouvir os conselhos de alguém que provê a si mesmo denominações de sabedoria sobre o mundo do trabalho e sobre a vida. Segue-se a isso um movimento discursivo de defender que ouvir-se a si mesmo implica em se autodisciplinar. Para tanto, o palestrante utiliza o que ele chama de “metáfora da casa”: a nossa vida é uma casa; e como toda casa possui estruturas. Assim ele enumera nove aspectos (estruturas da nossa vida-casa): aspecto e visão física; aspecto e visão espiritual; aspecto e visão intelectual; aspecto e visão familiar; aspecto e visão social; aspecto e visão financeira; aspecto e visão profissional; aspecto e visão ecológica; aspecto, pensamento e visão sistêmica.

No *data show*, exibe um modelo de tabela contendo cada um desses aspectos, e duas colunas sendo uma para o ano de 2014, e uma para o ano de 2015. Na coluna de 2014 ele recomenda que se coloque o que foi “maravilhoso” em cada um dos aspectos listados, bem como o que “não foi maravilhoso” (devendo, portanto, ser mudado). Na coluna de 2015 ele recomenda que se coloque o que deve ser planejado. A “metáfora da casa” é uma epígrafe que moteja as pessoas a objetivarem coisas e criarem um senso prospectivo para alcançá-las. Isso é o avesso do comportamento de alguém que está acomodado e se sente contemplado com as coisas que estão ao seu alcance. Na verdade, o indivíduo que se pinta aqui não possui nada ao seu alcance e deve, a todo o momento, partir do zero para atingir seus objetivos. O movimento que se apreende daqui é muito similar com a ideia de projeto (ou “projeção”) a que se referem Boltanski e Chiapello (2009) para descrever a organização por projetos. Como os pontos fixos

de estabilidade são rompidos, os indivíduos são encorajados o tempo todo a projetar coisas, estando sempre em movimento e em processo de mudança.

O plano de auto-organização exposto pelo palestrante tem caracteres muito similares às ferramentas de mapeamento expostas no subcapítulo 4.1. O seu formato também se aproxima das tabelas que são propostas pelo manual de Ricci (2009), e que podem ser visualizadas no Anexo C. Conforme ressaltado, há muitas modulações sobre esta ação de “pôr no papel” seus objetivos. Não é inoportuno que o palestrante tenha exposto, durante sua fala, a sua própria versão da Roda da Vida, à qual ele chama de Roda da Abundância – são quatro fatias nessa versão (família, trabalho, espiritualidade, saúde). Ao expô-la, o palestrante afirma que seu funcionamento se dá em torno da dualidade “dar e receber”. “O grande segredo da abundância”, diz, “é, em cada uma dessas esferas dar mais do que se espera da gente”. Para exemplificar, no entanto, ele cita apenas a esfera do trabalho: “é por isso que no meu trabalho eu entrego sempre mais do que me pedem; porque assim eu receberei cada vez mais, sempre”.

Em seguida, ele conta o caso de Walt Disney, o mega-empresário norte-americano da indústria cultural. Segundo o palestrante, o segredo do sucesso de Disney é que ele dava mais do que recebia. Mas esse “dar mais do que receber” não era em dinheiro, mas sim em reconhecimento. “Disney dava tanto reconhecimento para seus colaboradores que hoje as pessoas trabalham no parque dele só pelo prazer de trabalhar lá, de fazer parte daquela história”, diz. Disso decorre um discurso cujo conteúdo é dizer que há uma dificuldade de empresários e gestores em “dar reconhecimento” para os seus empregados e subordinados. É possível fazer mais e extrair mais da performance de uma equipe de trabalho, e o “grande segredo” disso é imputar ao ofício o caráter de grande prazer pelo reconhecimento. O reconhecimento aqui parece funcionar como uma espécie de “mais-valia” emocional potencialmente agregada à força de trabalho, a qual o próprio empregado pode extrair. Cabe ao dirigente saber incentivar isso. Anotei a citação de outros empresários famosos durante a palestra: Bill Gates e Steve Jobs. Bill Gates é citado no início da palestra, quando é dito que ele possui um *coach* que não diz nada sobre o que se fazer em determinadas situações: ele apenas dá um empurrão em seu cliente; “dá um chute na bunda dele”, como dis o palestrante.

Já ao final do evento, o palestrante finalmente entra no tema que dá título à palestra: a crise política e econômica que se principia no Brasil em meados de 2014, atingindo índices maiores em 2015. O registro desse momento é determinante para alguns temas que são abordados nesta pesquisa. O primeiro deles, o ponto de vista de um fornecedor de recursos

humanos (do campo gerencial) sobre o mercado – em sua caricatura enunciada em público. E em segundo lugar, pela constatação da penetração da visão de mundo financista na lógica da gestão de pessoas, em seus mais variados ramos de atividade. Logo de cara, ao anunciar a abordagem do assunto, o palestrante diz que se tem algum exemplo de gestão que não deve ser tomado é o da Petrobrás. É curioso registrar a localização temporal do evento observado no íterim da trama desta crise. Na ocasião, Nestor Cerveró (executivo do alto escalão da Petrobrás) havia sido recentemente preso. Ainda nesta época não se falava nas chamadas “pedaladas fiscais” nem na crise institucional (de nível federal) envolvendo os poderes executivo e legislativo - fatos que iriam tomar conta do noticiário nacional, especialmente a partir do segundo semestre, quando se radicalizaram as insinuações de impeachment da presidenta Dilma Roussef por parte de alguns grupos políticos brasileiros.

A Operação Lava-Jato era o assunto do momento, muito comentado nos jornais e em todos os tipos de mídias. A recorrência de comentários sobre o assunto, e as previsões catastróficas veiculadas pelos meios de comunicação foi assunto comentado pelo palestrante. Segundo ele, temos em nosso cérebro uma pequena estrutura chamada amígdala, que é responsável pelo nosso “instinto de autopreservação”. Na sequência ele relata que a quantidade de notícias negativas que estavam sendo disseminadas poderia ativar a nossa amígdala, gerando em nós “pensamentos autossabotadores”:

“Nós temos que entender uma coisa muito importante. O nosso cérebro possui uma glândula, a amígdala. Vocês têm que saber que a amígdala é a responsável por nosso instinto de autopreservação. E se a gente só ficar antenado nas notícias negativas, o que irá acontecer? Nossa amígdala vai entrar em ação, porque é nosso corpo, nosso cérebro. Mas aí as coisas ferram tudo. Porque a gente só vai ver coisas negativas por todos os lados. Vamos começar a produzir pensamentos autossabotadores. E o que acontece com quem fica se autossabotando? Aí é fígado pela crise mesmo. Então eu vou mostrar uma coisa aqui pra vocês. A crise está dentro de nós, dentro do nosso cérebro.”

O palestrante abre um slide no *data show*, com gráficos representativos dos níveis de aplicação financeira de vários bancos estrangeiros no Brasil. Infelizmente, não pude captar quais eram as instituições citadas, mas eram todos bancos do tipo “banco de investimento” – ou seja, daqueles que não oferecem serviços bancários no varejo. Um era um banco espanhol, outros dois dos EUA e havia um quarto não foi identificado. Os gráficos demonstravam (em duas colunas) o aumento do investimento destas instituições no Brasil nos últimos cinco anos e, correspondentemente, o aumento dos seus lucros também. Nesse momento, o palestrante passa a defender que não é hora de se intimidar, e que os bons investidores sabem sempre que

a crise não é uma coisa ruim: na verdade ela nem deveria ser chamada de “crise”, mas sim como um momento de “desafio econômico”. Aqui o discurso de saber tirar proveito de um momento de crise se aproxima muito dos excertos sobre a crise de 2008 captados no manual de Ricci (2009), analisado no subcapítulo 4.3.

As anotações sobre o manual de Ricci (2009) e sobre a Palestra B2 são importantes registros sobre o aparecimento da crise no “sistema de pensamento” do *coaching*. Mas o que se denota aqui é uma coisa ainda mais importante. É possível interpretar estes dois fatos como momentos de expressão de uma certa primazia de categorias financeiras sobre o âmbito dos recursos humanos e da gestão de pessoas. O mecanismo discursivo que ocorre, quando esta primazia entra em cena, é a suspensão de todos os juízos canônicos oriundos da ideologia sobre a expressividade no mundo do trabalho e no campo gerencial. Tomada de maneira isolada, impõe-se assim a lógica D...D’ do processo de produção de capital como a bússola do “sistema de pensamento” do *coaching*. Sem considerar essa bússola, torna-se improvável, na minha opinião, uma análise sociológica completa sobre o tema. Isso porque é a partir dela que se desatam os nós em favor das formas de disciplinamento que estão em jogo aqui. Pois é assim, como dizia anteriormente, que surge o fatalismo com o qual se deparam os indivíduos no campo gerencial, diante de qual não há escapatória a não ser se submeter.

Grün (1990; 2007) anota uma observação importante que nos pode ser útil para interpretar estes dados aqui expostos. O autor observa que, desde o período tardio da reestruturação produtiva no Brasil o campo gerencial está atravessado por uma hierarquia importante. Nessa hierarquia, em que se medem os gerentes mais ou menos modernos, há uma predominância dos executivos financeiros. Em 1990 o autor visualizava essa hierarquização a partir das OEs financeiras (como a IBEF), que estariam localizadas acima de todas as outras (como a ABRH, ou, no nosso caso, as OEs voltadas ao *coaching*), sendo os atores desse segmento aqueles com mais preponderância e influência nas disputas dentro do campo gerencial brasileiro. No decorrer dos anos 1990 e, sobretudo, nos anos 2000, esse segmento atinge níveis avançados no campo maior de poder da sociedade, envolvendo não só os atores do campo empresarial e da economia como um todo, mas também o sistema político nacional. Ocorre a partir daqui a primazia de categorias financeiras sobre as outras esferas do campo, obrigando atores e instituições a se submeterem à sua lógica. No sentido de uma sociologia do conhecimento, seria possível inclusive falar numa hegemonia financeira, no sentido

gramsciano do termo *hegemonia* (ainda que Gramsci não seja a principal referência de Grün, que se filia à escola sociológica bourdieusiana).

Dessa forma, ainda que o “sistema de pensamento” do *coaching* manipule princípios de legitimação expressivistas, como aqueles ligados à espiritualidade, à ciência, à filosofia, há sempre ali a objeção da fatalidade do mundo caótico e de rápidas transformações que inevitavelmente se abate sobre os indivíduos. Nesse caso, a lógica financeira não é precisamente um princípio de legitimação (nos termos que são propostos aqui), mas sim um axioma, ou seja, um princípio de heteronomia. Por ser um axioma, os enunciados sobre essa lógica ocupam menos espaço nas páginas dos manuais de *coaching*, como o de Ricci (2009), e tomam menos tempo das aparições públicas dos *coaches*, como no caso da Palestra P2. O seu tamanho menor, nesse caso, não denota a superficialidade do tema na sua relação com o *coaching*. Pelo contrário, denota um poder simbólico maior sobre as outras esferas, de forma que este poder se expressa pela densidade de suas forças cerradas e presumidas, o que torna tal lógica axiomática.

Isso é inquirido com mais acuidade quando observamos a fala de interlocutores como o Entrevistado B6, conforme explicitado no subcapítulo 4.4. Ali ele menciona as motivações do *coaching* não apenas a partir de conceitos genéricos (como “liquidez do mundo moderno”, muito provavelmente em relação a Bauman). São citadas características típicas da heteronomia da reestruturação produtiva, como a intensa mobilidade geográfica das empresas – elemento sem o qual não se pode compreender as novas formas organizacionais pós-fordistas (HARVEY, 1989). Temos, nestes casos, um princípio de heteronomia em uma forma mais pura, ao contrário do que observado na fala da Palestra P1. Naquela, a meritocracia empresarial se junta a princípio de legitimação de alto valor, que é a felicidade. Neste caso, não. Ao colocarmos lado a lado o manual de Ricci (2009), o Entrevistado B6 e a Palestra B2, podemos observar que tanto a lógica financeira quanto a mobilidade geográfica do capital estão colocados na mesa sem qualquer alusão à expressividade e aos altos valores. A ordem parece existir aqui sem peias: domine o seu cérebro, o seu corpo, a sua disciplina; pois este é o mundo tal qual ele é, e a ele temos que nos adaptar; pois quem não se adapta “fica pra trás”.

5.3. Palestras P3 e P4: Feira do Empreendedor 2015 (SEBRAE-SP)

As palestras P3 e P4 foram observadas no mesmo evento: a Feira do Empreendedor 2015, realizada entre 07 e 10 de fevereiro em São Paulo – SP, no Pavilhão da Anhembi. Da mesma forma que a Palestra P1, o registro mais detalhado do contexto é relevante. Daqui

podem surgir definições e hipóteses sobre os sujeitos que se conectam pela via do empreendedorismo ao “sistema de pensamento” do *coaching*. De primeira ressalte-se a observação: ao contrário de um espaço sindical, como inesperadamente observamos na palestra P1, o cenário aqui é bastante diferente – e, certamente, mais afeito ao campo gerencial brasileiro. Trata-se de uma feira de negócios de grandes dimensões, e com uma gama variada de tipos de participantes. São Micro-Empreendedores Individuais (MEIs), pequenos e médios empresários em geral, pequenos investidores, jovens empresários do ramo das *start ups*, pessoas buscando uma franquia, etc. Sobre o evento, temos algumas informações disponibilizadas pelo próprio SEBRAE-SP⁹⁸: em quatro dias de evento, foram 104.285 participantes; 400 expositores, dos quais, a maioria era das áreas de negócios online, representação e porta a porta, franquias, máquinas e equipamentos, comunicação online, e prestação de serviços.

Não há dados sobre o perfil dos visitantes, a não ser um levantamento sobre as principais motivações que os levaram ao evento: busca por orientação e informação (42%), pesquisa de equipamentos, fornecedores, serviços, suprimentos, etc. (13%), participação em cursos, palestras, oficinas e seminários (14%), busca de novas ideias para abrir uma empresa (26%), e não informado (5%). No meio acadêmico, no entanto, o perfil de cidadão que é atendido pelo SEBRAE é bastante discutido. Dado o imenso volume de bibliografia a respeito dessa temática (bem como toda a sua particularidade conceitual), não cabe aqui entrar nesse assunto. Ocorre observar, no entanto, que são pessoas que transitam entre os setores médios da população, até setores menos favorecidos das classes trabalhadoras. O SEBRAE frequentemente publica dados em que afirma perenemente que a maior parte dos empreendedores brasileiros (dentro do escopo definido pela instituição) é proveniente dos setores de faixa de renda da Classe C⁹⁹ – conforme a classificação do IBGE. Toda a problemática dessas categorizações é amplamente questionada por Souza (2009, 2010).

Outra coisa que merece ser colocada aqui é a sensível diferença entre o SEBRAE e as OEs tal qual aquelas referidas por Grün (1990; 1992). Se, como diria o autor, o vetor da

98 Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/FE_2015_relatorio.pdf>. Acesso em: em 20 de jan. 2016.

99 Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/classe-c-e-a-que-mais-empreende-no-brasil>>. Acesso em: em 20 de jan. 2016.

hierarquia no campo gerencial se define pela maior ou menor distância em relação aos níveis da linha de produção, o SEBRAE se encontra muito mais próximo desta do que as OEs convencionais. Não se trata, portanto de considerar a instituição sob essa ótica, dado a complexidade da sua formação. Mas, isso não impede que os modelos de identificação do campo gerencial se conjuntem taxonomicamente aos atendidos por ela. Por isso, na Feira do Empreendedor 2015, havia muitas seções dedicadas à disseminação de ideias gerenciais. Dentre elas estava o espaço denominado como “Salas do Conhecimento”, ou seja, um local da feira que reunia diversos auditórios onde ocorreram palestras – segundo o levantamento da instituição, durante os quatro dias de evento o número de espectadores deste espaço foi 24.292 ouvintes. O perfil dos palestrantes variou entre consultores empresariais, executivos que atuam como palestrantes, personalidades midiáticas (uma das palestras mais requisitadas foi a do jornalista Caco Barcellos), e representantes do próprio SEBRAE. Foi nas “Salas do Conhecimento” que ocorreram as Palestras P3 e P4.

A Palestra P3, observada em 09/02/2015, tinha como título *coaching: Quando e para que o pequeno empresário deve considerar o uso deste serviço*, e era aberta para o público em geral presente na feira. O mote da palestra era proporcionar uma explicação sumária para o público de como é a atividade do *coach* para pequenos e médios empresários, e como o *coaching* pode ajudá-los nos seus afazeres cotidianos. A palestra foi apresentada por uma dupla de *coaches* (um homem e uma mulher), os quais são credenciados junto à Instituição II. Um dos palestrantes (homem) se apresenta curiosamente como sociólogo¹⁰⁰, mestre em administração, professor nos programas de pós-graduação em administração, ex-executivo de RH, consultor de projetos em gestão de pessoas e formação de lideranças. A outra (mulher) apresenta-se como mestra nas áreas de comunicação, administração e educação, professora de gestão de liderança em faculdades, consultora de carreira, que atua em *counseling, coaching*

100 Ele não é o único *coach* com essa formação que apareceu no campo de pesquisa. Os entrevistados A2 e B7 também possuem trânsito pela área (vide Anexo A). Há poucos dados, no entanto, que comprovam a importância do pensamento sociológico no embasamento do “sistema de pensamento” do *coaching* – a exemplo da importância que se verifica, no caso, com as ciências psicológicas. É certo, no entanto, que a sociologia possui um diálogo com as ciências administrativas e próprio campo gerencial. Não é de hoje que administradores utilizam modelos oriundos da sociologia a ponto de no âmbito científico a administração poder ser enquadrada como ciência social aplicada.

e *outplacement*. Ambos são sócios de uma mesma empresa de consultoria que oferece um menu variado de serviços, dentre eles o *coaching* executivo e empresarial.

O assunto da palestra girou em torno da associação entre o *coaching* e o tema do empreendedorismo. Aproveitando o ensejo da sociologia, os palestrantes falaram sobre Schumpeter, inovação, e sobre a figura do empresário-empREENDEDOR. Os palestrantes fazem uma referência visivelmente apologética ao que no pensamento schumpeteriano é chamado de “ato empreendedor”, ou seja, uma ação de inovação (na produção e na comercialização de bens) realizada pelo empresário-empREENDEDOR. Segundo argumentam, o *coaching* pode auxiliar o empreendedor a ser inovador, de forma que ele possibilita que o *coachee* aprenda as melhores maneiras e os melhores momentos para se investir. Isso porque o *coach*, com sua experiência de mercado, favorece que o *coachee* visualize novas possibilidades de inovação do ponto de vista econômico privado. Neste ponto, temos um novo patamar para a sobreposição taxonômica observada por Grün (1990). Além da já referida conjunção entre o empresário e o executivo, temos aqui a junção dessas duas esferas à figura do empreendedor. O sujeito que se procura atingir com este discurso pode ser enquadrado, ocasionalmente, como empresário, empreendedor e executivo (posto que aqui o *coaching* está sendo citado, e ele é em sua essência uma prática própria do campo gerencial e dos administradores).

A palestra P4, observada também no dia 09/02/2015, tinha como título *Leader coach, Liderança Desenvolvedora*, e era aberta também para o público em geral. O mote da palestra era fazer um discurso sobre como o “empREENDEDOR” deve ser um “líder” dentro do *setting* empresarial. O palestrante era uma *coach* (mulher) formada pela SLAC, que se apresentava como master *coach*, palestrante, escritora e treinadora de RH, formada em Administração de Empresas, pós-Graduada em Marketing, certificada pela ICC (*International coaching Community*), ICI (*Internacional Association of coaching Institutes*), IAC (*International Association of coaching*), ou seja, acreditada por diversas entidades que se aproximam do formato da Instituição II. Aqui a sobreposição taxonômica anotada na Palestra P3 ganha mais clareza: o empreendedor deve ser um líder (*leader coach*), no qual o *coach* aparece como aceção adjetiva, conforme já anotado anteriormente. Empresário, empreendedor, líder, executivo: todas as denominações parecem habitar um mesmo feixe de correlações possíveis entre o “sistema de pensamento” do *coaching* e o empreendedorismo.

A palestrante, munida de alguns conceitos expostos no Capítulo 4, fala um pouco sobre as ferramentas que um empreendedor líder (ou uma “liderança desenvolvida”) pode

utilizar a partir do *coaching*. Ela fala em *rapport*, na habilidade de encantar pares, subordinados e clientes. Fala também no *feedback*: o líder *coach* deve saber comunicar as falhas de seus subordinados de forma que se preocupe não apenas em apontar os seus erros, como também permitir que se desenvolvam a partir deles. Isso envolveria todo um jogo linguístico para evitar falas de julgamento e condenação, colocando em seu lugar um léxico de incentivos e sugestões. Esse movimento discursivo é parecido com a preocupação expressa pelo palestrante em P2, quando o mesmo afirma que é necessário enunciar a crise econômica não como algo ruim, mas sim como um “desafio econômico” de onde podemos tirar proveitos. Há aqui uma crença subjacente de que a habilidade comunicacional é, por vezes, mais importante e determinante do que o conteúdo que é veiculado.

Na sequência, a palestrante propõe uma dinâmica. Então, divide os espectadores em dois grupos. A ideia é que cada grupo forme uma coreografia para a música Escravos de Jó. Assim, ela dispõe alguns minutos para que os grupos se organizem e elaborem a dança. Como era de se esperar, alguns ouvintes mais animados tomam a dianteira do processo, e passam a determinar quais são os movimentos da coreografia. Um pouco sem saber como se comportar naquela situação inusitada, os outros participantes seguem os passos dos primeiros. Ao final do exercício, a palestrante pede para que estes ouvintes mais animados subam ao palco e dirijam o seu grupo correspondente na performance da dança. Todos entoam Escravos de Jó, e dançam guiados por estes prestativos participantes da palestra.

Ao final da cena, a palestrante mostra que o que acabávamos de observar ali foi o surgimento “natural” de um líder entre nós. Pois, segundo o ponto de vista que está sendo expresso, os líderes surgem naturalmente graças às suas capacidades e ao seu empenho em ser exemplar para o grupo. A palestrante argumenta que é assim que deve ser o empreendedor, a esta altura alçado à categoria de líder-*coach*. Deve cultivar a liderança com naturalidade pois, supõe-se, deverá guiar os seus empregados (o empreendedor é, afinal, um proprietário de empresa). Temos aqui, portanto, um novo princípio de heteronomia. Trata-se do imperativo da liderança e da direção. Não se discute quem está no controle e, por sinal, não se discute o controle. O ato de se controlar um processo onde há líderes e subordinados é igualmente axiomático, tanto quanto a meritocracia empresarial (observada na Palestra P1), e o fatalismo ante aos mandos e desmandos da lógica financeira (observado na Palestra P2).

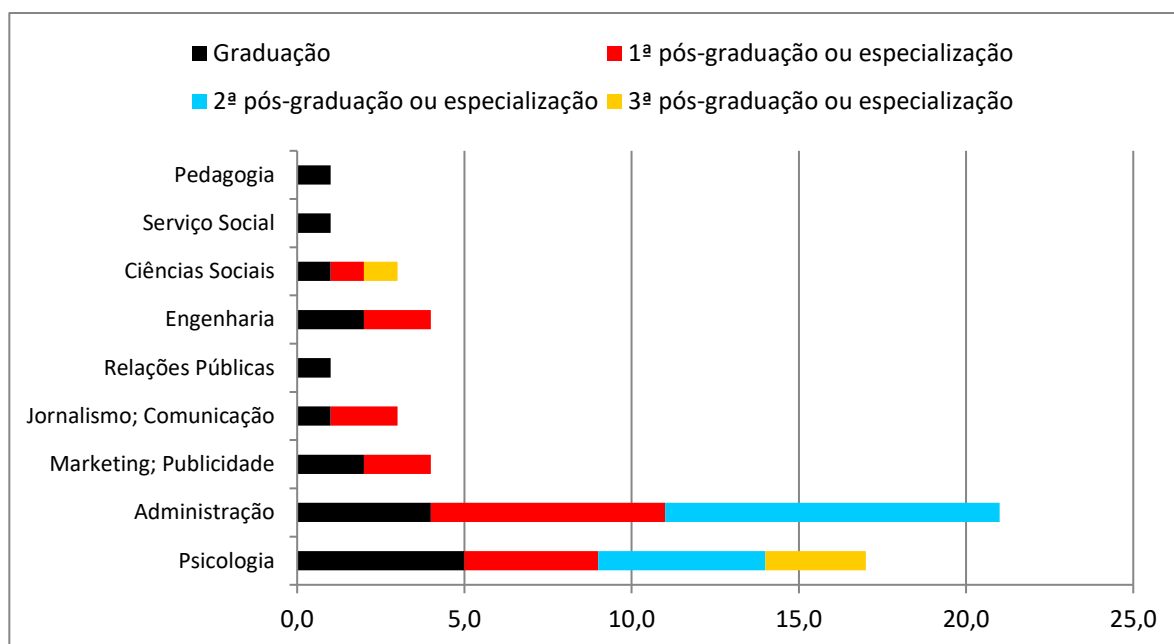
CAPÍTULO 6 - A questão das trajetórias

Até agora a análise dos dados permitiu observar, em primeiro lugar, os princípios de legitimação do *coaching* (expostos no Capítulo 4) e os princípios de heteronomia (expostos no subcapítulo 4.3, e no decorrer do Capítulo 5). Ambos formam partes importantes do “sistema de pensamento” do *coaching*. Mas é na heteronomia que reside a força disciplinadora deste sistema. Falo em “força disciplinadora” no sentido que é colocado por Laval e Dardot (2012) em sua crítica – em meu juízo, adjuntiva - ao método de análise de Boltanski e Chiapello (2009). Decorre, a partir daqui, adentrar no tema da disciplina. A porta de entrada para essa discussão é a relação profícua de apropriação de conceitos das ciências psicológicas pelo “sistema de pensamento” do *coaching*. Isso pôde ser observado em todos os escopos discursivos, sejam eles os dos princípios de legitimação, sejam eles nos princípios de heteronomia. Destarte, pode-se observar que muitos dos entrevistados tiveram passagem por este campo (ciências psicológicas) tanto em suas trajetórias educacionais e acadêmicas, quanto profissionais. Por essa razão, este capítulo se inicia com uma exposição sobre a trajetória dos nossos interlocutores.

6.1. Breve panorama das trajetórias

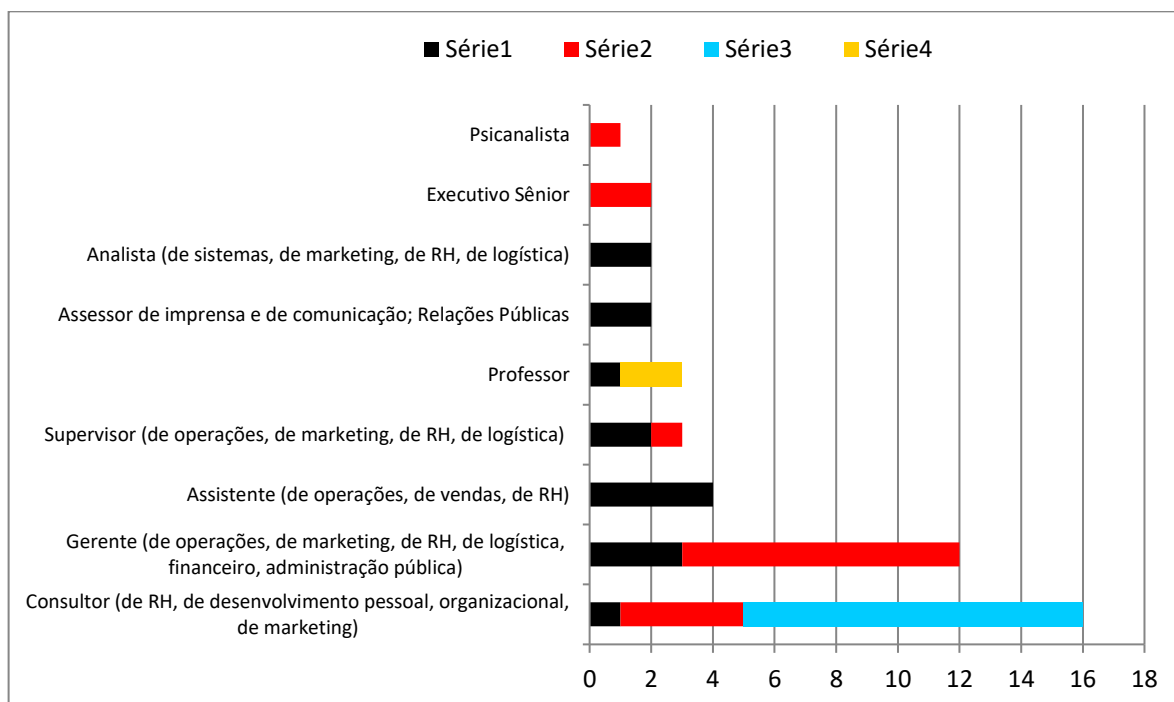
Ao colocar lado a lado as trajetórias (tanto acadêmicas quanto profissionais) dos entrevistados, podemos sugerir que há algumas categorias em comum. Nas trajetórias acadêmicas, trata-se de tipos similares de formação educacional superior – na graduação e na pós – com passagens em alguns grupos principais de cursos e áreas. Incluem-se aqui as formações complementares em instituições diversas, como em OEs (foram citadas, por exemplo, formação em Dinâmica de Grupos pela Associação Brasileira de Dinâmica de Grupos) – aos quais classifico como “especializações”. Nas trajetórias profissionais, trata-se de passagens análogas em cargos e tipos de empresa. Fiz um esforço para sistematizar estas informações em algumas tabelas com as informações gerais de cada entrevistado, de forma a se poder visualizar estes dados com mais detalhamento. Essas tabelas podem ser vistas no Anexo A. Uma observação importante: ao visualizar estes dados, percebe-se que **não há** (grifos meus) variações significativas entre as trajetórias da amostra do RS e da amostra de SP. Dessa forma, cumpre destacar que criei alguns algoritmos para as categorias acadêmicas e profissionais que foram citadas, abrangendo todo o conjunto da amostragem. A somatória destas categorias (classificadas a partir da livre citação dos entrevistados) podem ser vistas nos Gráficos 7 (trajetórias acadêmicas) e 8 (trajetórias profissionais):

Gráfico 7 – Trajetórias acadêmicas da amostra tomada em conjunto (RS e SP); categorias criadas a partir da livre citação dos entrevistados.



