

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

WIVIAN CHRISTINA SÁ PELISSON

**A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E SUBJETIVIDADE NA PÓS-
MODERNIDADE:
impactos do *coaching* enquanto prática de gestão de pessoas**

Maringá, PR
2017

WIVIAN CHRISTINA SÁ PELISSON

**A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E SUBJETIVIDADE NA PÓS-
MODERNIDADE:
impactos do *coaching* enquanto prática de gestão de pessoas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Constituição do Sujeito e Historicidade.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Elias da Silva

Coorientador: Prof. Dr. Rafael Bianchi Silva

**Maringá – PR
2017**

**CATALOGAÇÃO ELABORADA PELA DIVISÃO DE PROCESSOS TÉCNICOS DA
BIBLIOTECA CENTRAL DA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

P384r Pelisson, Wivian Christina Sá.

A relação entre trabalho e subjetividade na pós-modernidade : impactos do *coaching* enquanto prática de gestão de pessoas / Wivian Christina Sá Pelisson. – Maringá, 2017.

95 f. : il.

Orientador: Guilherme Elias da Silva.

Coorientador: Rafael Bianchi Silva.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, 2017.

Inclui bibliografia.

1. Psicologia organizacional – Teses. 2. Comportamento organizacional – Teses. 3. Pessoal – Treinamento – Teses. 4. Subjetividade – Teses. I. Silva, Guilherme Elias da. II. Silva, Rafael Bianchi. III. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. IV. Título.

CDU 159.9:658

FOLHA DE APROVAÇÃO

WIVIAN CHRISTINA SÁ PELISSON

A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E SUBJETIVIDADE NA PÓS-MODERNIDADE: impactos do *coaching* enquanto prática de gestão de pessoas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Psicologia, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Guilherme Elias da Silva
PPI/Universidade Estadual de Maringá (Presidente)

Prof. Dra. Maria Therezinha Loddi Liboni
DPI/Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Alexandre Bonetti Lima
Psicologia Social e Institucional da Universidade Estadual de Londrina

Aprovada em: 15 de setembro de 2017.

Local de defesa: Bloco 118 - sala de vídeo, Campus da UEM.

A Cristo, que me sustenta.
À minha família, minha base.

AGRADECIMENTOS

Durante este mestrado, vivi muitas emoções novas, aprendi coisas que eu jamais havia imaginado existir e consegui concluir esta dissertação por ela ter sido escrita a várias mãos....

Pelas mãos de meu orientador Prof. Dr. Rafael Bianchi Silva, a quem agradeço imensamente a confiança e orientação; seu foco e empenho no trabalho são admiráveis;

Pelas mãos de meu orientador Prof. Dr. Guilherme Elias da Silva, cuja gentileza e empatia foram essenciais nas aulas que ministrei em sua disciplina e para a conclusão dessa dissertação;

Pelas mãos dos professores do mestrado da Universidade Estadual de Maringá que, com suas diferenças, me ensinaram a refletir sobre a prática da educação;

Pelos(as) amigos(as) e companheiros(as) de mestrado, em especial Millien Malinowski, Renata Gastaldi, Renata Maciel, Bethânia Cabrera, Laís Nadai Tavares e Rodrigo Gonçalves Corrêa, cujas discussões nos grupos de estudo e de trabalho me enriqueceram para a vida toda;

Pelas mãos dos alunos do segundo ano do curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá, pela aprendizagem ao ministrar as aulas do estágio em docência;

Pelas mãos da banca examinadora: Prof. Dra. Maria Therezinha Loddi Liboni e Prof. Dr. Alexandre Bonetti Lima, que gentil e delicadamente fizeram apontamentos e contribuições válidas para a vida toda;

Pelas mãos da coordenadora Prof. Dra. Nilza Sanches Tessaro Leonardo e das secretárias Tânia Regina Gasparelo e Waldéris Aceti de Avila, que gentilmente cooperaram durante todo esse percurso;

Pelas mãos de meu marido, companheiro, amoroso, que sempre esteve ao meu lado; sem ele esta dissertação não seria possível;

Pelas mãos de meu filho, que me trouxe paz e alegria sem fim;

Pelas mãos de minha mãe, que torceu por mim e me ensinou a ser determinada em tudo o que faço; mesmo estando agora no céu, ela vive e brilha dentro de mim;

Pelas mãos da minha avó, com quem pude aprender a ser forte mesmo nos momentos mais difíceis e cujos bolos e bolachas alimentaram meus sonhos;

Pelas mãos da minha sogra e da Cristiane, que carinhosamente cuidaram do meu filho enquanto eu estudava;

Pelas mãos de meus irmãos, cujas discussões me ajudaram a ver a vida com outros olhos;

Pelas mãos de meus colegas de trabalho, que despertaram em mim grande parte dos questionamentos desta dissertação;

Pelas mãos de alguns amigos especiais que torceram por mim durante esta caminhada;
Pelas mãos da Eleonora Smits e da Psicóloga Ludmila Kloczak, por todo apoio.

A todos meu eterno agradecimento!

1. Para tudo há um tempo, para cada coisa há um momento debaixo dos céus:
2. tempo para nascer, e tempo para morrer; tempo para plantar, e tempo para arrancar o que foi plantado;
3. tempo para matar, e tempo para sarar; tempo para demolir, e tempo para construir;
4. tempo para chorar, e tempo para rir; tempo para gemer, e tempo para dançar;
5. tempo para atirar pedras, e tempo para ajuntá-las; tempo para dar abraços, e tempo para apartar-se.
6. Tempo para procurar, e tempo para perder; tempo para guardar, e tempo para jogar fora;
7. tempo para rasgar, e tempo para costurar; tempo para calar, e tempo para falar;
8. tempo para amar, e tempo para odiar; tempo para a guerra, e tempo para a paz.
9. Que proveito tira o trabalhador de sua obra?
10. Eu vi o trabalho que Deus impôs aos homens:
11. todas as coisas que Deus fez são boas, a seu tempo. Ele pôs, além disso, no seu coração a duração inteira, sem que ninguém possa compreender a obra divina de um extremo a outro.
12. Assim eu concluí que nada é melhor para o homem do que alegrar-se e procurar o bem-estar durante sua vida;
13. e que comer, beber e gozar do fruto de seu trabalho é um dom de Deus.
14. Reconheci que tudo o que Deus fez subsistirá sempre, sem que se possa ajuntar nada, nem nada suprimir. Deus procede desta maneira para ser temido.
15. Aquilo que é, já existia, e aquilo que há de ser, já existiu; Deus chama de novo o que passou.
16. Debaixo do sol, observei ainda o seguinte: a injustiça ocupa o lugar do direito, e a iniquidade ocupa o lugar da justiça.
17. Então eu disse comigo mesmo: Deus julgará o justo e o ímpio, porque há tempo para todas as coisas e tempo para toda a obra.
18. Eu disse comigo mesmo a respeito dos homens: Deus quer prová-los e mostrar-lhes que, quanto a eles, são semelhantes aos brutos.
19. Porque o destino dos filhos dos homens e o destino dos brutos é o mesmo: um mesmo fim os espera. A morte de um é a morte do outro. A ambos foi dado o mesmo sopro, e a vantagem do homem sobre o bruto é nula, porque tudo é vaidade.
20. Todos caminham para um mesmo lugar, todos saem do pó e para o pó voltam.
21. Quem sabe se o sopro de vida dos filhos dos homens se eleva para o alto, e o sopro de vida dos brutos desce para a terra?
22. E verifiquei que nada há de melhor para o homem do que alegrar-se com o fruto de seus trabalhos. Esta é a parte que lhe toca. Pois, quem lhe dará a conhecer o que acontecerá com o volver dos anos?

A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E SUBJETIVIDADE NA PÓS-MODERNIDADE:

impactos do *coaching* enquanto prática de gestão de pessoas

RESUMO

Um momento histórico pode ser definido por meio de diversos norteadores; este trabalho foi conduzido tendo como pano de fundo o capitalismo, por entender que a forma com que o desenvolvimento humano ocorre nas organizações na pós-modernidade é marcada pela presença do capital na economia. Com o auge do capitalismo financeiro e com o advento da tecnologia da informação, o mundo se tornou imprevisível, complexo e mutável. A partir disso é possível perceber que, apesar da recusa a definições totalizantes, algumas características se tornaram marcantes na pós-modernidade, entre elas: a flexibilidade, o culto à *performance* e o consumo, até mesmo para atender a uma demanda do mercado. Ao longo desta dissertação, apresento as transformações ocorridas e mostro os impactos no e para o indivíduo dos valores apregoados pela pós-modernidade, assim como para a sociedade em que ele está inserido, dentro do campo do trabalho. Concomitantemente, as organizações, a área de gestão de pessoas e as práticas de desenvolvimento humano também foram afetadas pelas modificações pós-modernas. É neste momento que o *coaching* aparece como uma prática crescente na contemporaneidade, ao conter características próprias deste tempo. Por isso, apresento as suas principais características: definição, histórico, utilidade e finalidade, qual o seu foco, quem é o profissional que o aplica e quais as abordagens são empregadas, tendo como objetivo correlacioná-lo com os valores pós-modernos e apresentar os impactos na subjetividade em um tempo que exige que os trabalhadores sejam cada dia melhores. Por fim, indico que as clínicas do trabalho podem ser um recurso para “libertar” o sujeito da angústia e do medo diante da incerteza pós-moderna, ao nos fazer repensar a relação homem-trabalho.

Palavras-chave: Pós-modernidade. Trabalho. *Coaching*. Subjetividade.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK AND SUBJECTIVITY IN POST-
MODERNITY:
impacts of coaching as a people management practice**

ABSTRACT

A historical moment may be defined through several guiding principles. This work was conducted in the light of capitalism due to the understanding that the way in which human development occurs in organizations in postmodernity is marked by the presence of capital in the economy. With the rise of financial capitalism and the advent of information technology, the world has become unpredictable, complex and changeable. Hence it is possible to perceive that, despite the refusal to totalizing definitions, some characteristics have become remarkable in postmodernity, among them: flexibility, the cult to performance and consumption, even to meet market demands. Throughout this dissertation, I presented the transformations that took place; I showed the impacts of the values proclaimed by postmodernity within the field of work on the individual as well as on the society in which it is inserted. Concomitantly, organizations, people management and human development practices have also been affected by postmodern modifications. It is at this moment that coaching appears as a growing practice in contemporaneity as it contains the characteristics of this time. Therefore, I presented the impacts on the area of people management and human development practices. I explained that coaching appears as a growing practice in contemporary times, and I presented its main characteristics: definition, history, its usefulness and purpose, its focus, and who the professional is that applies it and which approaches are used, with the objective of correlating coaching with postmodern values and presenting the impacts on subjectivity at a time when workers are required to be better every day. Finally, I point out that work clinics may be a resource to "free" the subject from anguish and fear in the face of postmodern uncertainty by rethinking the man-work relationship.

Keywords: Postmodernity. Work. Coaching. Subjectivity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Habilidades demandadas.....	47
Figura 2 - O cubo do <i>coaching</i> : O que, Quem, Como.....	57
Quadro 1 - Finalidade do uso do <i>coaching</i> nas organizações.....	55

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 A PÓS-MODERNIDADE E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO	19
2 TRABALHO, ORGANIZAÇÕES E O DESENVOLVIMENTO HUMANO NA PÓS-MODERNIDADE.....	34
3 O <i>COACHING</i> E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	53
4 IMPACTOS DO <i>COACHING</i> E DOS VALORES PÓS-MODERNOS NA SUBJETIVIDADE.....	66
5 ALGUMAS REFLEXÕES	87
REFERÊNCIAS	91

INTRODUÇÃO

Ao ingressar no mestrado e ter diante de mim a tarefa de escrever uma dissertação, me deparei com uma infinidade de sonhos, desejos e vontades que culminou em uma gama de possibilidades de temas, objetivos, métodos e caminhos a serem percorridos. No entanto, neste processo, surgiram necessidades de escolha (tema a ser pesquisado, objetivos a serem delineados, metodologia a ser utilizada, autores a serem estudados), limitações, restrições (tempo para realizar reflexões aprofundadas e redigi-las a contento, tempo para a conclusão da pesquisa, conhecimento do orientador e limites de meus próprios conhecimentos) e impactos (ética, minhas escolhas profissionais).

Como decidir qual caminho seguir? Entendi que deveria refletir sobre as diversas possibilidades e implicações metodológicas e então escolher um caminho que me permitisse alcançar o objetivo desta pesquisa. Afinal, a metodologia que orienta determinada pesquisa nada mais é que a apresentação do caminho percorrido pelo pensamento atrelado à prática utilizada na apreensão da realidade, que se encontram permeados pela lente do pesquisador (Lima & Míoto, 2007).

No transcorrer desses pensamentos, entendi que meu caminho metodológico, a definição do tema, objetivos e autores ocorreriam como uma engrenagem: a definição de um destes aspectos estaria atrelada à definição do outro.

Mas antes de discutir as possibilidades metodológicas envolvidas e até mesmo para esclarecer os emaranhados que permearam meus pensamentos, primeiramente descreverei a origem do meu interesse pela prática do *coaching*, no sentido de explicitar as razões que me levaram à escolha desta temática.

Iniciei meu estágio na área organizacional em meu último ano de faculdade e lembro que, desde o primeiro dia de trabalho, fui cativada pela dinâmica estabelecida, pela possibilidade de trabalhar com grupos de pessoas e pelas oportunidades de aprendizado. Até hoje trabalho em uma organização e, em conjunto com o encantamento, alguns questionamentos sobre a relação estabelecida entre o sujeito e seu trabalho sempre me ocorreram.

Esses questionamentos por vezes me incomodavam, inquietavam, ao mesmo tempo que suscitavam uma ânsia por querer entender o que estava acontecendo: por que a linguagem falada não estava coerente com a prática? O que o excesso de trabalho causava nos trabalhadores? Que vínculo era estabelecido entre o trabalhador e seu trabalho? E ainda, que

relação é estabelecida entre as organizações e seus funcionários? De que maneira o desenvolvimento ocorre dentro delas, que lugar ocupa e a serviço de que está?

As práticas voltadas ao desenvolvimento dos funcionários dentro das organizações passaram por mudanças ao longo do tempo. Não pretendo explicar as diversas e diferentes práticas existentes na área de gestão de pessoas das empresas, mas gostaria de me debruçar sobre uma delas: o *coaching*.

O interesse por estudar esta prática surgiu a partir do momento em que ingressei em um novo trabalho e me foi proposta a “Formação em *Coaching*”. Eu já estava surpresa com o crescimento vertiginoso dessas iniciativas e dos anúncios para se trabalhar como *coach*, mas, ao fazer o curso, constatei o quanto as pessoas são seduzidas pelo programa que é vendido: um programa que anuncia mudar a vida das pessoas, trazer resultados rápidos e eficazes em curto espaço de tempo, além de trazer uma alta rentabilidade para o profissional que atua.

Grandes empresas e empresários investem valores significativos para que seus funcionários passem por um processo de *coaching* e, como resultado desse processo, esperam uma melhor *performance* por parte do trabalhador, ainda mais alinhada com a expectativa da empresa, voltada para os objetivos e metas propostos para e pela organização. Esses aspectos me levaram a pensar o quanto o *coaching* é uma prática contemporânea, ao conter características próprias do mundo pós-moderno, ao propor e vender programas de curto prazo com alto resultado. Inevitavelmente, tais elementos me levam a relacionar o *coaching* com o mundo capitalista.

As organizações querem se manter competitivas no mercado com receitas cada vez maiores. Mas questiono o que de fato acontece com a subjetividade de um trabalhador que passa por um processo de *coaching* vinculado a uma organização. Seria possível atender por completo tais expectativas da empresa? Quais mudanças precisam ocorrer por parte dos trabalhadores para corresponder a tais expectativas? E se a liderança da empresa for substituída ou se o trabalhador mudar de organização, as competências e habilidades que ele desenvolveu durante o processo de *coaching* satisfarão esse novo momento? Como o trabalhador lida com as exigências postas pelas organizações e pelo mercado? Será que ele é capaz de se desenvolver na velocidade proposta? Será capaz de se moldar às exigências? Será capaz de conhecer, aprender e aplicar todas as técnicas e ferramentas aprendidas com rapidez? Quais as consequências desse processo para a subjetividade e para o desenvolvimento do trabalhador?

Todos esses questionamentos me fazem pensar que, nesse momento em que vivemos, a pressão e a cobrança por parte do trabalhador consigo mesmo se tornam cada vez maior. Afinal, a empresa investiu nele e espera um retorno. Além disso, o medo do fracasso e a

sensação de estar sozinho nesse mundo se tornam presentes no cotidiano dos trabalhadores até mesmo pela falta de garantias e certezas. Na pós-modernidade, não há mais um discurso que ocupe o lugar da verdade, um Estado regulador, não há uma metanarrativa, nem mesmo a promessa de um futuro e um progresso certo e evidente, um fio condutor a qual possamos nos apegar para nos guiar em nossas escolhas. Nesse contexto, quem aparece para ocupar esse lugar é o mercado e as empresas são parte da materialização de tal processo (Bauman, 2001, 2003, 2008, 2010, 2011; Sennett, 2009).

Por esta razão, apesar de a pós-modernidade poder ser analisada por diversos ângulos (pelo avanço da tecnologia, pelo desenvolvimento das artes, pelo uso do discurso, entre outros aspectos), optei por realizar esta pesquisa tendo como aspecto central de discussão o capitalismo, na busca por correlacioná-lo com a prática de *coaching* nas organizações na pós-modernidade.

Neste percurso reflexivo, entendi que eu não queria falar sobre o processo de *coaching* (emitir um julgamento sobre, ou seja, determinar se é bom ou ruim, certo ou errado), mas fazer considerações a respeito desta prática crescente na pós-modernidade. Desta forma, o objetivo desta pesquisa foi propor uma reflexão sobre o *coaching*, ao entendê-lo como um fenômeno pós-moderno que apresenta características e valores dignos deste tempo e analisar criticamente possíveis impactos para a subjetividade.

Refleti muito antes de decidir pesquisar sobre o *coaching* enquanto proposta de desenvolvimento humano dentro das organizações, tanto por entender que, enquanto pesquisadora, deveria ter uma postura imparcial e neutra por trabalhar em uma organização e ter entre minhas atribuições a atuação de *coach*. No entanto, o processo do mestrado me mostrou o quanto toda escrita é particular e que, enquanto pesquisadora, eu deveria pontuar minhas considerações sobre o que pretendo estudar, expor minhas inquietações e propor uma reflexão sobre meu objeto de estudo.

Contudo, fica a pergunta: como ser neutra se trabalho com *coaching* na organização em que atuo? Como não ser impactada pelo que vejo? Mas estarei fazendo ciência ao propor um trabalho em que evidencio minhas próprias inquietações? Estará garantido o teor científico se estou me pautando por fatos e problemas que vivencio ao conhecer a rotina de algumas empresas? Como tornar essas percepções, reflexões e questionamentos em um trabalho que reverbere, que seja científico, original e que apresente relevância social?

