

**42º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS**

**SPG35 - RECONFIGURAÇÕES DO TRABALHO E FORMAS DE  
ORGANIZAÇÃO COLETIVA**

**Uma simultaneidade gerencialista em dois palcos antagônicos**

*O coaching* no universo do empreendedorismo e no ambiente sindical

BRUNO CASALOTTI

CAXAMBU, MG, 2018

# **Uma simultaneidade gerencialista em dois palcos antagônicos: o *coaching* no universo do empreendedorismo e no ambiente sindical**

**Autor: Bruno Casalotti<sup>1</sup>**

## **Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo expor e interpretar dados sobre a ascensão, no Brasil, da prática de treinamento empresarial conhecida como *coaching*. Traduzido do inglês, o *coach* é o treinador, aquele que conduz o seu *coachee* (treinando) em um processo de desenvolvimento pessoal e profissional. O material empírico que exporemos foi coletado no contexto da elaboração da dissertação de mestrado do autor do trabalho. São dados qualitativos provenientes de observações participantes em eventos onde presenciamos a performance pública de *coaches* palestrantes. Para esta exposição selecionamos duas ocasiões registradas: (i) duas apresentações de *coaches* na Feira do Empreendedor do SEBRAE em São Paulo - SP (ocorrida em 2015); (ii) a apresentação de um *coach* no Sindicato dos Bancários de Porto Alegre (ocorrida em 2014). Tratam-se de dois “palcos” distintos e muitas vezes antagônicos onde anotamos a presença do conceito. O objetivo destas observações foi registrar a modulação da retórica dos *coaches*, bem como os preceitos da prática que são publicizados em larga escala.

**Palavras-chave:** *coaching*; campo gerencial; empreendedorismo; reestruturação produtiva.

## **1. A prática do *coaching* no contexto da reestruturação produtiva neoliberal**

Discorrer sobre o fenômeno do *coaching*<sup>2</sup> a partir das ciências sociais é algo que nos coloca diante do desafio de defendê-lo como um objeto de pesquisa relevante. Trata-se de um modelo de treinamento empresarial que, não raro, é tratado como um residual “modismo” gerencial. Há motivos para esse tipo de leitura a priori: vivemos uma época

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo (USP); Mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: brunocasalotti@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Segundo Stec (2012), a palavra *coaching* teria aparecido por volta do século XVI, na raiz dos termos *kocs* e *kocsi*, provenientes da língua húngara, que significam “condutor de carruagens”. A variante para o português tem um mesmo sentido: coche ou cocheiro, ou seja, aquele que opera transportes de tração animal. 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.

em que diversas novidades associadas à ideologia do *management* são constantemente lançadas no mercado. Não sabemos, portanto, se daqui alguns anos o nosso objeto continuará existindo. Detectamos, todavia, que as referências ao conceito de *coaching* cresceram vertiginosamente no léxico gerencialista brasileiro nos últimos anos – de maneira muito diversa de outros estrangeirismos empresariais. Essa é uma das primeiras razões que nos leva ao encontro do objeto.

Através do material empírico que analisamos, definimos o *coaching* como, em última instância, um tipo de treinamento empresarial que estimula um indivíduo a atingir objetivos com maior eficiência e aprimora o seu desenvolvimento pessoal. Mas há particularidades do fenômeno que precisam ser consideradas. A primeira é que ele envolve o atendimento personalizado do *coach* ao seu *coachee*<sup>3</sup>. Esse atendimento pode ocorrer num cenário 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<sup>4</sup>. O regime de contratação de um *coach* pode variar, podendo ser individual (*personal coach*), ou por intermédio de uma empresa.

A segunda particularidade, e uma das mais intrigantes, é que além das modalidades de *coaching* executivo e empresarial há também alguns tipos de *coaching* classificados como *life coaching* (ou *coaching* de vida). Nesses casos, contrata-se um *coach* para se atingir metas na vida pessoal, familiar, doméstica e afetiva. As molas mestras do *coaching* são, certamente, as suas expressões corporativas e gerenciais. Todavia a prática, por assim dizer, sai do universo corporativo para se dirigir à vida privada dos indivíduos sem, no entanto, perder a essência de treinamento empresarial. O *coaching*, assim, parece ser representativo 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”.

---

<sup>3</sup> *Coach* e *coachee* são termos nativos que designam, respectivamente, a pessoa que oferece e a que recebe o treinamento.