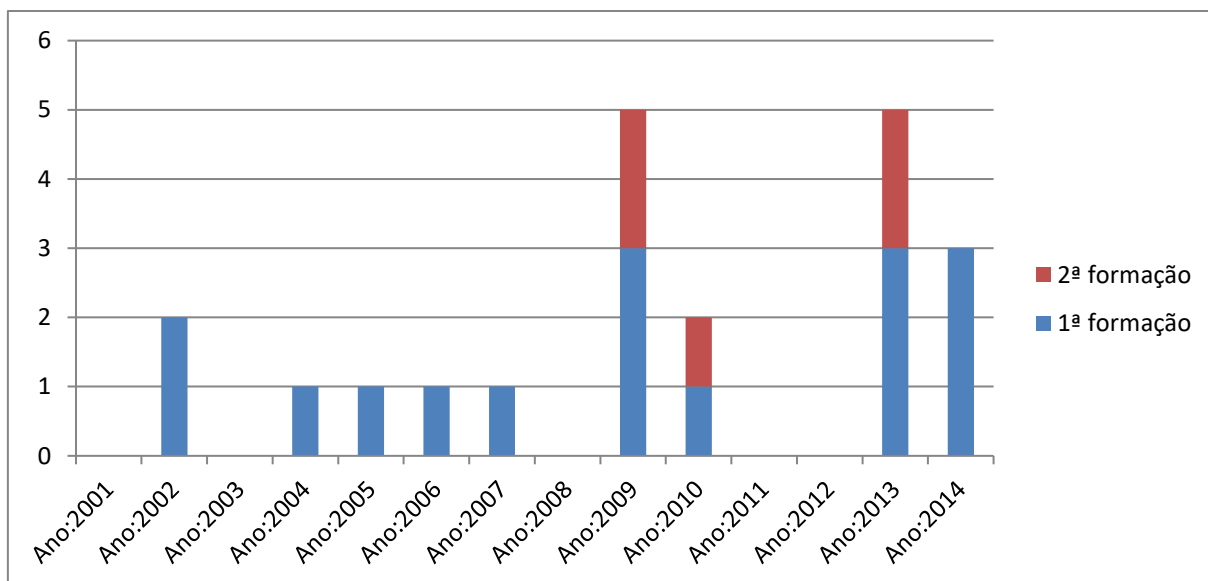
Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 8 – Trajetórias profissionais da amostra tomada em conjunto (RS e SP); categorias criadas a partir da livre citação dos entrevistados.



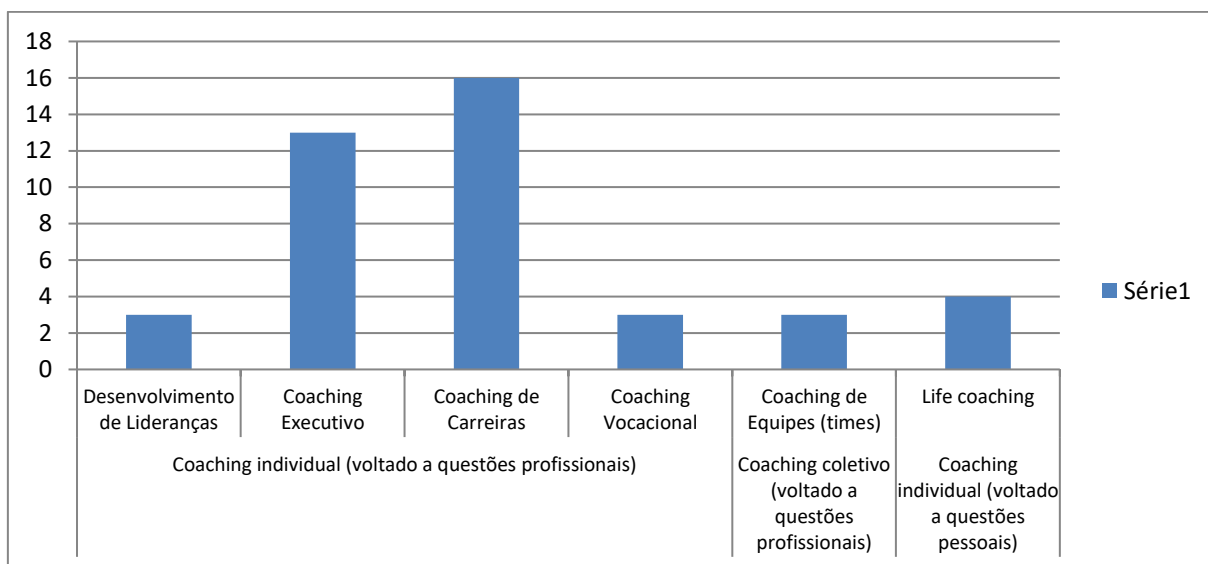
Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 9 – Ano(s) da(s) formações em *coaching* obtida(s) pelos profissionais da amostra tomada em conjunto (RS e SP).



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 10 – Tipo de *coaching* praticado pelos profissionais da amostra tomada em conjunto (RS e SP); categorias criadas a partir da livre citação dos entrevistados.



Fonte: Elaboração do autor

Ressalte-se, antes de tudo, **que esses gráficos não representam dados quantitativos que permitam fazer maiores generalizações sobre o *coaching* em nível nacional** (grifos meus). É preciso fazer uma anotação aqui: Florestan Fernandes, no seu estudo *Fundamentos*

empíricos da explicação sociológica (FERNANDES, 1978) faz uma importante distinção entre métodos técnicos (ou métodos de investigação) e métodos lógicos de explicação. Os primeiros referem-se às “manipulações analíticas através das quais o investigador procura assegurar para si condições vantajosas de observação dos fenômenos” (idem, p. 13). Os segundos são os métodos de inferência e de interpretação da realidade. Estes gráficos são, portanto, métodos lógicos de explicação. Em nenhum momento houve a pretensão de se fazer aqui uma pesquisa quantitativa. Através destes gráficos, busco abrir uma linha de inferências a respeito da relação entre o *coaching* e determinados campos de conhecimento e certas ocupações no campo gerencial. Ocorre aqui uma observação intensiva dos dados colhidos. Essa observação, heterodoxa e intuitiva¹⁰¹, pode sofrer algumas objeções quanto à representatividade da amostra. A esse respeito, diz Souza Martins (2004, p.293):

“A indagação acerca da representatividade está relacionada às possibilidades de generalização e se baseia na noção estatística de amostra. Pensar em amostra é reportar-se a um conjunto selecionado em determinada população, da qual seria representativo. A constituição da amostra deve ser casual, aleatória. É possível, por esse ponto de vista, medir o desvio da amostra em relação a determinada população e empregar coeficientes que indicam com precisão a existência de distorções ou erros, bem como as possibilidades de efetuar uma generalização em direção à população. Entretanto, ao se trabalhar com o caso, como garantir que o indivíduo escolhido ou a comunidade selecionada, por exemplo, são representativos do conjunto do qual fazem parte? Seja como for, do ponto de vista estatístico, restarão sempre dúvidas acerca da representatividade”.

Assim, o que ocorre aqui não é uma busca pela representatividade estatística dos dados informados. É, nesse caso, **a busca por alguns elementos recorrentes na própria amostragem observada** (grifos meus), que permitam estabelecer correlações intuitivas entre os diferentes tipos de trajetória dos entrevistados com o tipo de saber (teórico e prático) que é mobilizado pelo “sistema de pensamento” do *coaching*. Isso permite que essa pesquisa também contenha tópicos de discussão que são próprias de uma sociologia do conhecimento. Na qualidade de terreno de disputas sobre formas mais legítimas de princípios, o campo gerencial busca apropriar-se de saberes que são produzidas por determinadas áreas. Disso decorre que os *coaches*, como profissionais próprios desse campo, buscam legitimar a si mesmos e a prática do *coaching* em função da sua habilidade de manipular estes saberes.

101 “Outra característica importante da metodologia qualitativa consiste na heterodoxia no momento da análise dos dados. A variedade de material obtido qualitativamente exige do pesquisador uma capacidade integrativa e analítica que, por sua vez, depende do desenvolvimento de uma capacidade criadora e intuitiva” (SOUZA MARTINS, 2004, p.292).

Nisso entra o respaldo de suas trajetórias acadêmicas (para referendar os saberes teóricos) e experiências profissionais (para referendar os saberes práticos). Esse respaldo permite observar as aproximações e distâncias entre o *coaching* e outras práticas de desenvolvimento pessoal (como o *mentoring* e a terapia), bem como as próprias disputas internas entre os *coaches* (algo que já foi sinalizado no subcapítulo 4.4).

O Gráfico 7 nos informa uma preponderância, no conjunto total da amostragem de trajetórias acadêmicas, de passagens por formações nas áreas das ciências psicológicas e das ciências administrativas. Nas primeiras, prevalece a passagem pelo conhecimento da psicologia organizacional, especialmente aquela que fundamenta o trabalho nos setores de RH das empresas. Nas segundas, prevalecem as pós-graduações, especialmente aquelas do tipo MBA (*Master of Business Administration*). São estas duas áreas que, presume-se, dão o tom do tipo de conhecimento que é mobilizado pelo “sistema de pensamento” do *coaching*. Observa-se no gráfico também a eminência de áreas como marketing/publicidade, jornalismo/comunicação/relações públicas e engenharia. Trata-se de áreas do conhecimento que permitiram aos interlocutores boas colocações no mercado de trabalho, especialmente nos cargos de direção, de onde decorrem os seus primeiros contatos com os saberes teóricos e práticos do *coaching*. Foram citadas ainda as áreas das Ciências Sociais, Serviço Social e Pedagogia. Conforme sugerido pelos materiais empíricos dos tipos (i) e (iii) – vide subcapítulo 3.5 – o “sistema de pensamento” do *coaching* possui uma relação mais distanciada com estas áreas (a despeito de, periféricamente, alguns de seus conceitos serem incorporados), o que nos faz registrar que não é necessário ter uma formação específica para ser *coach*.

O Gráfico 8 nos informa uma preponderância sobre a passagem dos atores em cargos de direção das empresas. A ordem das carreiras está identificada pelas seções (1, 2, 3 e 4). Esse dado compactua com as colocações feitas no Capítulo 3 – especialmente sobre a relação entre o *coaching* e as OEs – para ratificar o uso da noção de campo gerencial a partir de Grün (1990). Observa-se aqui a proeminência dos cargos de gerência (como primeira e segunda carreiras) e a passagem pelo profuso mercado de consultorias (principalmente como terceira carreira). Ressalte-se que todas essas ocupações antecedem a ocupação de *coach* dos entrevistados. A comparação entre os Gráficos 8 e 9, somado às observações já feitas nos Capítulos 4 e 5 permitem inferir que o “sistema de pensamento” do *coaching*, em termos estruturais, possui trânsito na região do sistema produtivo que diz respeito à gestão de pessoas

e de recursos humanos. Apesar da aparente obviedade deste fato, acredito que seja possível prosseguir na observação de suas minúcias. Essa constatação, tomada por si mesma, não informa quais são as controvérsias internas do “sistema de pensamento” do *coaching* (como exposto no subcapítulo 4.4), e as disputas entre o *coaching* e as áreas do conhecimento que lhe fornecem bagagens de saberes. Discorro sobre isso adiante.

O Gráfico 9 nos informa que a maioria dos *coaches* entrevistados obteve sua formação em *coaching* (tanto a primeira quanto a segunda) a partir da segunda metade da primeira década dos anos 2000. Alguns informaram ter obtido essa formação mais de uma vez, em mais de uma instituição. Essa observação é consonante com os registros feitos nos subcapítulos 2.5 e 2.6. Isso significa que podemos sugerir que a amostra considerada está significativamente relacionada ao bojo do crescimento do *coaching* no Brasil nos últimos anos, e, em especial, na última década. Segundo informado pelos interlocutores, o interesse em obter esse tipo de certificação surgiu através do contato com o *coaching* nos próprios espaços de atuação profissional anteriores como, por exemplo: através de indicação de colega de trabalho, através do contato com algumas ferramentas de *coaching* em outros treinamentos empresariais, participando de fóruns de OEs (como a ABRH), etc.

O Gráfico 10 nos informa a modalidade de *coaching* praticada pelos entrevistados. Aqui é preciso fazer uma ressalva: essas categorias foram criadas a partir da livre citação dos interlocutores, e não possuem fronteiras muito bem definidas. “Desenvolvimento de lideranças” e “*coaching* executivo”, por exemplo, geralmente dizem respeito ao mesmo tipo de prática. As diferenças entre um e outro variam de acordo com o entendimento individual do *coach* sobre aquilo que ele faz. O mesmo se pode dizer do “*coaching* de carreiras” e o “*coaching* vocacional”. O detalhe aqui é que o *coaching* de carreiras muitas vezes pode ser contratado para processos que no campo gerencial são conhecidos como *outplacement*, ou seja, “demissão humanizada”¹⁰²; já o *coaching* vocacional pode se referir à prática de

102 Segundo a SBC: “Desde os anos 60, existe o *outplacement*, uma ferramenta eficaz no processo de demissão. O método começou a ser implantado no Brasil nos anos 80 e consiste na humanização do processo de demissão, buscando uma maneira de beneficiar os dois lados: o dispensado recebe uma orientação de perto para conseguir uma recolocação profissional no mercado e a empresa cumpre com sua parte social, dando o total apoio para quem foi demitido – e ainda ficando com uma boa imagem, tanto interna quanto externa”. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/outplacement-o-que-e/>>. Acesso em: em 20 de jan. 2016.

orientação profissional de indivíduos que têm dificuldades de escolher uma carreira para ser trilhada (os *coaches* A1 e A8, por exemplo, informaram aplicar essa modalidade de *coaching* com jovens vestibulandos que possuem dificuldades de escolher um curso na faculdade).

6.2. Quem são os treinadores do “jogo interior”?

O problema “estrutura *versus* agente” é um tema importante de ser abordado pela sociologia. A discussão em torno disso, como é sabido, tomou parte importante na teoria sociológica a partir das décadas de 1970 e 1980. Da teoria apreendida dos clássicos (Marx, Weber e Durkheim) proliferaram visões de que a ação e a reprodução sociais podem ser explicadas, tipicamente, pela estrutura das sociedades. Essas visões tiveram, muitas vezes, o efeito de reduzir o comportamento das pessoas a determinações estruturais, as quais dariam pouca margem para a independência dos sujeitos na constituição de seu mundo social. Na sociologia contemporânea, houve um esforço renovado para observar possíveis estratégias de autonomia dos indivíduos frente às macroestruturas. Esse debate acabou por tomar a forma de uma querela interminável em torno do problema (não resolvido) dos agentes e das estruturas. Desde a sociologia bourdieusiana ou de Giddens (1989), observa-se, então, uma sensibilização de acadêmicos e pesquisadores em relação ao papel que as pessoas concretas exercem na reprodução da vida social.

Essa ressalva é importante. Isso porque ideias como “sistema de pensamento” do *coaching* ou “novo espírito do capitalismo” podem confundir. Não se tratam aqui de conceitos que visam restringir estruturas que determinam o comportamento dos *coaches* e dos demais atores do campo gerencial. Estas são, por sua vez, noções mediadoras que permitem correlacionar o recorte observado ao contexto mais amplo da reestruturação produtiva neoliberal. Cabe, portanto, fazer uma breve análise sobre quais são as táticas de ação e reprodução dos atores observados nessa pesquisa, bem como eles negociam a sua própria inserção no domínio do fenômeno. Isso nos leva a um exercício de tentar dar uma cara para os nossos *treinadores do “jogo interior”*. Como definir quem são os *coaches*? Essa tarefa se torna desafiadora por conta de dois feixes de tensões que dificultam o debate. O primeiro é, como dito, a dificuldade de situar essa tarefa no escopo de uma boa teoria sociológica que não caia nem na determinação estruturalista das ações humanas, e tampouco na independência absoluta do agente frente à estrutura. O segundo é uma série de preconceitos verificados no senso comum (e, eventualmente, entre os próprios colegas sociólogos) contra fenômenos que são pejorativamente chamados de “modismos gerenciais” – como é o caso do *coaching*.

Vamos observar este segundo ponto. Quando falamos em interpretar o *coaching* a partir de uma perspectiva sociológica, uma das primeiras dificuldades que salta aos olhos é sobre como considerar o fenômeno a partir de uma abordagem crítica. A sociologia, afinal, possui um caráter crítico que lhe é próprio¹⁰³. Desconsiderar este caráter é, em meu juízo, jogar panos quentes em uma das forças propulsoras que permitem que o saber sociológico se constitua como campo do conhecimento. Por essa razão, temos aqui um problema. Como o *coaching* muitas vezes é recortado por essa caracterização a priori de “modismo gerencial” – e, como anotado no subcapítulo 4.4, isso é algo que ocorre dentre os próprios profissionais do ramo – há sempre a tentação de recair sobre todos os esquemas prontos de explicação desse tipo de fenômeno. Essa tentação existe, pois estes esquemas trazem em si a rotulação de “visão crítica” do fenômeno. Cumpre diferenciar a perspectiva sociológica destas visões.

Entre os *coaches* entrevistados, por exemplo, a “visão crítica” de que o *coaching* pode ser um “modismo gerencial” só vale se estiver circunscrita nas suas disputas internas por mercado e por poder de influência no campo gerencial (vide subcapítulo 4.4). Caso haja a superação dessa circunscrição, os “códigos de controvérsia” existentes entre os *coaches* se tornarão um movimento de autodestruição. Ou seja, os *coaches* não podem ir além dos seus “códigos de controvérsia”, uma vez que há o risco de colocarem em xeque a sua própria legitimidade no mundo dos negócios. Já a perspectiva sociológica deve saber ultrapassar esses limites. Caso contrário, o seu efeito indireto será tomar a parte de um ou de outro lado nas controvérsias mercadológicas existentes no “sistema de pensamento” do *coaching*, e isso pode comprometer o distanciamento e o estranhamento necessários a uma abordagem sociológica sobre o assunto. O primeiro passo para isso, portanto, é o próprio olhar distanciado, e a suspeição de que o *coaching* visa corresponder à solução de determinados problemas que estão colocados para o campo gerencial – os quais não são facilmente detectáveis a partir de uma visão rasteira sobre o fenômeno.

103 “A sociologia tem o triste privilégio de se confrontar incessantemente com a questão da sua cientificidade. É-se mil vezes menos exigente para com a história ou a etnologia, para já não falarmos da geografia, da filologia ou da arqueologia. Incessantemente interrogado, o sociólogo interroga-se e interroga incessantemente. [...] De fato, a sociologia não faz mais que pôr às outras ciências questões que lhe põem de maneira particularmente aguda. Se a sociologia é uma ciência crítica, talvez seja por estar ela própria numa posição crítica” (BOURDIEU, 1983, p.24).

A não suspeição de que existam dilemas reais, enfrentados pelos atores do campo gerencial, pode levar a outro preconceito: aquele segundo o qual o *coaching* seria uma invenção exclusiva das mãos de marqueteiros. Nesse caso, por ser essencialmente triunfalista e correlacionado à ação de marketing e propaganda (de empresas e executivos), ele seria um fenômeno efêmero (um “fogo de palha”) que logo será substituído por outro “modismo gerencial”. Em outras palavras: o *coaching* seria um subproduto de marqueteiros hebdomadários, destinado a cair no esquecimento do campo gerencial. Há uma razão empírica pra isso: o *coaching* tem predecessores como a Programação Neuro-Linguística (PNL) e a Análise Transacional (AT). Estas práticas foram muito disseminadas no Brasil nos anos 1980 e 1990 – especialmente a PNL, como anotado por Oliveira Jr. (2015) – e hoje parecem dar lugar a outras novidades, como é o caso do *coaching*.

Esta segunda “visão crítica” do *coaching* como “modismo gerencial” tem uma série de imprecisões. A primeira delas é não observar que a efemeridade é algo que caracteriza fundamentalmente o modo de produção capitalista (MARX; ENGELS, 2005). Dizer que o *coaching* deixará de existir um dia é dizer nada mais do que o óbvio; é “chover no molhado”, portanto. Se o *coaching* é um produto vendido no mercado, entretanto, ele tem um “valor de uso” - ainda que simbólico e imaterial, e ainda que, ressalte-se, possamos discutir sobre os entremeios da sua produção. O que me parece imperioso observar, no entanto, é o tipo de necessidade que este produto visa sanar. Eis aqui um ponto fundamental que a sociologia deve observar, sobre o qual discorro adiante. A segunda imprecisão é o efeito reverso desta “visão crítica” do *coaching* como subproduto de marqueteiros. Ao pronunciar esta visão, os seus pretensos críticos estão, na realidade, se alinhando às aspirações de profissionais do marketing e da propaganda (ou seja, estão se alinhando àqueles que pretendem criticar). Isso é o que eles desejam: lançar um produto no mercado que “cole” e que tenha adesão de muitos consumidores. Há elogio maior a um marqueteiro do que acusá-lo de ter lançado uma ideia qualquer no mercado, a qual obteve adesão acrítica e imediatista de diversos indivíduos?

Por um lado, essa presunção de adesão acrítica e imediatista dos indivíduos se conecta, no âmbito mais geral, à visão de que a estrutura determina o agente. Nesse caso, que a estrutura do marketing e da publicidade coage seres impensantes que, por ingenuidade ou ignorância, comprem um determinado produto. Mas, não só: essa presunção se conecta a uma terceira “visão crítica” sobre o *coaching*: a de que a prática sempre teria existido e que, na verdade, o que houve foi somente uma nova roupagem para coisas antigas. Assim, poder-se-ia

argumentar que o ato de orientar pessoas em suas vidas e carreiras (como ocorre numa sessão de *coaching*) é algo desde sempre existente – em profissões como a do professor, ou a do psicólogo. O líder-*coach* (ou o gerente-*coach*), igualmente, seria a boa e velha personificação da autoridade no mundo do trabalho, da forma como sempre existiu. O que estaria ocorrendo com o *coaching*, dessa forma, seria uma nova rotulação para velhas práticas e velhos comportamentos. Rotulação esta que teria lugar em ações propagandísticas com intenções mercadológicas – como subproduto de marqueteiros, portanto. Essa “visão crítica” é problemática para a sociologia, pois ela renuncia a ver quais inovações que o *coaching* possui em termos de conteúdo, e não apenas de forma. Caso adotássemos essa perspectiva, a observação de seus princípios de legitimação ficaria seriamente comprometida, uma vez que elas se coadunam a um contexto moral e ideológico que é próprio do período pós-reestruturação produtiva. Tratar-se-ia de renunciar à observação sobre o que esses princípios podem revelar em torno dos novos valores e axiomas que orientam práticas e discursos dos atores do campo gerencial.

Pois então, que tipo de linhas podemos utilizar para traçar uma caracterização dos *treinadores do “jogo interior”* a partir de uma perspectiva sociológica? O primeiro tópico para isso é estranhar a construção de que o *coaching* seria um “modismo gerencial”. Isso implica em levar a sério o seu “enigma original” e fazer uma leitura tauteológica de seus fundamentos preliminares. Nesse caso, se nos perguntassem se o *coaching* realmente “funciona” (no sentido de que ele cumpre com seus objetivos, não sendo um charlatanismo gerencial), talvez a nossa resposta devesse ser dedutivamente *sim*. Isso porque diversos atores e instituições têm buscado cada vez mais o conceito (conforme largamente sugerido no Capítulo 2). Temos a partir daqui, então, uma via para o segundo tópico de caracterização dos atores pesquisados: investigar os fluxos de motivações que os levaram a tomar contato com o *coaching*, observando suas recorrências e variações. Este tópico pode ser fundamentado a partir de uma leitura mais detida das trajetórias dos *coaches* de nossa amostragem, como faço neste presente capítulo. Por fim, o terceiro tópico característico: observar conexões possíveis entre estas trajetórias e os princípios de legitimação e princípios de heteronomia auscultados nos Capítulos 4 e 5.

Antes de fazer este exercício de caracterizar os *treinadores do “jogo interior”*, no entanto, creio ser necessário diferenciá-lo de alguns atores que possuem relações com o campo gerencial e que, com muita frequência, ocasionam confusões na interpretação do que é

o *coaching*. Falo, neste caso, dos produtores do farto mercado editorial de auto-ajuda e os gurus empresariais que fazem fama com palestras motivacionais – num estilo próximo daquelas que foram analisadas no Capítulo 5. Essa diferenciação já foi sugerida no subcapítulo 4.3. Todavia, naquele espaço me limitei a observar algumas diferenças entre o *coaching* e este campo em função das suas sutilezas editoriais e do conteúdo literário de suas respectivas obras. A conclusão foi de que a profusão do conceito de *coaching* no Brasil ocorreu por fora das principais editoras especializadas em auto-ajuda do país. Além disso, o conteúdo literário das obras de *coaching* possui um tom diretivo que muitas vezes abre mão dos princípios de legitimação para dar ênfase aos princípios de heteronomia, o que funciona como dispositivo moral para impelir de maneira fatalista (e nada romantizada) os indivíduos a se submeter aos axiomas do campo gerencial.

Vamos nos deter mais sobre esse ponto. Ao analisar as trajetórias de alguns dos autores mais proeminentes de auto-ajuda (voltada a negócios) no cenário brasileiro, tomando como tipo ideal o caso de Roberto Shinyashiki, a autora diz que os “gurus não ocorrem por acaso”. Inspirada por Fligstein (2009) ela afirma que estes são atores que possuem a capacidade de incentivar a cooperação entre determinados indivíduos, no caso, aqueles ligados ao âmbito da gestão de pessoas e de RH – os quais são o público alvo de palestras e eventos organizados pelo guru em questão. É este público que dá apoio ao jogo tal qual proposto por Shinyashiki, tornando-o um exemplar perfeito do tipo de ator que faz despontar o campo literário de auto-ajuda no Brasil. Até aqui, portanto, temos uma similitude com o *coaching*. Isso porque os *coachees* e os demais ouvintes de palestras proferidas por *coaches* podem claramente se enquadrar no mesmo tipo de alvo dos gurus observados por Picanço (idem). Mas o afastamento entre um e outro se verifica quando registramos os acordos culturais que são feitos pelos gurus e pelos *coaches*.

Atores como Shinyashiki e Lair Ribeiro, como bem anotado por Picanço (ibidem), funcionam como intermediários culturais que tentam proporcionar aos seus consumidores “maneiras de ver a vida levando em consideração o que já lhe é importante” (ibidem, p.127). Assim, Lair Ribeiro apela para aspirações de desejos de “sucesso social” (riqueza e status no ambiente de trabalho) e Shinyashiki apela para noções mais amplas, que estão para além do sucesso financeiro, como a felicidade e o prazer. Esses acordos culturais se aproximam significativamente dos princípios de legitimação do “sistema de pensamento” do *coaching*. Mas estes princípios não são os únicos acordos culturais feitos pelos *coaches*. O que os

coaches invocam de diferente (e, por vezes, com grande cinismo) são os princípios de heteronomia. Estes princípios não apenas tentam proporcionar maneiras de ver a vida, mas também conduzir de maneira fatalista os indivíduos pelas redes do campo gerencial. Falo, neste caso, axiomas como a meritocracia impiedosa (que castiga as pessoas que “murcharam” no ambiente de trabalho), a lógica da dominação financeira na sociedade (que empurra para a crise aqueles que não souberem controlar suas “amígdalas cerebrais”) e a existência inquestionável de pessoas que mandam e outras que obedecem. Todos estes axiomas estão expostos no Capítulo 5.

Assim, a minha sugestão é que o conteúdo programático do “sistema de pensamento” do *coaching* acaba por ser menos enlevado do que aquele que é projetado pelos gurus motivacionais considerados por Picanço (ibidem), a despeito de todos os elementos comuns entre um e outro. As certezas dos *coaches* em torno dos axiomas gerenciais os levam a buscar teorias que remetam ao disciplinamento demandado pelo *habitus* dos gerentes de novo tipo (GRÜN, 1990; 1992). Essa busca inveterada por teorias tem uma conexão íntima com a própria trajetória pessoal dos nossos interlocutores. Discorro sobre isso no subcapítulo 6.3, mas desde já cumpre pontuar que as próprias experiências “malditas” dos atores com o campo gerencial (demissões, cortes, frustrações, fracassos de outrem, etc.) formam um combustível poderoso que dá vazão ao fluxo de motivações que levaram os entrevistados a tomar contato com o *coaching*. Isso não significa, todavia, que as experiências “malditas” formam uma estrutura que determina os agentes. No caso, elas conformam possíveis predisposições para atuar no mercado de capacitação profissional, o que pode acontecer de diversas formas. A escolha pelo *coaching* é um destes encaminhamentos prováveis.

Outro estudo importante de ser mencionado aqui é o de Oliveira Jr. (2015). Nele, o autor (que é antropólogo), realiza uma análise etnográfica de atividades motivacionais modernas que possuem como inspiração a PNL. Como dito, práticas como a PNL são antecedentes do *coaching* no Brasil¹⁰⁴, e a sua observação fornece uma importante base para

104 Por sinal, a PNL possui características muito similares ao *coaching* na constituição de sua práxis cotidiana. Ao invés de *coach*, o praticante de PNL é o *practitioner*. O *practitioner*, assim como o *coach*, também pode atender em um consultório e realizar sessões estruturadas, com metas e objetivos bem definidos. Em princípio, *coach* e PNL difeririam apenas em termos de método, posto que alguns de seus pressupostos são compartilhados. Mas como se percebe a partir de uma leitura da pesquisa de Oliveira Jr. (2015) a sua trajetória possui inflexões distintas daquela que é observada no *coaching*, tendo sido muito questionada, inclusive nos meios de comunicação voltadas para o

compreender o devir do fenômeno no campo gerencial brasileiro. Inspirado pela antropologia de Bruno Latour, Oliveira Jr. (2015) discorre sobre a presença da espiritualidade nesse tipo de prática, chegando mesmo a registrar recorrências daquilo que o autor chama de “religiosidade contida” (ou um “deus contido”) nas demonstrações de atividades motivacionais modernas. Nesse caso, as aspirações de sucesso e realização profissional constituem uma espécie de céu/paraíso para o qual os atingidos pelo discurso motivacional devem rumar. Não é fortuito que o pesquisador tenha observado, por exemplo, que a trajetória da PNL no Brasil ocorreu de forma muito próxima à do movimento neo-esotérico (MAGNANI; CAROZZI, 1999). Grosso modo, por essas razões, Oliveira Jr. (2015) denomina ilustrativamente estes personagens como *treinadores de sentido*.