Eu pensava que seria “antiética” ao questionar o que vejo e vivencio. Afinal, minha atuação profissional diária se dá em uma organização que trabalha com o fenômeno a ser pesquisado. Teoricamente, meus valores pessoais não deveriam interferir nas reflexões sobre

definição de métodos, conceitos, entre outros aspectos, mas percebi que é um pré-conceito meu e não um impedimento científico. Observo que, ao tecer considerações a respeito de algo, estou me colocando, estou fazendo pontuações através da minha leitura de mundo. E, enquanto ser humano, ser pensante, seria inevitável não me tocar pelo que vejo e vivencio. Percebi que eu buscava uma isenção, uma neutralidade “absoluta” para me distanciar do conflito, de um conflito interno, muitas vezes.

Marconi e Lakatos (2003, p. 135) contribuem com minhas reflexões ao afirmar que “A maneira particular pela qual o indivíduo reage aos fatos, à cultura em que vive, à ciência, ao quadro de referência de outras ciências e às observações constitui também fonte de novas hipóteses”. Sobre este aspecto, tenho pensado que a proximidade com as organizações pode contribuir mais que dificultar; minhas inquietações a respeito do modo como vejo o impacto do *coaching* nos funcionários atrelado às teorias que estudei podem resultar em novas hipóteses e colaborar para importantes reflexões na forma de uma dissertação. Afinal, como Tomanik (1994) pontua: “Acreditar numa teoria separada da prática é a mesma coisa que acreditar na existência de um ‘mundo das ideias’ totalmente independente do ‘mundo das coisas [...]’. Como você vê, é muito difícil elaborar qualquer ‘ideia’ sem que ela se refira a algo ‘concreto’” (Tomanik, 1994, p. 25 e 26).

Assim, vejo que a proximidade em relação ao tema desperta questões que me retroalimentam, me inquietam e me moveram a realizar um trabalho que demonstrasse conexão entre teoria e prática. Sendo assim:

A teoria serve para indicar os fatos e as relações que ainda não estão satisfatoriamente explicados e as áreas da realidade que demandam pesquisas - é exatamente pelo fato de a teoria resumir os fatos e também prever fatos ainda não observados que se tem a possibilidade de indicar áreas não exploradas, da mesma forma que fatos e relações até então insatisfatoriamente explicados. Assim, antes de iniciar uma investigação, o pesquisador necessita conhecer a teoria já existente, pois é ela que servirá de indicador para a delimitação do campo ou área mais necessitada de pesquisas. [...] Dessa forma, devemos concluir que os fatos não falam por si; é necessário que o observador ou pesquisador vá mais além, procurando explicar os fatos e suas correlações, para que os mesmos sirvam de base objetiva para a construção de uma teoria (Marconi & Lakatos, 2003, p. 118 e 119).

Dessa forma, entendo que este trabalho é de cunho científico, uma vez que não me pautei somente por percepções e fatos diários, mas pela intrínseca relação desses com a teoria em que me baseei. Através de ampla pesquisa bibliográfica pude correlacionar a prática de

coaching com o capitalismo na pós-modernidade e, por meio de uma análise crítica do material levantado, refleti sobre os impactos na subjetividade.

Logo, na definição dos rumos de minha pesquisa, ela se caracteriza como explicativa, pois tem “[...] como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos [...]” (Gil, 1991, p. 46). A pesquisa explicativa procura investigar a realidade, explicando a razão e o porquê das coisas. Tem como finalidade a identificação dos motivos que determinaram a ocorrência de um fenômeno ou contribuíram para tanto (Barbosa, Ponte, Oliveira, & Moura, 2008).

Assim, por meio de uma leitura interpretativa em que relacionei as ideias expressas nas obras que usei como referência para o meu tema de pesquisa, busquei respostas para o meu problema. Foi um exercício de constante interpretação das ideias dos autores, associação e análise de situações para entender esse fenômeno – o *coaching* – que toma como marca de uma condição pós-moderna.

Cabe esclarecer que há diversos programas de *coaching*, que serão apresentados no terceiro capítulo. Logo, devido ao meu interesse pelas organizações, delimito o campo de estudo e público-alvo ao *coaching* que ocorre dentro das organizações.

Por fim, entendo que minha pesquisa é bibliográfica e explicativa. Marconi e Lakatos (2003, p. 183) citam Manzo (1971, p. 32) quando ele diz que essa forma de pesquisa “[...] oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente [...]”. Encerram a explicação afirmando que “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Esta afirmação sinaliza um importante aspecto de meu trabalho: o cuidado para que ele não se pareça com uma colcha de retalhos, a necessidade de transcender os escritos já realizados sobre o assunto, no sentido de trazer inovações e contribuições originais. Devido ao fato de realizar uma pesquisa de cunho explicativo, busquei referências que não trouxessem apenas respostas para o que busco entender, mas que despertassem em mim novos questionamentos.

Outro ponto a ser destacado em minha pesquisa, e que constituiu um grande desafio para mim, foi a tentativa de relacionar autores que não escreviam sobre organizações ou *coaching*, mas descreviam os fenômenos macrossociais da pós-modernidade, com outros que tratavam o tema desenvolvimento humano.

Por outro lado, vejo que este desafio é um dos pontos de relevância de meu trabalho no sentido de apresentar as novas contribuições que teci em meus estudos. Tal tarefa foi complementada pela busca por autores que analisavam os impactos da pós-modernidade nos indivíduos.

Assim, percebo que este trabalho enriqueceu minha leitura do mundo, gerou novas reflexões, correlações, análises. Também por esta razão, a pesquisa bibliográfica e explicativa apareceu como o melhor caminho, até mesmo para me ajudar a compreender melhor esse tempo e os desafios que ele traz principalmente no campo do trabalho. Um tempo que exige que os trabalhadores sejam flexíveis, dinâmicos, rápidos, criativos, resilientes e pessoas de “sucesso” (Bauman, 2001, 2003, 2008, 2010, 2011; Birman, 2005; Bondía, 2002; Dufour, 2003; Fromm, 1983, 1987; Harvey, 1996; Lipovetsky, 2000, 2008; Lyotard, 2009; Mansano, 2009; Sennett, 2009; Silva, 2012; Ungier, 2009; Veronese, 2008).

Início a escrita dessa dissertação abordando questões sociais que repercutem no campo individual através de uma visão crítica do cenário pós-moderno, mostrando as mudanças e impactos, inclusive subjetivos, por meio de um olhar, principalmente, sociológico. Já no segundo e no terceiro capítulo, apresento o discurso utilizado pelo mercado e pelos administradores por meio de uma escrita descritiva. Finalizo o trabalho trazendo novamente minhas inquietações e questionamentos utilizando referências do campo da psicologia.

Dessa forma, propus um trabalho que tem como capítulo inicial a definição de pós-modernidade, a apresentação das principais características deste tempo e de sua correlação com o trabalho: flexibilidade, *performance* e consumo. Para essa discussão utilizei como referência diversos autores que discutem a pós-modernidade. Alguns deles, por exemplo Bauman, utilizam termos diferentes do que eu escolhi para essa dissertação. Este ponto também é tratado neste capítulo. No capítulo dois apresento de que forma o trabalho, as organizações e a área de gestão de pessoas, com suas práticas de desenvolvimento humano, foram afetados por este contexto pós-moderno.

No terceiro capítulo, apresento o *coaching* como uma ferramenta de desenvolvimento humano utilizada nas organizações na contemporaneidade. Neste, defino o que é *coaching*, exponho seu crescimento e comento sua utilização dentro das organizações explicando por que ele é um fenômeno atual. Neste capítulo, tomei como referência estudos internacionais, até mesmo porque há hoje no Brasil poucos estudos aprofundados em relação ao *coaching*. Como muitas referências são baseadas na língua inglesa, tomei o cuidado de fazer uma tradução fidedigna, colocando o original em nota de rodapé.

No último capítulo, correlaciono o *coaching* com os valores pós-modernos e apresento os impactos na subjetividade em um tempo que exige que os trabalhadores sejam cada dia melhores. Por fim, indico que as clínicas do trabalho oferecem uma releitura do trabalho ao restabelecer a ligação entre o homem e o trabalho, entre o sujeito e o contexto no qual está inserido.

Enquanto psicóloga e pesquisadora que também vive neste tempo e enquanto profissional que atua na área de gestão de pessoas de uma empresa que oferece o *coaching* como uma forma de ajudar seus funcionários a se desenvolverem, vejo a necessidade de entender o impacto que essa prática tem nos indivíduos (tanto seus limites quanto suas possibilidades).

Ao escrever esta dissertação, coloquei algumas dúvidas, inquietações, desejando que meu trabalho reverbere, que seja consistente, mas também aprendi que eu não preciso buscar a “certeza”, o certo, o perfeito, que as dúvidas fazem parte do processo e é com elas que aprendo.

Como Tomanik (1994) pontua:

Não há nada mais prejudicial à ciência que a noção de verdade, entendida como algo inquestionável. O questionamento não é apenas uma parte da ciência; ele é a própria atitude científica. O que caracteriza a ciência, portanto, não é a certeza, mas a dúvida (Tomanik, 1994, p. 32).

1 A PÓS-MODERNIDADE E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO

Um momento histórico pode ser situado por meio de diversos norteadores: pelo desenvolvimento das artes, pela evolução da linguagem e da escrita, pelas mudanças no que tange as informações e os avanços tecnológicos. Conduzo este trabalho tendo como pano de fundo o capitalismo, por entender que a forma com que o desenvolvimento humano ocorre nas organizações na pós-modernidade é marcada pela presença do capitalismo na economia.

Neste capítulo, apresento as principais características da pós-modernidade e as correlaciono com o trabalho, tomando o cuidado de preservar aquilo que a pós-modernidade traz como uma de suas principais marcas: “[...] a recusa às explicações e definições totalizantes [...]” (Lorenzi, Moscheta, Corradi-Webster, & Souza, 2014, p. 24).

Ao longo destas páginas, aponto aspectos centrais da pós-modernidade, mostro a interferência do capital no *modus operandi* do trabalho, nas relações humanas e de trabalho e, por consequência, na subjetividade do trabalhador e com isso convoco o leitor a refletir sobre as necessidades e forças que cooperaram para a eclosão desse fenômeno.

Primeiramente, gostaria de comentar porque escolhi o termo pós-modernidade diante de tantas formas de qualificações de nosso tempo. A pós-modernidade pode ser entendida como “[...] um processo recente, ainda emergente e, portanto, com contornos muito menos definidos [...]” (Lorenzi et al., 2014, p. 32). Talvez por isso a pluralidade de nomeações: “modernidade líquida” para Bauman, “pós-modernidade” para Lyotard e Harvey, “pós-industrial” para os marxistas ou “hipermodernidade” para Lypovetsky, são alguns exemplos. Cito essas nomeações para mostrar o quanto este tempo ainda é novo, plural e incerto até mesmo naquilo que seria o que mais o personifica, sua nomeação.

Seria o termo “pós” uma condição, uma definição ou uma adjetivação? Para pensarmos sobre esse questionamento, vale a pena entender que precisar a data de nascimento da pós-modernidade seria como colocar um ponto fixo em algo que deve ser compreendido mais como um processo do que um evento (Lorenzi et al., 2014).

Esta é uma das razões pelo qual o termo “pós” não é abordado neste trabalho apenas como uma concepção que surge após um movimento anterior ou que seja contrário e será usado em oposição à modernidade; entendo o termo como:

Uma reflexão sobre o objeto em estudo que amplia o modo de compreendê-lo. ‘Pós’ é ir além. Além significa uma distância espacial que ultrapassa qualquer imposição de limites. É posicionar-se depois, adiante. Neste caso específico, trata-se de uma posição à frente dos limites impostos pelas

epistemologias atuais. Ir além, ser ‘pós’ é pensar, refletir, analisar e viver, de algum modo, além das fronteiras de nossos tempos. Ir além de si é impensável sem um ‘retorno’ ao presente. Ir além de si é a possibilidade de retornar com novos olhares, revisando e reconstruindo as condições sociais e políticas do presente (Neira & Nunes, 2009, p. 136).

A pós-modernidade, como citada acima e também nas palavras de Harvey (1996), trouxe diferentes facetas e olhares sobre o que já estava posto: “A natureza e a profundidade dessa transformação são discutíveis, mas transformação ela é” (Harvey, 1996, p. 45). É transformação uma vez que abre espaço para a reflexão e análise de conceitos que até então eram considerados inquestionáveis.

Condenando as metanarrativas (amplos esquemas interpretativos como os produzidos por Marx ou Freud) como “totalizantes”, eles insistem na pluralidade de formações de poder-discurso (Foucault) ou de “jogos de linguagem” (Lyotard). Lyotard, com efeito, define o pós-moderno simplesmente como “incredulidade diante das metanarrativas” (Harvey, 1996, p. 49 e 50).

Para Harvey (1996, p. 49), essas “[...] verdades eternas e universais, se é que existem, não podem ser especificadas”. Lyotard (2009) corrobora o pensamento do autor e menciona que foi em torno dos anos 1950 que a era pós-industrial ou pós-moderna teve início devido à crise da ciência e da verdade. A crise metafísica colocou em cheque conceitos totalizantes como razão, sujeito, verdade, progresso, para dar lugar a novos enquadramentos teóricos: aumento da potência e eficácia, que legitimam o cenário cibernético-informático e informacional pós-moderno.

Bauman (2001) atesta o que os autores pontuaram ao indicar que a autoconfiança moderna e sua ideia de progresso, as fábricas fordistas e os Estados soberanos faliram e deram espaço para a entrada das incertezas e medos. O autor reforça que a nebulosidade do presente é uma poderosa força individualizadora: “Ela divide em vez de unir [...]” (p. 170). Vale citar que o individualismo é um recorte do tempo contemporâneo, embora seja hegemônico, não é exclusivo. Paralela e simultaneamente há movimentos, comunidades e grupos (religiosos, feministas, ecologistas) sendo formados em busca de uma identidade coletiva (Harvey, 1996).

No entanto, “Os medos, ansiedades e angústias contemporâneos são feitos para serem sofridos em solidão. Não se somam, não se acumulam numa ‘causa comum’, não têm endereço específico, e muito menos óbvio”. Para Bauman (2003):

O tipo de incerteza, de obscuros medos e premonições em relação ao futuro que assombram os homens e mulheres no ambiente fluído e em perpétua transformação em que as regras do jogo mudam no meio da partida sem qualquer aviso ou padrão legível, não une os sofredores: antes os divide e os separa (p. 48).

Esses podem ser sentidos ao se deparar com a ausência de uma agência capaz de mover o “mundo para frente”. O autor cita Guy Debord quando este relata que o centro de controle se tornou oculto e não há indícios de que será tomado por uma ideologia ou por um líder notório novamente.

Quem aparece para ocupar esse lugar é o capital; no entanto, surge algo que seria impensável no passado: o rompimento do capital com sua dependência em relação ao trabalho. O crescimento do capital e dos lucros dos acionistas se tornou quase que independente de qualquer vínculo com o trabalho e a produção de mercadorias. Assim não há mais a necessidade de um líder, uma figura de comando. Não há um rosto em que confiar. O capital circula leve e sem território. Tudo é regido pelas leis do mercado.

Além disso, para o autor, a grande mudança ocorre quando entra em ação uma mentalidade de curto prazo em substituição a de longo prazo. Casamentos do tipo “sejam felizes para sempre” são raros e perderam seu lugar para o “viver junto”. Na atualidade, os casais supõem a possibilidade de que a associação pode ser rompida a qualquer momento, devido ao enfraquecimento do desejo ou da necessidade. O autor também comenta que, quando o trabalho se torna de curto prazo e precário, há pouco espaço para o surgimento do compromisso e da lealdade mútua. De fato, os laços, sejam de casamentos, de amizades ou de trabalho, se tornam fracos, seguem a mesma regra de avaliação dos outros objetos de consumo: devem ser consumidos e não produzidos.

Na modernidade havia um Estado forte, garantidor do bem-estar, e um paradigma vigente marcado por crenças que perpetuavam os laços matrimônios e empregatícios, ambos vistos como vínculos perenes, que existiriam por toda uma vida, contribuindo para a construção de uma identidade e de uma personalidade. Já a pós-modernidade coloca em cheque essas certezas e a responsabilidade que era colocada na Igreja, no Estado ou no empregador recai agora sobre o indivíduo, o que torna notável a ausência de portos seguros na contemporaneidade.

Neste contexto de liquidez, no qual trabalho e parcerias não trazem garantias, o amanhã se torna cada vez mais indefinido. Quando essa configuração passa a ser permanente:

[...] o estar no mundo é sentido menos como uma cadeia de ações legal, obediente, lógica, consistente e cumulativa, e mais como um jogo, em que o “mundo lá fora” é um dos jogadores e se comporta como todos os jogadores, mantendo as cartas fechadas junto ao peito. Como em qualquer outro jogo, os planos para o futuro tendem a se tornar transitórios e inconstantes, não passando de uns poucos movimentos à frente (Bauman, 2001 p. 158).

Diante do que foi exposto, Harvey (1996) questiona como podemos nos colocar perante o mundo:

Mas se, como insistem os pós-modernistas, não podemos aspirar a nenhuma representação unificada do mundo, nem retratá-lo com uma totalidade cheia de conexões e diferenciações, em vez de fragmentos em perpétua mudança, como poderíamos aspirar a agir coerentemente diante do mundo? A resposta pós-moderna simples é de que, como a representação e a ação coerentes são repressivas ou ilusórias (e, portanto, fadadas a ser autodissolventes e autoderrotantes), sequer deveríamos tentar nos engajar em algum projeto global (Harvey, 1996, p. 55).

O autor ainda comenta que, uma vez que os planos para o futuro se tornam indefinidos e o indivíduo se percebe vulnerável diante deste contexto, a sede por algo que preencha esse vazio imediatamente aparece como um imperativo. No entanto, a satisfação é apenas instantânea, já que diante de um mero pedregulho no caminho ou devido ao enfraquecimento do desejo, a busca por algo a mais ressurge com uma intensidade ainda maior e a experiência aparece vinculada a uma explosão de excitação momentânea, inundada de afetos e sentimentos e reduzida a uma fração do momento presente. Como Harvey (1996, p. 57) bem pontua: “A imagem, a aparência, o espetáculo podem ser experimentados com uma intensidade (júbilo ou terror) possibilitada apenas pela sua apreciação como presentes puros e não relacionadas no tempo”, e sem profundidade, “O caráter imediato dos eventos, o sensacionalismo do espetáculo (político, científico, militar, bem como de diversão) se tornam a matéria de que a consciência é forjada”.

Bauman (2001) também apresenta essa premissa ao dizer que, diante da imprecisão do mundo atual, o que aparece como a melhor estratégia é a busca por uma satisfação instantânea:

Pessoas inseguras tendem a ser irritáveis; são também intolerantes com qualquer coisa que funcione como obstáculo a seus desejos; e como muitos desses desejos serão de qualquer forma frustrados, não há escassez de coisas e pessoas que sirvam de objeto a essa intolerância. Se a satisfação instantânea é a única maneira de sufocar o sentimento de insegurança (sem jamais saciar a sede de segurança e certeza), não há razão evidente para ser tolerante em relação a alguma coisa ou pessoa que não tenha óbvia relevância para a busca

da satisfação, e menos ainda em relação a alguma coisa ou pessoa complicada ou relutante em trazer a satisfação que se busca (Bauman, 2001, p. 188 e 189).