<sup>4</sup> No campo de pesquisa, percebemos que há um insistente esforço, por parte dos profissionais do ramo e da literatura especializada no assunto em diferenciar o *coaching* de um tratamento terapêutico. Entretanto, a relação com o campo das ciências psicológicas é muito evidente. Diversos textos e manuais sobre *coaching* são baseados na psicologia organizacional e em linhas teóricas como a da psicologia positiva. Além disso, nas trajetórias de nossa amostra de entrevistados, detectamos a recorrência de formações acadêmicas (em nível de graduação ou pós-graduação) em psicologia – vide Figura 4. Todavia, a existência maciça de profissionais oriundos de outras áreas (como administração e comunicação) nos leva a descartar a hipótese de que este seja um subcampo (ou mesmo um resíduo) das ciências psicológicas

O público-alvo do *coaching* é, em princípio, formado por executivos e gerentes 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. Como o dirigente busca atingir metas e objetivos que o remetem à sua equipe, o que está em jogo num processo de *coaching* não é exclusivamente o desenvolvimento pessoal dos seus domínios intrassubjetivos. Entra na órbita do processo também os seus domínios relacionais, ou seja, a forma como ele se relaciona com sua equipe, bem como se esforça em fazer com que os membros do grupo se relacionem melhor entre si. Não à toa, no léxico gerencialista, fala-se muito em “gerente *coach*” que, nesse caso, é o próprio dirigente que detém conhecimentos de *coaching* e os utiliza para incrementar a coesão interna de sua equipe.

Os dados do presente texto foram obtidos para fins de elaboração da dissertação de mestrado do seu autor (CASALOTTI, 2016). Em nossa pesquisa, exploramos os indícios de seus primeiros aparecimentos no Brasil. Concluímos – através de recortes da imprensa brasileira – que o aporte inicial do *coaching* no Brasil se deu através de empresas de consultoria e algumas Organizações Empresariais (OEs), como por exemplo a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH)<sup>5</sup>. Vide alguns exemplos na Figura 1:

**Figura 1 - Aparições dos conceitos de *coaching* e *coach* na aceção empresarial/gerencial nos jornais Folha de São Paulo e O Estado de São Paulo nos anos 1990**

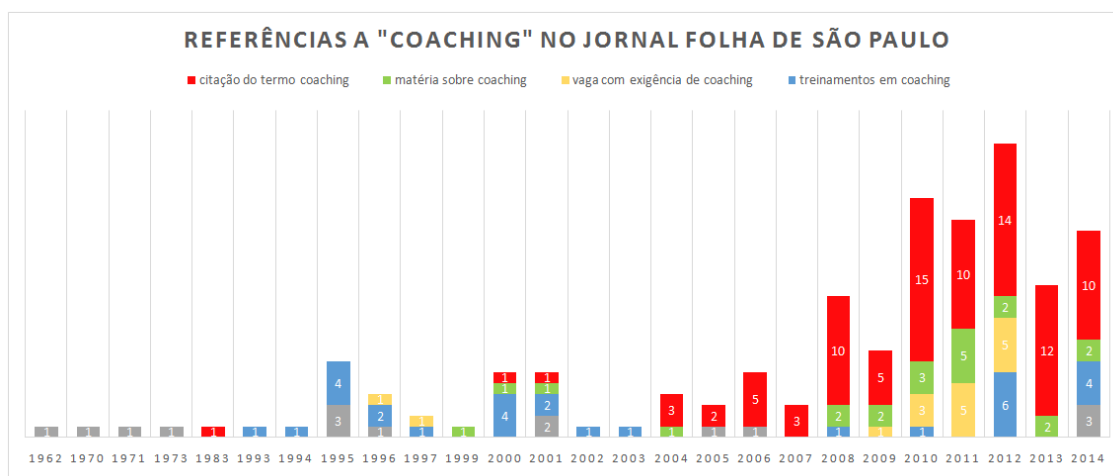


Fonte: Folha de SP e O Estado de SP. Adaptado de Casalotti (2016).

<sup>5</sup> Essa conclusão também foi endossada pelas trajetórias profissionais de alguns membros da amostra. Alguns entrevistados relataram ter passagem por empresas de consultoria (vide Figura 3), bem como posições de coordenação ou mesmo presidência de seccionais de OEs nacionais, e relataram a constante presença do conceito em ações e eventos promovidos por esse tipo de instituição.

Segundo nossa projeção, as OEs foram responsáveis não só pela disseminação do conceito a partir dos anos 1990, como também pela sua naturalização no léxico gerencialista – algo que deduzimos a partir do material empírico jornalístico analisado. Vide, na Figura 2, como retratamos essa trajetória. Como bem visualizado por Oliveira Jr. (2015), cresceu nesse período 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, estimula a interpretação 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.