Pois então, qual seria a diferença entre os *treinadores de sentido* e os *treinadores do “jogo interior”*? Como exposto no decorrer do Capítulo 4, muitos dos princípios de legitimação observados no “sistema de pensamento” do *coaching* são também referendados por remissões à espiritualidade e a símbolos de inspiração religiosa. Ali se observa, sem dúvidas, referências às religiões orientais ou mesmo ao cristianismo. Todavia, é saliente (em um grau talvez maior do que na PNL), uma série de controvérsias em torno do uso deste tipo de elemento simbólico – vide, por exemplo, as anotações registradas na Tabela 13. Ressalte-se que esse debate ainda está por ser feito com mais completude. As fronteiras entre o *coaching* e as práticas esotéricas podem ser turvas, o que é denotado no subcapítulo 4.4, onde se vê que há algumas “palavras que às vezes escapam” nas estruturas discursivas do *coaching*. Estas palavras podem sugerir que a espiritualidade esteja ali presente, ainda que não seja enunciada explicitamente. A despeito dessas objeções, registre-se que Oliveira Jr. (2015) vê uma paulatina absorção (ou subsunção) da PNL pelo *coaching* muito em função do aumento de críticas aos *treinadores de sentido*. Essas críticas, por sua vez, tiveram como fundamento a sua associação ao bojo do neo-esoterismo. Assim:

“Ao que parece, o estigma do charlatanismo, lançado às práticas que, no seio da modernidade, não procedem à purificação moderna entre Natureza e Cultura e consideram seu efeito como prova, recaiu sobre a PNL. Se nem a física quântica pode se proteger da criatividade do uso popular de suas descobertas e postulados, a PNL, que deliberadamente se despiu de mecanismos de controle dos processos, em nome da prática, embora tenha se popularizado rapidamente pela força de seus

mundo dos negócios. No campo de pesquisa, não encontrei grande recorrência de questionamentos ao *coaching* a partir destes veículos.

resultados e/ou pela potência do seu sistema classificatório, não conseguiu se defender da potência crítica dos modernos e de sua ironia.[...] Quanto à aparente transição de uma tendência para outra como uma troca de modismos, acreditamos que a absorção da PNL pelo *coaching* faça mais sentido para o material com que tivemos contato. Podemos apenas perceber o quanto a PNL invoca uma quantidade maior de sentidos e interpretações sobre o mundo, ao propor seu metamodelo de linguagem, enquanto o *coaching* é muito mais específico e direto em sua proposta de resolver problemas objetivos em um tempo determinado, assim, passível de uma aplicação mais pontual e pragmática”.(idem, 2015, pp.149-155)

Ou seja: o autor compreende que o *coaching* seria uma prática de desenvolvimento pessoal com uma quantidade menor de sentidos e interpretações sobre o mundo, o que lhe garantiria atributos para aplicações mais pontuais e pragmáticas. Indo além nesta análise, registro aqui que, em meu juízo - e, levando-se em consideração as proposições de Oliveira Jr. (2015) - que o “sistema de pensamento” do *coaching* é muito mais disperso do que o metamodelo de linguagem que dá sustentação à PNL. O pragmatismo do *coaching* não impede que ele tenha uma abrangência mais dispersa, ao passo que isso significa que o “sistema de pensamento” do *coaching* nem sempre faz uso de metamodelos e meta explicações bem demarcadas. Decorre disso que ele também seja potencialmente mais “antropofágico”, absorvendo teorias de diversas naturezas – dentre elas a própria PNL.

Feitas todas essas observações desde Picanço (2013) e Oliveira Jr. (2015), creio ser possível então criar uma imagem plausível para os *treinadores do “jogo interior”*. Trata-se de um grupo específico de atores ligados ao campo gerencial, com passagens por cargos de direção nas empresas e, especialmente, por empresas de consultoria. O nível de sua escolaridade é alto: geralmente possuem duas ou três pós-graduações, o que lhes permite um *curriculum vitae* com alto valor agregado. É também no (e através) do campo gerencial que eles tomam contato com o *coaching*, especialmente através de espaços de difusão do conceito amparados por OEs. Tanto as suas trajetórias profissionais quanto as suas trajetórias de formação educacional/acadêmica conformam as bases do arcabouço de conhecimento que é utilizado na práxis cotidiana do *coaching*. São conhecimentos técnicos sobre os mercados e sobre as instituições, mas não só: estas formas de conhecimento se desgarram de seu seio original no mundo do trabalho e dos negócios, para se tornar conhecimento “sobre a vida”. Disso decorre o fato de o “sistema de pensamento” do *coaching* se caracterizar de maneira dispersiva, podendo abranger outras áreas da vida social, delineando práticas de *life coaching*.

O *habitat* dessa “espécie” são todos aqueles espaços que podem ser vinculados ao lócus de atuação de gerências de Recursos Humanos, desenvolvimento pessoal/organizacional

e gestão de pessoas. São escritórios, consultórios, auditórios de palestras (motivacionais ou não) e espaços de promoção de empresas (feiras de negócios, *workshops*, etc.). O *coach* circula entre consultorias e as empresas que lhe contrata. Circula também em muitos cursos de curta duração, o que lhe garante especialidades técnicas específicas e certificados que corroboram com o seu endomarketing. Assim decorre-se uma espécie de pressuposto (por parte dos *coaches*) de que exista um consentimento social em torno da ideia de que esse *habitat* é generalizável para todas as esferas reprodutivas da vida. Em outras palavras: o *coach* presume que é bom e desejável que espaços alheios aos limites desse lócus gerencial (como o lar, o relacionamento amoroso, a família, etc.) sejam considerados afeitos à lógica do mundo do trabalho e das empresas.

A diferença do *coaching* para o campo literário da autoajuda no Brasil, em seu conteúdo, pode estar no fato de ele intentar abarcar também princípios de heteronomia mais explícitos. Sugiro aqui que estes princípios possuem ligações com experiências “malditas” que demarcam a própria trajetória profissional dos atores. Tais princípios dão um caráter de fatalismo às exigências demandadas pelo *habitus* do gerente pós-reestruturação produtiva, o que se liga diretamente aos atributos disciplinadores da prática do *coaching*. Num sentido parecido, podemos registrar as diferenças da PNL para o *coaching*: enquanto a primeira possui um metamodelo teórico mais fechado, que condensa uma quantidade maior de sentidos e interpretações sobre o mundo, a segunda é mais pragmática. Apesar do pragmatismo dos *treinadores do “jogo interior”* em seu exercício profissional, anota-se também que eles são mais dispersivos e antropofágicos na relação com diferentes formas de saber. Toda a forma de saber é válida para o *coach* (das ciências à espiritualidade, da filosofia à administração), conquanto que ela sirva ao imperioso objetivo de se criar nos *coachees* (ou pares e subordinados, no caso do gerente-*coach*) capacidades cognitivas de prospecção e concentração, além de habilidades comunicativas. Assim, ao colocar o *coaching* ao lado da literatura de auto-ajuda (principalmente no quesito textual) e dos *treinadores de sentido*, os *treinadores do “jogo interior”* parecem atuar numa direção mais desencantada, cujos enlevos são debandados na medida em que apruma-se o seu pragmatismo¹⁰⁵.

105 Emblemático disso é a fala do Entrevistado B7, registrada no subcapítulo 4.4, onde ele diz que o *coaching* pode “servir pra tudo”, sendo uma “medida pra todos”. O entrevistado em questão lamenta-se sobre esse fato, entendendo que ele pode significar a vulgarização do *coaching*. Mas o

6.3. A fala da trajetória e as narrativas profissionais

Das entrevistas realizadas com os *coaches*, pudemos apreender suas respectivas trajetórias e algumas das variáveis que os levaram ao encontro com o *coaching*. Esse encontro é narrado de diversas maneiras. Existem, por exemplo, aqueles atores que narram esse momento como uma espécie de revelação. Geralmente esses são os *coaches* que dizem ter descoberto uma “vocação” para ajudar as pessoas a se desenvolver. Nesse caso, a fala da trajetória é contagiante. Quando o a trajetória é narrada, geralmente outras questões vêm à tona: fala-se de quanto o passado profissional foi importante para se acumular conhecimento sobre o mundo do trabalho; fala-se do quanto o narrador possui formações diferenciadas e exclusivas; fala-se com pujança sobre o quanto as experiências profissionais anteriores lhes davam indícios de que o *coaching* era a sua grande “missão”. Há também aqueles que narram o encontro com o *coaching* como alívio e satisfação. Geralmente esses são os *coaches* que encontraram na prática uma opção de carreira face ao esgotamento de sua profissão anterior. Ressalte-se que não são dois grupos bem definidos: por vezes encontramos elementos de um no outro (e vice-versa), e há sujeitos que poderiam muito bem se enquadrar nas duas categorias. Por razões ilustrativas, entretanto, me parece oportuno fazer essa diferenciação.

Apesar das variações, há alguns elementos em comum. A fala da trajetória é repetitiva, e há nela muitas pontuações. Os *coaches* não esgotam o assunto: ao contrário, parecem compelidos a continuar falando sobre suas carreiras, como se todas as pontuações fossem um mote para justificar a posição que ocupam hoje no mercado de trabalho. A fala da trajetória sugere intercâmbios verbais onde opiniões são formadas e percepções são moldadas a respeito do mundo do trabalho e das empresas. As narrativas, diz De Certeau (1994), antecedem as práticas sociais no sentido de abrir um campo para elas. Esse é potencialmente o caso das *narrativas profissionais* obtidas nas entrevistas realizadas. O espectro do sucesso é algo que está ali o tempo todo, e que demarca toda a conversa. Eis um dos ingredientes fundamentais do *coaching*, o que não apenas produz certos tipos de interpretações e explicações, como também organizam a passagem pelo campo gerencial e o espaço do exercício profissional. Molda-se então o lócus da prática do *coaching*, dando sentido para sua razão de existir numa realidade que é projetada como sendo cada vez mais confusa e difícil de enfrentar.

que ele não percebe é que é precisamente o seu pragmatismo que permite que haja essa dispersão entre princípios de naturezas diferentes.

Os *coaches* têm um motivo importante para mobilizar esse tipo de narrativa. Na medida em que sua práxis cotidiana está baseada no desenvolvimento profissional e pessoal dos seus clientes, eles necessitam de um repertório de fala que lhes permita dizer que são *experts* em organizar questões da carreira e da vida. Argumentam, afinal, que em algum momento de suas vidas eles souberam lidar com as adversidades, agarrar as oportunidades e “vencer” na carreira. A autorrealização e o sucesso organizam as estratégias do seu devir profissional, de maneira que passem a impressão de que são sujeitos comprometidos com a carreira (a sua, e a dos outros). A seguir apresento quatro narrativas profissionais exemplares, que cumprem a função de precipitar alguns desses elementos aqui expostos. São trechos longos, transcritos das entrevistas. Apesar da extensão dessas passagens, creio ser necessário expô-las aqui para ilustrar, a partir da noção de *narrativa* de Certeau (idem), como se congregam alguns dos elementos analisados nesta pesquisa na própria trajetória dos entrevistados. Essa exposição cumpre também a função de ilustrar como foram criadas as categorias de análise expostas no subcapítulo 6.1.

[Entrevistado A2]

Eu sou proveniente da área de Comunicação. Sou jornalista de formação pela PUC-RS. E depois trabalhei um bom tempo com assessoria de imprensa. Eu tive uma empresa de comunicação. Eu fui da área de imprensa de um banco, que era o Banco Meridional na época aqui, que era o antigo Sul-Brasileiro e depois se transformou no Santander. E ali eu comecei a trabalhar na área de assessoria do banco, e depois fui pra área de marketing dentro do próprio banco. Fiquei como gerente de marketing durante um tempo. Saí de lá e fui trabalhar em agência, na Escala, agência de propaganda, que atendia o banco, onde eu fiquei cinco anos gerenciando contas [...]. **Nesse momento eu comecei a me interessar por identidades. O que representava, o que não era dito, no sentido da cultura, do negócio e tal.** Aí eu saí de lá e abri uma assessoria de gestão de atendimento ao cliente. E aí a partir disso eu cheguei no gerente. Porque eu percebi assim: o jeito que alguém atendia um cliente numa loja dependia muito do jeito que ele era atendido internamente pelo gerente ou pelo lojista, e assim por diante. Acabei criando uma metodologia que se chamava “Jeito de Atender”, e depois essa metodologia eu implantei em diversas empresas. Então tinha “Jeito Paquetá de atender”, “Jeito Papelaria Globo” (que hoje é a Casa do Papel), e aí “Jeito Iguatemi” em São Paulo, Rio. Enfim, um projeto que foi sendo implantado nas organizações, sempre com entrevistas pra identificar como era a relação, o que precisava melhorar, e que essa relação melhorasse sempre pra fora. Então sempre um processo assim, de dentro pra fora. E então nesse momento eu comecei a me interessar muito por pessoas. Isso era um interesse assim, que ia além daquilo ali que eu tava fazendo. Eu fiz um pós em gestão de pessoas lá na UFRGS até. A minha orientadora sugeriu que essa metodologia que eu tinha criado na prática, assim, fizesse ao contrário então. Transformasse essa prática num método. [...] E aí eu criei uma metodologia que gerou um livro que eu publiquei depois, e que se chama “Ainda temos jeito”, onde eu tirei pouco aquele academicismo. E aí eu coloquei no mundo essa metodologia pra quem quisesse utilizar. Tudo por sugestão dela. E aí, nessa trajetória eu comecei a focar muito nas lideranças. **Porque eu vi**

assim que não adianta criar lá um treinamento pra vinte vendedores se o gerente dele não tem uma postura. E aí eu comecei a perceber que as transformações de comportamento, elas acontecem de cima pra baixo. De baixo pra cima o que acontece é revolução [ênfase]. Então o que é o modelo de gestão, e como é que isso repercute embaixo. Tem lá o dono da empresa, o cara que preza pela limpeza, ou porque a empresa tem origem alemã, como que aparece essa limpeza no comportamento das pessoas. Então comecei a me interessar por cultura também. Valores, crenças e tal. Então quando eu fui fazer o mestrado foi pra buscar esse olhar, o olhar das relações sociais. Meu interesse não era assim no psicológico. Mas era nas relações sociais, da comunicação social, como é que isso se dava entre as pessoas. Essas demandas pelo poder, pela inveja, pelo conflito. E aí como eu já tava com esse processo, nesse meio tempo eu comecei a dar aula lá na ESPM, desde 2002 eu dou aula lá, numa disciplina que era “Liderança e gestão de equipes”. Eu fui também trazendo também um conhecimento de um outro olhar sobre o processo de liderança. Um olhar mais social, da relação social. Então com o término do mestrado eu já tava com essa ideia assim de me aprofundar cada vez mais nas relações e nas micro-relações; nos diálogos, nas conversas a dois, a três, em pequenos grupos. **E aí eu fui desenvolvendo outras coisas, outras práticas, participei de grupos de conversas apreciativas, comecei a me interessar pela psicologia positiva...** E aí em 2010, eu achei que eu tinha que buscar uma terceira carreira, porque eu não queria mais o mundo corporativo, eu não queria mais ficar fazendo treinamento, comecei a me encher o saco na real dessa... Argh! **Uma ânsia de ver que as empresas grandes têm demandas específicas, quando deveria ser uma transformação geral pra poder fazer realmente a diferença no mundo.** E eu comecei a buscar esse tal de *coaching*, que eu entendia que poderia estar bem próximo daquilo que eu queria. Porque a minha essência ela é de perguntas. Eu sei que vim pro mundo pra fazer perguntas. [...]. Como eu fui repórter durante um tempo; eu trabalhei em rádio, eu adorava rádio por ser um veículo muito rápido. Então eu adorava fazer perguntas. Então, essa coisa da pergunta hoje é a essência do meu trabalho como *coach*. É como se eu estivesse colocando em prática o que tem naturalmente em mim. Então me dá muito prazer. É um flow, assim. Um processo de muita fluidez no meu trabalho. E aí eu fui pesquisar o que se aproximava do que eu acreditava. (Grifos meus)

O Entrevistado A2 é um exemplo de profissional que não é formado nas áreas com maior representatividade na amostra de interlocutores desta pesquisa, ou seja, administração e psicologia. É jornalista por formação (pela PUC-RS), o que lhe deu garantias para acesso a boas colocações no mercado de trabalho – visto que detém um diploma com alto valor agregado. Na sequência, adere ao fluxo típico das empresas de consultoria, onde passa a trabalhar com o incremento dos sistemas integrados de gestão de determinadas empresas. Segue-se a isso a percepção de que as verdadeiras mudanças organizacionais ocorrem “de cima pra baixo”, posto que, o que acontece “de baixo para cima é revolução”. Essa ordem dos fluxos hierárquicos diz bastante a respeito da abordagem pedagógica do *coaching*. Ao se pensar num *coaching* executivo, o mesmo no gerente-*coach*, o que se tem em mente é a preponderância do dirigente na mudança organizacional. Essa percepção do entrevistado se alinha com o preceito pedagógico maior do *coaching*: a prática intenta atingir os dirigentes, tendo como pressuposto de que assim ele poderá aplicar seus ensinamentos e suas

perspectivas aos seus pares e subordinados. O movimento do *coaching*, portanto, é de cima para baixo, e a experiência pessoal do entrevistado é algo que nos dá inteligibilidade sociológica sobre este fato.

Outro elemento de destaque nesta narrativa profissional é o contato do ator com a psicologia positiva. Segue-se a isso um momento de decepção com o âmbito corporativo, donde decorre o discurso de “fazer a diferença no mundo”. O entrevistado, portanto, passa a ter contato com o *coaching* na esperança de que isso vá contribuir com o mundo em que vivemos. Ironicamente, o mesmo ator não deixa de trabalhar com empresas: no decorrer da entrevista, ele informa que a maioria dos seus *coachees* são pessoas ligadas ao mundo do trabalho e dos negócios. Todavia, a psicologia parece dar o respaldo necessário para que ele projete a crença de que está “fazendo a diferença no mundo”. Segue-se a isso que ele mesmo utilize um conceito da própria psicologia positiva para ilustrar a sua satisfação com a atual profissão: o conceito de *flow*. O uso desse conceito sugere que o entrevistado alinha a sua própria experiência individual à teoria que ele utiliza como respaldo metodológico, bem como ao seu próprio exercício profissional (ou seja, àquilo que ele pretende passar para os seus *coachees*). Temos, assim, um caso típico em que a narrativa profissional congrega todos os elementos da atuação profissional de um *coach*: a sua trajetória, as suas experiências, a teoria que ele utiliza, e a projeção disso na sua práxis profissional cotidiana.

[Entrevistado B4]

Eu estou com sessenta e dois anos. Por formação eu tenho psicologia. Me formei no final dos anos 1970. Tenho mestrado em psicologia da saúde e muito cedo eu estive em empresas, eu comecei a trabalhar quando eu tinha dezesseis anos. Desde 1984 fui caminhando por essa estrada corporativa como gerente, até que em 1995 eu estava já numa posição de diretoria e fui gestora em multinacionais até 2002. Eu nunca estive no RH, então eu cuidei de áreas de operações comerciais, de atendimento ao cliente. Então na última posição eu trabalhei com a formação de equipes, equipes jovens, que eram treinadas por mim. Era uma posição bem difícil. **Tinha muita competição entre os próprios gestores e diretores, muita disputa por poder, e isso nem sempre era algo assim... Explícito. A própria empresa incentivava isso, e isso é assim um processo sem volta. Depois eu saí dessa posição. Fui demitida, na verdade. Na visualização de que eu tinha que reconstruir uma carreira paralela, eu sabia que seria difícil me recolocar... Anos atrás estava bem forte essa coisa de já colocar em posições de gestão pessoas mais novas. Depois eles se arrependeram, mas tava muito forte na época. E aí eu comecei a me reconstruir.** Como psicóloga uni o útil ao agradável, a experiência em gestão empresarial e a pesquisa do ser humano. Tentei ser psicólogo clínico, mas não era bem isso que eu queria, e não tinha muito mercado. Então eu fui buscar conhecimentos, certificações, extensões no Brasil e fora do Brasil. Aí montei uma empresa de *headhunting*. Depois comecei a dar aulas logo em seguida ao mestrado. O mestrado eu terminei em 2004, já com essa intenção de entrar na área de educação, mas educação executiva. **E aí percebi que a sala de**

aula, ela é muito boa pra sensibilizar, mas que a maioria não tem a habilidade, a disciplina e a vontade de realmente transformar. Muitos levam as nossas metas como informação, mas não praticam, não aplicam. Isso é o que dificulta a mudança de comportamento e de mentalidade. Eu falei então, quero algo ligado psicologia sem que fosse terapia e fui buscar uma certificação. Como meu projeto falava de conflitos nas corporações e uma das minhas pesquisas era inteligência emocional, eu fui buscar na Austrália uma formação em *neurocoaching*. A minha certificação tem base em pesquisas neurofisiológicas – o funcionamento do cérebro. E isso aconteceu 2009 quando eu me certifiquei. (Grifos meus)

O Entrevistado B4 informa que adentrou ao bojo das consultorias após um processo de reengenharia da empresa em que ocupava um cargo de direção, quando então foi demitido. Assim, precisou buscar uma recolocação no mercado. Esse fato ilustra, de uma maneira específica, a conexão mais geral do *coaching* com o período histórico da reestruturação produtiva neoliberal. Ocorre a partir daqui uma série de acontecimentos que garantem ao interlocutor uma gama variada de conhecimentos sobre o mercado e as organizações, o que lhe permite utilizar esse *know-how* na sua práxis cotidiana de *coach*. Outra experiência que é importante nesse sentido é a sua decepção com a sala de aula. Decorre disso a retórica de que o *coaching* possui um anteparo pedagógico mais adequado à formação de dirigentes empresariais do que a formação acadêmica convencional. Segue-se, assim, uma busca por teorias que dêem sustentação a esse anteparo. O ator em questão encontra essa sustentação nas explicações neurofisiológicas do cérebro, o que lhe garante a crença de que os atributos necessários ao exercício profissional do dirigente podem ser enquadrados na janela das neurociências. Temos aqui um exemplo de narrativa profissional que congrega de maneira univitelina os princípios de heteronomia (o fatalismo ante as mudanças organizacionais típicas da reestruturação produtiva) e os princípios de legitimação (o prestígio das explicações científicas sobre o funcionamento do cérebro).

[Entrevistado A5]

Eu tenho 52 anos. **Então a minha trajetória, ela já é bem extensa e eu acho que isso contribui pra ser um *coach*, em primeiro lugar eu gostaria de dizer isso. Acho que viver a vida contribui pra ser *coach* e eu tive muitas experiências, das mais diversas.** Mas eu iniciei minha trajetória... Fiz o curso de psicologia e sempre atuei na área de organizações, desde o início e trabalhava muito com avaliações psicológicas lá no início da minha carreira. Aí fui convidado a entrar pra uma empresa da área petroquímica. Tava bombando a petroquímica na época, aqui a gente tem um polo petroquímico forte no RS. Trabalhei muitos anos em petroquímica com RH. Cheguei a coordenadora de RH, trabalhar com desenvolvimento de lideranças, de equipes, de seleção de profissionais, essa parte toda do RH e este mesmo grupo Ipiranga me convidou pra ir a uma outra empresa do grupo que não tinha ainda RH assim, de uma forma desenvolvida e eu fui então fazer o trabalho como gerente de RH. Então também durante muitos anos fui gestora de RH numa empresa do grupo Ipiranga, que era uma seguradora, montei

todos os processos de RH. **E pra mim, uma experiência muito grande foi também lidar com os meus pares, líderes em planejamentos estratégicos, trabalhar com orçamento, toda essa parte assim que na psicologia a gente não vê tanto, e dentro de uma empresa eu pude viver os processos de uma empresa.** [...] Nessa época eu já tava trabalhando também com marketing, porque a empresa não tinha, eu sou uma pessoa que vou me oferecendo assim pra os trabalhos... e eu já estava como gerente de RH e desenvolvimento de mercado. Fui fazer especialização em marketing também, gestão empresarial. Fiz na UFRGS inclusive... E depois também fiz uma outra pós-graduação de dinâmica de grupos, de desenvolvimento de grupos, de dois anos. Então eu fiz três MBA's nesse meio tempo assim né... [...] Nesse momento inclusive a FIAT já tinha comprado a minha empresa, então já era o grupo FIAT, já tava em um outro seguimento assim. **Onde eu aprendi muito também, onde eram os franceses e italianos que vieram pra cá pra implantar tudo,** onde eu pude usar mais o meu inglês, coisas assim que também me trouxeram muitos ganhos. [...] fui convidado pra montar uma empresa de seleção de profissionais com alguns consultores que já tinham trabalhado nessa área assim, com consultoria. Aí eu montei uma das minhas empresas. [...] Então isso faz quinze anos, já tem quinze anos essa empresa e ela fica também aqui nesse prédio e comecei a trabalhar mais focado em seleção de profissionais mas com toda essa bagagem de ter sido executiva de uma empresa, de ter vivenciado todos os processos, muitos processos industriais porque eu trabalhei muitos anos em indústria, com profissionais da engenharia, eu consegui me colocar mais nesse tipo de lugar. Eu tinha muito contato com o presidente da empresa para os processos todos de desenvolvimento das pessoas... Então toda essa experiência eu acho que foi muito rica pra o que eu sou hoje e depois também como gerente de RH também na área de serviços, que era seguros, onde a gente tinha filiais em todo o Brasil, então eu viajava muito pra todas as filiais e trabalhava muito assim na parte estratégica mesmo de RH. Então tudo isso foi uma bagagem que eu considero que foi muito importante pra quem eu sou hoje como profissional. **Hoje quando um profissional senta na minha frente no processo de *coaching* e ele é um executivo de uma empresa, eu consigo me colocar no lugar dele e entender o que ele tá dizendo, por já ter vivido coisas parecidas né.** Não as mesmas, mas parecidas. (Grifos meus)

O Entrevistado A5 reforça o argumento de que a sua experiência profissional, enquanto dirigente, é fundamental para os aprendizados que o *coach* utiliza em sua práxis cotidiana. No entanto, temos aqui alguns elementos novos. O primeiro deles, o reconhecimento de que o contato com outros tipos de dirigentes (líderes de planejamento estratégico) formaram uma grande base de conhecimento do ator em questão. O segundo deles, o fato de ter tomado contato com representantes internacionais, especialistas em sistemas integrados de gestão (os franceses e italianos que vieram para cá “implantar tudo”). Esses segundo elemento reforça a conexão mais geral do *coaching* com o contexto histórico da reestruturação produtiva, tomado aqui como um acontecimento global do capitalismo contemporâneo. Não por acaso, o próprio *coaching* possui origem estrangeira e essa constatação ilustra o fluxo de movimentos que ocorrem com alguns conhecimentos técnicos aplicáveis ao mundo do trabalho e das empresas. Segundo relatado pelo interlocutor, toda a sua trajetória lhe imprimiu o valor da alteridade, fazendo com que ele saiba se “colocar no

lugar dele [*coachee*] e entender o que ele ta dizendo”. Isso nos remete ao conceito de *rapport*, exposto no subcapítulo 4.1. Dessa forma, o *rapport* será efetivo conquanto o *coach* saiba mobilizar essa alteridade proporcionada pela sua trajetória profissional.

[Entrevistado B2]

Eu tenho quinze anos de experiência com RH. Eu comecei a minha carreira como *headhunter*. Trabalhei em várias consultorias, conhecendo e avaliando o potencial de pessoas. Entendendo um pouco análise de competências. **E isso me despertou muito cedo o interesse de entender um pouquinho porque é que algumas pessoas “chegavam” tão rapidamente naquilo que elas diziam que era o “topo”, ou carreiras de sucesso. Tiveram carreiras muito bem sucedidas. E outras nem tanto.** E isso me despertou a grande motivação que eu tenho pra trabalhar com pessoas. E aí eu fui... Eu trabalhei muitos anos como *headhunter*, fui pra empresas, fui trabalhar como *business partner*, parceiro de negócios, entendendo um pouquinho da área, o que que era interessante pro profissional, **porque é que algumas pessoas tinham muitos obstáculos, colocavam muitos obstáculos, e não atingiam os seus objetivos de carreira.** Foi aí que em 2009, Bruno, eu comecei a ter contato com o *coaching* como profissional. Porque teve uma passagem anterior que foi muito legal. Quando eu tava começando minha carreira, minha primeira consultoria de *hunting*, que foi a [nome da consultoria]. O meu chefe tava já com um trabalho em parceria com um *coach*. E aí ele convidou algumas pessoas, naquele momento, para serem *coachees*. Então eu fui *coachee* em 2000. E aquilo ali me despertou, e eu lembro que eu cheguei como um jovem super ávido por conhecer o que que era *coaching*. Aí eu cheguei com o meu caderninho pra anotar tudo... E o *coach* chegou e falou: “larga isso, você ta aqui na minha frente, a gente vai trabalhar juntos aqui, eu quero conhecer quem é você, quem é essa pessoa que tá aqui na minha frente”. E aquilo despertou uma conexão imediata, Bruno. Eu falei: “nossa, que legal isso... eu quero fazer isso”. Isso foi lá atrás, né. Em 2000. E aí eu mantive contato com essa pessoa, que é um excelente *coach* também. [...]. E foi aí que me despertou. Mas eu tava começando minha carreira, eu tinha muito arroz com feijão pra comer ainda, tinha ainda que trabalhar um pouco nessa área de recrutamento. Em 2009 eu retomei a ideia do *coaching*. Por quê? **Porque eu passei por algumas empresas, Bruno, e comecei a perceber que às vezes haviam algumas barreiras, alguns obstáculos muito pequenos – inclusive até de comportamento – que impediam essas pessoas a atingirem os seus objetivos, né, de carreira.** E aí eu fui buscar uma formação. Na época era uma formação credenciada. Acho que é importante entender isso também. Como eu queria trabalhar como uma profissional qualificada na área, eu fui buscar um curso aqui no Brasil que fosse credenciado à [Instituição I1]. [...]. Aí eu fui, fiz a minha formação em 2009. (Grifos meus)

O Entrevistado B2 informa que se interessou pelo *coaching* por ficar intrigado com as pessoas que “chegam no topo” das carreiras de sucesso, e outras que “criam barreiras” para que isso aconteça. Há aqui o mesmo vulto observado na Palestra P1, onde se argumenta que há pessoas que são “*go hard*”, e aquelas que “murcham” no ambiente de trabalho. Em resumo, vemos neste exemplo uma breve presença do espectro axiomático da meritocracia empresarial. A novidade a ser observada aqui é a visão do interlocutor sobre este tema. As pessoas criam estas barreiras (inclusive comportamentais), e isso é algo que deve ser

combatido. Em resumo: há uma sutil percepção de que criar obstáculos e barreiras é algo patológico – ou seja, não normal. O normal, como o ator presume, é buscar uma carreira de sucesso. E essa percepção foi moldada pela sua própria vivência no mundo do trabalho e das empresas. A sua trajetória e, em especial, o trânsito no bojo das consultorias, lhe fornece um arcabouço de percepções que levam a crer que é patológico não aderir aos princípios de heteronomia. Assim, ao tomar contato com o *coaching*, vislumbrou uma ferramenta para tentar a reversão deste quadro.