Harvey (1996, p. 45) ainda assinala que, na pós-modernidade, “[...] há uma notável mutação na sensibilidade, nas práticas e nas formações discursivas [...]”. De fato, diante da sensação de desamparo vivido, do medo, da insegurança, não há contenção dos sentimentos e dos pensamentos, e a excitação fica à flor da pele. Isso pode ser percebido pela hipersensibilidade deste tempo: os estímulos são contínuos, as possibilidades são infinitas, tudo é possível uma vez que não há mais um único caminho a seguir.

Como Ungier (2009, p. 1) menciona, a pós-modernidade “[...] tornou o bem-estar uma paixão universal”. No entanto, essa busca incessante pela felicidade e o consumo desenfreado não são suficientes para evitar a dor psíquica e a sensação de desamparo diante da responsabilização pelo fracasso ou sucesso.

Segundo Bauman (2008), os sofrimentos mais comuns nos dias de hoje são uma consequência de um excesso de possibilidades e não, devidos a proibições. A inundação de possibilidades paralisa: na atualidade há muitas opções, seja na prateleira do supermercado, nos diversos canais de TV por assinatura, nas infinitas possibilidades que a *internet* traz, nos diversos sabores que um doce pode ter. Por exemplo, um brigadeiro *gourmet*, que é composto por *flavors* diferentes, e muitas vezes o chocolate, ingrediente até então essencial, não é utilizado. Dessa forma, o brigadeiro fica sem a sua essência, sem o seu sabor original. É disto que a pós-modernidade é composta por diversas possibilidades, colagens e desconstruções (Harvey, 1996). Diante de tantas possibilidades, qual escolher? A dificuldade em escolher e abrir mão das não escolhas leva o indivíduo a viver como em um coquetel, provando um pouco de tudo mas não se aprofundando em algo concreto. Pode-se dizer que:

[...] tenha surgido um apego antes às superfícies do que às raízes, à colagem em vez do trabalho em profundidade, a imagens citadas superpostas e não a superfícies trabalhadas, a um sentido de tempo e de espaço decaído em lugar do artefato cultural solidamente realizado (Harvey, 1996, p. 63).

Se tudo é possível, recai sobre o indivíduo a pergunta: por que não tenho o corpo ideal? Por que não tenho o melhor trabalho? Vive-se uma busca infinita por algo a mais, por um ideal imaginário que retroalimenta o ciclo vicioso acima.

No entanto, ao menos uma certeza há: que algo novo será criado e temos que estar preparados para isso; por isso, também temos que nos reinventar a cada dia, ser cada dia melhores, ter metas cada vez mais desafiadoras. E, uma vez que a novidade e a fugacidade

passaram a ser um imperativo, vive-se: “[...] o prazer da experiência pela experiência, a embriaguez das sensações e das emoções novas: a felicidade das ‘pequenas aventuras’ previamente estipuladas, sem risco nem inconveniente” (p. 63).

Lipovetsky (2008) continua relatando que esse ciclo “[...] provocou uma oscilação do tempo, fazendo passar da orientação futurista para a ‘vida no presente’ e suas satisfações imediatas” (p. 36): “Espalha-se toda uma cultura que convida a apreciar os prazeres do instante, a gozar a felicidade aqui e agora, a viver para si mesmo [...]” (p. 102).

Neste caso, o sujeito passa a não se fixar em algo concreto: seja trabalho, amor, amizade, visto que logo vai aparecer algo novo e melhor. Desse modo, não há a formação de laços. Harvey (1996) aprofunda a ideia apresentada ao comentar que “O outro lado da perda da temporalidade e da busca do impacto instantâneo é uma perda paralela de profundidade” (p. 59).

Como diria Andrade (2000): “Esse é tempo de partido, tempo de homens partidos”. Com um olhar similar ao do poeta, Birman (2005) menciona que, nas últimas décadas, o Ocidente se constituiu por uma fragmentação da subjetividade, sendo este o aspecto fundamental do mal-estar na atualidade. Daí a necessidade de reconsiderar a famosa questão da alienação do “*Homo consumidor*”, termo que Lipovetsky (2008, p. 69) utiliza para nomear o homem deste tempo.

O consumo desenfreado, a flexibilização de conceitos até então norteadores e a fragmentação da subjetividade alteraram a forma de ser no mundo, uma vez que agora cabe a cada ser humano se moldar aos fluxos instáveis do mercado. Isso significa que um novo sujeito é exigido a cada lugar, a cada tempo e espaço.

Diante disso, quem é **o sujeito** pós-moderno? De que forma ele se configura? Para pensar sobre este questionamento, gostaria de fazer uma analogia com a famosa frase cartesiana: penso, logo existo. Em 1637, o filósofo e matemático Descartes propôs um método universal para encontrar a verdade dentro da ciência por meio da autoridade da razão. Em “O Discurso sobre o Método”, redige a frase que ficará marcada como um ícone daquele tempo: *cogito ergo sum*; “penso, logo sou” ou “penso, logo existo” em algumas traduções. A frase traduz a noção cartesiana de que, se duvido, penso, e se penso, existo. O próprio autor conclui que, conquanto sujeito pensante, ele existe incontestavelmente. Portanto, naquela época se entendia que o sujeito existia através da razão.

Já o filósofo Rousseau substitui a máxima acima citada por “sinto, logo existo” ao valorizar a questão estética do movimento iluminista e dar relevância às sensações humanas no lugar da razão (Harvey, 1996).

Ao andarmos um pouco mais na história, verificamos que as mudanças que ocorreram, da sociedade de produtores para a sociedade de consumidores, nos permitem atribuir à pós-modernidade a máxima: “consumo, logo existo”, ao nos depararmos com um tempo em que, para existir, o sujeito deve antes de mais nada ser capaz de consumir, para então ser.

O ato de consumir se torna uma válvula de escape momentânea diante do vazio existencial e do prazer efêmero. Nas palavras de Fromm (1987, p. 45):

Em resumo, consumir é uma forma de ter, e talvez a mais importante da atual sociedade abastada industrial. Consumir apresenta qualidades ambíguas: alivia ansiedades, porque o que se tem não pode ser tirado; mas exige que se consuma cada vez mais, pois o consumo anterior logo perde a sua característica de satisfazer. Os consumidores modernos podem identificar-se pela fórmula: Eu sou = o que tenho e o que consumo.

Há uma mudança radical na relação entre as coisas, o tempo e o outro devido ao fato de o consumo ter entrado no lugar da economia de produção. Lipovetsky (2008) relata que, devido ao hiperconsumo das últimas duas décadas, as experiências e os lugares podem e devem ser mercantilizados a toda hora e em qualquer idade. Afirma o autor: “Eis chegada a época do hiperconsumo, fase III da mercantilização moderna das necessidades e orquestrada por uma lógica desinstitucionalizada, subjetiva e emocional” (p. 41).

Vivemos em uma época em que o outro também é tratado como um objeto a ser consumido, que deve trazer uma satisfação imediata, constante, agradável, cada vez em maior quantidade e de formas variadas. O que é observado, no entanto, é que a distância entre o desejo e a satisfação se reduz a um pequeno momento de êxtase.

Além disso, o que se vê na atualidade é um pedido aos indivíduos para se livrarem de suas sobrecargas simbólicas e se submeterem ao jogo da circulação da mercadoria. Dessa forma, o valor simbólico é destituído em favor do valor monetário da mercadoria. Segundo Dufour (2003), esses são os causadores da des-simbolização do mundo. O autor complementa que há uma mudança antropológica radical: “A partir do momento em que qualquer garantia simbólica das trocas entre os homens é liquidada, é a própria condição humana que muda”.

A grande preocupação está em “tornar-se vendável” (Fromm, 1983, p. 72). Vale a pena lembrar que na antiguidade homens vendiam outros homens como escravos. Hoje é o próprio homem que se vende e que torna seus bens vendáveis: utiliza marcas de roupas e carros para se tornar atrativo, constrói não apenas a casa dos seus sonhos, mas aquela que será vendida futuramente com mais facilidade, faz diversos cursos ou mesmo especializações com o intuito

de valorizar seu currículo e não necessariamente devido a um interesse genuíno em se aprofundar em determinado tema.

A transformação dos objetos em símbolos é um ponto importante para a manutenção da estratégia de consumo, consumimos a ideia vinculada ao objeto e não o objeto em si.

Vale lembrar que consumir é algo inerente à vida, é uma necessidade. Historicamente, o homem consumia para sobreviver, era uma necessidade humana. No entanto, na sociedade de consumo, há uma mudança radical neste aspecto: o consumo passou a ser o seu próprio fim. Sobre esta questão, Brandini (2007, p. 156) afirma que “[...] o indivíduo não consome a materialidade do produto, [...] mas os significados que, por intermédio do produto, geram um conluio social em torno de valores compartilhados pela sociedade capitalista”. Há uma cultura que apregoa o consumismo como um fim em si mesmo servindo de base para a produção da subjetividade na sociedade contemporânea.

Em relação a este ponto, Bauman (2010, p. 84) afirma que se trata de “[...] uma cultura que promove uma estratégia de vida concentrada na base da busca da sensação de prazer e na aptidão física, compreendida como a capacidade de absorver essas sensações e desfrutá-las de forma plena”. Harvey (1996, p. 65) também comenta que houve uma mudança nos hábitos do consumo e que o capitalismo foi “[...] forçado a produzir desejos e, portanto, estimular sensibilidades individuais [...]” para manter seu mercado.

Assim, o consumismo vai muito além do consumo, já que rebaixa todos os outros aspectos da vida para um nível secundário, podendo ser visto como um “desejo permanentemente insatisfeito” (Ungier, 2009, p. 2).

Pelbart (2002, p. 34) afirma que, independentemente do nome que se dê, “[...] capitalismo cultural, economia imaterial, sociedade de espetáculo ou era da biopolítica, o fato é que vemos instalar-se nas últimas décadas um novo modo de relação entre o capital e a subjetividade”. Há uma mudança na relação entre o indivíduo, o consumismo e a construção da sua identidade na contemporaneidade.

É como se a posse de bens e mercadorias ajudasse a dizer algo sobre o sujeito, ligando-o a uma referência identitária circunscrevendo os espaços que ele pode ou não frequentar, bem como definindo seu status perante os outros. A busca de uma verdade sobre si mesmo, que seria supostamente alcançada pela aquisição das mercadorias ou pelo acesso aos serviços, envolve uma tarefa exaustiva e infinita, visto que as ofertas são frequentemente renovadas em um mercado dinâmico que, a cada momento, promete algo novo [...] (Mansano, 2009, p. 73).

Baudrillard (1972) conclui que o consumo não pode ser compreendido apenas como uma relação entre necessidade, utilidade e prazer entre as pessoas e as coisas. Segundo o autor, essas categorias são insuficientes para explicar o consumo, pois não levam em consideração a relação entre os objetos de consumo e o desejo humano e, conseqüentemente, a lógica do inconsciente.

Para exemplificar, Minerbo (2000) menciona o relógio, objeto que apresenta sentidos diferentes dependendo da lógica com que é utilizada. Na lógica funcional, é visto como um utensílio que marca as horas, na lógica econômica é uma mercadoria que pode ser comprada ou vendida, tendo um valor de troca. Na lógica da troca simbólica, pode ser um presente e se transformar em um símbolo de amizade.

Por fim, o prestígio da marca do relógio pode precedê-lo. O relógio foi transformado, pela lógica do valor signo, em signo de status social. O objeto-signo, ou simplesmente signo, é o objeto de consumo propriamente dito, designado pelo prestígio da marca (e não por seu valor de uso, de troca ou simbólico) (Minerbo, 2000, p. 102).

A autora ratifica Baudrillard ao afirmar que o campo do consumo transforma qualquer objeto em signo de prestígio social; o consumismo é a manipulação desses signos. Isso significa dizer que a lógica do consumo não está vinculada ao objeto, mas ao sentido que foi atribuído a ele.

Diante do que foi exposto, é possível perceber que, na pós-modernidade, o homem existe não quando pensa ou sente mas quando consome. O homem visto como objeto a ser consumido tem sua subjetividade, seus sentimentos, sua razão, seu trabalho como objetos de consumo.

O ato de consumir é visto como uma epidemia: come-se não para matar a fome, mas porque há cada vez mais lugares que vendem experiências de prazer com a comida. Os restaurantes e até mesmo os cafés sofisticam seus ambientes e prometem oferecer uma experiência de prazer; as propagandas de comidas e bebidas prometem a felicidade se você beber sua marca de refrigerante e chegam até a prometer asas se consumir o energético vendido.

O exemplo ligado à comida não é aleatório, pois é isso que o capitalismo tem feito: devorado antropofagicamente o homem. Mas ele não devora mais os corpos, até mesmo porque, como Dufour (2003) menciona, a noção de corpos produtivos já vem sendo utilizada há muito tempo. Hoje, o capitalismo visa consumir as mentes humanas, como se o ser humano não fosse mais capaz de utilizar sua capacidade de pensar e refletir sobre o contexto vigente para distinguir o verdadeiro do falso, o certo do errado, e assim, escolher seus caminhos.

Além disso, o homem pós-moderno tem se deixado ser consumido pelo excesso de trabalho, de informações, de mudanças e de transformações (Bondía, 2002). A partir do que foi pontuado sobre a pós-modernidade, questiono: quais os impactos no campo do trabalho?

Harvey (1996) afirma que Marx apontava os conceitos trabalho, valor e capital em termos relacionais, formando combinações. Já na pós-modernidade, vemos formar novas possibilidades entre os elementos dessa tríade e, muitas vezes, um conceito não depende ou está conectado ao outro. Além disso, o ambiente de trabalho contemporâneo enfatiza a flexibilidade, a execução de projetos e trabalhos a curto prazo. Sennett (2009) pontua que as três premissas citadas não permitem que as pessoas desenvolvam experiências coerentes com sua vida. O autor faz este apontamento ao corroborar o que relatei no decorrer deste capítulo: é visível o quanto a volatilidade do capital favoreceu ainda mais o desmantelamento do compromisso, da lealdade e da confiança. O autor ainda ressalta que esses laços necessitam de um certo tempo para surgir e criar raízes. Hoje o capital caminha livre, leve e solto do peso das grandes equipes e de grandes maquinários, carrega na mão apenas o *tablet* e o celular. Todos os passos na direção de reduzir, cortar e enxugar pessoas e custos são bem vistos, enquanto todo caminho inverso – relativo a prolongar prazos e fortalecer laços - é punido (Bauman, 2001).

Com a reengenharia¹, as empresas se tornaram mais planas e flexíveis. A eliminação de níveis hierárquicos e a criação de relações em rede possibilitaram que as empresas fossem redefinidas mais facilmente; no entanto, as tarefas não estão determinadas nitidamente, já que é possível uma alteração frequente na estrutura até mesmo para que a empresa atue de forma inovadora diante da demanda do mercado.

Bauman (2001) e Sennett (2009, p. 53) indicam que “flexibilidade” é a palavra da vez e, apesar de seu sentido original derivar da “[...] observação de que, embora a árvore se dobrasse ao vento, seus galhos sempre voltavam à posição normal [...] Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas”. Ao se aplicar essa premissa ao ambiente de trabalho, percebe-se o fim do emprego como conhecíamos. Atualmente os contratos de trabalho também são por tempo determinado, são desenvolvidos em rede, a tendência é que as pessoas trabalhem juntas desenvolvendo projetos por um certo período de tempo. Além disso, muitas tarefas que eram executadas por funcionários foram terceirizadas para empresas específicas com contratos

¹ Trata-se da redefinição radical dos processos de trabalho, de ponta a ponta, para obter resultados para o cliente [...] indica repensar os fundamentos do negócio, redesenhando seus processos, para obter sensíveis melhorias no desempenho empresarial, partindo do pressuposto correto de que as empresas são sempre burocratizadas, lentas e emaranhadas. Assim, necessitam passar por um processo forte de enxugamento, eliminação de procedimentos morosos e diminuição de níveis hierárquicos (Heloani, 2003, p. 219).

de curto prazo. Esta nova forma de trabalho colabora para a formação de laços fracos ou frouxos.

Sennett (2009) aprofunda a discussão ao afirmar que até mesmo o significado do trabalho, de ter uma profissão de que se orgulhar, e de alguns termos relacionados a ele vem mudando: emprego hoje significa projetos e carreira. O autor relembra que carreira “[...] significava originalmente, na língua inglesa, uma estrada para carruagens, e, como acabou sendo aplicada ao trabalho, um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira” (p. 09), sendo vista como um objetivo de longo prazo, algo com que se orgulhar, que definia padrões de comportamento profissionais e senso de responsabilidade por sua atuação. Ainda, a carreira – entendida como estrada para ser percorrida por toda a vida - criava um senso de pertencimento e destino, desenvolvia o caráter e era visto como um remédio ao fracasso pessoal.

Devido ao capitalismo flexível, a estrada reta foi bloqueada e criaram-se diversos desvios que podem ser percorridos, mudando de um emprego para outro. Com isso, o número de profissionais liberais, de pessoas que empreendem ou se tornaram autônomos é maior a cada ano, assim como o número de indivíduos que trabalham em diversas organizações ao longo de sua vida e não mais em uma ou duas apenas.

A flexibilidade aparece como promotor de uma mudança sadia, como uma solução para mitigar a burocracia, a rotina, a estagnação e até mesmo o que pode parecer para alguns como a mesmice de uma vida em uma única empresa; no entanto, essa liberdade é fantasiosa, esconde e mascara controles e impactos que são muitas vezes ilegíveis ou não muito claros por estarem muitas vezes nas entrelinhas. O autor pontua o impacto no caráter pessoal como um dos mais delicados, pois: “[...] concentra-se sobretudo no aspecto a longo prazo de nossa experiência emocional. É expresso pela lealdade e o compromisso mútuo, pela busca de metas a longo prazo, ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro” (p. 10).

Mas como pensar em algo duradouro se vivemos em uma sociedade impaciente e imediatista? Como criar planos futuros se hoje o que se prega é viver no agora? Como ter metas de longo prazo se tudo deve acontecer no próximo instante? Como se manter leal a uma organização se a mesma está continuamente sendo remodelada e transformada? Como ser comprometido com a empresa se, na verdade, se é um bem negociável? O autor ainda sugere: a nova economia alimenta “[...] a experiência com a deriva no tempo, de lugar em lugar, de emprego em emprego” (p. 27).

Embora para os líderes de empresas e jornalistas o uso de novas tecnologias e o mercado global sejam fatores que definem o capitalismo, há um outro fator de transformação:

as novas formas de organizar o tempo, principalmente as de trabalho. O slogan “não há longo prazo” é enfatizado por Bauman (2001) e Sennett (2009) como uma característica marcante dessa mudança, que pode ser percebida tanto nas definições de trabalho e de carreira como nas aptidões que cada pessoa tem que desenvolver ao longo de sua vida.