**Figura 2 - Ocorrências da palavra *coaching* no jornal Folha de São Paulo (1962-2014), discriminado por assunto.**



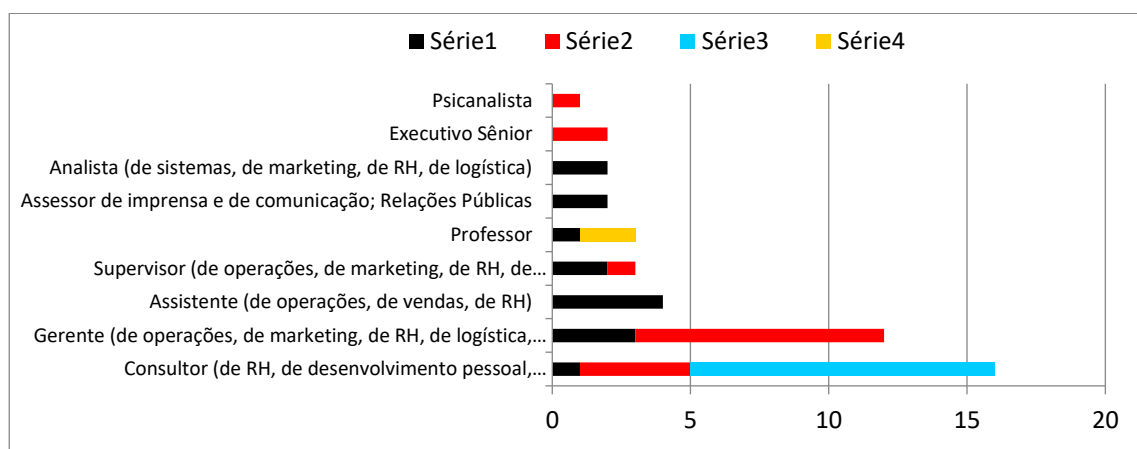
Fonte: Casalotti (2016); adaptado de Oliveira Jr. (2015).

Essa verificação empírica nos remete a uma compreensão mais geral sobre o lugar das OEs na modelação do neoliberalismo no Brasil. Nesse ponto, o nosso referencial é Grün (1990; 1992) que defende ter havido, nacionalmente, uma espécie de revolução simbólica que substituiu grande parte da gerência de velho tipo (taylorista ou fordista). Em seu lugar, teria se consolidado uma gerência reconfigurada, ajustada aos modelos flexíveis de gestão. O autor aponta que essa revolução simbólica pôde ser medida, dentre outras coisas, pela oposição política entre sindicatos (representativos de profissionais oriundos

das classes médias, que ocupam cargos de gerência e direção nas empresas) e OEs. Os efeitos, nesse caso, foram evidentes: o esvaziamento da mobilização social do campo gerencial através do movimento sindical tradicional, e o conseqüente crescimento de OEs em relevância política<sup>6</sup>. Sublinha-se, assim, a importância desse tipo de instituição para a reestruturação produtiva, bem como a conexão que fazemos entre o fenômeno do *coaching* e o contexto histórico em questão.

Um outro material empírico que analisamos diz respeito à caracterização de quem são os sujeitos do *coaching* em termos de recorrências em seus perfis de formação educacional/acadêmica, bem como suas trajetórias profissionais. Nessa etapa, confirmamos, através da entrevista com 17 coaches de Porto Alegre (RS) e São Paulo (SP), a íntima associação da prática do *coaching* com o mundo das consultorias (vide Figura 3) e com aquilo que alguns pesquisadores chamam de “indústria dos conselhos” (PAULA; WOOD-JUNIOR, 2008).

**Figura 3 – Trajetórias profissionais da amostra de *coaches* entrevistados por Casalotti (2016); categorias criadas a partir da livre citação dos entrevistados.**

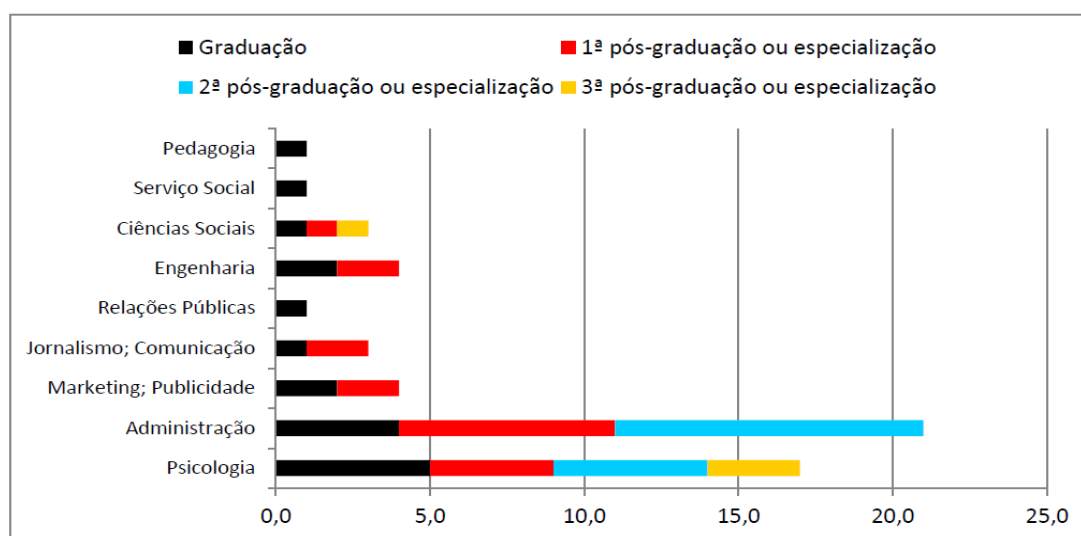


Fonte: Casalotti (2016)

<sup>6</sup> “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).