6.4. Entre consultorias, *mentoring* e terapia: divergências e aproximações com o *coaching*

Vamos nos deter brevemente em uma análise mais detalhada sobre as *narrativas profissionais* observadas no subcapítulo anterior. Um dos principais impactos que foi recorrentemente observado nessas narrativas trata-se de uma mudança importante nas carreiras dos entrevistados: no geral, depois de passarem alguns anos ocupando cargos de direção (de diversos níveis) em empresas de grande porte, deslocaram-se para a prestação de serviços em empresas de consultoria. As motivações para esse trânsito são narradas de diferentes formas. Nesse momento eles passam a se aprofundar no estudo e na aplicação de sistemas integrados de gestão. Apesar da inexistência de estatísticas sobre esse setor no Brasil, a partir das entrevistas é possível sugerir que a base de respaldo dessa transição é fundamentada pelo conhecimento de características específicas das instituições e dos mercados. Sua atuação está centrada em conhecimentos específicos e em uma teia de relações profissionais resultante dos anos em que ocuparam posições importantes nas empresas.

A existência de empresas de consultoria não é nova na história do capitalismo moderno. Todavia, o caráter delas é repaginado no contexto pós-fordista. De acordo com Paula e Wood-Junior (2008) durante a década de 1980 inaugurou-se uma nova geração de consultorias, voltadas especialmente para os novos modelos de gestão. Se pensarmos na posição do *coaching* dentro do campo gerencial, ele está localizado nessa região constituída pelos sistemas integrados de gestão (ou seja, pelo fenômeno da governança corporativa) e pela ideologia do *management*. A enorme profusão desse tipo de empresa veio a conformar aquilo que no jargão das ciências administrativas é chamado de “indústria dos conselhos” (PAULA; WOOD-JUNIOR, 2008), baseada na percepção de que o mercado por si só, não consegue se orientar sozinho. Assim, uma parte de sua operação se descola e é vendida sob

forma de produto acabado, materializada em certificações que historicamente se originaram na matriz dos controles de qualidade (DONADONE, 2010).

Isso é importante de ser destacado, uma vez que nas entrevistas houve uma insistência em diferenciar *coaching* de terapia e consultorias, a despeito de as próprias narrativas profissionais demonstrarem o trânsito dos entrevistados nessas áreas. Soma-se a isso o fato de que não são apenas os próprios *coaches* que reforçam essa diferenciação. As cartas com os fundamentos da Instituição II, por exemplo, sublinham com severidade as distinções entre um e outro. No documento *Competências Principais*¹⁰⁶, determina-se que um *coach* acreditado pela instituição deva “saber comunicar claramente as distinções entre *coaching*, consultoria, psicoterapia e outras profissões de apoio”. Já no documento *Competências Críticas*, determina-se que os associados sejam desligados “se estiverem concentrados em dizer ao cliente o que fazer ou como fazer (modo de consultoria)”, e “se a conversa for baseada principalmente no passado, em particular no passado emocional (modo de terapia)”. No subcapítulo 4.2, mostro como os entrevistados A1 e A2 fazem essa diferenciação, afirmando que o método das perguntas faz com que *coaching* se diferencie de *mentoring*, outros tipos de consultoria e terapia. Nesse sentido, cabe destacar aqui também a entrevista realizada com o Entrevistado C1, o único interlocutor desta pesquisa que não é *coach*. C1, no caso, possui uma empresa de consultoria que oferece serviços de *mentoring*. Durante a entrevista, indaguei qual seria o seu ponto de vista a respeito do *coaching* como método de capacitação e desenvolvimento de gerentes e executivos. Segue a resposta:

“Eu tenho dois tipos de vivência nesse assunto. Primeiro, vendo o resultado de processos de *coaching* com executivos. Assistindo eles sendo alvos de *coaching*, e analisando os resultados destes executivos. E o segundo... Eu sou constantemente solicitado pra fazer algo deste tipo com executivos. Eu falo pras pessoas que eu não faço *coaching*. Eu faço uma consultoria direcionada, faço *mentoring*. Porque a ideia de *coaching* ta ligada muito a você fazer pouca interferência, e fazer muitas perguntas pro teu *coachee*. Através de perguntas você leva a pessoa a refletir, e através das perguntas você leva a pessoa a mudar. A minha experiência é que isso é muito lento, e muito pouco efetivo. Eu não gosto deste tipo de atuação. Normalmente quem faz esse tipo de processo são psicólogos, que usam o mesmo tipo de conhecimento da psicologia. Que é processo de anos de trabalho pra que a pessoa evolua um pouquinho. Eu não acho que as empresas têm anos disponíveis. Nem acho que um profissional, assim, pode e deve ficar num processo meio que interminável, em que você fica dependente do teu *coach*, e o teu *coach* precisa vir toda semana pra conversar com você. Não acho que isso é parte da empresa. Eu acho que se você quiser fazer isso você tem que fazer pessoalmente, do teu próprio

106 Vide Anexo B, documento B(i).

bolso, como se fosse um psicólogo teu. E eu acho que tem algumas evoluções sim, e eu acho que algumas evoluções demoram anos sim. Mas não acho que isso deva ser parte de um processo da empresa, nem deva ser obrigação da empresa. Por isso que eu acredito em intervenções mais drásticas, mais pontuais e mais impactantes. Então como que é a minha consultoria? Eu converso com a pessoa; converso com os pares da pessoa; converso com os subordinados da pessoa. Entendo qual é o problema, e procuro ir em causas. E aí eu procuro trabalhar as causas. É tudo claramente, abertamente, de alto impacto de alta dor. Quem quer sair, sai. Quem não ta disposto, toma um choque e sai. Em pouco tempo eu não tenho mais nada pra falar praquela pessoa. Não adianta eu ficar vendo ela toda semana. Não resolve nada a gente ficar conversando sobre determinados assuntos que a gente já conversou 500 vezes. Ou a pessoa andou e quis andar, ou a pessoa não andou e não temos nada pra conversar. Por isso o que eu faço é mentoring. É mentoring, e não *coaching*. E eu não tenho nada contra *coaching*. Acho que em alguns casos funciona sim, mas não acho que deva ser feito pela empresa”.

É interessante observar que as distinções entre *coaching* e mentoring se dão com base na percepção do nível de adesão dos indivíduos ao jogo dos mercados, do mundo do trabalho e do campo gerencial. Enquanto o *coaching* entende que é possível desenvolver gerentes e dirigentes, promovendo o disciplinamento necessário ao exercício da liderança no ambiente profissional, o mentoring é uma intervenção “mais drástica”, “mais impactante”, “de alto impacto e de alta dor”. O *coaching* é uma intervenção na pessoa; o mentoring é uma intervenção no processo. O *coaching* entende que é possível disciplinar uma pessoa que ainda não está totalmente “desenvolvida”. O mentoring parte do pressuposto de que, para que um processo seja devidamente aplicado, os membros de uma equipe de trabalho já devem estar previamente disciplinados e orientados: “quem quer sair, sai; quem não ta disposto, toma um choque e sai”. O *coaching* independe do processo e, por isso, ele pode ser aplicado em diversas situações, inclusive aquelas que são externas ao ambiente empresarial. Decorre disso que os consultores que praticam o mentoring sejam contratados no contexto de aplicação de determinadas certificações típicas do contexto da reestruturação produtiva¹⁰⁷, as quais são aplicadas em empresas ou em setores das empresas.

A existência destes critérios diferenciadores é algo que chama a atenção. Por um lado, sugere-se que há um distanciamento do *coaching* em relação a práticas mais interventivas

107 Exemplos dessas certificações são, por exemplo, os sistemas 5S, TQC (*Total Quality Control*), TPM (*Total Productive Maintenance*), *Kaizen*, SCRUM, ITIL, os sistemas *kanbans* dentre outros. Estes sistemas são herdeiros do modelo japonês de produção e foram (e ainda são, na realidade) muito difundidos através de instituições internacionais que dão credibilidade às empresas que os adotam. São, portanto, signos de ajustamento das empresas modernas aos atuais paradigmas organizacionais do mundo do trabalho.

(como o *mentoring* e outras formas de aconselhamento empresarial, comumente denominadas como *counseling*). Com relação à questão das consultorias se vê que os profissionais que usam o *coaching* como ferramenta de desenvolvimento pessoal possuem uma preocupação permanente em dissociar a prática do leque da “indústria de conselhos”. Entretanto, até o presente momento, não há indícios de que o *coaching* tenha efetivamente constituído um campo a parte dessa indústria – como denotado pela trajetória dos profissionais entrevistados. Conforme observado nos subcapítulos anteriores, os *coaches* passaram por esse bojo e, em grande parte dos casos, prosseguem sendo consultores: possuem um CNPJ, e definem suas empresas como consultorias. Neste momento, há uma diferenciação taxonômica entre consultoria como “ação” (o ato de praticar a consultoria) e “objeto” (a consultoria como empresa de propriedade do *coach*). Se essa diferenciação irá atingir um ponto de total autonomia do *coaching* em relação a este escopo, não nos cabe tentar prever. O que nos parece, enfim, é que o fenômeno ganha cada vez mais um espaço cativo não só no âmbito do mercado, mas também no âmbito científico e acadêmico. Isso assegura, pelo menos por ora, a sua estabilidade comercial.

O Entrevistado C1 afirma que o *coaching* é uma espécie de terapia, visto que geralmente é praticado por pessoas com formação nessa área. O campo de pesquisa nos mostrou que isso é uma meia-verdade. Não é necessário ser psicólogo para ser *coach* e, se fôssemos levar em conta a formação acadêmica dos entrevistados, seria mais plausível afirmar que há uma preponderância maior do conhecimento das ciências administrativas. Ocorre, dessa forma, uma movimentação confessa de separar *coaching* e terapia – muito provavelmente por questionamentos como este que foi colocado por C1 (de que o *coaching* é um processo lento e muito pouco efetivo). Assim temos a seguinte recorrência:

Tabela 15 – Recorrência da ideia de que *coaching* não é terapia

Entrevistado A1	Entrevistado A2
<p>“O <i>coach</i> trabalha com a dificuldade do indivíduo olhando sempre do presente para o futuro. Ao passo que a terapia vai trabalhar com as questões do passado. As questões do passado que estão travando algum processo que a pessoa não está conseguindo passar. Eu acho que essa definição, ela é importante. Porque o <i>setting</i> do <i>coaching</i>, pra mim, é um <i>setting</i> que se assemelha ao da terapia. O <i>coaching</i> individual, né. Ele tem um contrato, como um contrato terapêutico; ele tem um sigilo,</p>	<p>“Acho que o <i>coaching</i> ele tem um plano de ação. Ele tem início, meio e fim. Ele é finito. E a terapia, né... Quantas pessoas que a gente não sabe que ficam 10 anos, 12, 15 anos com o mesmo terapeuta inclusive. É um processo que não termina. Não tem assim... Daqui a pouco o terapeuta diz: ‘eu vou te dar alta’. Ele tem o desempenho do outro na mão. Tem uma autoridade ali, um autoritarismo, uma relação de poder, de dependência, né. No <i>coaching</i>, não. Não se cria essa simbiose, essa relação de</p>

como um sigilo terapêutico – isso, em todas as escolas, né”.	dependência”.
--	---------------

O Entrevistado A1 afirma, portanto, que a principal diferença entre *coaching* e terapia corresponde ao enfoque temporal de um e de outro. A terapia lida com o passado, com os traumas, com questões que estão “travando” as pessoas. Já o *coaching* lida com o futuro, com os desejos, com as aspirações. Isso é correspondente com a definição feita por A2, que entende que a terapia é um processo sem fim, onde o terapeuta acaba por deter uma autoridade sobre o seu paciente. De forma que o *coaching* seria um processo não diretivo, onde não se cria uma “simbiose”, ou uma “relação de dependência”. Estas são questões meramente normativas e pertencem ao discurso oficial que é veiculado tanto pelos *coaches* quanto pelas instituições (como I1 e I2). Ocorre, no entanto, como observado em todos os capítulos anteriores, uma evidente influência do conhecimento psicológico na práxis cotidiana dos *coaches* e no “sistema de pensamento” do *coaching*. O exemplo mais emblemático dessa influência (conforme anotado no campo de pesquisa) é a psicologia positiva. Por isso cabe aqui uma breve apresentação desta escola.

Trata-se de uma corrente das ciências psicológicas que tem como um dos expoentes principais o psicólogo norte-americano Martin Seligman – professor da Universidade da Pensilvânia e ex-presidente da Associação Americana de Psicologia. Em seu livro *Felicidade Autêntica*, Seligman (2004) defende que a psicologia pode ir além do que apenas reduzir o sofrimento humano, aumentando, portanto, a felicidade na vida das pessoas. Nesse caso, ao invés de combater as doenças psíquicas, os transtornos mentais, a depressão, etc., a psicologia poderia se dirigir à promoção da felicidade humana. Assim, a tese de Seligman está calcada no princípio de separação metodológica entre o passado e o futuro. As intervenções terapêuticas tradicionais, que se voltam para as doenças, dão conta de lidar com traumas e acontecimentos do passado e que reverberam no presente. Já as intervenções que tomam como base a psicologia positiva se voltam para as vontades, para os desejos, buscando incidir nos caminhos que chegam à obtenção de resultados que estão localizados no futuro. Algumas referências da psicologia positiva no *coaching* chegam a ser demasiado enfáticas, como na Palestra P2, onde o palestrante iniciou sua fala jurando absoluta devoção à escola.

Dentre todos os conceitos da psicologia positiva que são mobilizados pelo “sistema de pensamento” do *coaching*, um que chama a atenção é a resiliência. Na psicologia, a resiliência

tem como conceitos psicológicos predecessores a invulnerabilidade e invencibilidade (YUNES, 2003). A resiliência reúne características destes conceitos, adicionando a eles a habilidade de converter determinadas adversidades (pressões) em satisfação e prazer. Assim, resiliência seria uma conversão de um estado de pressões e cobranças, para um estado prazeroso e de completude existencial. Os *coaches* desenvolvem esse conceito na sua práxis cotidiana a partir das diferentes teorias que lhe dão suporte (especialmente a psicologia positiva). Acreditam que os diferentes métodos operados num processo de *coaching* podem ser utilizados para promover a resiliência, entendida como a adaptação frente a determinadas tensões vivenciadas pelas pessoas no seu dia a dia – em especial, frise-se, no seu ambiente de trabalho. Entendem que ser resiliente não é manter um estado de calma e indiferença, mas sim “conseguir levantar no dia seguinte com a certeza de que você é capaz e tudo irá se resolver ao focar na solução”¹⁰⁸. Decorre disso uma dedicação muito evidente no estudo da resiliência. A ABRH-SP, por exemplo, possui um grupo de estudos em “Jogos empresariais e *coaching* em resiliência no foco dos grupos”¹⁰⁹. Na Tabela 17, a seguir, temos algumas visões institucionais do entendimento a respeito desse tema:

Tabela 16 – O que é resiliência

Segundo a SBC ¹¹⁰	Segundo o IBC ¹¹¹
“A resiliência humana é bem mais simples. Apresenta-se quando, mesmo diante das adversidades, se consegue encontrar alternativas, enxergar oportunidades para alcançar o propósito. É preciso motivação para o uso da resiliência, assim como para aquisição de outras competências na vida. [...]. Com poucos recursos, o resiliente se arma de criatividade e força de vontade para	“E você, o que faz em tempos de adversidades? O que você faz quando os problemas parecem te perseguir? Você é o tipo que diante de um contratempo chora, foge ou enfrenta? Saiba que existem pessoas que além de enfrentar os problemas, ainda são capazes de se beneficiarem com eles, aprender e crescer emocionalmente. Elas possuem razões para nunca desistir de suas metas e

108 Disponível em: <<http://muraldocoach.com.br/2015/05/resiliencia-e-a-arte-de-liderar-equipas?dest=1>>. Acesso em: em 20 de jan. 2016.

109 Disponível em: <<http://abrhsp.org.br/index.php/premios/9-jornalabrhsp/1079-grupos-de-estudos-jogos-empresariais-e-coaching-em-resiliencia-no-foco-dos-grupos>>. Acesso em: em 20 de jan. 2016.

110 Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/coaching-e-resiliencia-comportamentos-de-alta-performance/>>. Acesso em: em 20 de jan. 2016.

111 Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/o-que-e-resiliencia/>>. Acesso em: em 20 de jan. 2016.

<p>ultrapassar a barreira da estagnação e do ostracismo. Uma boa notícia é que é possível desenvolver essa competência humana que consolida a performance profissional. Algumas empresas estão abrindo espaço para que executivos e outros funcionários de alto escalão tenham acesso às novas habilidades, principalmente artísticas, de modo a poderem ampliar aspectos de resiliência. A experiência traz resultados bem interessantes. Os profissionais passaram a ter comportamentos mais criativos na tomada de decisões, aproximou os colaboradores e aumentou a sensação de desenvolvimento da equipe”.</p>	<p>objetivos. Pessoas com essas capacidades são consideradas pessoas resilientes. A resiliência demonstra se uma pessoa sabe ou não trabalhar bem sob pressão. É mais que educação, experiência, treinamento. O nível de resiliência de uma pessoa determina quem terá sucesso e quem se perderá pelo caminho. Quanto mais resiliente é uma pessoa, mais forte e preparada ela estará para lidar com as adversidades da vida. O sucesso é resultado de inúmeras quedas e derrotas que o indivíduo pode ver como oportunidade de aprendizado e crescimento. E a resiliência é resultado de aprendizagens de vida, o que torna possível qualquer pessoa desenvolvê-la”.</p>
---	---

Em princípio, a resiliência parece ser uma coisa boa e necessária. Quem dirá ser a favor da vulnerabilidade de uma pessoa? Por seu enquadramento benevolente, este conceito pode ser visto como um princípio de legitimação do “sistema de pensamento” do *coaching*. Mas este fato adquire uma nova percepção sociológica quando colocamos, ao seu lado, os princípios de heteronomia deste mesmo sistema. Assim, podemos fazer a leitura de que a resiliência seria a capacidade de aceitar docilmente toda a lógica do campo gerencial e do mundo do trabalho sem questioná-la. Assim, a resiliência é ao mesmo tempo princípio de legitimação e princípio de heteronomia: com ela, o indivíduo pode entender que o mundo competitivo, de rápidas e impiedosas transformações, não precisa ser aceito de forma fatalista. Essa aceitação pode ser convertida numa coisa prazerosa que dá sentido pra vida do indivíduo. Temos aqui a perfeita conexão entre discurso e disciplina, tal como denotado por Laval e Dardot (2012). Por fim, o conceito parece ser apropriado para interpretar as próprias trajetórias de nossos interlocutores. Assim, podemos sugerir que suas experiências “malditas” lhes forneceram um entendimento de que é necessário promover a resiliência no campo gerencial e no mundo do trabalho.

O caso da resiliência ilustra a profícua presença de conceitos das ciências psicológicas no “sistema de pensamento” de *coaching*. Todavia, acredito que o *coaching* não possa ser considerado um sub-ramo da psicologia – como sugere o Entrevistado C1. É verdade que, em alguns países como a Austrália, a prática é diretamente legitimada pelo campo da psicologia. Segundo apontado por Motter Jr. (2012), o conselho australiano de psicólogos referenda o *coaching* como um tipo de terapia, mas este caso ainda é uma exceção. No Brasil, a base de

legitimidade dos *coaches* - conforme demonstrado ao longo de toda esta dissertação - são instituições como as OEs e as próprias associações de *coaching*, como as Instituições I1 e I2. Nesse sentido dissonante, é possível que haja no país uma disputa de mercado entre o *coaching* e as terapias convencionais reconhecidas como tal. Isso, por certo, levou muitos dos entrevistados de nossa amostra – psicólogos de formação, como o Entrevistado B4 – a buscarem uma formação na área pra poder ter uma colocação no mercado. Há também o caso do Entrevistado A6 que reclamou de profissionais da psicologia que vêm no *coaching* uma possibilidade de ganhar dinheiro¹¹². Por esses motivos, creio não ser possível incluir o fenômeno no campo brasileiro das ciências psicológicas.

As diferenciações entre *coaching* e *mentoring*, *coaching* e terapia, *coaching* e consultoria, nos leva a fazer uma indagação importante sobre a pesquisa feita até aqui: poderia então o *coaching* ser considerado um “campo” no sentido bourdieusiano (BOURDIEU, 2005; 2008) do termo? Há diversos motivos para se fazer essa indagação. O *coaching* é um microcosmo dentro de um macrocosmo (o campo gerencial e o mundo do trabalho e das empresas), constituindo um espaço social de disputas (vide os “códigos de controvérsia”, analisados no subcapítulo 4.4). Os “códigos de controvérsia” refletem regras de um jogo particular, com desafios específicos e posições relativamente determinadas. Aparentemente, este jogo implica numa luta por um capital legítimo (todo o conhecimento do “sistema de pensamento” do *coaching*) que, por sua vez, é desigualmente distribuído entre os atores. As estratégias destes atores podem ser compreendidas se elas forem relacionadas às suas posições neste jogo. Apesar de lutarem entre si, os *coaches* parecem ser cúmplices, para além dos seus “códigos de controvérsia”, na medida em que todos defendem a relevância do *coaching*.

Todavia, o conceito de habitus em Bourdieu define esta reflexão. Se o habitus é um sistema de percepções, apreciações e preferências incorporadas (BOURDIEU, 2005; 2008), as evidências sugerem que ainda não existe um “habitus do *coaching*” específico no Brasil. As

112 Entrevistado A6: “Acho que tem muita gente que até... Não querendo falar mal da concorrência, mas tem muita gente que ta atuando nesse desenvolvimento, mas não sabe exatamente ainda nem o que está se passando, né. Então acaba de ter virado um modismo. [...]. Acho que muitas vezes até profissionais de psicologia que buscam no *coaching* muito uma possibilidade de ganhar dinheiro. Mas acho difícil muito que hoje quem atua como psicólogo (que vai lá no passado das pessoas), possa fazer *coaching*. Porque o *coaching* é algo que lida com o presente em direção ao futuro”.

experiências verificadas na trajetória de nossos interlocutores correspondem ao habitus do gerente moderno, conforme definido por Grün (1990; 1992). Quais sejam: a intensa mobilidade por diversas empresas em cargos de direção, a passagem por empresas de consultoria (a “indústria de conselhos”), e toda a sorte de formações modernas em administração e gestão de pessoas (como os MBA’s e as especializações técnicas). No meio disso tudo despontam ainda as experiências “malditas”. Entretanto, estas experiências são demasiados difusas para poderem conformar uma disposição “estruturada e estruturante” relativa a um campo – no caso, um suposto “campo do *coaching*”. Ocorre até aqui observar que estas experiências motivam o despontar de uma forma de conhecimento que assim chamamos de “sistema de pensamento” do *coaching*. Este, por sua vez, encontra-se num espectro de dispersão que, conforme se sugere, não foi possível de constituir um metamodelo explicativo definido.

Há ainda uma última observação a ser feita com relação à análise do *coaching* a partir do seu enquadramento na teoria dos campos. Segundo Fligstein (2009), a constituição de um campo pode ser definida, dentre outros elementos, a partir da atuação específica de alguns atores que, munidos de certa habilidade, conseguem colocar diferentes agentes em um estado de cooperação. Assim afirma o autor (idem, pp. 62-63):

“Os atores sociais são sempre importantes para a reprodução dos campos. Em geral, a reprodução dos campos depende do desempenho habilidoso dos atores em organizações dominantes. Mas, em condições de crise ou formação, os empreendedores institucionais podem criar sistemas completamente novos de significado. Esses empreendedores são atores estratégicos hábeis que encontram formas de induzir grupos muito diferentes a cooperar colocando-se na posição dos outros e criando significados que exercem apelo a um grande número de atores. Esses momentos são o objeto de muitos de nossos estudos empíricos da política, movimentos sociais, empresas e mercados. [...] A habilidade da parte dos atores para analisar e obter essa cooperação pode ser vista genericamente como uma habilidade social. Todos os seres humanos têm alguma habilidade social em função de sua atuação em grupos. Contudo, sabemos que alguns atores são socialmente mais hábeis em obter a cooperação dos outros, atuando com atores mais poderosos e sabendo em geral como construir coalizões políticas na vida”.

Há um movimento dos principais representantes de instituições de *coaching* em mobilizar indivíduos e fazê-los cooperar. Eis o caso, por exemplo, do Entrevistado A7 (presidente da Instituição I2), e dos representantes das “escolas de *coaching*” (como a SBC ou o IBC). Dessa forma, poderíamos dizer que a sua atuação caminha no sentido de tentar fomentar essa cooperação. Acontece, no entanto, que esse esforço ainda não foi capaz de criar “sistemas completamente novos de significado”. Até o presente momento, portanto, o

“sistema de pensamento” do *coaching* apresenta tendências à não-conformação de um campo em si. Apresenta-se, outrossim, mais como um subcampo alocado aos campos econômico e gerencial, e às suas lógicas de funcionamento. Se isso irá ocorrer, é algo que não cabe tentar aqui prever. Todavia, a inscrição dessas considerações no debate sociológico abrem a perspectiva para que essa discussão prossiga no futuro, de forma que as disputas internas neste “sistema de pensamento” sejam devidamente exploradas.

CAPÍTULO 7 – Anotações teóricas

No decorrer desta investigação, não encontrei pesquisas e formulações sociológicas específicas sobre o fenômeno da grande profusão do *coaching* em tempos atuais. Ironicamente, encontrei menções do conceito na obra *O novo espírito do capitalismo* de Boltanski e Chiapello (2009). Esta obra vem sendo muito comentada na sociologia brasileira, por representar uma inflexão importante na teoria sociológica. Dessa forma, as principais ideias destes autores perpassam toda esta dissertação. Uma das mais interessantes observações que eles fazem diz respeito à cooptação da crítica ao capitalismo pelo próprio capital. Isso teria ocorrido *peri passu* à reestruturação produtiva, de forma que a sustentação do capitalismo atualmente seria respaldada, em grande parte, por elementos da contracultura da geração de 1968. Essa geração propugnava a libertação e a autonomia frente às amarras das grandes instituições – igreja, família, Estado e mercado – o que fez com que os modelos organizacionais pós-fordistas incorporassem a crítica à hierarquia e ao imobilismo. O efeito objetivo disso seria a apologia do risco, a flexibilização das leis trabalhistas e o enfraquecimento de mecanismos de resistência (como o movimento sindical).

O “novo espírito do capitalismo” tem um sentido ideológico, conforme apontam. Nesse sentido, eles recorrem à teoria de Dumont (2000) que vê nas ideologias ligadas às atividades econômicas não somente um conjunto de discursos moralizadores e enganadores, utilizados para velar interesses materiais desmentidos pela realidade. Há nessa ideologia, também, um universo de “crenças compartilhadas, inscritas em instituições, implicadas em ações e, portanto, ancoradas na realidade” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.33). A ideologia, nesse caso, possui uma força cultural que permite dominar elementos que antes lhe eram estranhas. No caso da gestão empresarial pós-fordista, essa ideologia permite incorporar todo o apelo à expressividade, à filosofia, à espiritualidade zen – dentre outros – que lhe imprimem signos heterodoxos de alta cultura. Isso tudo pôde ser amplamente observado nesta pesquisa, sobretudo quando discorreremos sobre os princípios de legitimação do “sistema de pensamento” do *coaching*. É esse apelo que permite que os *coaches* não sejam apenas simples *treinadores*, mas sim *treinadores do “jogo interior”*.

Luc Boltanski e Ève Chiapello não são os primeiros a observar isso. Os primeiros sinais deste movimento já haviam sido detectados nos anos 1980 pela própria sociologia francesa. Castel (1984), ao observar as ciências psicológicas naquele momento, entendeu que havia uma novidade neste campo, sobretudo a partir de teorias antipsiquiátricas. Estas, por sua

vez, se coadunariam com tipos de “pós-análise” e com a gestão dos riscos no mundo do trabalho. Robert Castel, curiosamente, é outro autor que vem sendo muito comentado na sociologia brasileira, especialmente por sua *As metamorfoses da questão social* (CASTEL, 2001). A sua obra sobre a gestão dos riscos, a antipsiquiatria e a pós-análise, todavia, é de extrema importância para entender um pouco dos fundamentos psicológicos de práticas terapêuticas da atualidade. Por essa razão, suas ideias também estão presentes no esqueleto teórico desta dissertação. Desde já, cumpre observar que as formulações deste autor não puderam ser totalmente desenvolvidas aqui, dado as limitações do campo. Mas, ao menos, elas cumprem a função de ilustrar o mapeamento teórico que me dá suporte.