Hoje o lucro é fruto de ideias, daquelas que trazem mais riqueza dependendo do número de compradores, e não mais de objetos ou de pessoas empregadas para a confecção de algo. O foco está nos consumidores. Champy (1995) afirma que, em um mercado motivado pelo consumidor, em que as pessoas têm sede por mudanças, não há espaço para a espera ou para a mesmice; o dinamismo e o desejo de um rápido retorno são um imperativo e a organização ou pessoa que mais bem aderir à demanda desse capital impaciente é a que será bem vista.

Segundo Sennett (2009), esse novo sistema também apresenta características positivas que trouxeram dinamismo à economia, uma vez que não há mais aquela rigidez hierárquica nas organizações; o que existe é um ataque à rotina e à burocracia. O pedido é que as pessoas se adaptem às mudanças de curto prazo, sejam ágeis, que corram riscos e que, portanto, sejam capazes de se reinventar a toda hora.

Estar aberto à mudança e ser adaptável aparecem como qualidades do indivíduo, que mostram o quanto ele é livre para ser o que quiser. Todavia, para o autor, elas servem apenas como produtos de uma nova forma de poder e controle. O sociólogo cita a instituição de metas de produção ou lucro aos trabalhadores como uma forma de controle, uma vez que a mensagem é: cada um pode realizar o trabalho da forma que julgar conveniente desde que atinja à meta. No entanto, são raras as organizações que instituem metas fáceis de serem atingidas. O autor ainda relata que “[...] a estrutura institucional se tornou mais complexa, não mais simples. Por isso a própria palavra ‘desburocratização’ é enganadora” (p. 65), uma vez que não há uma estrutura clara nem respostas definidas.

Diante da falta de garantias de um trabalho formal em uma organização e da frouxidão dos laços de trabalho, o indivíduo se encontra diante de uma encruzilhada: ou se coloca como vítima de um sistema ou assume para si a responsabilidade por seu sucesso ou fracasso. A verdade é que a vulnerabilidade embutida nas carreiras leva a um aumento da ansiedade nos trabalhadores. O fato exposto mostra que, tanto nas relações pessoais quanto nas relações de trabalho, a vida está cercada de incertezas (Bauman, 2001). “A própria instabilidade das organizações flexíveis impõe aos trabalhadores a necessidade de [...] correr riscos, com seu trabalho” (Sennett, 2009, p. 94), eles devem correr riscos, mas esses nem sempre são calculados ou têm um destino específico.

Com isso a palavra fracasso aparece como um grande vilão da pós-modernidade. Discutir o que ela representa, dar-lhe um lugar e um significado em nossa história não é algo comum; pelo contrário, afirma Sennett (2009), o uso de clichês, como “Não, não fracassou; você é uma vítima”, e a da autocomiseração “Eu não sou bom o bastante”, abre espaço apenas para o surgimento da vergonha e da impotência.

O fracasso, que até a época passada estava reservado aos mais pobres, aparece agora como fator comum na vida da classe média devido à reengenharia e às reduções de grandes empresas: “O mercado em que o vencedor leva tudo é uma estrutura competitiva que predispõe ao fracasso grandes números de pessoas educadas” (p. 141). Mas vale lembrar que o fracasso não pode ser medido monetariamente, ainda mais se levarmos em conta seu sentido mais profundo: o de não ser coerente consigo mesmo, com seus valores e com isso criar um futuro desconexo, em que a vida passou em branco.

É nessa visão de mundo fluída e acelerada, em que há volatilidade do capital e instantaneidade tecnológica, que se espera que o sujeito também esteja apto a entregar com tamanha presteza ou a mudar rapidamente para oferecer à empresa aquilo que ela mais necessita: lucro.

Como citei, anteriormente acreditava-se na ciência como a detentora de um saber universal e com isso se criavam narrativas de carreira em que as aptidões técnicas eram valorizadas. Acreditava-se que o conhecimento seria suficiente para construir carreiras sólidas e ter um controle sobre sua vida.

Mas parece que essa receita não tem a mesma validade na pós-modernidade. A facilidade de acesso à tecnologia e as informações democratizou o aprendizado, uma vez que o conhecimento está mais acessível, e também promoveu um aumento da competitividade; por outro lado, elevou o grau de ansiedade frente à impossibilidade de se manter atualizado em tudo o que ocorre ao seu redor.

O conhecimento deixa de ser o fator principal de sucesso e o aperfeiçoamento pessoal surge, colocando sobre o indivíduo a responsabilidade por seu progresso e desenvolvimento; a matéria-prima é então o próprio sujeito. Diante disso, Silva, Mandelli e Dias (2015) pontuam que as organizações e os gestores passam a olhar para “[...] a subjetividade e os modos de conduta enquanto objeto de captura que passam a ser estimulados, não apenas no contexto organizacional, mas como elementos da própria vida do trabalho” (p. 302), ou seja, “[...] as empresas não estão mais focadas apenas ao aspecto profissional de seu colaborador, mas tentam conhecê-lo como um todo, habilidades, motivações, subjetividade [...]” (p. 307). Assim, abre-

se um campo para o desenvolvimento da dimensão subjetiva do trabalhador, aspecto que é tratado na prática de *coaching* e que será abordado nos próximos capítulos.

E aqui vemos dois paradoxos: por um lado, o sujeito é a mercadoria do seu próprio trabalho, que deve apresentar uma *performance* excelente, embora seja um sujeito fragmentado, inseguro, insaciável; do outro lado, temos a empresa que exige um profissional completo mas o vê como um bem negociável e dotado de alguma utilidade.

Como Bauman (2001, p. 173) pontua: “A velocidade de movimento se tornou um fator importante, talvez o principal, da estratificação social e da hierarquia da dominação”. E o “Agora” é o único momento em que é possível se fazer algo; assim, se o funcionário não muda, a empresa troca.

Segundo Dufour (2003), é possível descobrir que o neoliberalismo, como os outros sistemas econômicos que o precederam, não quer outra coisa senão a fabricação de um novo homem. Ele introduz um novo conceito de objeto, o de mercadoria, e espera que o homem se transforme em objeto de consumo ao se igualar à mercadoria; afinal, ela é vista como a única coisa real.

Este “real” esconde uma enorme violência por trás das fachadas *soft* ao adestrar os indivíduos e propor que eles devem sempre parecer agradáveis, queridos e desejados como um programa de entretenimento.

Na des-simbolização que vivemos atualmente, o que convém não é mais o sujeito crítico antecipando uma deliberação conduzida em nome do imperativo moral da liberdade, nem tampouco o sujeito neurótico tomado de uma culpabilidade compulsiva; o que se exige agora é um sujeito precário, acrílico e psicotizante, um sujeito aberto a todas as conexões comerciais e a todas as flutuações identitárias (Dufour, 2003).

Este é um tempo de liberdade aparente, em que o capitalismo não se interessa apenas pelos bens de consumo, não quer ter apenas um controle social e dos corpos: ele visa uma reestruturação da mente. É por esta razão que podemos dizer que o capitalismo colabora para a destruição do equilíbrio mental e social e para a escravização do sujeito ao dinheiro e às mercadorias. Ele reduz a importância da vida social, atrofia os bens relacionais e produz um modo de viver que Lipovetsky (2008) denominou “felicidade paradoxal”. Paradoxal, pois cria uma ilusão de liberdade, de prazer, de conhecimento a respeito de si e do mundo.

Neste capítulo aponte a potência do capitalismo na moldagem da cultura tomando o cuidado de não parecer congruente a um determinismo simplista e afirmar que o homem se

tornou um sujeito mercadoria devido ao capitalismo, uma vez que ele próprio é produto e fruto deste capitalismo e por isso deve ser visto dentro de um contexto de:

[...] promoção de uma cultura do consumismo. Isso dirige a nossa atenção para a produção de necessidades e desejos, para a mobilização do desejo e da fantasia, para a política da distração como parte do impulso para manter nos mercados de consumo uma demanda capaz de conservar a lucratividade da produção capitalista (Harvey, 1996, p. 64).

Hoje, exige-se que os indivíduos deixem de lado suas sobrecargas simbólicas, seu pensar, seus desejos que não coincidem com os desejos do capital impaciente e se voltem para onde o vento sopra mais forte, sem, é claro, fracassar. Assim, como Sennett (2009, p. 140) pontua: “O problema que enfrentamos é como organizar as histórias de nossas vidas agora, num capitalismo que nos deixa à deriva”.

Mas vale lembrar que o próprio autor ainda comenta “[...] que um regime que não oferece aos seres humanos motivos para ligarem uns para os outros não pode preservar sua legitimidade por muito tempo”. Assim vale a pena refletir sobre a condição do homem-mercadoria na pós-modernidade, sobre a fragilidade de seus laços e de suas relações pessoais e profissionais. Até mesmo porque, como Bauman (2010, p. 08 e 09) assinala:

[...] o capitalismo é um sistema parasitário. Como todos os parasitas, pode prosperar durante certo período, desde que encontre um organismo ainda não explorado que lhe forneça alimento. Mas não pode fazer isso sem prejudicar o hospedeiro, destruindo assim, cedo ou tarde, as condições de sua prosperidade ou mesmo de sua sobrevivência.

Neste capítulo expus os valores que a pós-modernidade apregoa e mostrei os impactos no e para o indivíduo, assim como para a sociedade em que está inserido, focando no campo do trabalho. No próximo capítulo, continuo essa discussão apontando como as organizações e a área de gestão de pessoas e suas práticas de desenvolvimento humano foram afetadas pelas concepções presentes na pós-modernidade.

2 TRABALHO, ORGANIZAÇÕES E O DESENVOLVIMENTO HUMANO NA PÓS-MODERNIDADE

Como mencionado no capítulo anterior, na modernidade, as mudanças ocorriam de forma gradual e lenta, o ambiente era previsível e de certa forma estável. As grandes organizações controlavam o mundo com sua hierarquia maciça e os indivíduos se submetiam a este controle abrindo mão, muitas vezes, de sua individualidade, em prol de uma sensação de segurança.

No entanto, na pós-modernidade, o advento da tecnologia da informação (Lyotard, 2009) proporcionou uma comunicação mais veloz, fácil acesso à informação ilimitada e de baixo custo. Conjuntamente com o auge do capitalismo financeiro, o mundo se tornou acelerado, instável, imprevisível, complexo e incontrolável.

O mercado mudou, forçando as empresas também a mudarem. Sob este cenário, o indivíduo deve se adaptar e se preparar para questões nunca antes pensadas. Não é mais o relógio que crava o tempo de cada processo, como na era industrial. Falamos agora de uma rede interativa, interconectada virtualmente, em que não há clareza de onde virá o próximo estímulo, o próximo concorrente, a próxima grande ideia que revolucionará tudo novamente. Diante disso, é válido analisar de que forma as organizações foram afetadas por tais modificações pós-modernas, quais os impactos na área de gestão de pessoas e nas práticas de desenvolvimento humano. Neste capítulo, apresento essas alterações por meio de uma linguagem descritiva utilizada pelo mercado.

As interações humanas são permeadas pelas atividades de trabalho, seja na esfera pessoal ou profissional e os indivíduos são impactados pelas modificações no mundo do trabalho, que “[...] acarretaram diferentes formas de subjetivação (desenvolvimento emocional e cognitivo das pessoas) e de constituição dos agrupamentos humanos e da sociedade como um todo” (Zanelli & Bastos, 2004, p. 476). É possível falar do trabalho desde os primórdios da humanidade. Para compreender seu significado, é necessário entender que a forma de pensar sobre ele varia de acordo com as condições sócio-históricas de cada tempo.

Borges e Yamamoto (2004) mencionam que, originalmente, o trabalho derivou de necessidades naturais como a fome e sede; desse modo, se realizou na interação entre homem-natureza. Já na Antiguidade Greco-romana, as ideologias traziam um significado inferior ao trabalho, sendo considerado como “[...] degradante, inferior e desgastante” (Borges & Yamamoto, 2004, p. 28) para a filosofia clássica. O trabalho era então atribuído aos escravos, que o realizavam devido à coerção que sofriam e à estruturação da sociedade, baseada no

escravismo. As guerras e a diferença entre classes garantiam a abundância da mão de obra escrava.

Muitas mudanças ocorreram paulatinamente durante a Idade Média, mas para Borges e Yamamoto (2004) é com o surgimento do capitalismo que se consolida uma mudança mais expressiva do trabalho. A partir do referencial marxista, os autores afirmam que o ponto de partida da produção capitalista ocorreu quando um número maior de trabalhadores passou a estar ao mesmo tempo e no mesmo lugar produzindo a mesma mercadoria, sob o mesmo comando capitalista.

Bauman (2001) pontua como o marco para a grande transformação que ocasionou a nova ordem industrial o desmembramento dos trabalhadores de sua fonte de subsistência. Na visão pré-industrial, terra e camponês formavam uma totalidade; já na nova ordem industrial não há uma ligação direta entre terra, trabalho humano e riqueza.

O surgimento da manufatura proporcionou a venda da força de trabalho como uma mercadoria e do resultado entre a diferença do que foi pago e da quantidade de trabalho recebida pelo trabalhador é que o capitalista calculava seu lucro, sua mais-valia, sua produtividade.

O mundo fabril trouxe novas necessidades, como o planejamento, a organização e padronização do trabalho, o que contribuiu para o surgimento de funções de gerência com o objetivo de fiscalizar e controlar o trabalho a ser executado. Para Borges e Yamamoto (2004), a Reforma Protestante reforçou ainda mais a autoridade hierárquica, a responsabilidade e a obediência.

Esses autores ainda ressaltam que, a partir das ideias de Adam Smith, há o crescimento de uma ideologia que reforça o valor do trabalho durante todo o século XVIII, apoiada no protestantismo, e que tem por consequência a exploração da classe trabalhadora. Nessa exploração, “Os embates em torno da regulamentação da jornada de trabalho nas leis fabris da segunda metade do século XIX são um exemplo da luta do proletariado para impor um limite à exploração capitalista” (Borges & Yamamoto, 2004, p. 32).

Bauman (2001) afirma que o trabalho esteve em primeiro lugar como o principal valor dos tempos modernos. A ele também foram atribuídos papéis importantes, como o de instituir a ordem e a previsibilidade aos eventos, além de lhe conferir a potência de “[...] colocar a espécie humana no comando de seu próprio destino” (p. 157), o que atribuiu ao trabalho virtudes como o de ser capaz de eliminar a miséria e aumentar a riqueza. O lema “a riqueza vem do trabalho” se tornou um dos lemas da Revolução Industrial. O trabalho era visto como a atividade em que todos estavam envolvidos por sua natureza e destino e não por escolha.

O modelo de Henry Ford de organização da produção industrial contempla o que Bauman (2001) denomina de “mutualidade de dependência”. Nesta os trabalhadores dependiam do emprego para sua sobrevivência, enquanto o capital dependia de empregá-los para sua reprodução e crescimento. Em outros termos, “Capital e trabalhadores estavam unidos, pode-se dizer, na riqueza e na pobreza, na saúde e na doença, até que a morte os separasse. A fábrica era seu habitat comum [...], campo de batalha [...] e lar natural para esperanças e sonhos” (Bauman, 2001, p. 166 e 167).

A modernidade sólida ou capitalismo pesado, como Bauman (2001) nomeia esta época, instituiu uma espécie de união divina entre trabalho e capital, laço que se mostrou de difícil desenlace. O papel do Estado diante disso era o de manter os capitalistas aptos a comprar trabalho e arcar com seus preços: era um esteio para manter o trabalho e o capital vivos.

As alterações que ocorreram na passagem do capitalismo pesado ou sólido, em que imperava o estilo fordista, para a modernidade líquida ou fluída levaram a ordem a ser desvalorizada e abriram espaço para a entrada do caos como norma e meio de racionalizar e flexibilizar as organizações (Bauman, 2001).

Lee (2005) pontua que, se as palavras de Bauman (2001) forem tomadas literalmente, podemos enxergar o fim das organizações. No entanto, o autor propõe um olhar mais amplo sobre o contexto e sinaliza que é possível observar tanto a continuidade como uma notável mudança na formação das organizações. Clegg e Baumeler (2010) assinalam que a organização clássica era caracterizada por sua burocracia segura em rotinas, os funcionários viviam seguindo sua vocação. Ainda pontuam que as formas organizacionais modernas não serão facilmente substituídas, superadas ou derrotadas; no entanto, sua solidez pode ser corroída pela entrada da liquidez, enfraquecendo as suas estruturas, penetrando-as com novas formas de relações sociais.

Os autores comentam que o consumo segue baseado em uma produção organizada e os bens de consumo continuam ativos nas organizações. Para manter o nível de consumo exigido pela sociedade capitalista, tem-se a intensificação e não a eliminação do trabalho. A capacidade de consumir em uma velocidade crescente só é possível devido às sólidas infraestruturas de crédito e organizações vitais para o movimento do capital:

Um alto grau de solidez é evidente no arranjo institucional que ocasiona o consumo. Bancos e empresas de crédito em conluio com instituições governamentais e shopping centers fornecem o quadro mais amplo percebido pelos consumidores como o caminho para a expressão e realização de seus desejos. A liquidez dos gastos e das compras não pode ser realizada sem a

sólida realidade de que as estruturas modernas estão disponíveis para que qualquer transação comercial ocorra (Lee, 2005, p. 72).²

No entanto, a organização pós-moderna não está encravada em um caráter estável, mas em um mundo em constante mutação. Assim, Clegg e Baumeler (2010, p. 1718) ressaltam que a metáfora da liquidez já está bem estabelecida nas organizações e pode-se dizer que “[...] as organizações mais líquidas são aquelas que têm a maior parte de seus ativos na forma de curto prazo, ativos fluídos. Eles têm poucos investimentos de longo prazo que são difíceis de desfazer”³. Por conseguinte, nessas organizações, o investimento em pessoas também pode ser considerado líquido, uma vez que não tem implicações de longo prazo. Os autores pontuam que a mudança é dialética: as organizações estão se tornando cada vez mais líquidas para os indivíduos e os indivíduos estão se tornando cada vez mais líquidos em relação às organizações.

Há, ainda, uma transição de uma estrutura mecanicista para uma orgânica; aquela é adotada em ambientes previsíveis, estáveis, cujos papéis estão claramente definidos. Já a estrutura orgânica se torna necessária em ambientes com alto grau de mudança, cujas tarefas não estão amplamente definidas e onde deve haver uma “[...] cooperação espontânea entre equipes de especialistas [...]” (Loiola et al., 2004, p. 111).

Segundo Vandenberghe (2008), a suplantação do regime fordista por um cujo foco é a acumulação flexível tornou a empresa não apenas mais enxuta, mas também de pior qualidade (*meaner*) ao adotar medidas como descentralização, especialização flexível, rotação de tarefas, aprendizagem ao longo da vida, terceirização, subcontratação, entre outros. O resultado é uma mão de obra totalmente reformulada, radicalmente flexibilizada e agora cabe ao indivíduo “[...] vender não só a sua força de trabalho, mas também a sua personalidade [...]” (Vandenberghe, 2008, p. 880)⁴.