Este gráfico informa que, na nossa amostra de entrevistados, há uma preponderância de passagens por cargos diretivos e gerenciais. A ordem das carreiras está identificada pelas séries (1, 2, 3 e 4). 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 (vide Figura 4). Tanto as suas trajetórias profissionais quanto as suas trajetórias de formação educacional/acadêmica conformam as bases do arcabouço de conhecimento que é utilizado no cotidiano 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 *coaching* poder abranger outras áreas da vida social, delineando práticas de *life coaching*.

**Figura 4 - Trajetórias acadêmicas da amostra de *coaches* entrevistados por Casalotti (2016); categorias criadas a partir da livre citação dos entrevistados.**



Fonte: Casalotti (2016)

Como é de se supor, o *coaching* é afeito ao universo empresarial, ao discurso do empreendedorismo, e tem relações com a ideologia do “novo espírito do capitalismo” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). O que pode surpreender é que a prática vem sendo disseminada em universos que podem parecer alheios a estes elementos, como por exemplo o ambiente sindical. A seguir, exporemos estas contradições e ambiguidades, apresentando registros que realizamos em observações participantes durante o nosso processo de investigação. Relataremos anotações realizadas durante a Feira do Empreendedor do

SEBRAE (evento que observamos entre 07 e 10 de fevereiro de 2015, em São Paulo – SP) e uma anotação realizada em evento ocorrido no Sindicato dos Bancários de Porto Alegre – RS (evento que observamos em agosto de 2014).

Estas anotações de campo representam parte do material empírico que coletamos no decorrer de nossa pesquisa. A partir delas tivemos como objetivo registrar e analisar a modulação de discursos públicos de *coaches*, o que geralmente acontece com o intuito de se difundir e propagandear a prática. Os eventos que observamos ocorreram em espaços que, de alguma forma, supõe-se serem politicamente divergentes. São, portanto, “palcos antagônicos” que, a despeito de suas antíteses, deram voz a sujeitos análogos. A partir destes dados, fomos levados a nos questionar quais são as variáveis que permitem o léxico gerencialista encontrar eco em espaços tão distintos. Temos como interesse debater se as práticas gerenciais típicas do “novo espírito do capitalismo” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) têm constituído uma espécie de *doxa* que envolve não apenas os dirigentes do mundo do trabalho, como também os próprios trabalhadores e subordinados.

## **2. O coaching no universo do empreendedorismo (Palestras A e B)**

As Palestras A e B 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. 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-SP<sup>7</sup>: 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

---

<sup>7</sup> [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/FE\\_2015\\_relatorio.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/FE_2015_relatorio.pdf), visitado pela última vez em 20/07/2018.



que é atendido pelo SEBRAE é bastante discutido. 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 C<sup>8</sup> – conforme a classificação do IBGE.

No evento, pudemos constatar uma grande diversidade de 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 A e B.

A Palestra A, observada em 09/02/2015, teve 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 para o público sobre como é o serviço de um *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 a uma federação internacional de coaching. Um dos palestrantes (homem) se apresentou curiosamente como sociólogo<sup>9</sup>, mestre em administração, professor em programas de pós-graduação em administração, ex-executivo de RH, consultor de projetos em gestão de pessoas e formação de lideranças. A outra (mulher) apresentou-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* e *outplacement*. Ambos são sócios de uma

---

<sup>8</sup> <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/classe-c-e-a-que-mais-empreende-no-brasil>, visitado pela última vez em 20/07/2018.

<sup>9</sup> Ele não é o único *coach* com essa formação que apareceu no campo de pesquisa. Dois de nossos entrevistados disseram possuir trânsito nas ciências sociais. 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.

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 empreendedor. Os palestrantes fizeram referências visivelmente apologéticas àquilo que no pensamento schumpeteriano é chamado de “ato empreendedor”, ou seja, uma ação de inovação (na produção e na comercialização de bens) realizada por um indivíduo. Segundo eles, o *coaching* pode auxiliar o empreendedor a ser inovador, de forma que ele possibilita que o *coachee* apreenda 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. O sujeito que se procura atingir com este discurso foi classificado pelos palestrantes, de maneira bastante heterogênea, como empresário, empreendedor e executivo.