Por fim, faço referências a Laval e Dardot (2012). Leitores atentos de Michel Foucault e Karl Marx, os autores oferecem um enquadramento teórico-analítico bastante pertinente. Entendem que a reestruturação produtiva neoliberal não pode ser reduzida a uma ideologia econômica ou a um conjunto de políticas governamentais liberalizantes. Deve, igualmente, ser considerada um tipo de racionalidade, uma vez que tende a orientar não somente a ação dos governantes, mas também a conduta e o comportamento daqueles que são governados. A racionalidade neoliberal teria como fundamento principal a generalização da competência, que permite a difusão de categorias como “performance” – que são recorrentes no “sistema de pensamento” do *coaching*. Nesse sentido, a competência e a performance seriam eminentes normas de conduta neoliberais, e a empresa moderna seria seu correspondente seio de subjetivação. Decorre disso a percepção de que o “novo espírito do capitalismo”, agora alçado à condição de “nova razão do mundo”, detém um forte caráter disciplinador.

7.1. A questão das ciências psicológicas

Conforme dito, Castel (1984) possui uma importante contribuição sobre as mudanças no campo das ciências psicológicas desde os anos 1970. Segundo o autor, a partir desse período observa-se uma guinada importante nas práticas terapêuticas, que desde Freud possuíam como principal atributo a cura de deficiências e patologias psíquicas. No período em questão, generalizam-se propostas extraterapêuticas (dentre as quais, compreendemos que está a prática do *coaching*¹¹³). Nas palavras do autor, estas seriam “terapias para os normais”,

113 Essa classificação é problemática, como observado no subcapítulo 6.4. No entanto o termo parece ser o mais adequado para o efeito desta argumentação a partir de Robert Castel. Trata-se de uma proposta extraterapêutica, e não uma terapia em si.

ou seja, terapias para sujeitos que não necessariamente possuem algum tipo de patologia, mas que anseiam pela ajuda de um profissional especializado para poder alcançar determinados objetivos na vida (como a felicidade, a prosperidade, o sucesso no trabalho, etc.). Dirá o autor a esse respeito:

“Se tomarmos ao pé da letra esta metáfora [da ‘terapia para os normais’], o que se supõe, de início, é que a normalidade funciona como um sintoma. De fato, estes enfoques partem (ou partiam em nos seus primórdios) de uma visão crítica da vida social como espaço em que se exercem absurdas limitações, exigências de disciplina e de rendimento incompatíveis com a expansão pessoal e as relações espontâneas entre os seres humanos”. (idem, 1984, p.179)

A partir de uma leitura típica da sociologia econômica e do trabalho, compreendemos que é no alvorecer dos modelos organizacionais pós-fordistas que repousa esse contexto. Ou, ao menos, poder-se-ia dizer que são fenômenos paralelos e mutuamente causais. Conforme dito anteriormente, paralelamente ao surgimento da flexibilização, a rigidez das burocracias empresariais e do sistema produtivo passam a ser criticadas. Essa crítica, por sua vez, ganha eco no discurso do *mainstream* gerencial e na literatura de gestão empresarial. Decorre disso que a “terapia para os normais” passa a ter espaço como ferramenta para aqueles que, diante de um processo em que a mobilidade torna-se via de regra, querem atingir seus objetivos. A patologia aqui é o “normal”, e a cura é saber “movimentar-se”. A “doença” é ser um indivíduo apático e conformado com o seu posto de trabalho ou seu cargo no aparato burocrático. A cura para isso é encontrar meios que lhe permitam superar as “absurdas limitações, exigências de disciplina e de rendimento”, que nivelam e uniformizam os sujeitos.

Entram em cena modalidades terapêuticas que se preocupam com a realização pessoal e a felicidade, tomando-as como “tarefas infinitas” (CASTEL, ibidem, 1984), onde o terapeuta sempre pode intervir em algo mais. É o caso, por exemplo, das noções de psicologia humanista (de Albert Maslow, utilizada como base teórica de Timothy Gallwey) e de psicologia positiva (de Martin Seligman), que sugere a instrumentalização da subjetividade e da intersubjetividade através de intervenções sistemáticas, promovendo uma visão do ser humano como possuidor de uma espécie de capital (o seu “potencial”) e que pode ser gerido para se obter uma “mais-valia de prazer e de capacidades relacionais” (CASTEL, 1984, p.180). Em resumo, haveria indivíduos subdesenvolvidos e os em via de desenvolvimento. No mundo do trabalho, os subdesenvolvidos são aqueles que, a despeito de possuírem formação técnica adequada para ocupar determinados postos de trabalho, não foram capazes de jogar seu próprio “jogo interior” de forma a liberar todo o seu potencial. Os em via de

desenvolvimento (e desenvolvidos) são aqueles que descobriram como mobilizar esse potencial, voltando-o especialmente à gramática empresarial, encontrando o caminho da construção de uma trajetória de sucesso e felicidade. Dirá Castel (idem, p.180) a esse respeito:

“Assim se abre a possibilidade de irromper as esferas da vida privada, da intimidade e da intersubjetividade que escapavam das antigas empresas de racionalização segmentária. Globaliza-se tudo aquilo que Taylor, ou a psicologia industrial, ou a psicofísica, promoviam como possibilidade de controle e de manipulação de uma dimensão do homem [...]. Tais enfoques podem ser qualificados como humanistas, ao menos no sentido de que levam em conta a totalidade do homem, ainda que seja somente para instrumentalizá-la. A audiência alcançada pelas novas terapias nasce em parte do fato de que funcionam sobre este duplo registro, mantendo uma referência cada vez mais mítica à crítica social e aos prestígios revolucionários dos grandes rechaços, ao mesmo tempo em que difundem uma concepção perfeitamente pragmática do sujeito”.

As “antigas empresas de racionalização segmentária” são aqueles conglomerados burocráticos recorrentes no seio do paradigma taylorista/fordista. Nestas, o desenvolvimento do potencial humano restringe-se à dimensão intraempresarial, mantendo-se dentro dos limites do exercício laboral, variando de acordo com o segmento que é ocupado pelo sujeito na hierarquia da organização. No alvorecer dos sistemas flexíveis, o rechaço a essa forma de empresa (tida como autoritária, rígida e sufocante) tem ares de crítica social e até mesmo um sentido revolucionário, como bem salientado por Boltanski e Chiapello (2009). Entretanto, na medida em que se desenvolvem e ganham espaço cada vez maior no campo da administração, tornam-se via de regra, fazendo com que a crítica se torne algo cada vez mais distante e mítico. Concomitantemente, a noção de performance torna-se generalizada e passa a independe do nível hierárquico que é ocupado pelo sujeito: todos devem desenvolver seu potencial, seja ele um dirigente ou um subordinado. Igualmente, todos devem instrumentalizar sua vida privada e sua intimidade de acordo com os imperativos do “sucesso”.

7.2. O *coaching* e o “novo espírito do capitalismo”

As “antigas empresas de racionalização segmentária”, na percepção de Robert Castel, são os “elefantes brancos” que devem, a todo custo, ser substituídas por novos modelos organizacionais. Aqui, a performance é alçada como um dos principais elementos da gramática de valores que orientam as novas condutas observadas no campo gerencial. Essa ideia se reflete na necessidade de as empresas promoverem permanentemente a capacitação profissional, especialmente dos líderes. A capacitação profissional de líderes tem também um

aspecto significativo, na medida em que ajuda a delinear o projeto de cada organização a partir de um sentido compartilhado. Assim, segundo os autores:

“Graças a esse *sentido* compartilhado, ao qual todos aderem, cada um sabe aquilo que deve fazer sem que ninguém precise mandar. Imprime-se com firmeza uma direção, sem ser preciso recorrer a ordens, e o pessoal pode continuar a autogerir-se. Nada lhe é imposto, pois ele adere ao projeto. O ponto fundamental desse dispositivo é o *líder*, precisamente aquele que sabe ter uma *visão*, transmiti-la e obter adesão dos outros. Provavelmente esse é o ponto mais fraco dos novos dispositivos, pois tudo recai nos ombros de um ser excepcional que nem sempre sabemos formar ou mesmo recrutar, sobretudo em quantidades suficientes, pois todas as empresas precisam dele”. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.105)

Segundo Boltanski e Chiapello, é aqui que o *coach* aparece como novidade. Ainda segundo os autores, o imperativo de se diminuir as hierarquias empresariais recoloca o tema da mobilização integral dos recursos humanos no domínio dos interesses das organizações. Nesse aspecto, o *coach* cumpre papel destacado. Conforme demonstrado ao longo desta dissertação, a eminente fundamentação do *coaching* a partir das ciências psicológicas é uma sinalização de um movimento que pretende colocar na órbita dos interesses empresariais as diferentes esferas e qualidades individuais dos sujeitos. Interessa, para as empresas, portanto, qualidades que não são somente aquelas propriamente (e exclusivamente) de caráter técnico; mas também aquelas que indicam adesão emocional, afetiva e psicológica à política da organização. No entendimento de Boltanski e Chiapello (2009), isso faz parte do “novo espírito do capitalismo”, o qual se reflete em novidades organizacionais em uma escala abrangente. As novas formas administrativas são denominadas pelos autores como “organização por projetos” (ou, ainda, “organização matricial”). A saber:

“Os textos de gestão empresarial dos anos 90 nos passam a imagem de um mundo amplamente reorganizado em relação ao mundo dos anos 60. O movimento foi desenhando-se aos poucos, à medida que ocorriam inovações organizacionais, invenções técnicas e modalidades administrativas que se sucederam a partir dos anos 80. Uns após outros, todos os dispositivos oriundos do segundo espírito do capitalismo foram questionados, modificados, transformados, suprimidos, substituídos, de tal modo que a necessidade de dotar-se de nova representação geral do mundo econômico manifestou-se com insistência. [...] Optamos por dar ao novo aparato justificativo que nos parece atualmente em formação a denominação ‘cidade por projetos’ por algumas razões que convém explicitar, pois a expressão pode parecer difícil de manejar e pouco clara. Na verdade, foi calcada numa denominação frequente em literatura de gestão empresarial: a *organisation par projet* (organização matricial). Esta alude a uma empresa cuja estrutura é constituída por grande número de projetos que associam pessoas variadas, algumas das quais participam de vários projetos”. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 136)

A “organização por projetos” é germinal num sistema maior, a que os autores chamam de “cidade por projetos”. Cidade, nesse caso não é somente o conjunto de aparelhos urbanos como se convém dizer. A noção aqui alude à organização da comunidade como um todo, a partir de uma observação dos processos de justificação de sua existência. Esses processos de justificação refletem mudanças de concepção sobre o regime de propriedade das coisas, inclusive do próprio corpo – algo que é sugerido a partir de alguns dos nossos relatos sobre o campo de pesquisa. Assim, anota-se que:

“O aparecimento da cidade por projetos é, assim, concomitante a outra característica marcante, associada à mudança atual das concepções da propriedade e, especialmente, da propriedade que temos sobre o corpo, o nosso ou o alheio (por exemplo, no caso dos transplantes de órgãos): grande crescimento das indústrias que cuidam da autoimagem, desde a moda, a saúde, a dietética e a cosmética até a indústria do *desenvolvimento pessoal* em plena expansão, que, como vimos, acompanhou a reorganização das empresas com o aparecimento de novas profissões, como a do *coach*. Nessa lógica, a propriedade está dissociada da responsabilidade em relação a outrem (que também constituía uma injunção no caso do poder burocrático, sem falar da propriedade patrimonial tradicional), para ser inteiramente definida como uma responsabilidade em relação a si mesmo: cada um, sendo produtor de si mesmo, é responsável por seu corpo, sua imagem, seu sucesso, seu destino”. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 192)

Nessa argumentação, o *coaching* é evidência de uma nova relação de si com a propriedade das coisas e do próprio corpo. Nessa relação observa-se uma estratégia permanente de se remeter todas as responsabilidades do cenário organizacional à interioridade dos indivíduos – inclusive o de suas próprias carreiras. O entremeio desta mobilização é ditado pela promoção da adesão de cada indivíduo ao projeto do “novo espírito do capitalismo”. Nesse sentido, a teoria dos autores tem um aspecto adesionista, buscando revelar o processo de difusão de um novo ambiente ideológico e moral que justifica e legitima o compromisso das pessoas com o capitalismo. A justificação e a legitimação são, por assim dizer, prepostos necessários para a adesão.

7.3. O *coaching* e a “nova razão do mundo”

Apesar de concordarem com muitos dos aspectos da contribuição de Boltanski e Chiapello (2009), Laval e Dardot (2012) consideram limitadas algumas das associações que fazem os autores – especialmente no aspecto adesionista da teoria da crítica e da justificação. A partir do entendimento foucaultiano sobre a ideia de *governo* (ou, ainda, governabilidade, governança), Laval e Dardot (2012) interpretam a sociedade neoliberal não apenas como um conjunto de fenômenos inscritos em instituições que visam normatizar os indivíduos. Nesse

caso, haveria também um sentido governamental na “nova razão do mundo” que não somente incide em padrões comportamentais, mas sobretudo na condução das subjetividades já conformadas. Assim, observar o lado adesivista do “novo espírito do capitalismo” seria apenas observar o seu lado normativo – ao passo que há também o lado condutivo a ser apreendido. Nesse sentido, apontam os autores:

“Ao tomar como objeto a ideologia que, de acordo com a sua definição, ‘justifica o compromisso no capitalismo’, [Boltanski e Chiapello] tendem a levar ao pé da letra o que o novo capitalismo diz sobre si mesmo na literatura gerencial dos anos 1990. Sem dúvida, não carece de importância destacar o modo como esta literatura recuperou certo tipo de crítica à burocracia, da organização e da hierarquia para desacreditar o antigo modelo baseado na gestão dos diplomas, estatutos e carreiras. Tampouco carece de importância evidenciar até que ponto certa apologia da incerteza, da reatividade, da flexibilidade, da criatividade e da rede constitui uma representação coerente, carregada de promessas, que favorece a adesão dos assalariados ao modelo ‘conexivista’ do capitalismo. Mas assim se destaca somente a face sedutora e estritamente retórica das novas formas de poder. Assim se esquece que seu efeito é a constituição, mediante técnicas específicas, de uma subjetividade particular. Dito de outra maneira: eles subestimam o aspecto propriamente disciplinador do discurso gerencial, ao tomar demasiadamente ao pé da letra a sua argumentação. (LAVAL; DARDOT, 2012, p.334)

A existência desse “aspecto disciplinador” da sociedade neoliberal expõe algumas das contradições mais gerais de um mundo do trabalho calcado na absolutização da competitividade individual. Temos aqui o sentido daquilo que Laval e Dardot (2012) denominam como uma nova “cultura de empresa”, demandando do mundo do trabalho uma condução de subjetividades afeita à “empresa de si mesmo” e a um *ethos* de autovalorização. Decorre disso, na nova gestão empresarial, a *governança corporativa*, ou seja, um fenômeno neoliberal que ganha inteligibilidade sociológica quando compreendido como força que “reside no seu próprio caráter englobante, já que permite descrever as novas aspirações e comportamentos dos sujeitos” e, igualmente, “prescrever formas de controle e influência que devem exercer-se sobre eles em suas formas de atuar” (LAVAL; DARDOT, 2012, p.332). Nesse cenário, as metodologias transportadas do mundo do esporte para o mundo do trabalho se encaixam perfeitamente com a “ascese do rendimento” que é próprio da escalada desse tipo de racionalidade (que os autores chamam de “nova razão do mundo”). Assim:

“O novo sujeito é o homem da competição e do rendimento. O empresário de si mesmo é um ser feito para ‘triumfar’ e para ‘ganhar’. O esporte de competição, mais ainda do que as figuras idealizadas dos dirigentes empresariais, é o grande teatro social que exhibe os deuses, semideuses e heróis modernos. Ainda que o culto ao esporte provenha do começo do século XX e, ainda que tenha sido demonstrado ser perfeitamente compatível

com o fascismo e o soviétismo, assim como com o fordismo, experimentou uma grande inflexão ao penetrar nas práticas mais diversas, não somente tomando emprestado um léxico, mas também – e mais decisivamente, pela lógica do rendimento que significa sua significação subjetiva. [...] O *coaching* é ao mesmo tempo símbolo e meio desta constante analogia entre esporte, sexualidade e trabalho. Este modelo, quiçá mais que o discurso econômico sobre a competitividade, é o que tem permitido ‘naturalizar’ o dever do rendimento e que tem difundido entre as massas certa normatividade centrada na competência generalizada. No dispositivo em questão, a empresa se identifica frequentemente com os campeões que patrocinam e de cuja imagem fazem uso, enquanto que o mundo do esporte, como se sabe, se converte no laboratório de um business sem complexos”. (LAVAL; DARDOT, 2012, p.359).

As contribuições de Boltanski e Chiapello, e de Laval e Dardot são, em minha opinião, complementares em muitos aspectos. Todavia, o elemento da condução – como observado pelos segundos – é, para os efeitos da discussão teórica contida nesta dissertação, um ponto importante. O *coaching*, desde as origens etimológicas do termo, está radicado na ideia da condução. Disso decorre um aspecto que foi recorrentemente observado no campo de pesquisa: a ideia de que o processo não “introjeta” nada de novo nos *coachees*, mas apenas os conduz de acordo com o que eles já trazem na bagagem. O cenário de uma “ascese do rendimento” trata de contextos sociais onde os indivíduos têm poucas possibilidades de agir, a não ser pela competição e pela autovalorização do capital humano. No lugar de tentar obter a adesão e o consentimento dos indivíduos aos imperativos, por exemplo, das organizações por projetos, é mister observar que muitas vezes os atores em questão se veem diante de situações em que não há muitas escolhas a serem feitas. Disso decorre o esforço feito até aqui de expor os princípios de heteronomia do “sistema de pensamento” do *coaching*, bem como as “experiências malditas” vivenciadas pelos interlocutores entrevistados. Nesse caso, o coaching seria ao mesmo tempo “símbolo e meio” de um processo que imbrica obrigações e correspondências de diferentes âmbitos (do trabalho à família). O debate teórico, no entanto, ainda está por ser feito. Na medida em que nossa pesquisa tem como matéria a “gênese e difusão” do *coaching* no Brasil, acredito ser possível avançar nessa discussão. Boltanski e Chiapello (2009) e Laval e Dardot (2012) proporcionam categorias analíticas que podem colaborar para uma discussão aprofundada sobre diversos temas que, no seio do senso-comum, muitas vezes passam banalizados como mero “modismo gerencial”.

Conclusão

Esta dissertação tem como fundamento inicial a ideia de que existe relevância para se levar a cabo uma pesquisa sociológica sobre a prática do *coaching* no contexto da reestruturação produtiva no Brasil. Os argumentos em torno dos pressupostos e das variáveis desta relevância estão expostos durante todo o Capítulo 2, onde demonstro alguns de seus elementos pedagógicos e metodológicos. Neste capítulo é exposta também uma série de dados que sugerem o crescimento de recorrências do conceito na acepção de treinamento/desenvolvimento gerencial – no mundo acadêmico e na mídia impressa de alguns veículos de comunicação de massa. Entretanto, como ainda detectado na fase de construção do objeto de investigação, existe uma dificuldade para se mapear os vetores discursivos que acompanham o surgimento de uma demanda de mercado específica para o *coaching*. Essa constatação significou um importante passo para se definir a abordagem teórico-metodológica da pesquisa. A partir daqui, fui levado a abandonar a perspectiva estruturalista – no sentido de Louis Althusser ou Pêcheux (1997) de análise do discurso, para uma perspectiva baseada em conceitos contemporâneos. Disso decorre o uso da noção heurística de *sistemas de dispersão* (de inspiração foucaultiana), a qual é fundamental para a elucubração em torno do conceito de “sistema de pensamento” do *coaching*, utilizado ao longo dessa dissertação.

Realizar uma interpretação sociológica sobre o fenômeno significa, em primeiro lugar, saber encontrar o seu espaço na esteira da reestruturação produtiva neoliberal. E, em segundo lugar, o modo como ele pode ser relacionado a um entendimento mais geral sobre os sistemas integrados de gestão pós-fordistas. Estas pautas colocam na ordem do dia uma discussão sobre a presença da *governança corporativa* na sociedade brasileira contemporânea. Desde os anos 1990, a nova gestão empresarial segue promovendo mudanças importantes no mundo do trabalho. Nesse escopo, coloca-se um papel preponderante na figura do dirigente empresarial (o “líder”) que, graças às suas qualidades “extraordinárias” seria o responsável por garantir a adesão de todos aos objetivos. Assim, metas e objetivos (e o próprio método em si) são referenciados através de princípios de legitimação e princípios de heteronomia. Estes princípios demarcam as mal traçadas fronteiras do “sistema de pensamento” do *coaching*.

Assim, busquei responder às perguntas de pesquisa que foram delineadas no subcapítulo 1.4. Com relação à pergunta (i), sobre a origem do conceito de *coaching*, podemos dizer que ele possui procedências diversas. A sua presença no universo lexical da língua inglesa revela-se confusa para quem não possui o inglês como idioma vernáculo. No

entanto, é possível detectar um movimento de transposição de sua acepção esportiva para a acepção gerencialista. Para expor essa transposição, expus no Capítulo 2 alguns exemplos significativos de teorias sobre o *coaching*, expressas nas obras de Timothy Gallwey e John Whitmore. Esse movimento de ressignificação ocorre mobilizando uma tríade principal de tipos de conhecimentos condutivistas: o treinamento esportivo, o saber gerencialista e administrativo, e as ciências psicológicas. No Brasil, o conceito desembarca no colo de empresas de consultoria e Organizações Empresariais (como a ABRH), num contexto de esforços para promover um novo tipo de dirigente empresarial. Este desembarque na realidade tupiniquim ocorre, portanto, no momento de uma “revolução simbólica” que se abate pelo campo gerencial brasileiro.

Com relação à pergunta (ii), sobre sua compreensão como “ferramenta de disciplinamento”, é preciso fazer algumas ressalvas. A principal delas é que a minha pesquisa não pôde visualizar os impactos do *coaching* nos *coachees*, ou seja, nas pessoas que são treinadas e desenvolvidas pelos *coaches*. Por conta desta limitação do campo de investigação, privilegiei uma leitura dos princípios de legitimação e dos princípios de heteronomia presentes no “sistema de pensamento” do *coaching*. Esta leitura dedutiva revela uma dinâmica própria do campo gerencial brasileiro que, em grande parte, está colocada pela lógica espaço-temporal do mundo financeiro. Ante a fatalidade de um mundo de fluxos de capital “incontroláveis”, que ocorrem em velocidade presumidamente incomensurável, os atores do campo gerencial são conduzidos por um padrão de dirigente que prioriza as faculdades prospectivas e as habilidades de convencimento (tanto dos seus pares, quanto dos seus clientes e subordinados). Nesse caso, podemos falar num padrão de incorporação de mecanismos de controle que mobiliza motivações intrínsecas. Assim, o *coaching* colabora para visualizar as sensíveis diferenças do disciplinamento presente no paradigma taylorista para aquele que se apreende dos sistemas de gestão pós-forditas.

Enquanto o primeiro manipula motivações extrínsecas a partir do estudo dos tempos e dos movimentos no processo fabril, o segundo se ampara no estudo sistemático de emoções, sentimentos, afetividade e capacidades comunicativas. Enquanto o inimigo do primeiro é a inépcia, a preguiça e o acervo tradicional de conhecimento dos trabalhadores – para utilizar a observação de Braverman (1981) –, o inimigo do segundo é a depressão e a paralisia frente ao tempo e aos movimentos de rápidas transformações globais. Assim, podemos esboçar uma resposta para a pergunta (iii): em termos éticos e morais, o *coaching* se coaduna a uma

moralidade que segue colocando a dedicação ao trabalho nas escalas principais da hierarquia de valores que recorta a sociedade. Essa dedicação, no entanto, vai além da subsunção do trabalho individual (em termos puramente contratuais) à lógica do capitalismo. O novo gerente deve saber conduzir as diversas esferas reprodutivas da vida dos sujeitos que o cerca, em especial os seus subordinados. E isso explica o seu alinhamento a uma ordenação disciplinar (de condutas, portanto) em que ele mesmo coloque em movimento no processo de trabalho as suas emoções, a sua felicidade e, até, suas qualidades fisiológicas.

Um dos mecanismos que torna insidioso esse movimento é a individualização absoluta dos imperativos de sucesso e de fracasso na carreira e no mundo do trabalho. Por essa razão, nas Palestras P1 e P2, analisadas no Capítulo 5, os *coaches* insistem na ideia de que o fracasso é uma escolha. Em P1 argumenta-se que o fracasso é culpa das pessoas “murchas” que “abriram mão da felicidade”, das quais devemos nos esquivar. Em P2 a crise está no cérebro, e devemos manipular nossa amígdala cerebral para que ela não produza pensamentos autossabotadores. O respaldo ideológico deste mecanismo é a ligação desta heteronomia a princípios de legitimação carregados de elementos simbólicos de alto prestígio na sociedade (como as ciências, a filosofia e a espiritualidade). Tais princípios de legitimação conferem ao “sistema de pensamento” do *coaching* o caráter de alta cultura e elevado saber humano. Os *coaches* reivindicam para si a especialidade nestes temas sendo, portanto, detentores de habilidades práticas para conduzir os atores do campo gerencial no planejamento e no cumprimento de suas metas e sonhos.

Os princípios de heteronomia e os princípios de legitimação respondem em parte à pergunta (iv), ou seja, como e porque as pessoas têm buscado cada vez mais a formação em *coaching*. Para responder integralmente esta indagação, todavia, seria necessária uma pesquisa que pudesse dialogar não só com os próprios *coaches*, mas também com os *coachees* e com as empresas que contratam o *coaching* para desenvolver os seus dirigentes. É certo, no entanto, que a amostra de interlocutores que entrevistei sugere um fluxo de motivações que perpassa pelo *boom* de empresas de consultoria do Brasil (que alguns autores chamam de “indústria de conselhos”). Esse fluxo decorre da necessidade de recolocação no mercado de trabalho de profissionais que antes ocupavam cargos de direção nas empresas (DONADONE; SZNELWAR, 2004). Nesse caso estamos falando especialmente da motivação que levou os entrevistados a se tornarem *coaches*. Mas também podemos deduzir que esse fluxo de motivações atinge por grupos diversos que são tocados pelas ações dos *treinadores do “jogo*

interior”: gerentes de grandes empresas em seu ambiente de trabalho (Palestra P1); jovens em sua aspiração a posições elevadas no campo gerencial (Palestra P2); atores de diversos matizes no diálogo com o empreendedorismo (Palestra P3 e P4); etc. No campo de pesquisa, observou-se que esta gênese de motivações pode levar as pessoas a tomar contato com o *coaching* tanto para buscar uma segunda carreira (como *coaches*), quanto para obter uma qualificação mais avançada que permita um reposicionamento no mercado. Este é um capítulo que está aberto para pesquisas futuras sobre o tema.

Por essas razões, podemos discorrer sobre as hipóteses que foram expostas no Capítulo 1. Na **Hipótese (i)**, afirmo que a prática do *coaching* envolve a transmissão de uma “linguagem sobre o trabalho”, ou seja, de saberes que versam sobre a adaptação dos indivíduos no mundo do trabalho, em diversos níveis hierárquicos da estrutura organizacional das empresas. Isso foi confirmado pelo campo de pesquisa, na medida em que pudemos observar, no Capítulo 4, as ferramentas utilizadas pelos *coaches* para orientar os seus *coachees*. O destino de Carlos é o devir de um jovem aspirante ao sucesso profissional, à ascensão no campo gerencial desde a base das hierarquias organizacionais. A sua trajetória não é de alguém que buscou a formação em *coaching* para se tornar um *coach*. Ou seja, é o caso de alguém que viu no *coaching* a possibilidade de agregar valor ao próprio *curriculum vitae*, de forma que pudesse obter melhores colocações no mercado. A existência de colocações que valorizam essa formação é confirmada no Capítulo 2. O tipo de conhecimento que está contido nesse tipo de qualificação é brevemente ilustrado no Capítulo 4.

Isso se liga diretamente com a afirmação feita na **Hipótese (ii)**: o *coaching* envolve uma “linguagem no trabalho” que intenta operacionalizar a articulação de posições no mercado de trabalho – como a recolocação profissional e a ascensão em hierarquias organizacionais. O destino de Silvia é o de uma profissional que, depois de passar, por cargos de direção em empresas, se viu diante da necessidade de buscar uma nova carreira. O momento era de substituição de quadros dirigentes mais velhos por mais novos, e isso, por certo, é um movimento que impele atores do campo gerencial a investir em novas formas de atuação. Muitas vezes estas formas recaem no bojo da “indústria de conselhos” (ou seja, empresas de consultoria em gestão empresarial e desenvolvimento de pessoas). Nesse bojo Silvia tomou contato com o *coaching*, através do qual mobiliza seus próprios conhecimentos sobre os mercados e as empresas para conduzir os seus *coachees* nas suas carreiras. O caso de

Silvia ilustra uma possibilidade recorrente de trajetória de profissionais do ramo, conforme é exposto no Capítulo 6.

Por fim, há a **Hipótese (iii)**: o *coaching* encerra uma “linguagem no trabalho” que mobiliza noções de sucesso e fracasso, através do qual os *coaches* orientam o roteiro de suas práticas profissionais específicas. Essa hipótese se liga ao ensejo permitido pela observação da fala pública dos *coaches*, como realizado no Capítulo 5. Neste capítulo podemos sublinhar, como dito, os princípios de heteronomia presentes no “sistema de pensamento” do *coaching*. Estes, por sua vez, congregam axiomas subjacentes, como a meritocracia e a lógica financeira. Há aqui o espectro de um capitalismo que, em seu modelo pós-reestruturação produtiva neoliberal, avança nas tecnologias e nos fluxos de capital, impelindo a lógica produtiva a uma anulação do espaço pelo tempo, para utilizar a expressão de Marx nos *Grundrisse* (MARX, 2011). Nesse caso, o “mérito” individual de obter determinadas conquistas – em termos de carreira profissional – significa a habilidade para adaptar-se, sobretudo, ao tempo. Por essa razão, a “força disciplinadora” - na acepção de Laval e Dardot (2012) – do discurso gerencial repousa sobre a capacidade de prospecção temporal e sobre conhecimentos condutivistas. Podemos observar essa força nas radiografias do processo de *coaching*, tal qual exposto no decorrer do Capítulo 4.