Com isso, o autor corrobora o que foi discutido no capítulo anterior ao mencionar que a insegurança e a vulnerabilidade passam a ser vistas como algo funcional e não como o efeito perverso do desmantelamento da rigidez e “da desorganização do tempo e da trajetória de carreira [...]”⁵, Vandenberghe (2008) prossegue apontando que:

² *A high degree of solidity is evident in the institutional set-up that occasions consumption. Banks and credit companies in collusion with government institutions and shopping centres provide the larger framework solidly perceived by consumers as the avenue to the expression and fulfilment of their wishes. The liquidity of spending and shopping cannot be realized without the solid reality of modern structures first being available for any business transaction to occur (Lee, 2005, p. 72).*

³ *[...] more liquid organizations are those that have the greater share of their assets in the form of short-term, current or fluid assets. They have few long-term investments that are difficult to disinvest (Clegg & Baumeler, 2010, p. 1718).*

⁴ *[...] she or he has to sell not only her or his labour force, but also personality [...] (Vandenberghe, 2008, p. 880).*

⁵ *Disorganizing time as well as the career-track [...] (Vandenberghe, 2008, p. 880).*

[...] o capitalismo flexível não apenas aplica a abordagem JIT (ou just-in-time) à entrega pontual dos bens, mas também aos trabalhadores e à própria administração [...] tanto os gestores como os trabalhadores devem se tornar flexíveis, adaptáveis e multidisciplinares, dispostos e à disposição de um novo empregador, disponíveis e “à mão”, prontos para o mercado [...] (Vandenberghe, 2008, p. 880 e 881).⁶

Loiola et al. (2004, p. 104) comentam que a formação de estruturas pós-modernas ou pós-burocráticas foi uma estratégia de empresas-líderes devido à crise do capitalismo e que “[...] as inovações organizacionais seriam a resposta a essas disfunções”. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a apresentação de uma estrutura mais horizontalizada, o estímulo ao empoderamento (*empowerment*), o dinamismo das estruturas, o foco nas competências organizacionais e a visão de que o conhecimento é o ativo que possibilita alavancar o negócio são algumas características dessas organizações denominadas pós-burocráticas.

Os autores ainda pontuam que as organizações passaram a se relacionar em rede com o intuito de assegurar “[...] maior flexibilidade, descentralização e capacidade de conectar diferentes atores sociais” e definem as organizações em rede como aquelas “[...] cujos subsistemas se relacionam entre si e, ao mesmo tempo, apresentam variados padrões de integração” (Loiola et al., 2004, p. 105).

Por conseguinte, ocorre a descentralização e o fracionamento da organização. As unidades passam a ter maior autonomia e as relações internas ocorrem de maneira mercantilizada. Segundo Vandenberghe (2008, p. 882) há uma conversão da organização “[...] hierárquica-monocrática-burocrática [...]”⁷ em “[...] uma rede flexível e rentável de empresas que prosseguem em um projeto comum de capitalização sustentável”⁸. Ou seja, “[...] a economia global não é constituída por nações, mas por redes transnacionais de empresas que se espalham pelo mundo em busca de mão de obra barata e dinheiro rápido”⁹.

Clegg e Baumeler (2010) argumentam que as organizações “líquidas” atuam com equipes de projeto. Nessas equipes, cabe a cada membro se adaptar rapidamente a outros com quem não estão familiarizados, se identificar com o trabalho que estão desenvolvendo e, ao

⁶ [...] flexible capitalism does not only apply the JIT (or just-in-time) approach to the punctual delivery of goods, but also to the workers and management itself [...] managers and workers alike have to become flexible, adaptable and multi-skilled, disposable and at the disposition of a new employer, available and ‘at hand’, ready for the spot market [...]. (Vandenberghe, 2008, p. 880 e 881).

⁷ [...] hierarchical-monocratic-bureaucratic [...]. (Vandenberghe, 2008, p. 882).

⁸ [...] a flexible and profitable network of enterprises pursuing a common project of sustainable capitalization (Vandenberghe, 2008, p. 882).

⁹ The global economy is not made up of nations, but of transnational networks of companies that spread through the world in search of cheap labour and a quick buck (Vandenberghe, 2008, p. 882).

mesmo tempo, estar preparados para mudar para uma nova oportunidade assim que este for concluído.

Dessa forma, os autores pontuam que “[...] as carreiras burocráticas se transformaram em projetos autogeridos” e, com isso:

[...] alteram as condições de existência para a contenção e afirmação da autonomia individual, bem como a confiança e o compromisso que dela dependem. No trabalho contemporâneo organizado em torno de contratos, mercados e projetos, os gerentes tendem a mudar o foco de projeto em projeto, para o qual os critérios de sucesso e fracasso são muito específicos do projeto, com o líder do projeto servindo como uma figura emblemática, muitas vezes trabalhando com equipes de profissionais terceirizados (Clegg & Baumeler, 2010, p. 1721)¹⁰.

A partir disso, podemos afirmar que é nítido o investimento emocional por parte dos indivíduos ao trabalharem em projetos específicos. Desenvolvendo tarefas temporárias com alto nível de responsabilidade, eles devem superar o risco existente e aprender a tolerar a incerteza presente. Segundo Vandenberghe (2008, p. 881), quando o indivíduo promete “[...] entregar-se inteiramente a qualquer projeto, ele permanece, de fato, desapegado ao trabalho e a si mesmo, a fim de permanecer à disposição de qualquer outro projeto que possa surgir”¹¹.

Vale pensar nas implicações que essa liquidez no mundo organizacional gera. Fica evidente que cabe aos indivíduos, seja membros ou líderes, estarem perpetuamente construindo e reconstruindo-se e a

Inadequação nessa nova liquidez envolve a incapacidade de adquirir a identidade desejada. A capacidade requerida é ser simultaneamente o sujeito plástico, escultor e objeto de si mesmo, em um contexto organizacional em movimento, enquadrado por projetos descontínuos (Clegg & Baumeler, 2010, p. 1726)¹².

Nesse cenário arbitrário, os indivíduos passam a evitar o compromisso que não seja a presença do momento ao viver a experiência de projetos descontínuos, preparam-se a cada

¹⁰ [...] the conditions of existence for the containment and assertion of individual autonomy, as well as the trust and commitment contingent on it, change. In contemporary work organized around contracts, markets and projects, managers tend to shift focus from project to project, for which the criteria of success and failure are very much project-specific, with the project leader serving as an emblematic figure, often working with teams of outsourced professionals (Clegg & Baumeler, 2010, p. 1721).

¹¹ [...] to give himself entirely in any project, he remains in fact unattached to the job and to his self in order to remain at the disposition of any other project that might come up (Vandenberghe, 2008, p. 881).

¹² Inadequacy in this new liquidity involves an inability to acquire the desired identity aspired to. The ability required is to be, simultaneously, the plastic subject, sculptor and object of one's self in a shifting organizational context framed by discontinuous projects (Clegg & Baumeler, 2010, p. 1726).

amanhecer para uma série de novos re-começos. Com isso, como bem pontuam Clegg e Baumeler (2010, p.1726)¹³, a identidade deixa de ser definida pela biografia, pela vocação ou pelo jogo, uma vez que esses mudam constantemente, e os currículos e as carreiras passam a ser aprimoradas diariamente para as oportunidades de amanhã. Por fim, “O tempo, no sentido imediato, se torna uma sequência arbitrária de momentos atuais orientados a um futuro idealizado”.

As intensas transformações do mundo pós-moderno impactaram as organizações e sua dimensão social e humana individual, acarretando o restabelecimento das práticas de gestão de pessoas. Mostra-se relevante verificar de que forma a área de gestão de pessoas e as práticas de desenvolvimento humano foram afetadas por tais mudanças.

O surgimento da área de recursos humanos, segundo Mônaco (2007, p. 29), se deve a um “[...] aumento da complexidade do mercado de trabalho, do crescimento das organizações e da necessidade de gestão de pessoas no âmbito organizacional”. O autor pontua que, mesmo no tempo do homem primitivo, notava-se aspectos relacionados às relações interpessoais, liderança, conflito grupal e até mesmo à aprendizagem, tópicos que são abordados ainda hoje.

Na Idade Média se estabelece uma relação entre senhor feudal e servo em que este utilizava sua força de trabalho em troca de parte da produção rural. Nesta época foram criadas associações devido às fabricações de produtos, em que, segundo o autor, existia “[...] a figura dos trabalhadores mestres, os da jornada de trabalho e os aprendizes” (Mônaco, 2007, p. 37). É neste momento que se estabelece a administração de pessoal, uma vez que se inicia a seleção, treinamento e pagamento dos trabalhadores.

Chiavenato (2000) ressalta três momentos de evolução da área de gestão de pessoas. O primeiro momento ocorre na Era Industrial Clássica (1900 a 1950). Neste período, a área é denominada Departamento de Pessoal ou Relações Industriais e apresenta um caráter funcional e centralizador, focando no estabelecimento de regras e regulamentos visando à disciplina e à padronização. Os trabalhadores realizavam atividades operacionais e eram vistos como um apêndice das máquinas.

Mônaco (2007) comenta que, com a Revolução Industrial no século XIX, a produção manual e artesanal foi substituída pela produção mecanizada, alterando a natureza do trabalho. O modelo fordista trouxe inovações técnicas e organizacionais com o objetivo de reduzir custos, elevar a produtividade e o consumo em massa e foi caracterizado pela produção em série e em alta escala.

¹³ *Time, in the immediate sense, becomes an arbitrary sequence of present moments oriented to idealized future (Clegg & Baumeler, 2010, p. 1726).*

Para o perfeito funcionamento da produção em massa eram necessárias a organização do processo produtivo e a fragmentação do trabalho, a utilização de operários altamente especializados, a administração da remuneração e a redução da jornada de trabalho para aumento de produtividade dos trabalhadores (Mônaco, 2007, p. 38).

Com isso, um grande número de pessoas passam a trabalhar em conjunto e surge a necessidade de desenvolver habilidades gerenciais visando administrar esses trabalhadores. Entretanto, Zanelli e Bastos (2004) lembram que nesta época havia pouco investimento nos trabalhadores em forma de treinamento.

Os primeiros estudos que ganham importância para os administradores de pessoal se referiam aos acidentes de trabalho, a fadiga no ambiente de trabalho e a relação entre a iluminação e a produtividade. Na sequência, surgiram temas como liderança, motivação e a importância das relações humanas (Gil, 1994). Mas é devido ao entendimento da complexidade do comportamento humano que a área de administração de pessoal é revista e passa a se preocupar com satisfazer as necessidades dos trabalhadores oferecendo condições de trabalho satisfatórias em troca de bons resultados.

Nesse contexto, o enriquecimento do trabalho, combinado a um estilo de liderança mais participativo e centrado no empregado, surge como uma alternativa à orientação excessivamente estreita, desumana e autoritária característica do modelo clássico de administração (Mônaco, 2007, p. 39).

O final do século XVIII e todo século XIX foram marcados pelo crescimento do movimento sindical nos países desenvolvidos (Borges & Yamamoto, 2004), o que trouxe mudanças significativas à administração de pessoal, que passou a ter uma função de mediadora entre os trabalhadores e as organizações, com o objetivo de amenizar os conflitos existentes. Além disso, devido à pressão dos sindicatos por condições mais satisfatórias de trabalho, a área passou a ser denominada de departamento de relações industriais.

Com o final da Segunda Guerra Mundial, iniciam-se transações comerciais globais, as estruturas passam a ser mais flexíveis e começam a ocorrer mudanças mais rápidas na economia. É o início da era Industrial Neoclássica (1950 a 1990), momento em que o Departamento de Pessoal passa a ser chamado de Administração de Recursos Humanos (RH) e se volta para uma cultura de inovação, começa a desenvolver atividades táticas e ocorre a criação dos subsistemas de RH, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, segurança do trabalho e treinamento (Chiavenato, 2000).

A área de administração de recursos humanos ganha essa conotação e configuração ao apresentar uma “[...] ótica mais holística e integradora: a visão sistêmica” (Mônaco, 2007, p. 40). É nesta fase, segundo Gil (1994), que surge o foco no processo, na multidisciplinaridade, na motivação, na participação e nos papéis exercidos.

Mas, segundo Chiavenato (2000), é a partir de 1990, com a chegada da Era da Informação, que a área passa a ser denominada de Gestão de Pessoas (GP) e passa a ter uma atuação mais estratégica, com a migração do setor industrial para o de serviços. Os trabalhadores são vistos como fontes de conhecimento e o trabalho manual é substituído pelo trabalho mental. Com isso, ocorre a terceirização das tarefas operacionais. Com a visão de que o conhecimento é um recurso importante, com o aumento da competitividade, com a alta concorrência entre as empresas e a chegada das mudanças frequentes e inesperadas, a área passa a ser orientada para questões do negócio, visando à estratégia, e começa a atuar como um consultor interno. É o início da fase que enfatiza o mérito e o sucesso, valoriza o dinamismo e adaptação constante. A gestão passa a se caracterizar por:

[...] maior seletividade nos processos de recrutamento e seleção, maior nível de autonomia no trabalho, uma política agressiva de recompensas materiais e simbólicas, relações hierárquicas mais ‘igualitárias’ e flexibilidades e polivalência da mão-de-obra (Mônaco, 2007, p. 42).

Com a abertura do mercado interno à economia global, a busca por novos mercados, as transformações tecnológicas, a acirrada competição, “[...] a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência [...]” (Harvey, 1996, p. 137 e 140).

Além disso, Harvey (1996) pontua que, com a “compressão do espaço-tempo”, o foco passa a ser no setor de serviços e na descentralização das plantas industriais para regiões ainda subdesenvolvidas, tendo como característica a “[...] comunicação, veloz e em tempo real, via satélite, e da queda dos custos de transportes, que possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço de tempo cada vez mais curto” (Mônaco, 2007, p. 44 e 45).

Em virtude do processo de reestruturação, os impactos sobre os trabalhadores se dão além das fronteiras geográficas das organizações, o que provocou mudanças profundas no mercado de trabalho, aumentando a exclusão social e o emprego informal (trabalho autônomo, sem carteira assinada ou trabalho temporário). Com a precarização das condições e relações de

trabalho, a área de Gestão de Pessoas passa a ocupar um papel ainda mais importante dentro das organizações.

Como pontuado por Zanelli e Bastos (2004), o avanço da tecnologia, as demandas dos clientes, a competição acirrada e a reformulação nas relações de trabalho estabeleceram novos rumos à gestão organizacional, com isso:

Concepções administrativas tradicionais, como estilos de liderança, racionalização de processos e hierarquização organizacional estão dando lugar a novos conceitos, como capital intelectual, gestão do conhecimento, alianças estratégicas, ética empresarial, organizações virtuais, tempo ocioso e outros (Zanelli & Bastos, 2004, p. 476).

Assim como o significado do trabalho foi alterado devido às condições sócio-históricas e político-econômicas de cada época, a maneira com que os indivíduos são vistos e tratados pela área de GP das organizações também foi modificada. As mudanças impulsionaram a área de GP a rever suas práticas e o seu papel. Os procedimentos burocráticos e rotineiros foram substituídos pelo objetivo de “[...] alinhar pessoas aos objetivos estratégicos da organização numa conjuntura ambiental dinâmica e complexa” (Mônaco, 2007, p. 40).

Como discutido no capítulo inicial desta dissertação e como abordado abaixo pela pesquisa realizada pela Mercer¹⁴ (2016, p. 2), as transformações são globais e afetam também o mundo do trabalho. A instabilidade política e econômica, a globalização, a chegada da tecnologia da informação e a automação impactaram a natureza do trabalho, a empregabilidade e a forma com que os trabalhadores são tratados:

Debates geopolíticos, a instabilidade na Europa, o retardo das economias na Ásia e o surgimento das interrupções de trabalho - devido à automação, digitalização e globalização contribuem para este clima de cautela. Uma coisa é clara - o futuro não será uma continuação do passado. O mundo do trabalho vem passando por mudanças sísmicas: na composição da força de trabalho, nas habilidades que impulsionam o desempenho dos negócios e em relação aos talentos que provavelmente irão alimentar o crescimento futuro. Essas mudanças exigem um novo olhar sobre o desenvolvimento de talentos - re-examinar a forma como pensamos sobre a natureza do trabalho, o conceito de emprego e o que é preciso para construir uma força de trabalho de prosperidade. Nesta Era do Indivíduo, os empregados têm mais opções sobre onde, quando e como eles podem trabalhar do que nunca. Eles estão exigindo uma nova proposta de valor que proporcione maior apoio a carreira,

¹⁴ Pesquisa realizada pela Mercer em 2016 com mais de 1.730 líderes de Recursos Humanos e 4.500 empregados em 15 países. Mercer's 2016 Global Talent Trends - Future- Proofing HR- Bridging the gap between employers and employees.

combinado com nova flexibilidade na gestão do seu trabalho e na construção de suas habilidades.¹⁵

A pesquisa ainda pontuou cinco desafios que a área de GP necessita entregar para se adaptar a esse cenário e ao mesmo tempo oferecer ao funcionário uma proposta que gere valor para sua carreira:

- Construir uma rede de talentos diversas: deve detectar possíveis fatores de mudança e identificar oportunidades de fluxo de talentos. Para isso, precisa repensar a forma de captar seus talentos e criar ações de desenvolvimento com foco na experiência, em uma população diversa e congruente com as novas competências que podem surgir;
- Compreender a nova equação de trabalho: construir uma cultura de crescimento que suporte flexibilidade, desenvolvimento e autonomia, tendo um olhar para cada indivíduo. Criar um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados e tenham transparência em relação à remuneração, feedback e progressão de carreira e ainda repensar como os gestores são incentivados a identificar, desenvolver e exportar seus talentos;
- Arquitetar carreiras atraentes: desenhar carreiras que conciliem as necessidades de sucessão da organização com as expectativas do indivíduo e estimulem a mobilidade e o desenvolvimento, além de permitir que os gestores realizem conversas significativas sobre carreira com seus funcionários;
- Simplificar os processos de talentos: aproveitar os recursos tecnológicos visando à otimização do tempo, alinhar o gerenciamento do desempenho ao modelo de negócios e a filosofia de recompensas da organização e ainda rever os processos de GP para que a interação da área com os funcionários promova uma imagem positiva;
- Redefinir o valor da área de GP: reavaliar como a área suporta as operações, os talentos e a experiência do funcionário, comprometer-se a investir na capacitação da área, fazendo análises, planejando a força de trabalho e focando no desenvolvimento de

¹⁵ *Geopolitical headwinds, instability in Europe, slowing economies in Asia and looming job disruptions — due to automation, digitization and globalization are all contributing to this climate of caution. One thing is clear — the future will not be a continuation of the past. The world of work has been experiencing seismic shifts: in the composition of the workforce, the skills that drive business performance, and the talent pools that will likely fuel future growth. These shifts require looking at talent development with a new lens — re-examining how we think about the nature of work, the concept of employment and what it takes to build a thriving workforce. In this Era of the Individual, employees have more options about where, when and how they work than ever before. They are demanding a new value proposition that provides greater career support, combined with new flexibility in managing their work and building their skills. (Mercer, 2016, p. 2)*

habilidades estratégicas e, por fim, constituir o papel dos gestores e executivos na promoção de um ambiente orientado para o talento e para a mudança.