A Palestra B, observada também no dia 09/02/2015, teve 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 seu negócio. O palestrante era uma *coach* (mulher) e se apresentou 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 federações de coaches. No decorrer da palestra, foi apresentado o discurso de que o empreendedor deve ser um líder (*leader coach*), no qual o *coach* aparece como aceção adjetiva. 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 falou sobre as ferramentas que um empreendedor líder (ou uma “liderança desenvolvedora”) pode utilizar a partir do *coaching*. Ela falou em *rapport*: a habilidade de encantar pares, subordinados e clientes. Falou também em *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. 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 propôs uma dinâmica. Então, dividiu os espectadores em dois grupos. A ideia era que cada grupo forme uma coreografia para a música Escravos de Jó. Assim, ela dispôs alguns minutos para que os grupos se organizassem e elaborassem a dança. Como era de se esperar, alguns ouvintes mais animados tomaram a dianteira do processo, e passaram a determinar os movimentos da coreografia. Um pouco sem saber como se comportar naquela situação inusitada, outros participantes seguiram os passos dos primeiros. Ao final do exercício, a palestrante pediu para que estes ouvintes mais animados subissem ao palco e dirigissem o seu grupo na performance da dança. Todos entoaram Escravos de Jó, e dançaram guiados por estes prestativos participantes da palestra.

Ao final da cena, a palestrante mostrou que o que acabávamos de observar havia sido o surgimento “natural” de um líder entre nós. Pois, segundo ela, os líderes surgem naturalmente graças às suas capacidades e ao seu empenho em ser exemplar para o grupo. A palestrante argumentou 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, deveria guiar os seus empregados (o empreendedor é, afinal, um proprietário de empresa). O ato de se controlar um processo onde há líderes e subordinados foi colocada pela palestrante de maneira axiomática e taxativa.

### **3. O coaching no ambiente sindical (Palestra C)**

A Palestra C foi 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. Obtivemos autorização para presenciar 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, presume-se, poderiam 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 SindiBancários<sup>10</sup>, 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 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 trabalho<sup>11</sup>. 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 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”.

---

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> 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.

O *coach* palestrante foi apresentado como *life coach*, formado pela Sociedade Brasileira de Coaching. 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 dá algumas pistas sobre o que ali fora 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 pareceu valorizar aquilo que a psicologia 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. 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 começou com uma pergunta provocativa do palestrante: *se você pudesse fazer um contrato com Deus, com qual idade você morreria?* Todos, em silêncio, pensaram nessa idade. Em seguida, ele tentou 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 parecia apostar que na plateia os ouvintes eram majoritariamente constituídos por pessoas que efetivamente nunca fizeram nada de extraordinário em suas vidas. O objetivo, afinal, era 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 afirmou que para fazer o “algo extraordinário” é preciso, afinal, “mudar”.

A palestra seguiu com um convite do palestrante a “mudar”. No começo esse “mudar” era genérico, mas, com os exemplos dados pelo palestrante, vai ficando claro que esse “mudar” é no ambiente de trabalho. O fato deste “mudar” ser um “mudar no trabalho” foi evidente demais para ser negligenciado. Mas é importante salientar isso, até porque no começo o palestrante fez questão de não deixar muito esclarecido que “mudar” seria 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, denotou-se indiretamente que o que se impelia ali era o “mudar no trabalho”, e que o “algo de

extraordinário” deve se realizar no espaço da empresa. Dos “desejos universais” de se fazer “algo extraordinário”, vai-se para o particular da empresa.

Em seguida ele elencou quais seriam os principais obstáculos da mudança, e mais uma vez novos exemplos no mundo do trabalho foram elencados. Chamou 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 nossos)

Denotado esse conformismo, o palestrante o chamou de “Síndrome de Gabriela” em referência à música de abertura de uma novela da rede globo, Gabriela Cravo e Canela: “*Eu nasci assim, eu cresci assim; Eu sou mesmo assim; Vou ser sempre assim; Gabriela, sempre Gabriela*”. O palestrante salientou que a mudança depende de o sujeito querer mudar, independente desses obstáculos que são colocados pelos “outros”. Outra coisa que chamou atenção foi 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 deveria 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 defendeu

que é preciso aprender a “curtir” o processo como um todo, curtir as dificuldades e as recaídas, aprendendo a tirar lições dela. Para ilustrar isso, ele recorreu 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 surgiu a analogia com uma dieta alimentar. O palestrante disse: *“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, argumentou o palestrante, e não devem ser motivo para desânimo. Outra coisa que o palestrante problematizou foi 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 fez 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 luuuuuuta’... ‘Matando um leãããã por diiiiiiia’. Quer dizer... sempre aquele ‘uuuuuuu’ de ‘luuuuuuta’... Aquele ‘ããããooo’ [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”, afirmou 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 passou 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 expressou 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 nossos)

Aludiu-se aqui a uma ideia subjacente de divisão das pessoas entre aqueles que são felizes e aqueles que abriram mão da felicidade. As referências ao mundo do trabalho e da empresa não são fortuitas. Trata-se de um lócus 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 pelo palestrante 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. Conjuga-se, aqui, a ideia de “bem-estar” com a felicidade, este sentimento de alto prestígio que ninguém pode recusar. Conjuga-se também a felicidade à imagem dos corpos. Ao falar sobre a ideia do “go hard



or go home”, o palestrante abriu no telão um slide que continha, para efeitos de cenário, 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 fez 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 esteve aqui presente também, axiomáticamente vinculada 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 falou 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).