Cumpramos observar também algumas anotações feitas no Capítulo 6, onde discorro sobre as trajetórias dos *coaches*. Neste capítulo argumento em torno da importância de desconfiar de leituras a priori que enquadram o *coaching* na categoria de “modismo gerencial”. Segue-se a isso uma reflexão sobre a possibilidade de afirmarmos que o *coaching* é um “campo”. Nesse sentido, compreendo que ainda não existe uma tendência definitiva que permita que o *coaching* se consolide como campo no Brasil – no sentido bourdieusiano do conceito. As experiências verificadas na trajetória de nossos interlocutores correspondem ao habitus que é próprio do moderno gerente brasileiro no pós-reestruturação produtiva. As possibilidades de enquadramento podem sugerir a ideia de “subcampo”, ainda que essa categoria não endosse as visões de que se trata de “modismo gerencial”. Os “códigos de controvérsia” do “sistema de pensamento” do *coaching* nos permitem apenas observar que há uma intensa discussão sobre se o *coaching* poderia ser considerado uma ocupação (no sentido de um emprego), ou seria apenas mais um método dentre tantos outros no mercado. Os termos dessa discussão estão inconclusos e devem ser observados, caso se queira avançar numa compreensão do objeto em pesquisas futuras.

Conforme dito, esta dissertação não esgota o assunto. As possibilidades de continuar com essa investigação ainda estão abertas. Creio que é preciso discorrer sobre as conexões particulares do conceito na realidade brasileira, primeiramente levando em conta as novas demandas do mercado de trabalho no Brasil. A amostragem de Porto Alegre e São Paulo serve como uma primeira experiência para, possivelmente, expandir esta pesquisa para outros polos dinâmicos da economia brasileira. E, em segundo lugar, como essas configurações se associam à distribuição desigual de acessos a determinadas posições no mundo do trabalho no Brasil hoje. O *coaching* não é o único – nem o mais fundamental – processo de treinamento e/ou condução que decorrem da fase avançada da reestruturação produtiva. Mas, pelo seu caráter e pelos valores que são mobilizados, ele acaba por iluminar brevemente algumas das características que são valorizadas para ocupar determinadas posições estratégicas no mundo do trabalho. Neste caso, abre-se uma possibilidade de expansão do campo de pesquisa, na medida em que o desafio passa a ser a visualização destas disposições nos *coachees* e nos demais sujeitos que passam pelas mãos dos *treinadores do “jogo interior”*.

Bibliografia

ALVES, G. *Dimensões da Reestruturação Produtiva: ensaios de sociologia do trabalho*. 2ª ed. Londrina: Praxis; Bauru: Canal 6, 2007.

_____. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Boitempo, 2011.

ALONSO, J. A. F.; BANDEIRA, P. S. A "desindustrialização" de Porto Alegre: causas e perspectivas. *Ensaio FEE*, v. 9, n. 1, p. 3-28, 1988.

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.

_____. *Adeus ao trabalho? 7ª. Ed., rev. e ampl.* São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Unicamp, 2000.

_____. *A desertificação neoliberal no Brasil: Collor, FHC e Lula*. Campinas: 2004.

AZZONI, C.R.. *Aspectos da evolução industrial de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, com o destaque para o caso paulista*. In: Onde produzir? Aplicações da teoria da localização no Brasil. São Paulo, USP/IPE, 1985. p. 230-62.

_____. *Indústria e reversão de polarização no Brasil*. São Paulo, USP/IPE, 1986.

BECKER, H. *Trucos del Oficio*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2009.

BENDIX, R. *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*. Buenos Aires: Eudeba, 1966.

BERNARDO, M.H. *Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores*. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BRAGA, R. *A formação do precariado pós-fordista no Brasil: Limites do atual modelo de desenvolvimento periférico*. In: Ricardo Antunes. (Org.). Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III. 1ed. São Paulo: Boitempo, 2014, v. 1, p. 389-399.

_____. *A vingança de Braverman: o infotaylorismo como contratempo*. In: Ruy Braga; Ricardo Antunes. (Org.). Infoproletários: Degradação real do trabalho virtual. 1ed. São Paulo: Boitempo, 2009, v. 1, p. 59-88.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX*. 3ªed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BOLTANSKI, L. *The Sociology of Critical Capacity*. In: *European Journal of Social Theory*, 2 (3), 1999, p. 359-377.

_____. *On Critique. A sociology of emancipation*. Cambridge: Polity Press, 2011.

BORGES, A.; DRUCK, M. G. *Crise global, terceirização e a exclusão no mundo do trabalho*. Caderno Crh, v. 19, p. 22-45, 1993.

BOURDIEU, P. *Ofício de Sociólogo. Metodologia da pesquisa na sociologia*. Petrópolis, Rio de Janeiro, 1999.

_____. *A Distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp, 2008.

_____. *O campo econômico*. In: *Política & Sociedade*, v. 4, n. 6, pp. 15-58, 2005.

_____. *O poder simbólico*. Lisboa : DIFEL, 1989.

_____. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BURLAMAQUE, A.V. *Dilemas pessoais contemporâneos em contexto de trabalho imaterial na perspectiva do Life coaching*. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: Escola de Administração/UFRGS, 2013.

CAMPOS, A. *Juventude trabalhadora: algumas razões para a não sindicalização*. *Revista Espaço Acadêmico*, v. 11, n. 129, p. 1-8, 2012

CASTEL, R. *Metamorfoses da questão social*. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. *La gestion de los riesgos: de la anti-psiquiatria al post-analisis*. Mexico: Anagrama, 1984.

CERTEAU, M.. *A invenção do cotidiano*. Vozes, 1994.

CLAVO, L.C.. *Aristóteles para Executivos: como a filosofia ajuda na gestão empresarial*. São Paulo: Globo, 2008.

COGGIOLA, O. *Neoliberalismo, futuro do capitalismo?* In: COGGIOLA, O. & KATZ, C. "Neoliberalismo ou crise do capital?" São Paulo: Xamã, 1995.

COSTA, J. F. *Perspectivas da juventude na sociedade de mercado*. In: NOVAES, R. & VANUCHI, P. (org). *Juventude e Sociedade: trabalho, educação, cultura e participação*. São Paulo: ed. Fundação Perseu Abramo, 2004.

DONADONE, J. C. *A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90*. GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional 3.1, 2010.

DONADONE, J. C.; SZNELWAR, L. I. *Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90*. Prod., São Paulo, v. 14, n. 2, 2004.

DROSDEK, A. *Filosofia para executivos: A Sabedoria de Grandes Filósofos Aplicada ao Dia a Dia Empresarial*. São Paulo: Verus, 2009.

DRUCK, M. G. *Terceirização:(des)fordizando a fábrica*. São Paulo: Boitempo, 1999.

DURAND, J.P. *A refundação do trabalho no fluxo tensionado*. In: Tempo Social. Revista de Sociologia da USP. São Paulo: FFLCH-USP, v.1, 2003, pp.139-158.

DUMONT, L. *Homo Aequalis: gênese e plenitude da ideologia econômica*. Edusc, 2000.

DURKHEIM, E. *Da Divisão Social do Trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FERNANDES, F. *Fundamentos empíricos da explicação sociológica*. São Paulo: Editora, 1978.

FERREIRA, M. A. A. *coaching – um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach*. Dissertação de Mestrado, São Paulo: FEA/USP, 2008.

FLIGSTEIN, N. *Habilidade social e a teoria dos campos*. In: Martes, A. (org.), *Redes e sociologia econômica*. São Carlos: Edufscar, 2009, pp.69-106.

FOUCAULT, M. *As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. Tradução de Salma Tannus Muchail. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

_____. *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

GALLWEY, W. T. *El juego interior del tenis*. Editorial Sirio, SA, 1994/1997.

GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GOLDSMITH, M. *Changing leadership behavior*. In: MORGAN, H.; HARKINS, P.; GOLDSMITH, M. (orgs.). *The art and practice of leadership coaching*. New Jersey: 2005. Pp.56-61.

GORZ, A. *Divisão do trabalho, hierarquia e luta de classes*. In: MARGLIN, Stephen. *Divisão social do trabalho, ciência, técnica e modo de produção capitalista*. Porto: Escorpião, 1974.

_____. *Misérias del presente, riqueza de lo posible*. Buenos Aires; Barcelona; México: Paidós, 1998

GRAMSCI, A. *Cadernos do Cárcere. Volume 3.* 3ªed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

_____. *Cadernos do Cárcere. Volume 4.* 2ªed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

GRANADOS DIAZ, D. P. *Experiência de gestores que passaram pelo processo de coaching executivo.* UFRGS: 2014.

GRANT, A. M. *Workplace, executive and life coaching: an annotated bibliography from the behavioural science literature.* Sydney: coaching Psychology Unit, University of Sydney, 2003.

_____. *Keeping up with the cheese again! Research as a foundation for professional coaching of the future.* coaching Psychology Unit – School of Psychology – University of Sydney. Australia, 2003(b).

_____.; CAVANAGH, M. *Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future.* International Journal of Evidence Based coaching and Mentoring. Sydney, v. 2, n. 1, p. 8 - 21, 2004.

GRÜN, R.. *A revolução dos gerentes brasileiros.* Tese de Doutorado. Campinas: IFCH/ UNICAMP, 1990.

_____. *Quem é moderno? Um estudo sobre as estratégias discursivas de gerentes brasileiros.* Revista Brasileira de Ciências Sociais. No 18, ano 7, 1992. p.p 96-108.

_____. *Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela.* Revista Brasileira de Ciências Sociais. No 41, 1999. p.p 121-140.

_____. *Decifra-me ou te devoro! As finanças e a sociedade brasileira.* Mana, v. 13, n. 2, p. 381-410, 2007.

HARVEY, D. *A condição pós-moderna.* 4ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

LAVAL, C.; DARDOT, P. *La nueva razón del mundo: Ensayo sobre la sociedad neoliberal.* Barcelona: Gedisa Editorial, 2012.

MAGNANI, J. G.; CAROZZI, M. J. *O circuito neo-esotérico na cidade de São Paulo.* A Nova Era no mercosul, p. 27-46, 1999.

MARX, K.; ENGELS, F. *Manifesto comunista.* Boitempo Editorial, 2005.

MARX, K. *O Capital: crítica da economia política. Livro I. Volume I.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

_____. *Grundrisse: esboço da crítica da economia política.* São Paulo: Boitempo, 2011.

- MILLS, C. W. *A imaginação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- MORAES, C. V. *A prática do desenvolvimento humano em empresas: uma (re)significação do coaching pela atenção ao cuidar de ser*. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- MOTTER JUNIOR, M.D. *A dimensão do sucesso em coaching : uma análise do contexto brasileiro*. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, FGV-RJ, 2012.
- MOSS KANTER, R. *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 90s*. New York: Simon & Schuster, 1989.
- NOUROUDINE, A. *A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho*. In: SOUZA-E-SILVA, M. C.; FAÏTA, D. *Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez, 2002.
- NUNES, C. A. *Platão Diálogos: Leis e Epínomis*. Belém: Editora UFPA, 2001.
- OLIVEIRA JR., J. G. *Treinadores de sentido: notas etnográficas sobre atividades motivacionais modernas*. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, USP, 2015.
- PAULA, A.P.P. e WOOD-JUNIOR, T. *Dilemas e ambiguidades da 'indústria do conselho': um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil*. RAC eletrônica, v. 2, n. 2, p. 171-188, 2008.
- PICANÇO, M.F. *O poder da solução: a construção do mercado de literatura de autoajuda (voltada a negócios)*. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, USP, 2013.
- PÊCHEUX, M. *O Discurso: estrutura ou acontecimento*. Campinas: Pontes, 1997.
- POCHMANN, M. *Novidades do emprego formal no Brasil*. Debate Sindical, São Paulo - SP, n. 54, p. 14-14, 2006.
- _____. *Políticas sociais e padrão de mudanças no Brasil durante o governo Lula*. Ser Social, UnB, v. 13, p. 12-40, 2011.
- RAMOS, J. O. *A utilização do coaching como ferramenta de desenvolvimento dos profissionais da Agência Imigrante da Caixa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- RICCI, R. *Praticando o coaching: um programa completo para planejamento e tomada de decisões profissionais e pessoais*. São Paulo: Qualitec, 2009.
- RODRIGUES, F. R. *O papel do coaching no desenvolvimento de jovens profissionais: uma análise de sua efetividade em um programa de estágio*. UFRGS: 2013.

SANTOS, A. *Associativismo, geração e linguagem: o caso da juventude metalúrgica do ABC Paulista*. Revista Brasileira de Marketing, v. 7, n. 1, p. 47-56, 2009.

SELIGMAN, M. E.P. *Felicidade Autêntica: usando a Psicologia Positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SEVERGNINI, D. G. *As fases do coaching e os desafios encontrados neste processo*. Porto Alegre: UFRGS, 2012.

SODRÉ, N. W. *A farsa do neoliberalismo*. 2ª. Ed. São Paulo: Graphia. 1996.

_____. *Capitalismo e revolução burguesa no Brasil*. 2ª. Ed. São Paulo: Graphia, 1997.

SOUZA, A. M. *O coaching na atuação do profissional da informação*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo: 2013.

SOUZA, J.. *Ralé brasileira: quem é e como vive*. Belo Horizonte :Editora UFMG, 2009.

_____. *Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora? 2. ed rev. e ampl. / Jessé Souza ; colaboradores BrandArenari... [et al.]. – Belo Horizonte : Editora UFMG, 2012.*

SOUZA MARTINS, H. H. T. *Metodologia qualitativa de pesquisa*. Educação e pesquisa, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004.

STEC, D. *The personification of an object and the emergence of coaching*. In: *Journal of Management History*, Vol. 18, No. 3, 2012. Pp. 331-358..

VARGAS, N. *Gênese e Difusão do Taylorismo no Brasil*. *Revista Ciências Sociais Hoje*, 1985, p.155-187

VIANNA, L. W. *Liberalismo e sindicato no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1976.

WEBER, M. *A ética protestante e o “espírito” do capitalismo*. Edição especial revisada por Antônio Flávio Pierucci. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WHITMORE, J. *coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados*. São Paulo: Qualitymark, 2010.

YUNES, M. A. M. *Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família*. *Psicologia em Estudo*, 8 (especial), 75-84, 2003.

Anexo A – Informações sobre os *coaches* entrevistados

Tabela A.1 – *Coaches* de Porto Alegre: Trajetória educacional/acadêmica

Entrevistado	Cidade	Trajetória – Formação (na ordem informada pelo entrevistado)
A1	Porto Alegre	Formação inicial em Serviço Social (1973-1976); pós-graduação em Terapia Familiar (1999-2002); Especialização em Dependência Química; Mestrado em Desenvolvimento Humano e Estudos da Família (2000-2003); Formação em <i>coaching</i> pela SBC (2010); Formação em <i>coaching</i> pela AoEC (2013).
A2	Porto Alegre	Formação inicial em Jornalismo (1976); Pós-Graduação em Comunicação Social (1981); Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (2001); Mestrado em Ciências Sociais (linha de antropologia das organizações, 2006-2008); Formação em <i>coaching</i> pelo Instituto Ecosocial (2010).
A3	Porto Alegre e Novo Hamburgo - RS	Marketing (1999 – 2002); Especialização em Terapia Sistêmica e Desenvolvimento Pessoal (2014); Formação em <i>coaching</i> pela Erickson <i>coaching</i> International (2014-2015).
A4	Porto Alegre – RS	Formação em Relações Públicas; Curso de Filmologia; Pós-Graduação em Comunicação Audiovisual; Graduação em Psicologia; Especialização em Psicossomática; Formação em <i>coaching</i> pela SLAC (2014).
A5	Porto Alegre – RS	Formação inicial em Psicologia (1980-1985); Masters of Business Administration (1995); Especialização em Dinâmica de Grupos; Formação em <i>coaching</i> pela ICI (2005).
A6	Porto Alegre – RS	Graduação em Publicidade e Propaganda (1996-2001); MBA em Marketing (2003-2004); Formação em <i>coaching</i> pela SBC (2013); Analista de Inteligência Emocional (2015).
A7	Porto Alegre – RS	Graduação em Psicologia (1984-1989); MBA em Gestão de Pessoas (1997-1998); Especialização em Dinâmica de Grupos; Formação em <i>coaching</i> pelo ICI (2004).
A8	Porto Alegre – RS	Graduação, Administração de Empresas (2000 – 2006); Especialização, Marketing Estratégico (ESPM); Formação em Resiliência Psicológica pela (2014); Formação em <i>coaching</i> pela AoEC (2013).
A9	Porto Alegre e Caxias do Sul – RS	Graduação em Psicologia; Pós-Graduação em Psicologia Social; Formação em <i>coaching</i> pela ABRACEM (2009) e pela AoEC (2013).
A10	Porto Alegre – RS	Graduação em Pedagogia (1981); Pós- graduação, Administração Hospitalar e Negócios em Saúde (2001, 2002); Especialização em Dinâmica de Grupos (2011-2012); Formação em <i>coaching</i> pelo Instituto Dy Crescere Personas (2013-2014)

Tabela A.2 – Coaches de Porto Alegre: Trajetória profissional

Entrevistado	Trajetória – Experiência profissional (na ordem informada pelo entrevistado)
A1	Gestão no setor hospitalar (em um centro hospitalar de grande porte no RS, 1991-1999); Consultoria Organizacional e Social em Gestão de Pessoas- Programa de Preparação para Aposentadoria e Transição Pós-Carreira (1999-2009); <i>coach</i> (empresa própria, pessoa jurídica).
A2	Assessoria de imprensa e comunicação (banco do RS); Gerência de marketing (banco do RS); Assessoria de Comunicação (empresa própria); Assessoria de desenvolvimento de equipes e lideranças (empresa própria); Professora de pós-graduação (Liderança, Gestão de Equipes e Cultura Organizacional, desde 2001); <i>coach</i> (empresa própria, pessoa jurídica).
A3	Assistente de vendas do Departamento Internacional (multinacional comercial, 2003); Gerente financeiro (empresa comercial de médio porte, 2006-2011); <i>coach</i> (empresa própria, pessoa jurídica).
A4	Relações Públicas na Prefeitura Municipal de Porto Alegre; Psicanalista; <i>coach</i> (autônoma, pessoa física).
A5	Gerente da área de RH (empresa nacional do ramo de combustíveis, 1990-1995); Gerente de RH (multinacional automobilística, 1995-2010); Gerente de RH (empresa seguradora); Consultora (headhunter) em empresa própria de seleção e desenvolvimento de profissionais (2000-2013); Vice-Presidente da ABRH-RS (2004-2012); <i>coach</i> (empresa própria, pessoa jurídica).
A6	Executiva de Contas (2002-2003); Analista Marketing (2003-2004); Sócia-proprietária em empresa de consultoria de Marketing (2005-2008); Gerente de Marketing (2008-2013); <i>coach</i> (autônoma, pessoa física); Integrante da Equipe do Instituto Aquarius.
A7	Atuação profissional na área de psicologia de organizações (empresas e período não informado); Consultora de recrutamento e seleção (headhunter) e <i>coach</i> desde 1991 (empresa própria, pessoa jurídica); Coordenadora de Desenvolvimento da I1-RS.
A8	Analista de Administração Pessoal (empresa comercial nacional, 2002-2005); Analista de Marketing (empresa comercial nacional, 2005-2010); Supervisor de Marketing (empresa comercial nacional, 2010-2013); Consultor de Marketing (empresa própria, desde 2012); <i>coach</i> (empresa própria, pessoa jurídica). Coordenador de desenvolvimento do I1-RS.
A9	Professora Universitária (1989 – 2002); Gerente de Recursos Humanos (multinacional no ramo de elevadores, 1987 - 1996); Consultora de recrutamento e seleção (headhunter) em empresa própria (2001-2013); <i>coach</i> Executiva e Empresarial desde 2009 (empresa própria, pessoa jurídica); Coordenadora da Intituição I2
A10	Gestora no setor hospitalar (2004-2011); Consultora de desenvolvimento pessoal (1998-atual); <i>coach</i> desde 2013 (empresa própria, pessoa jurídica)

Tabela A.3 – Coaches de Porto Alegre: informações profissionais I

Entrevistado	Formação em <i>coaching</i> (Ano)	Formação em <i>coaching</i> (Instituição)	Tipo/modalidade de <i>coaching</i>
A1	2002; 2010 e 2013	Sociedade Brasileira de <i>coaching</i> (SBC); Academy of Executive <i>coaching</i> (AoEC)	<i>coaching</i> de Carreiras (maioria); <i>coaching</i> vocacional.
A2	2010	Instituto EcoSocial	<i>coaching</i> de Carreiras e <i>coaching</i> Executivo (maioria);
A3	2014	Erickson College International	<i>coaching</i> de Carreiras e <i>coaching</i> Executivo (maioria);
A4	2013	Sociedade Latino-Americana de <i>coaching</i> (SLAC)	Life <i>coaching</i>
A5	2005	Integrated <i>coaching</i> Institute (ICI)	Desenvolvimento de lideranças; <i>coaching</i> de Carreiras e <i>coaching</i> Executivo (maioria); Life <i>coaching</i> (recém começou com esta modalidade).
A6	2013	Sociedade Brasileira de <i>coaching</i> (SBC)	Desenvolvimento de lideranças; <i>coaching</i> de Carreiras e <i>coaching</i> Executivo.
A7	2004	Integrated <i>coaching</i> Institute (ICI)	<i>coaching</i> de Carreiras; <i>coaching</i> Executivo; <i>coaching</i> de Grupos/Equipes.
A8	2012	Academy of Executive <i>coaching</i> (AoEC), IBC	<i>coaching</i> de Carreiras; <i>coaching</i> Vocacional.
A9	2009; 2013	Associação Brasileira de <i>coaching</i> Executivo e Empresarial (ABRACEM) e Academy of Executive <i>coaching</i> (AoEC)	Desenvolvimento de lideranças; <i>coaching</i> de Carreiras e <i>coaching</i> Executivo (maioria).
A10	2013	Instituto Dy Crescere Personas	<i>coaching</i> de Carreiras; <i>coaching</i> Vocacional.

Tabela A.4 – Coaches de Porto Alegre: informações profissionais I

Entrevistado	Perfil dos <i>coachees</i> (segundo informado pelo próprio entrevistado)
A1	Pessoas em momento de transição na carreira (mudança de cargo, mudança de empresa, aposentadoria); Pessoas que buscam novas formações para o mercado de trabalho; Jovens que estão iniciando inserção no mercado de trabalho.
A2	Pessoas em momento de transição na carreira (mudança de cargo, mudança de empresa, aposentadoria); Jovens empreendedores que estão iniciando empresa própria; Executivos (patrocinados pela empresa).
A3	Pessoas com dificuldades na carreira profissional; Empreendedores que estão iniciando empresa própria; Segundo informado pelo entrevistado, a maioria de seus <i>coachees</i> são mulheres na faixa dos 30 aos 60 anos.
A4	Mulheres entre 40 e 60 anos (maioria); Mulheres entre 20 e 30 anos; Geralmente são <i>coachees</i> que encontram dificuldades de alcançar seus objetivos (profissionais e de vida) por conta de inibições colocadas no plano pessoal.
A5	Pessoas em momento de transição na carreira (mudança de cargo, mudança de empresa, aposentadoria); Executivos (patrocinados pela empresa).
A6	Pessoas em momento de transição na carreira (mudança de cargo, mudança de empresa, aposentadoria); Empreendedores que estão iniciando empresa própria; Segundo informado pelo entrevistado, a maioria de seus <i>coachees</i> são mulheres.
A7	Mulheres entre 40 e 60 anos (maioria); Mulheres entre 20 e 30 anos; Geralmente são <i>coachees</i> que encontram dificuldades de alcançar seus objetivos (profissionais e de vida) por conta de inibições colocadas no plano pessoal.
A8	Jovens emergentes no mercado de trabalho; vestibulandos (com dúvidas sobre qual carreira seguir e com dificuldades pra manter foco nos estudos).
A9	Pessoas em momento de transição na carreira (mudança de cargo, mudança de empresa, aposentadoria); Executivos (patrocinados pela empresa).
A10	Profissionais e gestores da área da saúde; Jovens emergentes no mercado de trabalho; vestibulandos (com dúvidas sobre qual carreira seguir e com dificuldades pra manter foco nos estudos).

Tabela A.5 – Coaches de São Paulo: Trajetória educacional/acadêmica

Entrevistado	Cidade	Trajetória – Formação (na ordem informada pelo entrevistado)
B1	São Paulo - SP	Graduação em Psicologia Clínica (1978-1982); MBA em Administração de Recursos Humanos (1993-1994); Formação em <i>coaching</i> (ICI); Formação em <i>coaching</i> (NeuroLeadership Group)
B2	São Paulo - SP	Graduação em Administração de empresas (1999-2003); Formação em <i>coaching</i> pelo Integrated <i>coaching</i> Institute (ICI), bem como em <i>Neurocoaching</i> pelo Neuro Leadership Group (NLG).
B3	São Paulo - SP	Graduação em Engenharia (1997-2002); MBA em Administração (2005-2007); Formação em <i>coaching</i> pela Integral <i>coaching</i> Canada (2014).
B4	São Paulo - SP	Graduação em Psicologia; Mestrado em Psicologia da Saúde sobre Bem-estar nas empresas (2004); Certificado em Mediação Empresarial; <i>coaching</i> (NeuroLeadership Group- 2009)
B5	São Paulo - SP	Graduação em Administração (1997-2000); Pós-Graduação em Administração Geral (2000); MBA em Marketing (2000-2001); Formação em <i>coaching</i> pelo ICI (2007-2009).
B6	São Paulo - SP	Graduação em Engenharia de Produção (1980-1984); Pós-Graduação em Análise de Sistemas (1994); Formação em <i>coaching</i> pelo Instituto Ecosocial (2012-2014).
B7	São Paulo - SP	Bacharel e Licenciada em Ciências Sociais (1971-1975); Mestre em Ciências Sociais (1976-1978); Doutor em Saúde Pública (1982). Membro Didata da ABRACEM - Associação Brasileira de <i>coaching</i> Executivo e Empresarial.

Tabela A.6 – Coaches de São Paulo: Trajetória profissional

Entrevistado	Trajetória – Experiência profissional (na ordem informada pelo entrevistado)
B1	Gerente de Treinamento (banco nacional, 1983-1988); Executivo de Recursos Humanos (banco nacional 1988- março de 1993); Consultor de RH (empresa própria, 1993 até o momento); Psicólogo clínico (Psicoterapia breve); Desenvolvimento de executivos (gestão de pessoas e lideranças); <i>coach</i> de executivos (empresa própria, pessoa jurídica).
B2	Consultora de Recrutamento e Seleção (empresa de consultoria, 2002-2012), <i>Executive coach</i> e <i>Career coach</i> desde 2012 (empresa própria, pessoa jurídica).
B3	Gerente de Produção (empresa nacional do ramo de bebidas, 2005-2010); Gerente de logística (empresa nacional do ramo de bebidas, 2010-2012); Consultor de desenvolvimento organizacional (2012-2014); <i>coach</i> desde 2014 (empresa própria, pessoa jurídica)
B4	Diretora de Empresa (até 1995); Gestora em multinacionais (até 2002); Professora na área de Educação Executiva (a partir de 2003); <i>coach</i> desde 2009 (empresa própria, pessoa jurídica)
B5	Consultora de treinamento empresarial (empresa de consultoria, 1999-2001); Gerente geral (empresa de informática, 2003-2005); Consultora de desenvolvimento pessoal (empresa de consultoria, 2005-2006); Gerente de projetos (empresa de marketing, 2007-2008); Consultora de treinamento empresarial (empresa de telefonia, 2008-2009); <i>coach</i> desde 2009 (empresa própria, pessoa jurídica).
B6	Analista de suporte (empresa industrial, 1990-1991); Analista de suporte (empresa de telefonia, 1991-1994); Analista de desenvolvimento (empresa de telefonia, 1995-1999); Gerente de banco de dados (empresa de telefonia, 1999-2000); Engenheiro sênior (empresa de TI, 2001-2011); <i>coach</i> desde 2012 (empresa própria, pessoa jurídica).
B7	Professora Universitária (1978-1982); Consultora em desenvolvimento de talentos humanos (1982-2000); <i>coach</i> Executiva e Empresarial desde 2000 (empresa própria, pessoa jurídica).