Novas habilidades são demandadas neste cenário e os trabalhadores que atenderem a esse novo requisito é que serão considerados os talentos desta época. A pesquisa aponta que organizações na Ásia, África do Sul e Estados Unidos estão preocupadas com o impacto da falta de talentos; por outro lado, na Europa, que apresenta um crescimento econômico mais lento e uma rotatividade menor, este ponto não aparece como uma apreensão por parte das organizações, até mesmo devido ao fato de que um em cada quatro trabalhadores permanece em seu emprego atual, apesar de insatisfeito, citando a falta de oportunidades como o fator subjacente.

Mas o dilema não é simplesmente a falta de talento disponível - o desemprego permanece elevado em muitos países hoje. Pelo contrário, o problema é a falta do talento certo onde e quando for necessário para elevar a vantagem competitiva e entregar resultados para o negócio. A demanda continua sendo suprir a necessidade por talentos que apresentem habilidades analíticas, de liderança e desenvolvimento de pessoas. [...] Também estão em falta as habilidades necessárias para gerenciar organizações complexas e globais, especialmente em setores que enfrentam a perspectiva de inovação disruptiva (Mercer, 2016, p. 3).¹⁶

Fica evidente que a procura não é por qualquer talento, mas pelo talento certo, na hora certa, talento que deve elevar a competitividade da organização e entregar resultados que alavanquem o negócio, ou seja, o empregado é visto como alguém capaz de gerar ou não lucro à empresa, e que pode ou não colaborar diretamente para o resultado do negócio. Assim as habilidades exigidas e esperadas estão relacionadas ao capital, e o empregado apresenta valor à medida que apresenta tais habilidades. Fato extremamente novo, se considerarmos que, no século XX, as grandes corporações de todas as partes do mundo viam os empregados “[...] como gêneros especiais de peças intercambiáveis dispendiosas e irritantes” (Flaherty, 2010, p. xviii).

A pesquisa ainda aponta que 82% das organizações pesquisadas relatam terem planos para aumentar a promoção dos talentos internos, ao invés de importar talentos, o que mostra

¹⁶ *But the dilemma isn't simply a lack of available talent — unemployment remains high in many countries today. Rather, the issue is a lack of the right talent where and when it is needed to drive competitive advantage and deliver results to the business. Demand continues to outstrip supply for talent with analytic, leadership and people development skills. [...] Also in short supply are those with the skills to manage in complex, global organizations, especially in industries facing the prospect of disruptive innovation. (Mercer, 2016, p. 3).*

que o desenvolvimento é uma prioridade. Vale ressaltar o que Flaherty (2010) pontua: diversas descentralizações e centralizações, cortes de pessoal, terceirização e reestruturações ocorreram com o objetivo de tornarem as empresas mais eficazes. Portanto, as organizações estão dispostas a reter os talentos, aqueles que conseguirem se adaptar a esse mundo de mudanças constantes e apresentar os comportamentos e habilidades requeridos; não há espaço para os que não se adequarem a esse cenário.

Mas como desenvolver talentos, ou mesmo, como o indivíduo pode desenvolver suas habilidades em um mundo tão mutável? Segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial¹⁷, mais de um terço das habilidades que são essenciais hoje mudarão até 2020. A questão então se desloca para como saber em que se desenvolver diante de tantas incertezas e mudanças, e ao mesmo tempo diante de infinitas possibilidades em que cada um pode ser o que quiser.

Chama-me a atenção o termo utilizado tanto na pesquisa realizada pela Mercer como pelo Fórum Econômico Mundial, ambos dizem que, com a disrupção no trabalho (*job disruption*), há uma mudança nas habilidades requeridas. O termo é associado à inovação, vem de um vocábulo tecnológico-corporativo, ou seja, não há uma revolução ou uma evolução no trabalho no sentido de melhorar o que há existe, mas surge algo completamente novo:

[...] a inovação disruptiva vai muito além da inovação revolucionária. Esta representa um salto inesperado e de grande impacto (num produto ou serviço, por exemplo), mas não subverte o mercado. Disruptiva é a tecnologia ou a inovação que, introduzida por empresas menores para um público menos exigente e até então desassistido pelas gigantes do mercado com seus produtos sofisticados de alto custo, altera definitivamente as regras do jogo e leva Davi a derrotar Golias. O que, claro, dá conta de grande parte do que vem ocorrendo mundo afora na esteira do tsunami digital (Rodrigues, 2013).

O dicionário define “disruptivo” como aquilo que “provoca ou pode causar disrupção; que acaba por interromper o seguimento normal de um processo”¹⁸. De fato, me parece que é isso que ocorre na pós-modernidade, uma inversão no caminho, uma mudança na rota, na forma de enxergar o trabalho, de se relacionar com o trabalho e de ser trabalhador e com isso as habilidades requeridas também são alteradas.

A figura abaixo mostra quais as habilidades demandadas nos próximos 12 meses. *Coaching*/desenvolvimento de pessoas se destaca entre as habilidades requeridas tanto na visão dos empregados como das empresas.

¹⁷ World Economic Forum report titled *The Future of Jobs*. The full report is available at http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.

¹⁸ <http://www.dicio.com.br/disruptivo/>

Figura 1 - Habilidades demandadas

Fonte: Mercer, 2016, p. 7; tradução da autora.

Diante das habilidades requeridas, a Mercer (2016, p.7) aponta que :

A construção dessas habilidades dinâmicas requer mais do que o conhecimento teórico; requer aplicação e prática. Se esta é a nova pauta para o desenvolvimento de talentos, é claro que as organizações precisam adotar abordagens mais experimentais para o desenvolvimento de habilidades, ao invés de utilizar apenas métodos tradicionais de sala de aula ou on-line.¹⁹

Além disso, Sennett (2009) comenta que as habilidades requeridas na pós-modernidade estão voltadas mais para o aperfeiçoamento pessoal do que para a aquisição de algum conhecimento específico, e por que essa mudança do técnico para o pessoal? É evidente o quanto a informação está mais acessível e disponível devido ao advento da tecnologia; no entanto, o mundo está mais complexo e incerto e apenas o conhecimento bruto não é suficiente para garantir a empregabilidade do indivíduo.

A demografia da força de trabalho também está mudando. Os *Milleniuns*²⁰ já são a geração dominante no mercado de trabalho atual, sendo um em cada três trabalhadores

¹⁹ *Building these types of dynamic skills is about more than just theoretical knowledge; it requires application and lots of practice. If this is the new agenda for talent development, it is clear that organizations need to embrace more experiential approaches to skill development, rather than traditional classroom or online methods alone (Mercer, 2016, p. 7).*

²⁰ Também conhecidos como Geração Y, compreende aqueles que nasceram no fim dos anos 70 e início dos anos 90, essa é a geração da liberdade e da inovação. Para mais informações acessar: <http://sucessojovem.com.br/as-geracoes-x-y-e-z/>; <http://exame.abril.com.br/carreira/6-vantagens-competitivas-da-geracao-y-no-trabalho/>; <http://exame.abril.com.br/blog/sidnei-oliveira/>

americanos²¹, e até 2020, serão metade da força de trabalho global²². Esta geração, diferentemente das anteriores, busca mais autonomia e flexibilidade em seu ambiente de trabalho, uma visão mais holística por parte de seus gestores e soluções de recompensa e benefícios mais adaptadas às suas necessidades (Mercer, 2016). Neste mesmo estudo, mais de um quarto dos empregados (a maioria *Milleniuns*) dizem que planejam sair do seu trabalho pois não veem uma possibilidade de carreira a longo prazo na sua organização atual ou enxergam melhores opções externamente. Ou seja, mesmo satisfeitos com seu trabalho atual, esses empregados pensam em mudar de empresa por não verem perspectivas de carreira.

Apesar deste desejo de fluidez e flexibilidade, os trabalhadores de alto potencial ainda buscam uma infraestrutura de carreira e conversas mais frequentes com o seu gerente para ajudá-los a construir o seu conjunto de habilidades e identificar sua próxima jogada. Isso significa pensar de forma diferente sobre a natureza do “trabalho”, sobre o pacote de habilidades e experiências que indicam a prontidão para uma mobilidade lateral ou promoção. Como isso não está acontecendo organicamente, deve ser desenhado de uma forma que proteja o talento de deixar a empresa. Na economia que temos hoje pela demanda de talentos, a responsabilidade recai, portanto, sobre a organização – e o gerente direto - o arquiteto que deve inspirar experiências de carreira que tenham um movimento embutido (Mercer, 2016, p. 15).²³

Devido a essas mudanças, os empregados carecem ser ouvidos e ter suas necessidades atendidas, a voz do trabalhador passou a ter um peso muito forte dentro das organizações. Com isso, é natural que cresça a expectativa dos empregados em relação aos seus gestores. A maioria dos empregados entrevistados por Mercer (2016) avaliou como baixa a capacidade de seus gestores de fornecer-lhes recursos para o trabalho, apoio, *coaching* e até mesmo ajuda para melhorar seu desempenho.

Como vem sendo discutido, o mundo passou por transformações em sua esfera política, financeira e relacional. Iniciativas como o *downsizing* e reengenharia afetaram permanentemente a relação entre funcionários e empresas. Conseqüentemente, até mesmo os funcionários de alto desempenho não planejam permanecer na mesma empresa até o final da

²¹<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force>

²² <http://www.catalyst.org/knowledge/generations-demographic-trends-population-and-workforce>

²³ *Despite this desire for fluidity and flexibility, high potentials still want a career infrastructure and more frequent conversations with their manager to help them build their skillset and pinpoint their next move. This means thinking differently about the nature of a “job” and the units of skill and experience that indicate readiness for lateral mobility or promotion. As this is not happening organically, it must be design-driven in a way that protects talent from leaving. In today’s talent demand economy, the onus is therefore on the organization — and the direct manager — to architect and inspire career experiences that have movement built in (Mercer, 2016, p. 15).*

carreira e cabe às organizações “[...] encontrar um meio de reter esses profissionais o maior tempo possível, tanto pelo oferecimento de uma remuneração atrativa como pela oportunidade de que eles tenham um aprendizado contínuo” (Flaherty, 2010, p. 4).

Diante disso, surge uma contradição: de um lado, um indivíduo que anseia por flexibilidade e autonomia; de outro, a necessidade de ser ouvido, reconhecido e ter sua carreira desenhada.

Contudo, será sua crença na carreira uma receita viável para nós hoje, quase um século depois? Em particular, será um remédio para o fracasso – aquele fracasso que consiste na falta de objetivo, em não unificar nossa vida? [...] O capitalismo hoje age com base em diferentes princípios de produção. O tempo de curto prazo, flexível, do novo capitalismo parece excluir que façamos uma narrativa constante de nossos labores, e portanto uma carreira. Mas não arrancar dessas condições algum senso de continuidade e propósito seria literalmente faltarmos a nós mesmos (Sennett, 2009, p. 145 e 146).

Percebe-se que o significado de carreira que aparece na pesquisa da Mercer (2016) não tem o mesmo significado que Sennett (2009) pontua. Enquanto, na primeira, a carreira aparece com um “movimento embutido”, com uma certa flexibilidade, no segundo, aponta-se para algo de longo prazo, “de narrativa constante”, um caminho que ajudará a fortalecer o caráter individual, uma estrada que, para ser percorrida, requer que o indivíduo seja leal, fiel e comprometido consigo e com o outro. Hoje o significado de carreira está muito mais atrelado a uma fidelidade a si do que uma fidelidade à organização em que se trabalha, ou a um aprofundamento no trabalho que se desenvolve.

O enfoque na carreira me leva a considerar que os empregados não estão preocupados com o meio (processo), com o enobrecimento de seu caráter, com o fortalecimento de suas habilidades, mas com o objetivo final, que poderia ser relacionado com a pergunta “onde você quer chegar?” No entanto, como pontuado por Sennett (2009, p. 146) “[...] não arrancar dessas condições algum senso de continuidade e propósito seria literalmente faltarmos a nós mesmos”.

Fazendo uma analogia com o que Cortella (2016)²⁴ fala a respeito das viagens com uso de tecnologias: “[...] estamos perdendo o GPS de nós mesmos ao nos preocuparmos mais com o objetivo do que com a jornada”. O filósofo continua ao afirmar que “É um reflexo da instrumentalização do nosso tempo. Estamos sempre ocupados com metas e objetivos e não temos espaço para distração, para aproveitar as jornadas que, no fim das contas, são a nossa vida”. O foco no resultado está ligado ao alto grau de ansiedade do indivíduo pós-moderno e a

²⁴ <http://alias.estadao.com.br/noticias/geral,partiu-mas-por-que-mesmo,10000006591>

busca pela satisfação instantânea está impedindo as pessoas de pensarem por onde estão caminhando (Bauman, 2001). Ao se afastar desse contato com o que ocorre no caminho, o indivíduo está fadado a deixar de prestar atenção ao que o afeta, reduzindo a “[...] experiência a uma série de presentes puros e não relacionados no tempo [...]” (Harvey, 1996, p. 57) e perdendo o que “[...] Max Weber chamaria de encantamento. É o desencantamento do real e, portanto, o caminho se tornou só o meio para o objetivo final” (Cortella, 2016).

“Nesta Era do Indivíduo, os empregados têm mais opções sobre onde, quando e como eles podem trabalhar do que nunca” (Mercer, 2016, p. 2)²⁵. Diante disso, a fala de Bauman (2008) que afirma que os sofrimentos mais comuns nos dias de hoje são uma consequência de um excesso de possibilidades e não devido a proibições me parece coerente. Será que os indivíduos estão ficando paralisados diante da possibilidade de poder escolher o que querem para si? De fato, a falência da autoconfiança moderna e das instituições dotadas de poder e controle deram espaço para a autonomia individual e também para a entrada das incertezas e medos (Bauman, 2001).

O contrato psicológico no trabalho está mudando devido ao avanço da tecnologia, da consumerização no local de trabalho e da variedade de expectativas dos trabalhadores. Esses fatores têm profundas implicações nas estratégias de remuneração e desenvolvimento dentro das organizações. Mostra-se relevante conhecer quais são as práticas a que as organizações estão direcionando seus esforços.

O *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2015)²⁶, em seu relatório anual sobre Aprendizagem e Desenvolvimento (A&D), pontua que, à medida que o mundo do trabalho continua a evoluir a um ritmo acelerado, tem-se a oportunidade de encorajar o crescimento sustentável das organizações por meio de práticas de A&D. Ainda destaca que os profissionais de gestão de pessoas estão reconhecendo cada vez mais a importância de entender necessidades da empresa e de estar alinhados à sua estratégia de negócio.

Apesar do advento da tecnologia, o uso dela em situações de aprendizagem é mais comum em organizações maiores, sendo utilizada por três quartos das empresas que utilizam e-learning e treinamentos mistos (presencial e virtual). Frequentemente, porém, os treinamentos presenciais ainda são a maioria. No entanto, observa-se que as empresas pretendem investir e ampliar o uso de tecnologia para o processo de desenvolvimento nos próximos anos.

²⁵ *In this Era of the Individual, employees have more options about where, when and how they work than ever before.* (Mercer, 2016, p. 2).

²⁶ <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/development/surveys>

O relatório aponta que os métodos de desenvolvimento interno continuam os mais comuns há alguns anos, tanto treinamentos *on-the-job* (no local de trabalho) quanto programas de desenvolvimento interno e *coaching* (realizados por gestores ou pares de trabalho):

[...] três quartos das organizações pesquisadas oferecem *coaching* ou aconselhamento aos seus funcionários, 13% das empresas planejam ofertá-los nos próximos anos e a maioria espera aumentar o uso do *coaching* (CIPD, 2015, p. 3)²⁷.

Além disso, a maioria das empresas espera que eles cresçam, principalmente o uso do *coaching*, nos próximos anos até porque quase três quintos das organizações desenvolvem as práticas acima citadas para a gestão de seus talentos²⁸ e as consideram eficazes. A maioria das empresas entrevistadas relatou que conduzem programas voltados à liderança, 80% das organizações declaram que continuarão tendo esse foco nos próximos 12 meses. Esta prática, segundo a pesquisa, é mais comum em organizações cuja área de GP está alinhada com as necessidades do negócio.

Metade das empresas respondentes pontuaram que uma de suas três principais prioridades para o próximo ano é capacitar os gestores (com equipe) para melhorar o desempenho de sua equipe. Outras prioridades incluem lidar com a mudança da cultura organizacional (45%) e melhorar as habilidades dos líderes para pensar de forma mais estratégica e focada no futuro (40%). As principais prioridades na gestão de talento são o desenvolvimento de funcionários de alto potencial e futuros líderes. Ambos os objetivos, entretanto, são mais comuns em organizações maiores. Organizações de menor porte se concentram em colaborar para a realização da estratégia da organização e em reter funcionários-chave. De uma forma resumida, o CIPD (2015) mostra o uso do *coaching* e de atividades voltadas ao desenvolvimento de seus funcionários de alto potencial como as práticas mais comumente utilizadas pelas organizações na gestão de seus talentos.

Como mostraram as duas pesquisas citadas e os autores referenciados ao longo deste capítulo, as organizações, para se manterem competitivas, passaram a estar sensíveis às necessidades dos trabalhadores, que evoluem e mudam constantemente; querem ouvi-los e conhecer suas habilidades e interesses. Do outro lado, os funcionários querem se sentir

²⁷ [...] *three-quarters of organisations currently offer coaching or mentoring and an additional 13% plan to offer it in the next year. Most expect to increase their use of coaching (CIPD, 2015, p. 3).*

²⁸ Gestão de talentos é a atração sistemática, identificação, desenvolvimento, envolvimento, retenção e implantação dos indivíduos que apresentam um valor significativo para a organização, tanto devido ao seu 'alto potencial' para o futuro quanto por ocuparem papéis críticos no negócio. Fonte: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/development/surveys>.

valorizados como indivíduos e trabalhar de forma autônoma. Todavia, será possível a construção de um vínculo sadio da relação indivíduo-organização nesta Era do Indivíduo, em que impera um capitalismo impaciente que nos deixa à deriva (Sennett, 2009), a flexibilidade em todos os sentidos e a busca por alta *performance*? Haverá um real interesse da organização pelas necessidades de seus funcionários ou será destinado apenas àqueles que apresentarem os melhores resultados? A atenção destinada aos funcionários será suficiente para sanar suas ansiedades e medos?

Neste cenário, o *coaching* aparece como uma solução centrada no indivíduo (Greif, 2007), uma nova opção aos métodos tradicionais de desenvolvimento, até mesmo por sua aplicação prática e não teórica. O *coaching* surge como uma alternativa para atender uma demanda dos empregados, das organizações e do mundo do trabalho, seja por apoio e direcionamento individualizado, seja para trazer valor e rentabilidade à empresa, ou mesmo para atender a um mundo cada vez mais dinâmico e flexível. No próximo capítulo aponto suas principais características.

3 O COACHING E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

No capítulo anterior, percorri um caminho mostrando como o trabalho, as organizações e, por conseguinte, as práticas de desenvolvimento humano da área de gestão de pessoas sofreram modificações ao longo do tempo e apresentei quais as suas particularidades ao fazer um paralelo com a pós-modernidade. Por fim, expus que o *coaching* aparece como uma prática de A&D crescente na contemporaneidade. Neste capítulo, apresento as suas principais características: sua definição, seu histórico, sua utilidade e finalidade e ainda indico de que forma o *coaching* é utilizado, qual o seu foco, quem é o profissional que o aplica e quais as abordagens são empregadas, a partir de uma literatura estrangeira que preconiza uma linguagem favorável ao *coaching* enquanto prática pós-moderna. Antes de seguir, no entanto, vale a pena apresentar a definição de *coaching* em que me baseei para escrever este capítulo.