#### **4. Contradições políticas no entorno do *coaching***

Nestas três ocasiões observadas, pudemos perceber algumas recorrências. Em primeiro lugar, observamos muitas referências positivadas ao esforço. Registramos apologias aos indivíduos que se empenham em “vestir a camisa”, ou seja, dedicar-se assiduamente ao trabalho. Ser assíduo no trabalho foi apresentado como sinônimo de ser empreendedor (Palestra A), ser líder (Palestra B) e ser feliz (Palestra C). Observamos também o uso intenso de um vocabulário psicológico, a despeito do fato de nenhum dos três palestrantes ser formado em psicologia e exercer essa profissão. Palavras como “resiliência”, nestes discursos, são muito presentes, e se referem às capacidades de um indivíduo aguentar ambientes de trabalho exaustivos.

Essa psicologização do léxico gerencialista nos leva a buscar compreensões mais gerais sobre a disseminação (no contexto da reestruturação produtiva neoliberal) de práticas que se pretendem extraterapêuticas, como é o caso do *coaching*. Segundo Castel (1984), a partir dos anos 1970 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 de “terapias para os normais”, 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.). Diz 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 do trabalho, compreendemos que é no alvorecer dos modelos organizacionais pós-fordistas que repousa esse contexto. Conforme observado por Boltanski e Chiapello (2009), 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. 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 se torna 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”<sup>12</sup> (CASTEL, 1984). Tais práticas sugerem 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

---

<sup>12</sup> Veja-se, por exemplo, que o palestrante da Palestra C, afirmou que assim que a pessoa fizer o seu “algo extraordinário”, ela deve recomeçar do zero, colocando-se novos objetivos de maneira que nunca fique estagnado em uma única função.

para ocupar determinados postos de trabalho, “murcharam” e desistiram de “fazer algo de extraordinário” (pra usar as expressões anotadas na Palestra C).

Os em via de desenvolvimento (e desenvolvidos) são aqueles que, a partir de um anseio de ser “go hard”, descobriram como mobilizar esse potencial, encontrando o caminho da construção de uma trajetória de sucesso e felicidade. Diz Castel (1984, 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”.

A defesa da assiduidade no trabalho e da obstinação pelas “metas” tem levado *coaches* a fazer discursos hiperbólicos. Um caso recente é o de uma *coach* brasileira que, durante uma palestra motivacional<sup>13</sup> defendeu que judeus que morreram em campos de concentração nazistas “se entregaram” pois não tinham “um objetivo maior”. A despeito da interpretação questionável sobre o fato histórico aludido, observa-se em tal tipo de assertiva a mesma lógica que pudemos detectar nas Palestras A, B e C. A ideia é sempre remeter pragmaticamente a um suposto funcionamento universal da mente, onde ela deve ser incessantemente estimulada por metas e objetivos. Vejamos o que ela disse:

“Por que as pessoas fracassam? Por que elas desistem? Por que aqueles judeus que estavam lá no campo de concentração simplesmente se entregavam? Porque não tinham um propósito maior, não tinham um objetivo maior. E aí, desiste. E é isso que a nossa mente faz. E é isso que a gente faz. Porque a nossa mente busca o tempo todo segurança. Ela busca o tempo todo zona de conforto, tranquilidade. Se você não tem algo que, de fato, você queira, pagar o preço que for preciso por isso, a nossa mente não faz. Ela não foi feita pra isso”.

Todavia, a contradição entre defender a assiduidade no trabalho e fazê-lo através de uma linguagem virtuosa que exalta a autorrealização individual tem sido percebida por

---

<sup>13</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=8EdjPneDOps>>, acesso em 01 de set de 2018.

setores da sociedade que não medem esforços para criticar o *coaching*. Recentemente, detectamos na imprensa críticas que vão no sentido de afirmar que o *coaching* é uma prática perigosa posto que incentiva o individualismo e a competição entre as pessoas. É curioso observar que nos mesmos meios em que o esse tipo de prática é divulgado (como revistas com temáticas empresariais e seções da imprensa voltadas ao mundo dos negócios), aparecem os seus críticos. Exemplo disso foi a recente entrevista feita pela jornalista Claudia Gasparini junto ao psicólogo Svend Brinkmann para a revista Exame. Nela, o entrevistado chega a dizer:

“O próprio conceito de *coach* [‘treinador’, em inglês], que vem do mundo dos esportes, pressupõe que você está competindo com os demais para vencer o jogo. Há um perigo em enxergar a vida como uma partida em que há vencedores e perdedores. Talvez o *coaching* faça algumas pessoas pensarem nesses termos e por isso é potencialmente perigoso. Além disso, o *coach* muitas vezes age como um mero espelho seu. Ele fará você olhar ainda mais para si mesmo. No fundo, ele só reforça o individualismo, só cria um ciclo de autorreflexão perpétuo. Não precisamos de mais insights sobre nós mesmos. Precisamos olhar para fora”. (GASPARINI, 2017)

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”. O objetivo estratégico dessa racionalidade reside no autogoverno em concordância com a norma da competência e a ascense do rendimento. Assim, as metodologias transportadas do mundo do esporte para o mundo do trabalho se encaixam perfeitamente com a 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).

Conforme apontam Boltanski e Chiapello (2009), os discursos e as práticas que se inserem no contexto do “novo espírito do capitalismo” (no qual podemos inserir o *coaching*) não são um dado apriorístico. Ou seja, não se sustentam por si sem a necessidade de se justificar e sem passar pelo crivo de objeções e resistências. Algumas destas são provenientes do campo acadêmico e científico (como é o caso da entrevista de Brinkmann). Outras, no entanto, repousam em meios populares e, muitas vezes, são repercutidas em tom sarcástico e humorístico. Em plataformas digitais, tem sido comum a criação de publicações e canais virtuais que intentam ironizar ideias e conceitos que são típicos do “novo espírito do capitalismo”. É o caso, por exemplo, da página “Empreendedor nem é gente”<sup>14</sup> na rede social Facebook, que explora de maneira mordaz a gramática dos “modismos”. Vejamos como os administradores do canal retratam o *coaching*:

**Figura 5 – Postagem do canal “Empreendedor nem é gente” em 23/12/2017**



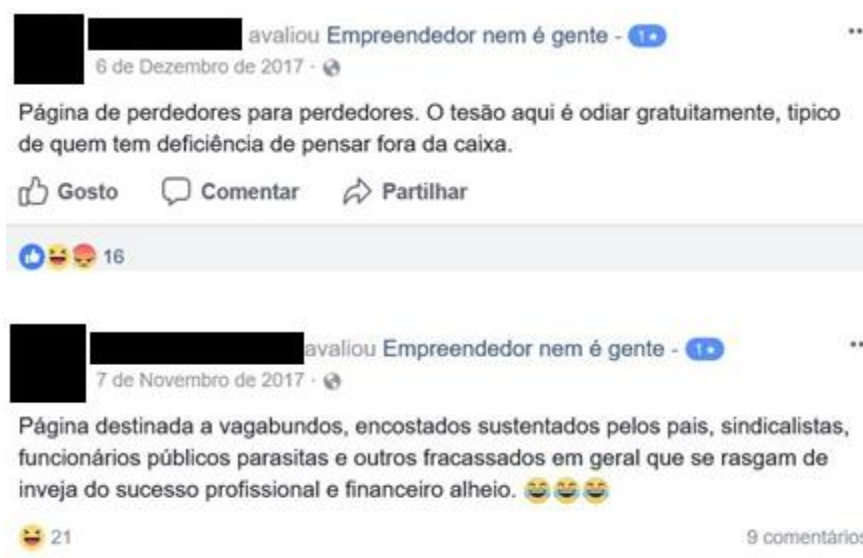
Fonte: <https://www.facebook.com/EmpreendedorSubgente/>

Provavelmente em função de bipolaridades políticas que se abateram sobre o Brasil nos últimos dois anos (este é um ponto que carece de pesquisa, ressalte-se), o próprio canal não passa ileso a ataques de seus opositores. Assim, suscita desaprovações por parte daqueles que se alinham às ideias contidas no léxico gerencialista que a página visa a atacar. Dessa forma, é de se supor que o “novo espírito do capitalismo” e a “nova razão do

<sup>14</sup> Disponível em: <<https://www.facebook.com/EmpreendedorSubgente/>>. Acesso em 20 de jul de 2018.

mundo” têm encontrado defensores que militam pela causa da ascese do rendimento. Os seus inimigos seriam os que têm preguiça de pensar fora da caixa, “encostados”, “sustentados pelos pais” e, inclusive “sindicalistas”. Assim temos:

**Figura 6 – Avaliações de usuários<sup>15</sup> do Facebook na página “Empreendedor nem é gente”**



Fonte: <https://www.facebook.com/EmpreendedorSubgente/>

Durante a pesquisa que realizamos, entre 2014 e 2015, acreditávamos que o “novo espírito do capitalismo” e a “nova razão do mundo” poderiam fazer com que práticas como o *coaching* transcendessem categorias convencionais como “esquerda” e “direita”. Dessa forma, ele passaria ileso pelo antagonismo de palcos distintos, como é o caso da Feira do Empreendedor SEBRAE e o Sindicato dos Bancários de Porto Alegre. Todavia, temos observado estes novos elementos no debate público, que não estavam previstos na trama e no drama do *coaching*. Trata-se da oposição ideológica entre os defensores do “novo espírito do capitalismo” e os seus adversários – por um lado acadêmicos como Brinkmann e por outro os que “têm deficiência de pensar fora da caixa”, “encostados sustentados pelos pais, sindicalistas, funcionários públicos parasitas e outros fracassados em geral” –. Essa oposição revela um novo estágio do *coaching* em sua luta por consolidação e reconhecimento social: sobreviver em um mundo onde algumas antíteses são

<sup>15</sup> A tarja preta foi utilizada na figura para preservar identidade dos usuários.

potencializadas pelas redes sociais, alimentadas constantemente (e visceralmente) por oposições políticas que não tardam a desfraldar entre novos atores sociais.

## 5. Conclusão

As consequências das transformações recentes no mundo do trabalho parecem ser pouco óbvias, mesmo para os pesquisadores que, em meados dos anos 1990, fizeram as previsões mais acertadas a respeito da reestruturação produtiva neoliberal. Ao observar o caso do *coaching*, temos percebido que a noção de meritocracia difundida pelo discurso empresarial e pelo léxico gerencialista denotam relevantes interrogações. Nos questionamos se não está em jogo uma espécie de “nova meritocracia”, baseada na capacidade de o indivíduo colocar para si mesmo “tarefas infinitas” (CASTEL, 1984), ou seja, reconstituir de maneira individualista novas metas e objetivos quando as antigas são vencidas. Igualmente supomos que essa “nova meritocracia” impele os indivíduos a se mover constantemente entre diferentes empregos, funções, empresas. Nesse contexto, o fracasso significaria se contentar com uma posição fixa no mundo do trabalho.

Por sua vez a “antiga meritocracia” seria aquela própria das “antigas empresas de razão segmentária” (CASTEL, 1984). Nela, atingir o sucesso seria seguir dentro de uma mesma carreira durante toda a vida, aperfeiçoando-se em uma mesma função, sendo, enfim, um “bom trabalhador” dentro de um mesmo trabalho até poder se aposentar. Estas empresas, na percepção de Robert Castel, são os “elefantes brancos” que devem, a todo custo, ser substituídas por novos modelos flexíveis. Aqui, a mobilidade intensa e a capacidade de resistir a trabalhos exaustivos se refletem 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 flexibilizar o mundo do trabalho coloca 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 deste texto, a fundamentação do *coaching* a partir de conceitos psicologizantes é sinaliza 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 “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 se refere 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. 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.

Apesar de concordarem com muitos dos aspectos da contribuição e Boltanski e Chiapello (2009), Laval e Dardot (2012) consideram limitadas algumas das associações que fazem os autores, especialmente quando afirmam que o léxico gerencialista serve para garantir a adesão dos indivíduos ao neoliberalismo. 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 convencer os indivíduos a aderir aos novos modelos. Nesse caso, haveria também um sentido governamental na “nova razão do mundo” que não somente incide em convencimentos, mas sobretudo na condução das subjetividades já conformadas. Assim, observar o lado adesionista 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 ‘conexionista’ 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)

Esse aspecto disciplinador da sociedade neoliberal expõe 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”).

As contribuições de Boltanski e Chiapello, e de Laval e Dardot são, em nossa opinião, complementares em muitos aspectos. Todavia, o elemento da condução – como observado pelos segundos – é, para os efeitos da discussão teórica contida em nossa pesquisa, 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. 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”.

## 6. Referências bibliográficas

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

CASALOTTI, B. **Os treinadores do “jogo interior”**: estudo sobre a prática do coaching no contexto da reestruturação produtiva no Brasil. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UFRGS, 2016.

CASTEL, R. **La gestión de los riesgos: de la anti-psiquiatria al post-analysis**. Mexico: Anagrama, 1984.

GASPARINI, C. **Por que este professor quer que você demita o seu coach**. In: Revista Exame, 30/05/2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/por-que-este-professor-quer-que-voce-demita-o-seu-coach/>>. Acesso em 01 de mai de 2018.

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 [Online]. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.18, ano 7, 1992.

LAVAL, C.; DARDOT, P. **La nueva razón del mundo**: Ensayo sobre la sociedad neoliberal. Barcelona: Gedisa Editorial, 2012.

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, 2008.

STEC, D. The personification of an object and the emergence of coaching. In: **Journal of Management History**, v. 18, n. 3, 2012.