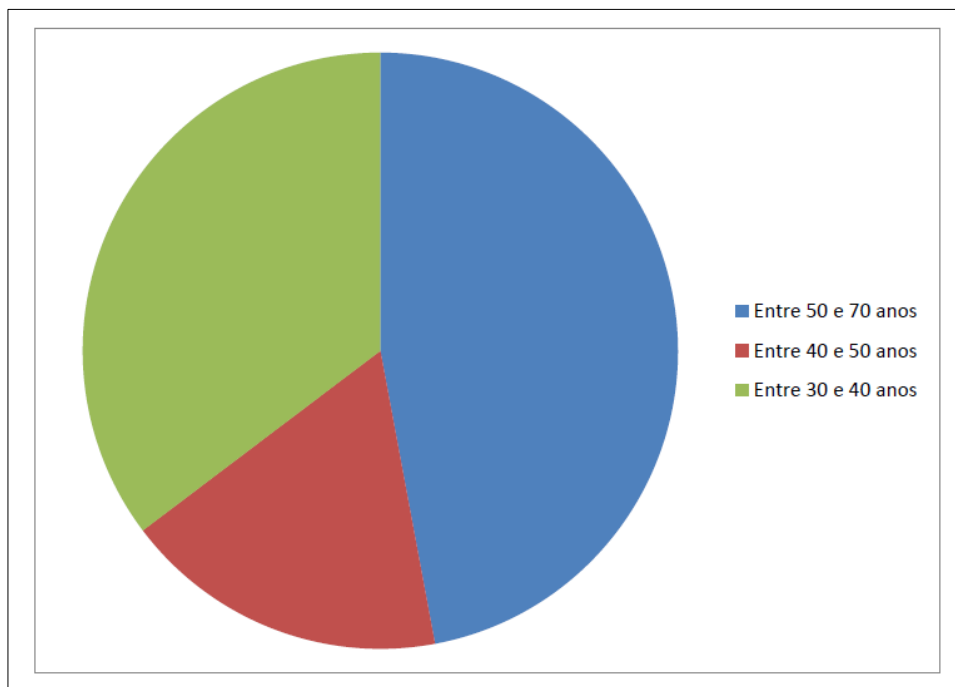
Tabela A.7 – Coaches de São Paulo: informações profissionais I

Entrevistado	Formação em coaching (Ano)	Formação em coaching (Instituição)	Tipo/modalidade de coaching
B1	2002; 2009	Integrated coaching Institute (ICI); NeuroLeadership Group (NLG)	<i>coaching</i> executivo; <i>coaching</i> de carreira
B2	2007; 2009	Integrated coaching Institute (ICI); NeuroLeadership Group (NLG)	<i>coaching</i> de Carreira, <i>coaching</i> Executivo, <i>coaching</i> de Times
B3	2014	Integral coaching Canada (ICC)	<i>coaching</i> de Carreiras e <i>coaching</i> Executivo (maioria);
B4	2009	NeuroLeadership Group (NLG)	<i>coaching</i> de Carreira, <i>coaching</i> Executivo (maioria), <i>coaching</i> de Times, <i>Life coaching</i>
B5	2009	Integrated coaching Institute (ICI)	<i>coaching</i> de Carreiras e <i>coaching</i> Executivo (maioria);
B6	2014	Instituto Ecosocial	<i>coaching</i> de Carreiras e <i>coaching</i> Executivo (maioria); <i>Life coaching</i> .
B7	2006	Associação Brasileira de <i>coaching</i> Executivo e Empresarial (ABRACEM)	<i>coaching</i> de Carreiras e <i>coaching</i> Executivo (maioria);

Tabela A.8 – Coaches de São Paulo: informações profissionais II

Entrevistado	Perfil dos <i>coachees</i> (segundo informado pelo próprio entrevistado)
B1	Pessoas em momento de transição na carreira (mudança de cargo, mudança de empresa); Pessoas que buscam novas formações para o mercado de trabalho; Jovens que estão iniciando inserção no mercado de trabalho.
B2	Pessoas em momento de transição na carreira (mudança de cargo, mudança de empresa, aposentadoria); Executivos (patrocinados pela empresa).
B3	Pessoas em momento de transição na carreira (mudança de cargo, mudança de empresa, aposentadoria); Executivos (patrocinados pela empresa).
B4	Pessoas em momento de transição na carreira (mudança de cargo, mudança de empresa, aposentadoria); Executivos (patrocinados pela empresa). Pessoas com graduação no mínimo, na faixa etária de 35 a 43 anos
B5	Pessoas em momento de transição na carreira (mudança de cargo, mudança de empresa, aposentadoria); Executivos (patrocinados pela empresa).
B6	Pessoas em momento de transição na carreira (mudança de cargo, mudança de empresa, aposentadoria); Executivos (patrocinados pela empresa).
B7	Executivos (patrocinados pela empresa).

Gráfico A – Faixa etária dos entrevistados



Anexo B – Informações sobre as instituições I1 e I2

B (i) – Código de ética da Instituição I1

Parte Um: Definição de *coaching*

Seção 1: Definições

- *coaching*: *coaching* é fazer uma parceria com os clientes em um processo estimulante e criativo que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional.
- Um relacionamento profissional de *coaching*: Um relacionamento profissional de *coaching* existe quando o *coaching* inclui um acordo ou contrato formal que define as responsabilidades de cada parte.
- Um *coach* Profissional da I1: Um *coach* Profissional da I1 também concorda em praticar as Competências Profissionais Principais da I1 e está comprometido em agir de acordo com o Código de Ética da I1. Para esclarecer os papéis no relacionamento de *coaching*, frequentemente se faz necessário distinguir entre o cliente e o responsável.

Na maioria dos casos, o cliente e o responsável são a mesma pessoa e, portanto, referimo-nos a eles dois juntos como o cliente. Com o objetivo de identificação, porém, a I1 define estes papéis da seguinte forma:

- Cliente: O “cliente” é a pessoa ou são as pessoas que estão passando pelo processo de *coaching*.
- Responsável: O “responsável” é a entidade (incluindo representantes) que paga e/ou contrata a prestação de serviços de *coaching*. Em todos os casos o envolvimento em contratos ou acordos de *coaching* deve estabelecer de maneira clara os direitos, papéis e responsabilidades tanto para o cliente quanto para o responsável caso eles não sejam a mesma pessoa.

Parte Dois: Os Padrões I1 de Conduta Ética

Preâmbulo: Os *coaches* Profissionais da I1 aspiram conduzir a si mesmos de tal maneira que sua conduta se reflita positivamente na profissão de *coaching*; respeitam as diferentes abordagens de *coaching* e reconhecem que também estão vinculados às leis e regulamentações aplicáveis.

Seção 1: Conduta Profissional Em Geral

Como um *coach*:

- 1) Eu não farei conscientemente qualquer afirmação pública que seja falsa ou enganosa sobre o que eu ofereço como *coach*, nem farei declarações falsas em quaisquer documentos escritos relacionadas à profissão de *coach*, ao meu credenciamento ou à II.
- 2) Eu identificarei precisamente as minhas qualificações, especialização, experiência, certificação e credenciamento à II como *coach*.
- 3) Eu reconhecerei e honrarei os esforços e as contribuições dos outros e não os atribuirei a mim mesmo; eu compreendo que a violação deste padrão pode acarretar que eu seja punido judicialmente por terceiros.
- 4) Eu irei, sempre, lutar para reconhecer problemas pessoais que possam dificultar, entrar em conflito ou interferir no meu desempenho como *coach* ou nos meus relacionamentos profissionais de *coaching*. Sempre que os fatos e circunstâncias demandarem, eu irei procurar prontamente assistência profissional e determinar a ação a ser realizada, incluindo se é ou não apropriado que eu suspenda ou termine o(s) meu(s) relacionamento(s) de *coaching*.
- 5) Eu irei conduzir a mim mesmo de acordo com o Código de Ética da II em todas as atividades de treinamento, monitoramento e de supervisão de *coaching*.
- 6) Eu realizarei e relatarei pesquisas com competência, honestidade e dentro de padrões científicos reconhecidos e sujeitos às diretrizes aplicáveis. Minhas pesquisas serão realizadas com o consentimento e a aprovação necessários das pessoas envolvidas e com uma abordagem tal que proteja os participantes de qualquer risco em potencial. Todos os esforços de pesquisa serão realizados de maneira conforme a todas as leis aplicáveis do país no qual a pesquisa estiver sendo realizada.
- 7) Eu irei manter, armazenar e descartar quaisquer registros feitos durante o meu trabalho como *coach* de maneira que promova a confidencialidade, segurança e privacidade, e em conformidade com quaisquer leis e acordos aplicáveis.
- 8) Eu irei usar a informação para contato (e-mail, endereço, números de telefone, etc.) com os membros da II apenas da maneira e até os limites permitidos pela II.

Seção 2: Conflitos de Interesse

Como um *coach*:

9) Eu procurarei evitar conflitos de interesse e potenciais conflitos de interesse e divulgarei abertamente quaisquer destes conflitos. Eu irei propor a minha própria retirada quando tais conflitos ocorrerem.

10) Eu divulgarei ao meu cliente e ao seu responsável toda a remuneração de terceiros que eu poderei vir a ter que pagar o receber por assuntos relacionados a aquele cliente.

11) Eu somente farei permutas por serviços, mercadorias ou remuneração não-monetária quando isto não prejudicar o relacionamento de *coaching*.

12) Eu não irei, conscientemente, obter qualquer vantagem ou proveito pessoal, profissional ou monetário do relacionamento de *coaching*, exceto pela forma de remuneração presente no acordo ou contrato.

Seção 3: Conduta Profissional com os Clientes

Como um *coach*:

13) Eu não irei, conscientemente, fazer declarações enganosas ou falsas sobre o que o meu cliente ou responsável receberam do processo de *coaching* ou de mim como *coach*.

14) Eu não darei aos meus possíveis clientes ou responsáveis informações ou conselhos que eu acredito que sejam enganosos ou falsos.

15) Eu terei acordos ou contratos claros com os meus clientes e responsáveis. Eu irei honrar todos os acordos ou contratos feitos no contexto de relacionamentos profissionais de *coaching*.

16) Eu irei explicar cuidadosamente e lutar para garantir que, antes do encontro inicial, o meu cliente e o responsável compreendam a natureza do *coaching*, a natureza e os limites da confidencialidade, dos acordos financeiros e quaisquer outros termos do acordo ou contrato de *coaching*.

17) Eu serei responsável por definir elos claros, apropriados e adequados à cultura no que diz respeito a qualquer contato físico que eu possa vir a ter com os meus clientes e responsáveis.

18) Eu não mantereirei relações sexuais íntimas com qualquer um dos meus clientes ou responsáveis.

19) Eu irei respeitar o direito do cliente de terminar o relacionamento de *coaching* em qualquer momento durante o processo, sujeito ao que foi estabelecido no acordo ou contrato. Eu estarei alerta às indicações de que o cliente não mais está sendo beneficiado pelo nosso relacionamento de *coaching*.

20) Eu irei encorajar o cliente ou o responsável a fazerem uma troca caso eu acredite que eles seriam mais beneficiados por outro *coach* ou por outro recurso.

21) Eu irei sugerir ao meu cliente que busque os serviços de outros profissionais quando eu avaliar como necessário ou apropriado.

Seção 4: Confidencialidade/Privacidade

Como um *coach*:

22) Eu mantereí os mais estritos níveis de confidencialidade com todas as informações do cliente e do responsável. Eu terei um acordo ou contrato claro antes de divulgar informações à outra pessoa, a menos que isto seja requerido por lei.

23) Eu terei um acordo claro sobre como a informação do *coaching* será trocada entre o *coach*, o cliente e o responsável.

24) Ao agir como treinador ou estudante de *coaching*, eu irei esclarecer políticas de confidencialidade com os estudantes.

25) Eu farei com que *coaches* associados e outras pessoas com as quais eu tenho contato no serviço com os meus clientes e responsáveis estejam em condições de, voluntariamente, fazer acordos claros ou contratos para aderir à Parte Dois, Seção 4 do Código de Ética: Padrões de Confidencialidade/Privacidade e a todo o Código de Ética da I1 nos limites aplicáveis.

Parte Três: O Juramento de Ética da I1

Como *coach* profissional, eu reconheço e concordo em cumprir as minhas obrigações éticas e jurídicas com os meus clientes, responsáveis e colegas, e com o público em geral. Eu juro cumprir o Código de Ética da I1 e praticar estes padrões com aqueles com os quais eu trabalho como *coach*. Se eu violar este código de ética, ou qualquer parte dele, eu concordo que a I1, em seu único julgamento poderá responsabilizar a mim pelas minhas ações. Eu concordo, ainda, que a minha responsabilidade com a I1 por qualquer violação pode incluir sanções tais como a perda do meu status de membro e/ou do meu Credenciamento à I1.

B (ii) – Parâmetros de Competências Principais da Instituição I1

COMPETÊNCIAS PRINCIPAIS

As onze competências principais em *coaching* foram desenvolvidas para possibilitar a maior compreensão sobre as habilidades e abordagens usadas atualmente na profissão de *coaching* conforme definido pela I1. Elas também irão oferecer apoio para em equilibrar o nível de semelhança entre o treinamento específico em *coaching* e o treinamento que você vivenciou. Finalmente, estas competências foram usadas como fundamento para o processo de exame para o Credenciamento à I1. As principais competências foram agrupadas, de acordo com a proximidade entre elas, em quatro grupos, logicamente baseados no modo com o qual se vê, mais comumente, as competências de cada grupo. Os agrupamentos e as competências individuais não têm peso – elas não representam qualquer tipo de prioridade, são, apenas, fundamentais ou muito importantes para qualquer *coach* competente.

A. ESTABELECENDO OS FUNDAMENTOS

- 1. Cumprindo Diretrizes Éticas e Padrões Profissionais - A compreensão da ética e dos padrões em *coaching* e a habilidade de aplicá-los apropriadamente em todas as situações de *coaching*.

1. Compreender e demonstrar em seus próprios comportamentos os Padrões de Conduta I1, 2. Compreender e seguir todas as Diretrizes Éticas I1,3. Saber comunicar claramente as distinções entre *coaching*, consultoria, psicoterapia e outras profissões de apoio,4.Orientar o cliente sobre a necessidade de buscar outro profissional de apoio, sabendo quando isto é necessário e quais os recursos disponíveis.

- 2. Estabelecendo o contrato de *coaching* - Habilidade de compreender o que é necessário na interação específica de *coaching* e a chegar a um acordo com o novo cliente sobre o processo e relacionamento de *coaching*. 1. Compreender e discutir de maneira eficaz com o cliente as diretrizes e os parâmetros específicos do relacionamento de *coaching* (isto é, logística, preço, programação, inclusão de outras pessoas caso isto seja adequado), 2. Chegar a um acordo sobre o que é e o que não é apropriado no relacionamento, o que está e o que não está sendo oferecido, e sobre as responsabilidades do cliente e do *coach*, 3. Determinar se existe uma correspondência entre o seu método de *coaching* e as necessidades do cliente em potencial.

B. CO-CRIANDO O RELACIONAMENTO

- 3. Estabelecendo Confiança e Intimidade com o Cliente - Habilidade de criar um ambiente seguro, de apoio que produza respeito e confiança mútuos continuamente. 1. Mostrar preocupação genuína pelo bem-estar e futuro do cliente, 2. Demonstrar continuamente integridade, honestidade e sinceridade, 3. Estabelecer acordos claros e manter promessas, 4. Demonstrar respeito pelas percepções, pelo estilo de aprendizagem e pela maneira de ser do cliente, 5. Fornecer apoio contínuo e encorajar novos comportamentos e ações, incluindo aqueles que envolvam riscos e medo do fracasso, 6. Pedir permissão ao cliente para trabalhar no *coaching* áreas novas ou sensíveis.

- 4. Presença em *coaching* - Habilidade de ser totalmente consciente e criar um relacionamento espontâneo com o cliente, empregando um estilo aberto, flexível e confiável. 1. Estar presente e ser flexível durante o processo de *coaching*, conforme o momento, 2. Usar a sua própria intuição e confiar no conhecimento interior da pessoa - deixar que as coisas aconteçam de maneira natural, 3. Estar aberto para o desconhecido e para lidar com riscos, 4. Ver muitas formas de trabalhar com o cliente, e escolher no momento o que é mais eficaz, 5. Usar o humor de maneira eficaz para criar leveza e energia, 6. Ter confiança para mudar a perspectiva e experimentar novas possibilidades para a sua própria ação, 7. Demonstrar segurança ao trabalhar com emoções fortes, poder se auto-controlar e não ser dominado ou se deixar envolver pelas emoções do cliente.

C. COMUNICANDO-SE DE MANEIRA EFETIVA

- 5. Escuta Ativa - Habilidade de focar-se completamente no que o cliente está dizendo e no que ele não está dizendo, entender o significado do que é dito no contexto dos desejos do cliente, e dar apoio para que o cliente se expresse. 1. Estar presente para o cliente e para a agenda do cliente, e não na agenda do *coach* para o cliente, 2. Ouvir as preocupações, metas, valores e crenças do cliente sobre o que é e sobre o que não é possível, 3. Distinguir entre as palavras, o tom de voz e a linguagem do corpo, 4. Resumir, parafrasear, repetir, devolver (espelhar) o que o cliente falou para garantir clareza e entendimento, 5. Encorajar, aceitar, explorar e reforçar a expressão de sentimentos, percepções, preocupações, crenças, sugestões, etc. por parte do cliente, 6. Integrar e construir a partir das ideias e sugestões do cliente, 7. “Ir para a última linha” ou compreender a essência da comunicação do cliente e ajudá-lo a chegar diretamente ao ponto ao invés de envolver-se em longas histórias descritivas, 8. Permitir que o cliente expresse ou "clareie" a situação sem julgamento ou sem se prender para poder seguir adiante.

- 6. Questionamento Instigante - Habilidade de fazer perguntas que revelem as informações necessárias para o benefício máximo do relacionamento de *coaching* e para o cliente. 1. Fazer perguntas que reflitam a escuta e compreensão ativa da perspectiva do cliente, 2. Fazer perguntas que evoquem a descoberta, o insight, compromisso ou ação (por exemplo, aquelas que desafiem os pressupostos do cliente), 3. Fazer perguntas abertas que criem maior clareza, possibilidades ou novos aprendizados 4. Fazer perguntas que façam o cliente se mover em direção ao que ele deseja, e não perguntas que façam o cliente se justificar ou olhar para trás.
- 7. Comunicação Direta - Habilidade de comunicar-se com eficácia durante as sessões de *coaching*, e de usar linguagem que tenha o maior impacto positivo possível no cliente. 1. Ser claro, articulado e direto ao compartilhar e fornecer feedback, 2. Reconstruir e articular para ajudar o cliente a compreender a partir de outras perspectivas o que ele/ela quer ou está incerto sobre, 3. Afirmer claramente os objetivos, a agenda de encontros, o propósito e as técnicas ou exercícios de *coaching*, 4. Utilizar linguagem apropriada e respeitosa com o cliente (por exemplo, não-machista, não-racista, não-técnica, sem jargões), 5. Usar metáforas ou analogias para ajudar a ilustrar um ponto ou criar imagens verbais.

D. FACILITANDO O APRENDIZADO E RESULTADOS

- 8. Criando Conscientização - Habilidade de integrar e avaliar com precisão as múltiplas fontes de informação, e fazer interpretações que ajudam o cliente a se conscientizar e a partir disto atingir os resultados estabelecidos. 1. Ir além do que é dito ao avaliar as preocupações do cliente, não se deixar levar pela descrição do cliente, 2. Investigar para maior compreensão, conscientização e clareza, 3. Identificar para o cliente as suas preocupações subjacentes, formas típicas e fixas de perceber a si mesmo e o mundo, diferenças entre os fatos e a interpretação, disparidades entre pensamentos, sentimentos e ações, 4. Ajudar o cliente a descobrir novos pensamentos, crenças, percepções, emoções estados de espírito, etc. para si mesmo, que reforcem as habilidades de realizar ações e alcançar o que é importante para eles, 5. Comunicar perspectivas mais amplas ao cliente e inspirar o compromisso de mudar os seus pontos de vista e encontrar novas possibilidades para ação, 6. Ajudar o cliente a ver os diferentes fatores inter-relacionados que o afetam e afetam seus comportamentos (por exemplo, pensamentos, emoções, aspectos corporais, contexto), 7. Expressar insights para os clientes de maneira que eles sejam úteis e significativos para o cliente, 8. Identificar grandes pontos fortes e grandes áreas para aprendizado e crescimento, e o que é mais importante para tratar durante o *coaching*, 9. Pedir para que o cliente faça a distinção entre assuntos triviais e

significativos, comportamentos situacionais e recorrentes, quando for detectada uma separação entre o que está sendo dito e o que está sendo feito.

- 9. Desenvolver Ações - Habilidade de criar, com o cliente, oportunidades para o aprendizado contínuo durante o *coaching* e em situações do trabalho/da vida, e praticar novas ações que irão levar de maneira mais eficaz aos resultados estabelecidos no *coaching*. 1. Procurar ideias ("Brainstorming") e ajudar o cliente a definir ações que irão permitir que ele se manifeste, pratique e aprofunde novos aprendizados, 2. Ajudar o cliente a focar-se e explorar sistematicamente preocupações e oportunidades específicas que sejam centrais às metas estabelecidas de *coaching*, 3. Envolver o cliente para que ele explore ideias e soluções alternativas, para avaliar opções e tomar decisões relacionadas, 4. Promover experiências ativas e auto-descoberta, quando o cliente aplicar o que foi discutido e aprendido durante as sessões imediatamente após no seu trabalho ou no seu contexto de vida, 5. Comemorar sucessos do cliente e capacidades de crescimento futuro, 6. Desafiar os pressupostos e perspectivas do cliente para provocar novas ideias e encontrar novas possibilidades para ação, 7. Defender ou levar adiante pontos de vista que sejam coerentes com as metas do cliente e, sem ficar preso, envolver o cliente de modo a considerá-los, 8. Contribuir para a tomada de iniciativas por parte do cliente durante a sessão de *coaching*, fornecendo apoio imediato, 9. Encorajar esforços e desafios, mas também um ritmo confortável de aprendizado.

- 10. Planejamento e Definição de Metas - Habilidade de desenvolver e manter um plano de *coaching* eficaz com o cliente. 1. Consolidar a informação coletada, estabelecer um plano de *coaching* e desenvolver metas com o cliente que tratem de preocupações e grandes áreas para aprendizado e desenvolvimento, 2. Criar um plano com resultados que sejam possíveis de alcançar, de medir, sejam específicos e tenham prazos de cumprimento, 3. Fazer ajustes nos planos, conforme permitido pelo processo de *coaching* e pelas mudanças na situação, 4. Ajudar o cliente a identificar e ter acesso a diferentes recursos de aprendizagem (por exemplo, livros, outros profissionais), 5. Identificar e estabelecer como alvo primeiros sucessos que sejam importantes para o cliente.

- 11. Gestão de Progresso e Responsabilização - Habilidade de manter a atenção no que é importante para o cliente e de deixar com ele a responsabilidade de realizar a ação. 1. Requisitar claramente do cliente ações que o movam adiante em direção às metas estabelecidas por ele, 2. Demonstrar acompanhamento perguntando ao cliente sobre estas ações com as quais ele se comprometeu durante as sessões anteriores, 3. Reconhecer o cliente

pelo que ele fez, não fez, aprendeu ou conscientizou-se desde as sessões anteriores de *coaching*, 4. Preparar, organizar e rever de maneira eficaz com o cliente as informações obtidas durante as sessões, 5. Manter a continuidade entre as sessões com o cliente, concentrando a atenção no plano e nos resultados do *coaching*, nos cursos de ação estabelecidos e nos tópicos para as próximas sessões, 6. Focar no plano de *coaching*, mas também estar aberto a comportamentos e ações de ajuste baseados no processo de *coaching* e mudanças de direção durante as sessões, 7. Ser capaz de mover-se para trás e adiante entre o objetivo em direção ao qual o cliente está voltado, definindo um contexto para o que está sendo discutido e onde o cliente deseja chegar, 8. Promover a autodisciplina do cliente e mantê-lo responsabilizado pelo que ele diz que vai fazer, pelos resultados de uma ação que ele pretende realizar, por um plano específico com prazos relacionados, 9. Desenvolver a habilidade do cliente de tomar decisões, tratar de preocupações chave e desenvolver a si mesmo (para ter feedback, para determinar prioridades e definir o ritmo de aprendizagem, para refletir e aprender com as experiências), 10. Confrontar de maneira positiva o cliente com o fato de que ele/ela não realizou as ações estabelecidas.

B (i) – Estatuto da Instituição I2

DENOMINAÇÃO, NATUREZA, FINS E SEDE

Art. 1º . - A I2, que tem os seguintes objetivos: a) Promover o estudo, a pesquisa e o desenvolvimento do *coaching* Executivo e Empresarial em todos os seus aspectos. b) Patrocinar, dentro do País, a realização de Cursos, Congressos Reuniões Técnico- Científicas, Seminários, Encontros, Pesquisas e outros eventos de caráter científico. c) Representar o *coaching* Executivo e Empresarial Brasileiro no exterior. d) Estabelecer critérios, diretrizes, competências e programas para a formação e certificação de *coaches* Executivos e Empresariais, em suas diferentes modalidades, categorias e áreas de atuação. e) Manter intercâmbio científico-profissional com entidades congêneres dentro e fora do Brasil. f) Publicar material científico e didático de interesse para o *coaching* Executivo e Empresarial.

Art. 2º . - A sede da I2 será na [endereço]. Parágrafo 1º .: Os trabalhos da instituição poderão ser instalados temporariamente em outras unidades da federação, atendendo a requisitos de economia e/ou praticidade. Parágrafo 2º .: A instalação de subsedes em outras cidades do território brasileiro dependerá de decisão prévia do Conselho Deliberativo.

Art. 3o . - É vedada a remuneração de cargos de Diretoria, de membros do Conselho Deliberativo e membros de Comissões, bem como a distribuição de vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob qualquer forma ou pretexto.

Art. 4o . – As receitas da I2 compõem-se das anuidades, a serem pagas até o dia 31 de Março de cada ano, lucros com a realização de eventos e venda de materiais, inclusive livros, taxas, contribuições e de doações à entidade. Parágrafo Único: O valor da anuidade, bem como os acréscimos pelo não pagamento no prazo e demais questões relativas às receitas, serão fixadas pelo Conselho Deliberativo, mediante proposta prévia da Diretoria. II

DOS MEMBROS

Art. 5o . - Haverá 3 (três) categorias de membros: Em Formação, Certificado e Didata ou “Master *coach*”.

Art.6o . - Serão considerados Membros em Formação os que estiverem frequentando o Curso de Formação de *coaching* Executivo e Empresarial com duração mínima de 120 (cento e vinte horas) reconhecido pela I2 e ministrado por um Membro Didata/ Master *coach* da I2 e que possua inscrição nesta categoria.

Art. 7o . - Serão considerados Membros Certificados os que tiverem concluído o Curso de Formação Oficial da I2 ministrado por um Membro Didata/Master *coach* reconhecido por esta entidade e que possua inscrição nesta categoria. Parágrafo Único: Serão considerados Membros Certificados os portadores de diploma universitário, reconhecido legalmente no Brasil, que tenham cumprido os requisitos do Programa de Formação de Membro Certificado, bem como tenham sido aprovados nos exames nesta categoria, de acordo com as disposições do presente Estatuto.

Art. 8o . - Serão considerados Membros Didatas/Master *coaches* os Membros Certificados que frequentarem os Seminários Avançados de *coaching*, completarem o número de horas de supervisão estabelecido e apresentarem 2 (dois) Estudos de Caso analisados e aprovados por uma banca constituída por três Membros Didatas/Master *coaches* reconhecidos pela I2.

Art. 9o . - Os Membros Didatas/Master *coaches* e Membros Certificados terão os seguintes direitos: a) Votar e ser votado, desde que cumpridos os requisitos específicos previstos no presente Estatuto. b) Usar o título obtido junto a I2 em publicações, trabalhos e material de 3

3 divulgação profissional. c) Participar de Comissões e Grupos de Trabalho da I2. d) Receber as publicações da I2.

Art.10o . - Os Membros Didatas / Master *coaches* e Membros Certificados terão os seguintes deveres: a) Cumprir e zelar pelo cumprimento dos Estatutos e Código de Ética da I2. b) Manter-se em dia com suas obrigações junto à tesouraria da I2. c) Colaborar para o desenvolvimento contínuo do *coaching* Executivo e Empresarial no Brasil. d) Formalizar, por escrito, seu pedido de admissão e, quando for o caso, de demissão na I2. Parágrafo 1o .: Os Seminários Avançados de *coaching* serão ministrados somente por Membros Didatas / Master *coaches* reconhecidos pela I2. Parágrafo 2o .: Os Cursos Básicos Oficiais serão ministrados por Membros Didatas / Master *coaches* ou por Membros Certificados em conjunto com Membros Didatas / Master *coaches* sob a supervisão destes últimos.

Art.11o . – Os Membros em Formação terão os seguintes direitos: a) Receber todas as informações relacionadas à sua formação de *coach* Executivo e Empresarial. b) Receber as publicações da I2. c) Participar, com direito a voto, a partir do 8o . Módulo do Curso de Formação, das Assembleias Ordinárias da I2. d) Formalizar, por escrito, seu pedido de admissão e, quando for o caso, de demissão na I2. Parágrafo Único: O direito a voto será válido apenas aos Membros em Formação que tiverem 75% (setenta e cinco por cento) de presença no Curso de Formação de *coaches* Executivos e Empresariais e que estiverem em dia com suas obrigações junto à Tesouraria da I2.

Art.12o . - Os Membros em Formação terão os seguintes deveres: a) Cumprir e zelar pelo cumprimento dos Estatutos e Código de Ética da I2. b) Manter-se em dia com suas obrigações junto à tesouraria da I2. c) Colaborar para o desenvolvimento contínuo do *coaching* Executivo e Empresarial no Brasil.

Art.13o . - Todo o Membro da I2 que: I - Proceder contra os princípios da Ética profissional II - Proceder em desacordo com os Estatutos, Regulamentos e Código de Ética da I2, estará sujeito às seguintes penalidades: a) Advertência sigilosa; b) Censura pública; c) Suspensão; d) Exclusão dos quadros da I2. Parágrafo Único – As penalidades previstas no caput serão propostas pela Comissão de Ética da I2, decididas pelo Conselho Deliberativo e aplicadas pelo Presidente em exercício ou pelo Diretor de Ética.

DA DIREÇÃO III

I – CONSTITUIÇÃO E COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS DIRETIVOS

Art.14o . – A Direção da I2 é exercida pela Diretoria, pelo Conselho Deliberativo e pela Assembleia Geral.

Art.15o . – A Diretoria compõe-se de 6 (seis) membros eleitos pelos membros da I2 com direito a voto: a) Presidente b) Vice-Presidente c) Secretário d) Tesoureiro e) Diretor Científico e de Formação f) Diretor de Ética. Parágrafo 1o .: O mandato de todos os Membros da Diretoria será de 3 (três) anos. Parágrafo 2o .: A eleição do Presidente será realizada em anos alternados aos demais membros da Diretoria, permanecendo o candidato eleito como Presidente-eleito pelo período de 1(um) ano, após o qual assumirá o cargo juntamente com os demais membros da Diretoria eleitos. Parágrafo 3o .: Os Membros da Diretoria não poderão suceder-se mais do que uma vez nos cargos já ocupados, ficando vedada sua reeleição para o mesmo cargo após dois mandatos consecutivos pelo prazo mínimo de dois anos. Parágrafo 4o .: A eleição do primeiro Presidente da I2 será realizada, excepcionalmente, junto com a dos demais diretores e os membros do Conselho Deliberativo.