A palavra *coach* foi usada pela primeira vez no século XVI para descrever um tipo particular de carruagem que transportava as pessoas para onde elas quisessem ir. Em muitos sentidos, essa ideia de uma viagem para um destino desejado resume um dos objetivos do *coaching* (Gray, 2006).

Greif (2007) faz referência aos trabalhos de Rauen (2005), ao concordar com que o *coaching* é centrado no indivíduo, e também a Stober e Grant (2006), quando eles afirmam que é um processo sistemático focado na solução, em que os clientes são vistos como seres autônomos que aprendem baseado em sua experiência e conhecimento. Todavia, o autor ressalta que essa definição se apresenta similar a de outros tipos de aconselhamento centrado na pessoa ou na aprendizagem autodirigida.

Assim, Segers, Vloeberghs, Henderickx e Inceoglu (2011, p. 204), corroborando essa concepção, apresentam uma definição mais ampla do *coaching*, considerando-o como:

[...] um processo intensivo e sistemático de facilitação a indivíduos ou grupos, que usa uma ampla variedade de técnicas comportamentais e métodos para ajudá-los a alcançar metas autocongruentes, a consciência para a mudança e para o autodesenvolvimento, a fim de melhorar o desempenho profissional, o bem-estar pessoal e, conseqüentemente, melhorar a eficácia da sua organização.²⁹

²⁹ “[...] *coaching as an intensive and systematic facilitation of individuals or groups by using a wide variety of behavioral techniques and methods to help them attain self-congruent goals or conscious self-change and self-development in order to improve their professional performance, personal wellbeing and, consequently, to improve the effectiveness of their organization (Segers, Vloeberghs, Henderickx, & Inceoglu, 2011, p. 204).*”

Além disso, mostra-se relevante para a compreensão desta pesquisa o entendimento dos agentes envolvidos no processo: *coach* e *coachee*. Em todo processo de *coaching* há duas pessoas envolvidas, o *coach* (plural *coaches*), profissional que oferece o serviço, cuja atuação dentro das organizações será explicada neste capítulo, e o *coachee*, o cliente. O processo realizado entre *coach* e *coachee* é denominado *coaching*.

Segers, Dries e Versées (2015) apresentam o *coaching* como algo tão antigo quanto a civilização humana e mencionam que, apenas a partir de meados da década de 1990, a indústria do *coaching* experimentou um enorme crescimento global. Segundo o Estudo Global de *Coaching* (2012)³⁰, os profissionais de *coaching* estão concentrados nas regiões de alta renda da América do Norte, Europa Ocidental e Oceania (principalmente Austrália e Nova Zelândia), representando 76% do total. Todavia, o estudo aponta que o *coaching* demonstra um crescimento mais rápido nas regiões emergentes, como América Latina e Caribe. Ainda releva que a profissão está crescendo, com uma estimativa de 47.500 profissionais de *coaching* gerando cerca de U\$ 2 bilhões de dólares de receita/lucro anual. De fato, quase 60% dos *coaches* entrevistados disseram ter experimentado um aumento no número de clientes nos 12 meses anteriores à pesquisa, comparado com 16% que disseram que o número reduziu. Os *coaches* estão olhando com confiança para o futuro, com expectativas de aumento da demanda (clientes e sessões) para os 12 meses seguintes, levando a um crescimento na receita anual e renda de *coaching*.

Day, Surtees e Winkler (2008), em suas pesquisas anuais realizadas no Reino Unido desde 2004, apontam o *coaching* como uma ferramenta de aprendizagem e desenvolvimento difundida, sendo usada em 71% das organizações pesquisadas, das quais uma proporção semelhante (72%) o avalia como uma ferramenta eficaz. Cerca de 44% das organizações já oferecem o *coaching* para todos os empregados, 39% o oferecem a diretores ou a liderança sênior, enquanto uma porcentagem menor o destina a gerentes seniores (33%) e gerentes ou supervisores (33%).

O *coaching* é usualmente aplicado dentro das organizações (Quadro 1) para o desenvolvimento pessoal (61%), como parte de um programa de gestão e desenvolvimento de liderança mais amplo (61%), para remediar casos de mau desempenho (56%) e quando uma mudança de comportamento é necessária (55%). No entanto, a finalidade do *coaching* varia de acordo com o público a que é oferecido, segundo a mesma pesquisa. Dentro de organizações que oferecem o *coaching* para todos os seus empregados, o objetivo é o desenvolvimento

³⁰Global Coaching Study 2012: Estudo aplicado a profissionais de coaching em 117 países; teve 12.133 respostas válidas.

peçoal (79%) e remediar o mau desempenho (74%), enquanto que, nas organizações que oferecem o *coaching* apenas para os gestores, ele geralmente faz parte de um programa mais amplo de desenvolvimento de gestão e liderança.

Quadro 1 - Finalidade do uso do *coaching* nas organizações

Finalidade do uso do <i>coaching</i>	%
Desenvolvimento pessoal	61
Parte de um programa de gestão e desenvolvimento de liderança mais amplo	61
Remediar casos de mau desempenho	56
Quando uma mudança de comportamento é necessária	55
Apoiar a transição após uma mudança de posição ou início na organização	52
Construir a capacidade de gerenciar outros	51
Apoiar o desenvolvimento de altos executivos	49
Como uma ferramenta para mudança organizacional ou cultural	35
Para apoiar a realização de objetivos organizacionais específicos	35
Para chegar a soluções para problemas táticos	25
Desenvolvimento de desempenho não específico	24
Outros	3
<i>Base: 518 (todas empresas que utilizam o coaching)</i>	

Fonte: Day et al., 2008, p. 18; tradução da autora.

O *coaching* tem se tornado parte de programas de desenvolvimento de liderança e vários autores, como Mirvis (2008), têm empírica ou teoricamente justificado o uso de técnicas de *coaching* para aumentar a autoconsciência em programas de desenvolvimento de executivos. Além disso, o seu uso tem sido justificado para desenvolver a consciência intuitiva na educação gerencial, criar executivos reflexivos através de programas de MBA executivo e melhorar o desempenho dos executivos depois de um programa de educação executiva (Segers et al., 2011).

Grant e Cavanagh (2004) também observaram um aumento no interesse pelo *coaching* no campo acadêmico. Os autores analisaram a literatura acadêmica relacionada ao *coaching* e identificaram cinco fases que se sobrepõem: de 1937 aos dias de hoje os artigos discutiam o *coaching* interno, em que gestores o realizavam com sua equipe direta; desde o final da década de 1960, os artigos traziam discussões mais sistemáticas, muitas vezes resultantes de teses de doutorado, concentrando-se em *coaching* interno e seu impacto no desempenho do trabalho. Já na década de 1990, surgem alguns estudos de caso e estudos empíricos que passaram a incluir o *coaching* externo como um meio de criar mudanças organizacionais e individuais; no final desta década aparece a descrição de estruturas teóricas destinadas ao profissional de *coaching* e, ainda, pesquisas investigando os mecanismos psicológicos e as técnicas envolvendo as mudanças organizacionais e humanas.

Os autores ainda reforçam que há cada vez mais consciência entre os profissionais de *coaching* da necessidade de fundamentar a sua prática em uma sólida compreensão teórica e em modelos empiricamente testados, ao invés de uma prática padronizada, como se um “modelo servisse para todos” (*one size fits all*) (Grant & Cavanagh, 2004, p. 1).

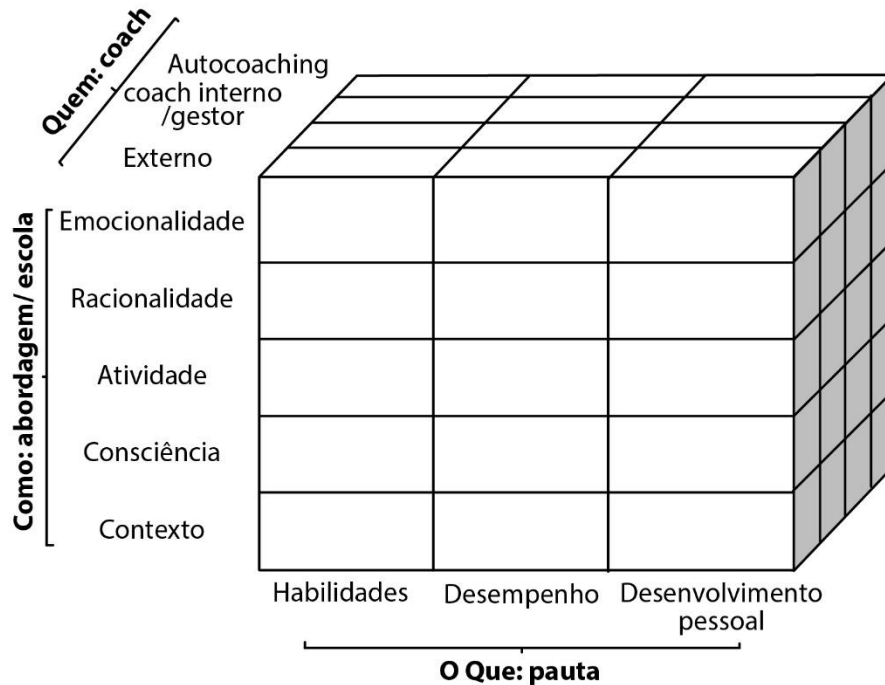
Vale ressaltar o apontamento que Segers et al. (2011, p. 205) fazem a respeito do crescimento do *coaching* nas últimas décadas:

O risco evidente desse intenso crescimento de interesse pelo *coaching* tanto por parte dos praticantes como do mundo acadêmico é que o campo termina em um caos, carece de transparência, experimenta uma queda na qualidade de serviços e estudos e, portanto, pode se tornar uma moda organizacional que passará rapidamente. Spence, Cavanagh e Grant (2006) e Brooks e Wright (2007) salientam a importância de compreender a indústria do *coaching*, a fim de estruturá-la e amadurecer o campo profissional. Não se pode, por exemplo, aumentar a qualidade dos treinamentos dos *coaches* (Garman, Whiston, & Zlatoper, 2000) ou melhorar o processo de seleção dos *coaches* utilizados em programas de desenvolvimento de liderança, se não se conhece as características dessa indústria.³¹

Após realizar a leitura de diversos autores, o termo criado por Segers et al. (2011) se apresenta como uma forma didática de entender toda a estrutura do *coaching*. Os autores criaram o termo “o cubo do *coaching*” (*the coaching cube*) para ajudar a compreender a indústria do *coaching* e a profissão. O cubo consiste de três dimensões: a primeira se refere à pauta do processo de *coaching* (*What: Agenda*), a segunda, a quem pode ser o *coach* (*Who: coach*) e a terceira, à abordagem ou escola utilizada (*How: school*). Ao discorrer sobre esta última dimensão, me proponho também a despertar uma reflexão a respeito das distintas abordagens que coexistem.

³¹ *The obvious risk of this intense growth of coaching interest in the practitioner and academic world is that the field ends up in chaos, lacks transparency, experiences a drop in the quality of services and studies, and hence, might become an organizational fad that passes quickly. Spence, Cavanagh, and Grant (2006), and Brooks and Wright (2007), stress the importance of understanding the state of the coaching industry in order to start structuring and further mature the professional field. One cannot, for example, increase the quality of trainings of coaches (Garman, Whiston, & Zlatoper, 2000) or improve the selection process of coaches used in leadership development programs if one does not know the characteristics of the industry (Segers et al., 2011, p. 205).*

Figura 2 - O cubo do coaching: O que, Quem, Como



O Cubo do Coaching: O Que, Quem e Como

Fonte: Segers et al., 2011, p. 217, tradução da autora.

A primeira dimensão tem como foco a pauta do *coaching* (“O que”). Segundo alguns autores, o mais comum é o *coaching* ser classificado como voltado para o desenvolvimento das habilidades, do desempenho ou para o desenvolvimento pessoal, este último também chamado de *life coaching* (Fillery-Travis & Lane, 2006; Grant & Cavanagh, 2004).

Segers et al. (2011, p. 205) referenciam autores como Fillery-Travis e Lane (2006), Grant e Cavanagh (2004), Witherspoon e White (1996) para afirmar que “[...] o *coaching* cujo foco é o desenvolvimento de habilidades requer que o *coach* se concentre em comportamentos específicos”³² e, segundo Gray (2006), a sua duração é relativamente curta, ocorrendo ao longo de dias ou semanas. Ele visa modificar hábitos, atitudes ou comportamentos, geralmente em uma ou duas áreas-chave ou para desenvolver novos comportamentos que permitam ao

³² *Skills coaching requires the coach to focus on specific behaviors* (Fillery-Travis & Lane, 2006; Grant & Cavanagh, 2004; Witherspoon & White, 1996).

funcionário ser mais eficaz em seu atual ou futuro papel no trabalho. Segers et al. (2011) mencionam alguns exemplos desse tipo de *coaching*: aprendendo a influenciar, a fornecer feedback e a desenvolver a escuta ativa.

O *coaching* focado no desempenho centra-se no potencial de desempenho específico de um funcionário e em como melhorar seu desempenho para suprir os requisitos do cargo:

Coaches que tem como enfoque o desempenho ajudam os funcionários de todos os níveis hierárquicos a entenderem melhor as exigências de seus cargos, as competências necessárias para cumprir esses requisitos, quaisquer lacunas em seu desempenho atual e as oportunidades para melhorar. Os *coaches*, em seguida, trabalham com os empregados, seus chefes e outros envolvidos em seu local de trabalho para ajudar os empregados a preencher tais lacunas de desempenho e a desenvolver planos para um maior desenvolvimento profissional (Stern, 2012, p. 14).³³

Grant e Cavanagh (2004) e Fillery-Travis e Lane (2006, p. 25) aprofundam o tema e o descrevem como o "[...] processo pelo qual o *coachee* pode definir metas, superar obstáculos e avaliar e monitorar seu desempenho"³⁴. Gray (2006) menciona que esse processo pode durar vários meses. Exemplos dados por Segers et al. (2011) desse tipo de pauta são: lidar com a mudança, clarificar e perseguir objetivos, desenvolvimento de liderança (por exemplo, mudar o estilo de liderança autoritária para um estilo participativo ou aprender a desenvolver outros) e transições de carreira. Fillery-Travis e Lane (2006) argumentam que o *coaching* voltado ao aprimoramento das habilidades deveria ser realizado pelo gestor atuando como um *coach* e o *coaching* focado em desempenho deveria ser realizado por *coaches* internos.

Já o *life coaching*, também conhecido como *coaching* pessoal (Stern, 2012), requer o mais alto nível de engajamento, uma vez que apresenta “[...] uma visão mais holística, muitas vezes lidando com questões mais íntimas, pessoais e profissionais. Pode envolver a criação de um espaço reflexivo, sendo chamado de ‘terapia para as pessoas que não precisam de terapia’” (Fillery-Travis & Lane, 2006, p. 25)³⁵.

Thach (2002, p. 205) corrobora ao dizer que este tipo de *coaching* geralmente tem uma duração maior já que seu foco está em “[...] chegar a questões profundas e muitas vezes explora

³³ *Performance coaches help employees at all levels better understand the requirements of their jobs, the competencies needed to fulfill those requirements, any gaps in their current performance, and opportunities to improve performance. Coaches then work with the employees, their bosses, and others in their workplace to help the employees fill performance gaps and develop plans for further professional development (Stern, 2012, p. 14).*

³⁴ [...] process by which the *coachee* can set goals, overcome obstacles, and evaluate and monitor their performance (Fillery-Travis e Lane, 2006, p. 25).

³⁵ [...] takes a broader more holistic view often dealing with more intimate, personal and professional questions. This can involve the creation of a personal reflective space rather like what they call ‘therapy for the people who don’t need therapy’ (Fillery-Travis & Lane, 2006, p. 25).

valores pessoais, motivações, e até mesmo questões familiares”³⁶. Stern (2012, p. 17) aponta que este tipo de *coaching* “[...] ajuda as pessoas a ganhar consciência e esclarecer seus objetivos e prioridades pessoais, compreender melhor os seus pensamentos e sentimentos, e tomar as medidas apropriadas para mudar suas vidas, realizar seus objetivos e se sentirem mais satisfeitas.”³⁷

Assim, aprender a lidar com as emoções no trabalho, a ter um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho e os momentos em que é necessário tomar decisões sobre a carreira são vistos como alguns exemplos deste tipo de *coaching* (Segers et al., 2011). Porém, é importante destacar que, independentemente do tipo de *coaching* utilizado, o foco sempre está voltado a auxiliar os empregados a atingirem suas metas, que irão aumentar tanto a produtividade organizacional como a satisfação pessoal no trabalho (Thach, 2002).

Segers, Dries e Versées (2015) comentam que a pauta pode variar de um foco em habilidades estreitamente relacionadas ao papel desempenhado no trabalho para um escopo mais aberto e holístico que também envolve questões privadas. Da mesma forma, a duração das sessões varia, podendo partir de um período de dias ou semanas a mais do que alguns meses. Dos *coaches* entrevistados pelo Estudo Global de *Coaching* (2012), 47% relataram que a duração de um processo de *coaching* ocorre entre 4 e 6 meses, seguido de 7 a 12 meses (26%). Este último acontece mais frequentemente quando se lida com executivos (47%) e menos frequentemente quando o cliente é um líder de equipe (24%) ou um membro da organização (24%). Realizar um processo de *coaching* ao longo de um período maior do que 12 meses, no entanto, é uma exceção, ocorrendo em apenas 8% dos casos.

O Estudo Global de *Coaching* (2012) também revelou que, em todas as regiões do mundo, o escopo mais frequentemente adotado é relacionado ao desempenho ou *life coaching*, sendo que o escopo desses processos de *coaching*, segundo Segers, Dries e Versées (2015, p. 399)³⁸, inclui “[...] crescimento pessoal (38%), relações interpessoais (32%), autoestima (28%), comunicação (26%), eficácia da equipe (26%) e equilíbrio trabalho-vida pessoal (25%)”.

Deve-se notar, contudo, que a fronteira entre os diferentes escopos não é tão clara na prática. Este ponto aparece na pesquisa realizada por Coutu e Kauffman (2009) com 140

³⁶ [...] to get at deep-seated issues and often exploring personal values, motivations, and even family issues. (Thach, 2002, p. 205).

³⁷ [...] helps individuals gain awareness of and clarify their personal goals and priorities, better understand their thoughts, feelings, and options, and take appropriate actions to change their lives, accomplish their goals, and feel more fulfilled. (Stern, 2012, p. 17).

³⁸ [...] personal growth (38%), interpersonal relationships(32%), self-esteem (28%), communicationskills (26%), staff and team effectiveness (26%), and work–life balance (25%). (Segers, Dries & Versées, 2015, p. 399).

coaches: apesar de 97% dos profissionais não terem sido contratados para atender questões pessoais, este escopo foi trabalhado em 76% dos casos.