Art.16o . – Compete ao Presidente: a) Representar a I2 em juízo e fora dele. b) Zelar pelo bom nome da I2. c) Participar das Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias. d) Presidir as reuniões da Diretoria. e) Presidir as sessões inaugurais e de encerramento dos eventos patrocinados pela I2. f) Participar das Reuniões do Conselho Deliberativo como Membro nato deste. g) Consultar o referido Conselho em questões omissas, documentando sua consulta. h) Cumprir e fazer cumprir as decisões da Diretoria, do Conselho Deliberativo e das Assembleias Gerais. i) Cumprir e fazer cumprir os Estatutos, Regulamentos e Código de Ética da I2. j) Assinar, juntamente com o Secretário, os documentos da I2. k) Assinar, juntamente com o tesoureiro, todos os cheques da I2. l) Comunicar previamente à Diretoria seus impedimentos, encarregando o Vice- Presidente, ou no impedimento deste, outro Membro da Diretoria para substituí-lo. m) Manter a Diretoria informada das decisões tomadas em relação às atribuições acima mencionadas.

Art.17o . – Considerando a sistemática das eleições em anos alternados, o Presidente eleito será empossado um ano após a eleição. No período que antecede sua posse não exerce a função de Presidente, mas tem asseguradas as seguintes prerrogativas: a) Ser convocado a participar, sem direito a voto, das reuniões da Diretoria e do Conselho Deliberativo. b) Obter dos dirigentes em exercício informações sobre o funcionamento da I2.

Art.18o . – Compete ao Vice-Presidente: a) Substituir o Presidente em todos os seus impedimentos. b) Participar das reuniões da Diretoria e do Conselho Deliberativo. 6 6 c) Colaborar com o Presidente na administração da I2. Parágrafo Único: Na ausência do Presidente e do Vice-Presidente, o Conselho Deliberativo elegerá um dos seus Membros para presidir a I2 até a posse do Presidente-eleito.

Art.19o . – Compete ao Secretário: a) Secretariar e redigir as atas das reuniões da Diretoria, Conselho Deliberativo, Assembleia Ordinária e Extraordinária. b) Supervisionar e assinar correspondência da Secretaria da I2. c) Manter correspondência em dia e os registros dos membros da I2 atualizados. d) Manter atualizadas as informações cadastrais na home page da I2 na Internet. e) Fornecer à Diretoria, Conselho Deliberativo e aos membros todas as informações necessárias para a realização de Congressos, eleições e demais eventos da I2. Parágrafo Único: Para o cumprimento de suas atribuições o Secretário poderá contar com os serviços de um secretário-auxiliar remunerado pela I2.

Art.20o . – Compete ao Tesoureiro: a) Administrar a situação financeira da I2. b) Efetuar a cobrança e o recebimento de taxas, anuidades e demais contribuições. c) Pagar as despesas da I2. d) Elaborar o orçamento anual da I2. e) Apresentar balancete anual à Diretoria e Conselho Deliberativo e Balanço Geral ao fim de seu mandato. f) Participar das reuniões da Diretoria e do Conselho Deliberativo. g) Assinar, juntamente com o Presidente, os documentos que impliquem despesas para a I2.

Art.21o . – Compete ao Diretor Científico e de Formação: a) Zelar pela qualidade ético-científico-profissional da Formação e Certificação do *coach* Executivo e Empresarial afiliado a I2. b) Coordenar o processo de formação e certificação dos Membros da I2 em suas diferentes categorias. c) Garantir a idoneidade das bancas no processo de certificação. d) Prestar informações e dirimir dúvidas dos candidatos em formação. e) Coordenar a preparação dos examinadores. f) Manter, em colaboração com o Secretário e o Tesoureiro, todos os documentos e registros atualizados para a expedição dos comprovantes de certificação. g) Propor, para a devida apreciação do Conselho Deliberativo e da Assembleia Geral, eventuais alterações às normas e procedimentos que regem o processo de formação de *coaches* em suas diversas categorias, visando seu contínuo aperfeiçoamento. Parágrafo 1o .: O Diretor Científico e de Formação deverá ser um Membro Didata / Master *coach* reconhecido pela I2. Parágrafo 2o .: No caso de não haver candidatos com a titulação exigida na primeira eleição da I2, a Diretoria Científica e de Formação será assumida interinamente por um membro da

Diretoria que possua tal titulação. Parágrafo 3o .: Por indicação do Diretor Científico e de Formação e nomeação do Conselho Deliberativo, será formada uma Comissão de Formação e Certificação que atuará em colaboração com ele, Diretor.

Art.22o . - Compete ao Diretor de Ética: a) Zelar pelo cumprimento dos preceitos contidos no Código de Ética da I2 b) Receber as denúncias contra membros da I2, instaurando procedimento ético se for o caso, ou propondo ao Conselho Deliberativo o arquivamento da denúncia. c) Instaurar de ofício procedimento ético disciplinar, quando tomar conhecimento por qualquer outra forma que não a prevista na alínea “b” acima, de infração dos preceitos éticos da I2. d) Coordenar a Comissão de Ética, designando os membros responsáveis pelo processamento de cada procedimento instaurado. e) Encaminhar ao Conselho Deliberativo, os relatórios da Comissão de Ética com as propostas de decisão dos procedimentos ético0s instaurados. f) Manter a Diretoria informada das decisões tomadas com relação às atribuições acima mencionadas. Parágrafo 1o .: O Diretor de Ética deverá ser pessoa de reconhecida idoneidade moral e profissional. Parágrafo 2o .: A Comissão de Ética será composta de, no mínimo, 2 (dois) Membros Certificados e um Membro Didata/Master *coach*. Parágrafo 3o .: A Comissão de Ética será indicada pelo Diretor de Ética e aprovada pelo 8 8 Conselho Deliberativo que a nomeará.

Art.23o . – Além das competências específicas de seus membros, compete à Diretoria em conjunto: a) Respeitar e fazer respeitar os Estatutos, Regulamentos e Códigos de Ética da I2. b) Coordenar as ações de seus membros. c) Dar ciência aos demais membros da Diretoria das realizações de sua Diretoria. Parágrafo Único: O Presidente do Conselho Deliberativo participará das reuniões de Diretoria sem direito a voto.

Art.24o . - O Conselho Deliberativo compõe-se de 5 membros eleitos pelos associados da I2 para os cargos de Conselheiros, mais o Presidente, Vice-Presidente, Secretário e o Tesoureiro. Parágrafo 1o .: Quando o Conselho Deliberativo se reunir para tomar decisões relativas ao campo de atuação das Diretorias Científica e de Formação e de Ética, serão convocados a participar da reunião, com direito a voto, os respectivos Diretores. Parágrafo 2o .: A participação e o voto do Diretor de que trata o Parágrafo 1o ., acima, restringe-se tão somente ao tema afeto à sua Diretoria.

Art.25o . - Compete ao Conselho Deliberativo: a) Examinar, no mínimo, uma vez ao ano, relatórios, balanço e prestação de contas da Diretoria e Comissões, e sobre elas deliberar. b)

Fixar taxas e demais contribuições dos membros da I2. c) Aprovar datas e locais de Congressos, Encontros e demais eventos da I2. d) Aprovar despesas com contratação de funcionários, prestação de serviços, publicações, eventos, etc. e) Autorizar o Presidente a adquirir ou alienar imóveis ou assinar quaisquer documentos que possam onerar o patrimônio da I2. f) Autorizar o Presidente ou Membro da Diretoria a assinar acordos ou contratos com outras organizações nacionais ou internacionais. g) Realizar eleições no prazo de 120 (cento e vinte dias) no caso de renúncia ou destituição da Diretoria. h) Apreciar e ratificar critérios e diretrizes para a formação de *coaches* Empresariais nas suas categorias de Membros e de Certificações. i) Aprovar os relatórios e planos de atividades das Comissões. j) Deliberar e fazer cumprir as medidas propostas pela Diretoria e/ou Comissão de Ética. k) Aprovar alterações do Regulamento de Formação do *coach* Empresarial. l) Convocar, através de seu Presidente, as Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias da I2.

Art.26o . - Os procedimentos ético-disciplinares, ou relativos à falta no cumprimento de suas funções, instaurados contra o Presidente, o Vice-Presidente e demais membros da Diretoria e do Conselho Deliberativo, serão instaurados, processados e decididos pelo Conselho Deliberativo com a participação, com direito a voto, do Diretor de Ética. Parágrafo Único: O descumprimento de funções diretivas ensejará, a critério do Conselho Deliberativo, a aplicação das seguintes penas: a) Repreensão sigilosa; b) Destituição do cargo; c) Destituição do cargo e inelegibilidade por até 10 (dez) anos.

Art.27o . – A máxima autoridade da I2 é a Assembleia Geral que se reunirá ordinariamente por ocasião do Congresso Bienal da I2 ou extraordinariamente quando convocado pela Diretoria, Conselho Deliberativo ou por solicitação de pelo menos vinte por cento dos membros com direito a voto e em dia com suas anuidades. Parágrafo 1o .: O ato formal de convocação compete ao Presidente do Conselho Deliberativo, que fará publicar a convocação através de carta circular para todos os membros da I2 com direito a voto, indicando a pauta, o local, a data e a hora da Assembleia, com antecedência mínima de 25 (vinte e cinco) dias. Parágrafo 2o .: Em caso de impedimento do Presidente do Conselho, os membros do Conselho indicarão o seu substituto para executar a convocação acima mencionada.

Art.28o . - Compete à Assembleia Geral: a) Deliberar, aprovar ou rejeitar as propostas e decisões de caráter geral da Diretoria e Conselho Deliberativo, bem como de outros pontos que constem na agenda da Assembleia. b) Eleger, a cada biênio alternado com a eleição da Diretoria, o Presidente-eleito, os membros do Conselho Deliberativo e 2 (dois) suplentes. c)

Eleger membros para o Conselho Deliberativo no caso de vacância a qualquer tempo. 10 10
d) Decidir, em última instância, os recursos que lhe forem propostos contra decisões proferidas nos procedimentos ético-disciplinares e relativos à falta no cumprimento de funções diretivas (Art. 25). Parágrafo Único: Os membros impossibilitados de comparecer poderão fazer-se representar por procuração. As procurações, com firmas devidamente reconhecidas, ficarão arquivadas na sede da I2 por 3 (três) anos. III - II - Disposições Gerais

Art.29o . – O mandato dos membros da Diretoria e do Conselho Deliberativo será de 3 (três) anos. Parágrafo Único: Os membros eleitos para comporem o primeiro Conselho Deliberativo da I2 terão seu mandato reduzido para um (1) ano, quando serão realizadas as eleições simultâneas do Presidente-eleito e de renovação do Conselho Deliberativo, de acordo com o Art. 15, Parágrafo 2o .deste Estatuto.

Art.30o . – A eleição do Presidente e do Conselho Deliberativo será realizada em anos alternados aos demais Membros da Diretoria, permanecendo o candidato eleito como Presidente-eleito pelo período de 1 (um) ano, após o qual assumirá o cargo juntamente com os demais membros eleitos. Parágrafo Único: Na primeira eleição realizada pela I2, serão eleitos simultaneamente Presidente, com mandato de dois anos, membros do Conselho Deliberativo com mandato de um ano e os demais membros da Diretoria com mandato de dois anos. No ano seguinte será eleito o Presidente-eleito que tomará posse após um ano e os membros do Conselho Deliberativo com mandato de dois (2) anos de acordo com os Arts. 29o .e 30o . do presente Estatuto.

Art.31o . – Nenhum Membro da Diretoria poderá suceder-se mais de uma vez no cargo já ocupado, ficando vedada sua reeleição para o mesmo cargo após dois mandatos consecutivos pelo prazo mínimo de 2 (dois) anos, de acordo com o disposto no Art.15, Parágrafo 3o . deste Estatuto. Art.32o . – No caso de vacância de membros da Diretoria ou do Conselho Deliberativo, que não possa ser superada pelos mecanismos de sucessão previstos neste Estatuto, o Conselho Deliberativo elegerá substituto interino que completará o exercício do mandato.

Art.33 o . - O Conselho Deliberativo será presidido por um dos membros, eleito por seus pares, vigendo o critério da maioria simples para a indicação do vencedor. IV –

DAS ELEIÇÕES

Art.34o . – A eleição dos membros da Diretoria será efetuada por cargos, podendo candidatar-se qualquer membro com direito a ser votado e que esteja quite com a Tesouraria da I2.

Parágrafo Único: Não poderão concorrer membros que tenham sofrido as penalidades referidas nas alíneas “b”, “c” e “d” do Art.13 do presente Estatuto, exceto se já cumprida a sanção e transcorridos 3 (três) anos a contar da data do término do seu cumprimento.

Art.35o . – Os candidatos deverão inscrever-se mediante carta registrada dirigida ao Presidente do Conselho Deliberativo, no máximo até 6 (seis) meses antes da data das eleições, indicando o cargo para o qual é candidato e fornecendo um curriculum vitae reduzido.

Parágrafo Único: A inscrição poderá ser feita via correio eletrônico a partir da disponibilidade tecnológica e segurança para o ato virtual e aprovação do Conselho Deliberativo.

Art.36o . - O presidente do Conselho Deliberativo fará 2 (duas) divulgações anteriores à data das eleições da relação de candidatos, cargos a que concorrem e seus respectivos curricula vitae reduzidos. Parágrafo Único: A critério do Conselho Deliberativo, a publicação de que trata o caput acima poderá ser efetuada no home page da I2.

Art.37o . – Cada membro com direito a voto receberá uma cédula oficial autenticada, os nomes de todos os candidatos inscritos dentro do prazo estabelecido e o cargo para o qual concorrem. Esta cédula deverá ser depositada na urna de votação no dia da Assembleia Geral Ordinária. Parágrafo 1o .: O voto por procuração será aceito desde que o interessado envie uma procuração nominal, com firma reconhecida em cartório. 12 12 Parágrafo 2o .: Será indicada uma Comissão de apuração ad hoc pelos membros da Assembleia para a apuração de votos. Esta Comissão será constituída de (3) membros e apresentará os resultados ao final da Assembleia.

Art.38o . - As eleições poderão ser realizadas via Internet quando a I2 dispuser de tecnologia necessária para garantir a segurança do pleito realizado desta forma. Parágrafo Único: O modelo de eleição descrito no Art. 38o ., acima, será precedido de ampla divulgação aos membros com direito a voto da I2.

Art.39o . – Será considerado eleito para cada um dos cargos, o candidato que obtiver a maioria simples de votos. Parágrafo 1o .: Em caso de empate, será considerado eleito o

candidato com maior titulação. No caso de continuar o empate, o critério será o tempo de titulação. Persistindo o empate, será eleito o candidato com maior idade cronológica. Parágrafo 2o .: No caso de não haver candidato para um ou mais cargos da Diretoria, caberá ao Presidente indicá-lo e submetê-lo à aprovação do Conselho Deliberativo. Parágrafo 3o .: No caso de não haver candidato para o cargo de Presidente, caberá ao Conselho Deliberativo indicar um ou mais nomes e submetê-los à votação do Conselho Deliberativo.

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art.40o . – A dissolução da entidade dar-se-á por proposta da Diretoria ao Conselho Deliberativo, no caso de não mais haver número suficiente de membros para preencherem os cargos existentes. Parágrafo Único: No caso de dissolução da entidade, o patrimônio será destinado a uma instituição congênere, indicada pelo Conselho Deliberativo.

Art. 41o . - Serão reconhecidos pela I2 como Membros Didatas/ Master *coach* os portadores do título de FULL MEMBER da WABC, Worldwide Association of Business *coaches*, com sede no Canadá que apresentarem esta credencial até 4 (quatro) anos após a data da fundação da I2.

Art.42o . - O presente Estatuto entrará em vigor imediatamente após sua aprovação, podendo ser alterado pela Assembleia Geral mediante sugestão do Conselho Deliberativo ou por proposta de pelo menos quinze por cento dos membros com direito a voto.

São Paulo, 9 de julho de 2005.

Anexo C – Quadros de organização pessoal do manual *Praticando o coaching*

RICCI, Renato. Praticando o coaching: um programa completo para planejamento e tomada de decisões profissionais e pessoais. São Paulo: Qualitec Publicações, 2009.

Observação: As tabelas a seguir são modelos que o autor oferece como exemplo para que os seus *coachees* as utilizem para se auto-organizar. Cada “reflexão” corresponde a um elemento que é trabalhado pelo autor no seu manual. Para mais informações, vide subcapítulo 4.3

PRATICANDO COACHING

Reflexão 1: O nosso lado APRECIATIVO

Relate os seus pontos fortes, seus potenciais, tudo aquilo que você vê de positivo em você. Não seja MODESTO, procure fundo cada uma de suas qualidades.

Sou muito determinada, quando desejo algo vou atrás de meu objetivo.

Sou compreensiva e procuro entender os demais.

Sou resistente e suporto bem as pressões do dia-a-dia.

Sou ágil em analisar cenários complexos.

Gosto muito de mostrar resultados rapidamente.

Gosto de novas desafios e aprendizados.

Sou uma ótima mãe apesar de não ter dedicado tanto tempo aos meus filhos.

Sou exigente e gosto de cumprir com meus compromissos.

Tenho potencial para fazer coisas novas.

Sou bonita e me expesso relativamente bem.

Tenho um “sexto sentido” bem apurado.

RENATO RICCI

Reflexão 3: Os SONHOS

Como explicado anteriormente, é momento de você sonhar com tudo aquilo que pode ser realizado em curto prazo por você. Lembre-se que seus sonhos devem ser positivos ao máximo e factíveis.

Conseguir voltar a ter vontade de fazer algo que me dá satisfação.

Sentir-me novamente desafiada.

Fazer um curso de espanhol.

Ter mais tempo para desfrutar com minha família.

Tirar férias com todos juntos.

Engayeter para conseguir usar roupas maravilhosas novamente.

Voltar a estudar.

Reflexão 2: Alta Performance

Vamos lembrar agora momentos de ALTA PERFORMANCE. Aqueles onde você se superou, se sentiu mais empolgado, onde a sensação foi de vitória. Pode ser um desafio que foi superado, uma mudança realizada, uma conquista surpreendente ou algo que tenha tocado profundamente você. Pense calmamente e relate a seguir cada um deles, relembre as cenas, aproveite destes ótimos momentos já vividos.

Ter assumido a posição de gerente mesmo com colegas não acreditando que eu era capaz.

Realizando há cerca de dois anos atrás uma das maiores vendas da empresa em um período crítico para o negócio.

Quando consegui reverter um contrato praticamente perdido junto ao nosso principal cliente.

Em 2006, quando recebi um prêmio (viagem ao exterior) pelo desempenho do meu departamento.

Reflexão 4: Balanceamento de Vida

	Área da Vida	Satisfação (0 a 10)	Prioridade (A, M ou B)
PROFISSIONAL	Formação e Atualização	4	A
	Momento de Carreira	5	A
	Condição Financeira	8	B
	Reconhecimento	6	M
	Relacionamento (network)	3	M
	Imagem (marketing pessoal)	4	M
PESSOAL	Estado físico - mental	6	M
	Saúde	8	B
	Relacionamento íntimo	7	B
	Relacionamento Social	5	B
	Relacionamento Familiar	5	A
	Crenças / Espiritualidade	6	B

Reflexão 5: Identificando o seu FLOW

Flow no Trabalho

Quando tenho que preparar uma proposta comercial que exige bastante atenção e uso de idéias novas que passam cativar o cliente - última vez há uns 4 meses atrás.
No preparo de nosso planejamento estratégico o tempo passou muito rápido, eu estive muito envolvida e no final foi muito gratificante.

Obs.: Não consigo identificar muitas situações de FLOW no trabalho ultimamente.

Flow na Mente

Praticando yoga - apesar que isto não tem ocorrido com frequência.

Quando eu fazia aulas particulares para melhorar meu inglês, apesar de ter que madrugara era muito legal.

Flow no Corpo

Quando consigo praticar yoga me sinto ótima, não é fácil pois sou um pouco agitada mas quando me concentro e pratico me sinto muito bem.

Reflexão 6: Riscos e Oportunidades

Oportunidades

Minha situação financeira atual me permite investir em algo que me traga mais satisfação pessoal.

Minha experiência e vivência na área de comércio exterior pode ser um grande diferencial.

Tenho bom relacionamento com os diretores da empresa que trabalho.

Já fui várias vezes elogiada.

Me considero jovem e cheia de idéias - preciso colocá-las em prática.

Tenho muita vontade de fazer algo diferente em curto prazo.

Sinto que este é o momento pois meus filhos já estão quase adultos e tenho apoio familiar.

Acredito muito no meu poder de virar o jogo e descobrir algo que possa me tornar mais ativa e viva.

Riscos

A economia sofrer alguma crise forte o que pode restringir meus planos.

Eu ser despedida (baixo risco mas sempre existe).

Eu deixar que o stress tome conta de mim.

Para fazer algo novo talvez eu tenha que sacrificar ainda mais minha vida pessoal (família).

Minha idade seria impeditiva para trocar de emprego (?).

Estou defasada em relação aos estudos e atualizações.

Eu cair na rotina do dia-a-dia e este plano não sair do papel.

Reflexão 7: Sua lista dos "e se...?"

Minha profissão "e se..." seria:

- E se eu não tivesse emprego e não der nada certo...
- E se eu não conseguisse criar nada novo em meu atual emprego...
- E se eu for mandada embora...
- E se os meus filhos e marido começarem a exigir mais minha presença com eles...
- E se eu não tiver forças para tomar as decisões...
- E se eu estiver na cama toda a vida...
- E se eu for chamada de incompetente...
- E se a vontade de mudar a ocorrer...
- E se a minha condição financeira piorar pela decisão tomada...
- E se eu não for capaz de mudar minha rotina...
- E se tudo der certo e o meu plano for um sucesso...

Reflexão 8: como me vejo, como os outros me vêem...

1. Como eu sou no dia e na segunda minha percepção?

Sou rápida e com pouco agitada, gosto das coisas bem-feitas entretanto não sou digna de saber todos os detalhes.
Sou uma boa chefe - rigorosa mas compreensiva.
Gosto de desafios e novos projetos.
Sou um pouco teimosa - às vezes sinto que isto me prejudica.
Sou competente mas acho que me falta vivência.
Gosto de dormir até tarde no domingo. Gosto de cozinhar (as pratos diferentes). Tenho muita paciência com meus filhos - sou uma boa mãe. Acho que sou um pouco teimosa em casa também.
Gosto de conviver com amigos (apesar de que eles sempre me cobram mais presença).

2. Quais características me definem melhor (ex. dgã, duro, resistente, confiante, orgão, analítico, negociador, poderoso, teimoso, líder, curioso, agressivo, competente, etc.)?

Esforzada e persistente
Dedicada, Determinada, Confiável
Amiga, Compreensiva, Um pouco teimosa
Muito Ávelia

3. Como os outros me definiram (Ela ou Ele é ASSIM...)?

Ela é agitada, É correta, É um pouco chata

4. Se os outros pudessem sugerir uma mudança e você qual seria (Ela ou Ele poderia MUDAR...)?

Ser menos agitada e menos rigidez com alguns detalhes do dia-a-dia.
Ser menos estressada e aceitar as coisas refinadas com melhor humor.
Voltar a ser mais motivada com o trabalho criando novos desafios.
Ser mais decisiva no sentido de mudar alguns aspectos de vida.

Reflexão 10: Suas atividades rotineiras

Minhas atividades rotineiras são:

No âmbito profissional:

Ler e-mails do dia anterior.
 Revisar os relatórios de clientes e de visitas.
 Preparar planos de prospecção.
 Verificar o status dos embarques.
 Verificar ordens de serviço que entram no dia.
 Acompanhar de perto equipe de analistas.
 Contactar o cliente sempre que ocorrem possíveis problemas.
 Eventualmente fazer visitas externas.
 Revisar relatórios de operação financeira.
 Acompanhar nível de estoque de peças compradas.
 Preparar rotinas de exportação.
 Fazer reuniões eventuais com a direção.
 Ligar para agências de intermediação para contatos sobre trâmite da exportação.
 Emitir relatório semanal sobre status da operação.
 Emitir relatório mensal sobre custos relativos às vendas efetivadas.
 Emitir projeção de negócios para próximos 90 dias.
 Reunir diariamente com cada colaborador para acompanhar de perto situação de cada um.
 Ao final dos dias ler e enviar e-mails.

No âmbito pessoal:

Fazer algum tipo de atividade física pelo menos 2 vezes por semana.
 Fazer um acompanhamento diário com os filhos sobre escola.
 Planejar as compras de casa.
 Controlar as despesas gerais da família.
 Eventualmente participar de alguma atividade social ou de lazer com família e amigos.

Controlar atividades da empregada e seus afazeres.
 Eventualmente fazer algum trabalho restante referente ao lado profissional.
 Pratico YOGA quando possível.
 Cozinha aos finais de semana e algumas vezes durante a semana.

Eu posso DEIXAR de fazer a(s) seguinte(s) atividade(s)

Revisar os relatórios de clientes e de visitas (DELEGAR)
 Verificar ordens de serviço que entram no dia. (DELEGAR)
 Acompanhar nível de estoque de peças compradas. (DELEGAR)
 Emitir relatório semanal sobre status da operação. (DELEGAR)
 Reunir diariamente com cada colaborador para acompanhar de perto situação de cada um. (USAR OUTRO MODELO MENOS FORMAL)
 Controlar as despesas gerais da família.
 DIVIDIR TAREFAS COM FILHOS E MARIDO

Reflexão 11: Investimentos

Investimentos Necessários para Realização de Meu Planejamento

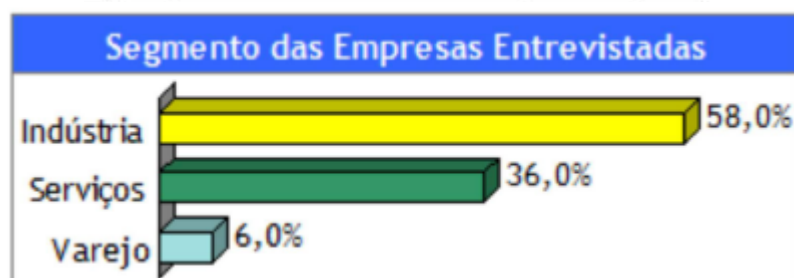
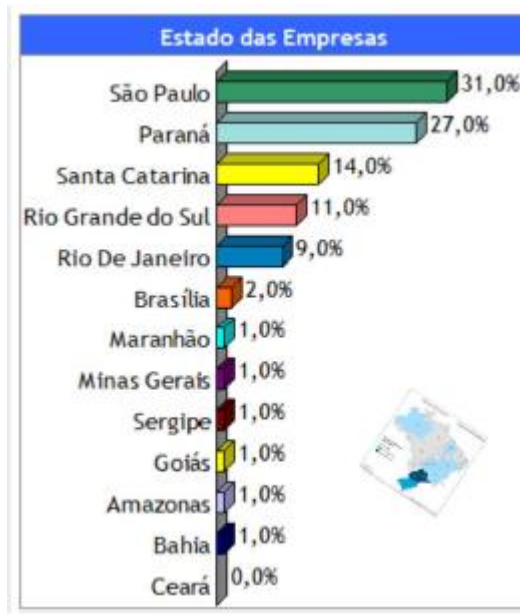
Mais tempo para poder planejar algo diferente e também para obter mais conhecimento (atualização) em minha área.
 Investimento em algum curso de complementação.
 Investimento de dinheiro e tempo em aprendizado de Espanhol.
 Investimento em algum programa que envolva mais o lado social e familiar.

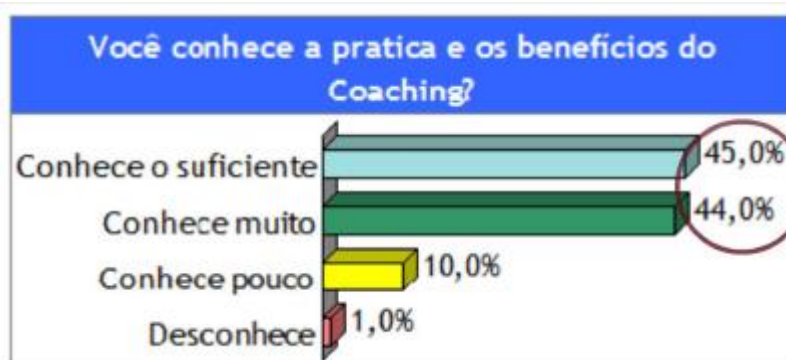
Reflexão 12: Minha lista de mudanças

Lista de Possíveis Mudanças	Vontade (0 a 10)	Importância (0 a 10)	Dificuldade (0 a 10)
1. Fazer um curso de exportação com ênfase no mercado da América Latina.	6	8	3
2. Preparar um plano de novos negócios para apresentar aos diretores criando novos desafios.	8	10	7
3. Iniciar um curso de espanhol prático.	5	7	4
4. Modificar a forma de trabalho atual deixando de fazer coisas desnecessárias e delegando mais.	9	10	6
5. Segunda-feira à noite promover uma atividade diferente com a família.	8	8	6
6. Voltar a praticar YOGA às terças e quintas antes de voltar à casa.	7	9	5
7. Definir uma pessoa da equipe para ser meu sucessor e delegar mais responsabilidade a ela.	7	9	7
8. Esper claramente para a direção minha nova proposta de mudança.	9	10	8
9. Programar uma viagem de férias inesquecível para o próximo ano.	9	7	6
10. Planejar uma apresentação de forma inteligente.	8	9	5

Anexo D – Recortes da pesquisa nacional sobre *coaching* realizada pelo Instituto Fidedigna

Gráficos D – Retratos da pesquisa nacional sobre *coaching* realizado pelo Instituto Fidedigna





A importância da prática de coaching nas empresas, de 1 a 10

	Média	Mín	Máx	Soma
Para preparar próximos passos de carreira	8,69	5	10	643
Para desenvolver atributos de liderança	8,65	6	10	640
Para obter maior eficiência	8,23	3	10	609
Para apoiar processos de mudança organizacional	8,09	1	43	599
Para instalar competências	7,73	1	10	572
Para recuperar desempenho	7,72	1	10	571
Para resolver problemas de relacionamento	7,08	1	10	524
Total	8,03	1,00	43,00	4158