Segers et al. (2011) comentam que o *coaching* voltado às habilidades e desempenho consta na formação base de todos os institutos de formação de *coaches*, significando que esta formação precisa ser concluída primeiramente, antes de iniciar o treinamento avançado com enfoque no *coaching* voltado ao desenvolvimento pessoal ou *life coaching*.

Os autores revelam que diversos estudos mostram que há dois importantes fatores para a obtenção de resultados no *coaching*: ter definido no início do processo de *coaching* a pauta ou as metas que a serem alcançadas, assim como ter um *coach* capaz de clarificar as metas e mantê-las orientadas para o alcance dos resultados durante todo o processo.

Na segunda dimensão, os autores citam que o papel de *coach* pode ser ocupado por quatro diferentes profissionais: o próprio gestor, um *coach* interno (que pode ser um colega de trabalho ou um profissional da área de GP, por exemplo) ou externo (ser realizado por um profissional que não trabalhe na organização), ou pode-se ter o *autocoaching*. Os autores relatam que há uma preferência por parte dos profissionais de GP pelas duas primeiras opções.

Segers et al. (2011) afirmam que as vantagens de um *coach* externo são sentimentos mais elevados de confidencialidade e confiança na perspectiva do *coachee*, menor "cegueira" da visão da empresa por parte do *coach*, o que torna o *coach* menos propenso a avaliar ou julgar o *coachee*, além de uma maior experiência por parte do *coach*, levando a uma ampla variedade de soluções ou ideias.

Coaches internos, por outro lado, oferecem a vantagem de estarem mais disponíveis para o *coachee*, apresentam maior conhecimento dos sistemas e das políticas internas, dos contatos e dos objetivos da organização e acham mais fácil para avaliar a precisão da percepção do *coachee* já que podem observar o cliente em seu próprio ambiente de trabalho [...]. (Segers et al., 2011, p. 206).³⁹

Frisch (2001) observou, no entanto, que o alto custo do *coaching* externo e a necessidade de as empresas se tornarem ambientes de aprendizagem foram responsáveis por um aumento no *coaching* interno, assim como por uma ampliação do escopo do trabalho deste.

Vale notar que a prevalência de quem atua como *coach* e a extensão de cada tipo de atuação (externo, interno, gestor ou *autocoaching*) depende da maturidade da cultura de

³⁹ *Internal coaches on the other hand, have the advantage of being more easily available for the coachee, they have better knowledge of internal politics, contacts, and the wider goals of the organization, and they find it easier to assess the accuracy of the coachee's perception, as they can more easily observe the coachee in their work environment [...]. (Segers et al., 2011, p. 206).*

coaching dentro das organizações. Megginson e Clutterbuck (2006) argumentam que, quando o *coaching* é introduzido em uma organização, ele é geralmente tratado como uma iniciativa da área de GP, separada do gestor direto, e não é aplicado em todos os níveis da organização. O *coaching* em empresas que estão iniciando uma cultura de *coaching* é visto como um acessório, diferente de uma empresa que tem a prática consolidada. Nestas, o *coaching* é amplamente utilizado para desenvolver uma organização de alto desempenho.

O *coaching* apresenta abordagens distintas; Wampold (2001) identificou mais de 250. Segers et al. (2011), sustentados por Barner e Higgins (2007) e Peltier (2001), relatam que várias tentativas teóricas têm sido realizadas na literatura para classificar as escolas de *coaching* existentes; contudo, nenhuma destas abordagens tem sido validada. O *coaching* e a psicoterapia baseiam-se em construções teóricas similares e questões semelhantes podem aparecer em ambas as atuações. Por exemplo, as relações entre o *coach* ou terapeuta e seu cliente são baseadas na confidencialidade e em interações um a um (Hart, Blattner & Leipsic, 2001).

Autores como Segers et al. (2011, p. 207) citam o modelo ERAAwC de L'Abate et al. (1982), que “[...] classifica as escolas em termos de sua ênfase em cinco componentes diferentes: Emocionalidade, Racionalidade, Atividade, Consciência e Contexto”⁴⁰. A terceira e última dimensão apresentada aborda exatamente essa questão e descreve as diferentes abordagens ou escolas que servem como guia para o *coaching* (“Como”). Há, então, cinco escolas, que, por sua vez, adotam diferentes abordagens de *coaching*. Apresentarei cada uma delas por se tratar de uma maneira didática e estruturada de entender o campo. No entanto, vale ressaltar que existem diversas outras abordagens, como *coaching* baseado na psicologia positiva, que também contêm sua importância, mas não serão apresentadas neste trabalho.

A primeira escola é nomeada de “Emocionalidade”. Ela salienta a importância da experiência fenomenológica e dos sentimentos pessoais e tem uma abordagem humanista (de Carl Rogers e Abraham Maslow, por exemplo). A segunda escola é intitulada “Racionalidade”, que sublinha a importância da lógica, dos processos cognitivos. É orientada para a realidade e inclui abordagens que lidam com a razão e a emoção e também com enfoque psicodinâmico (com teóricos como Sigmund Freud, Carl Jung e Karen Horney). A escola com o nome de “Atividade” salienta a observação, modelagem, reforçadores e recompensas e tem suas raízes em teorias tais como de John Watson e B. F. Skinner. A escola “Consciência” se concentra na consciência, como o próprio nome diz, e em narrativas pessoais e é baseada em pensadores

⁴⁰ The ERAAwC model of L'Abate et al. (1982) classifies the schools in terms of their different emphasis of the five components: Emotionality, Rationality, Activity, Awareness, and Context. (Segers et al., 2011, p. 207).

como Fritz Perls. Por fim, a escola nomeada “Contexto” tem como foco a família e a comunidade e utiliza pensamentos de Harry Stack Sullivan, por exemplo (Segers, Dries & Versées, 2015; Segers et al., 2011).

“Essas cinco escolas formam a base de muitas abordagens de *coaching*. Na maioria das vezes são adotadas abordagens híbridas ou ecléticas baseadas nestas escolas originais” (Segers, Dries & Versées, 2015, p. 399)⁴¹. Assim, uma escola pode utilizar técnicas desenvolvidas por outra. Peltier (2001) menciona que muitas técnicas da escola “Emocionalidade” são utilizadas em diversas outras escolas, como exemplo, a escuta ativa, que é excelente para iniciar um relacionamento *coach*-cliente. Grant (2001) afirma que a combinação de determinadas abordagens para o processo de *coaching* voltado às habilidades é mais eficaz do que o uso de apenas uma e que os institutos de certificação seguem uma boa prática ao aplicar isso.

Além disso, Segers et al. (2011) ratificam que os *coaches* são frequentemente treinados em diversas abordagens, o que, na visão dos autores, poderia levar a abordagens mais integradoras ao longo do tempo. Independentemente da escola, nos processos de *coaching* são “[...] utilizados uma ampla variedade de técnicas e métodos comportamentais” (Segers, Dries & Versées, 2015, p. 400).⁴²

A maior lacuna na literatura existente é encontrada nesta última dimensão. Os materiais já publicados revelam apenas que as abordagens mais frequentemente observadas nos países estudados pertencem à “Racionalidade” e à “Atividade” e que os *coaches* combinam as diferentes abordagens. Mas não é realmente conhecido se as abordagens diferem na sua eficácia, ainda mais quando se analisa esta dimensão com as outras duas indicadas por Segers et al. (2011): “Quem” e “O que”.

Tanto a escola Racionalidade como a Atividade são caracterizadas pela definição de metas e pela realização do processo de *coaching* em um curto espaço de tempo (Brooks & Wright, 2007; Ducharme, 2004; Peltier, 2001). A transparência e a simplicidade de ambas as escolas (Ducharme, 2004) pode levá-las a serem mais desejáveis pelos gerentes de Recursos Humanos, uma vez que eles têm que justificar o investimento financeiro realizado. Além disso, eles podem se sentir mais confortáveis com os aspectos racionais e comportamentais abordados nessas escolas uma vez que elas apresentam maiores semelhanças com os treinamentos tradicionais em que são realizados

⁴¹These five schools form the basis of many specific coaching approaches. Most often, these approaches are hybrid or eclectic approaches based on these original school (Segers, Dries & Versées, 2015, p. 399).

⁴² [...] includes using a wide variety of behavioral techniques and methods. (Segers, Dries & Versées, 2015, p. 400).⁴²

alguns exercícios, permitindo-lhes um melhor entendimento do que os *coaches* estão fazendo (Segers et al., 2011, p. 208- 209).⁴³

Já nos processos de *coaching* voltados ao desenvolvimento ou *life coaching*, em situações de diagnósticos em que as expectativas do *coachee* ou os objetivos não estão claros, espera-se que a escola “Consciência” seja observada com maior frequência, uma vez que os *coaches* procuram aumentar a consciência dos *coachees* e ajudá-los a esclarecer as suas necessidades de desenvolvimento, sempre levando em conta que cada pessoa age de forma diferente em contextos diferentes.

Por fim, a escola “Contexto” também pode ser aplicável com maior frequência nesta situação, uma vez que ela se concentra na dinâmica organizacional em que o *coachee* trabalha, facilitando o diagnóstico (Peltier, 2001). Já, em situações em que temas pessoais são abordados, a escola “Emocionalidade” pode ser mais frequentemente observada e aplicável, uma vez que tem seu enfoque nas relações e nas emoções (Segers et al., 2011).

Segers et al. (2011) sugerem a “Atividade” e a “Racionalidade” como as escolas mais propensas a serem observadas quando o escopo já está definido (ou seja, habilidades e desempenho), enquanto que as escolas “Emocionalidade”, “Consciência” e “Contexto” são mais susceptíveis de serem observadas quando os escopos não estão bem definidos (*coaching* voltado ao desenvolvimento ou *life coaching*).

Independentemente da abordagem utilizada, a literatura mostra que o único modo de praticar *coaching* efetivamente é por meio de um relacionamento recíproco em que o *coach* e o *coachee* estabelecem uma relação de qualidade, em que o grau de estima, de abertura, entre outros aspectos, geram efeitos positivos (Segers et al., 2011).

Os autores salientam que, apesar de o *coaching* estar em ascensão, ainda não atingiu o seu pleno potencial. Sua pesquisa mostra que a maioria das organizações (52%) relata estar consciente da utilidade do *coaching* para questões de aprendizagem e desenvolvimento em suas organizações, mas não o estavam utilizando suficientemente naquele momento. Assim, não se pode afirmar que “[...] organizações estão se afastando das iniciativas tradicionais de treinamento, em que um treinamento se encaixava para todos” (Fillery-Travis & Lane, 2006, p.

⁴³Both the Rationality school and the Activity school are characterized by goal setting and brief time spans (Brooks & Wright, 2007; Ducharme, 2004; Peltier, 2001). Hence, from a demand perspective the simplicity and transparency of both schools (Ducharme, 2004) might be more desirable for HR managers, who have to justify the financial investment. Moreover, HR managers might feel more comfortable with the rational and behavioral aspects, which have greater similarities with traditional trainings where insights are offered and exercises are carried out, enabling them to better understand what the coaches are doing. (Segers et al., 2011, p. 208- 209).

23)⁴⁴ a fim de se voltar para o *coaching*, mas estão buscando novas possibilidades de desenvolvimento que atendam as necessidades individuais, entre elas o *coaching*.

O estudo citado ainda revela que os *coaches* externos (45%) atendam mais demandas voltadas ao desenvolvimento e *life coaching* do que os *coaches* internos (21%). Uma explicação para esta observação pode ser o fato de *coaches* externos oferecerem níveis mais elevados de confidencialidade (Hall et al., 1999) e passarem maior credibilidade para os *coachees* (Sue-Chan & Latham, 2004).

Como afirmam Segers et al. (2011, p. 219)⁴⁵: “[...] parece que o *coaching* está aqui para ficar [...]”; no entanto, espera-se que haja um amadurecimento por parte da indústria na estrutura do *coaching*, que haja futuros esforços de investigação deste campo, ajudando todas as partes envolvidas a compreender melhor o processo.

Ao longo deste capítulo apresentei os fundamentos do *coaching* segundo autores internacionais que atuam com essa ferramenta. É visível a crescente desta prática e o quanto diversos autores pontuam a importância de sua validação e da verificação de sua eficácia. Como contraponto, vale se atentar não somente à eficácia de seus métodos e a sua validação, mas também buscar um entendimento sobre a legitimação de sua metodologia. Ressalto este ponto devido à diferença existente entre as diversas teorias psicológicas, o que impossibilitaria sua junção mesmo que fosse para atender à necessidade específica de um indivíduo.

Além das significativas diferenças existentes entre as escolas nomeadas acima, há diferenças consideráveis em uma mesma escola. Sigmund Freud e Carl Jung, que são citados como parte da escola nomeada “Racionalidade”, apresentam diferenças conflitantes na base de suas teorias. Vale ressaltar que a Psicanálise postulada por Freud apresenta certa complexidade e não é focada na resolução de problemas em curto espaço de tempo, apesar de pontuado por alguns autores, entre eles, Peltier (2001), que considera que as escolas “Racionalidade” e “Atividade” sejam mais frequentemente observadas e aplicadas do que outras devido à suas características de trabalhar com metas claras.

Proponho um estudo mais aprofundados sobre cada uma das escolas e os autores que as compõem, suas diferenças e semelhanças para somente após isso, usá-las como base teórica para os processos de desenvolvimento. Assim, não é apenas uma validação da profissão que se mostra necessária, mas um cuidado metodológico e epistemológico com as teorias da Psicologia e de outros campos de estudo, até mesmo para não ratificar o que foi pontuado por Harvey

⁴⁴ [...] organisations are turning away from the traditional training initiatives with the implied ethos of one size fits all (Fillery-Travis & Lane, 2006, p. 23).

⁴⁵ [...] it seems that coaching is here to stay [...] (Segers et al., 2011, p. 219).

(1996) no primeiro capítulo: o apego às superfícies e a colagem ao invés de um aprofundamento teórico necessário. No próximo capítulo discuto os impactos na subjetividade devido aos valores apregoados por esta prática e pela pós-modernidade.

4 IMPACTOS DO *COACHING* E DOS VALORES PÓS-MODERNOS NA SUBJETIVIDADE

Ao longo desta dissertação, pontuei aspectos centrais da pós-modernidade, os valores que ela aprova assim como suas características e mostrei os impactos no campo do trabalho, nas organizações e nos processos de desenvolvimento humano da área de Gestão de Pessoas. Neste capítulo exponho o *coaching* como um fenômeno pós-moderno que apresenta valores dignos deste tempo, proponho uma reflexão sobre os impactos na subjetividade e apresento as clínicas do trabalho como um caminho para se repensar a relação homem-trabalho.

Cada época preconiza um modo de viver, de ser e estar no mundo. Não cabe apenas à pós-modernidade a criação de um novo homem; em cada tempo, um novo indivíduo é configurado, assim como um novo “perfil” de trabalhador. O sujeito se molda ao meio ao mesmo tempo que o constrói. Como pontua Gallo (2010, p. 239), “[...] cada modo de produção, cada sistema de dominação, para se perpetuar, busca ser, além de modo de produção de bens materiais, modo de produção de subjetividade”.

O modo de cada um existir é construído pelo modelo hegemônico vivente na sociedade, que direciona os sujeitos para alcançar os fins antecipadamente demarcados (Silva, 2012). Heloani (2003) pontua que, no taylorismo e fordismo, por exemplo, houve um forte processo de industrialização visando ao aumento da produtividade e consumo; conseqüentemente, os funcionários foram impactados e ocorreu uma massificação da subjetividade com a implantação de programas sociais e de modelos de treinamento em massa. De modo semelhante, ainda hoje, a história se repete, conforme pontua Silva (2012, p. 11):

O modelo societário ao qual estamos envolvidos e auxiliamos em sua manutenção implica transformações radicais no modo de organização social seja nas chamadas relações de objeto ou entre as relações entre sujeitos. Isso se deve a uma mudança na configuração no próprio sistema capitalista que além de ser um sistema de produção, passa a ser um sistema de vendas e de mercado.

Apesar das críticas à linearidade moderna, na pós-modernidade o paradigma socioeconômico vigente de alta tecnologia, inovação, consumo e flexibilização também recai sobre o sujeito. Bauman (2008, p. 13) mostra claramente essa premissa, ao dizer que os indivíduos:

São, ao mesmo tempo, os promotores das mercadorias e as mercadorias que promovem. São, simultaneamente, o produto e seus agentes de marketing, os bens e seus vendedores [...] todos habitam o mesmo espaço social conhecido como mercado [...] O teste em que precisam passar para obter os prêmios sociais que ambicionam exige que remodelem a si mesmos como mercadorias, ou seja, como produtos que são capazes de obter atenção e atrair *demandas e fregueses*.

A vida e o consumo caminham de mãos dadas e inseparáveis na contemporaneidade. Tem-se assim, a construção de uma forma de subjetivação em que o sujeito é colocado como agente/promotor e consumidor de um modo de viver pós-moderno.

A fragmentação da subjetividade pontuada por Birman (2005) se solidifica em meio à contradição vigente: de um lado, um discurso que pontua que os sujeitos e trabalhadores precisam ser rápidos, performáticos, adaptáveis e flexíveis às demandas para terem sucesso e serem felizes; de outro lado, a área de GP das organizações, muitas vezes, constrói planos de carreira, programas para reter talentos e processos de desenvolvimento como o *coaching* para que o funcionário atenda aos requisitos. Parece que ambos os discursos são coerentes e estão casados; no entanto, ao se analisar com atenção o que é dito, algumas perguntas surgem: como é possível um sujeito que está permanente se adaptando ser fiel a um plano de carreira em uma organização que também é mutante? Por que a organização será leal a um funcionário que tem como objetivo final o seu sucesso? De que forma é possível a formação de um vínculo em um ambiente mutante/em constante transformação?

Diante de tamanha liquidez, o sujeito se mantém fiel aos valores e interesses da corporação enquanto esses se mostram úteis, e permanece atento a quaisquer sinais que possam indicar uma transformação no *status* atual, para novamente se adaptar ao novo cenário vigente. As organizações, da mesma forma, valorizam e incentivam aqueles funcionários que mais bem e mais rapidamente se adaptam ao novo contexto. Como bem pontua Gaulejac (2007, p. 228 e 229), neste universo gerencialista, o contrato de trabalho é firmado sobre uma expectativa de reconhecimento mútuo e não sob o contrato de trabalho. Neste:

[...] o empregado investe sua libido em um conjunto do qual ele se torna parte ativa e que lhe oferece reconhecimento e idealização. O indivíduo espera da empresa que ela favoreça sua realização, e a empresa espera do indivíduo que ele dê sua adesão total a seus objetivos e a seus valores. Esse contrato narcísico cria uma osmose intensa entre indivíduo e sua empresa, osmose que perdura enquanto a empresa lhe concede as gratificações que ele espera. Quando esse contrato fantasmático é rompido, emergem o ressentimento, a perda da confiança, a rejeição, o despeito e a desmobilização psíquica.

Dessa forma, a nomeação “Homo consumidor”, utilizada por Lipovetsky (2008, p. 69) aparece como uma explicação para a alienação do sujeito pós-moderno no sentido adjetivado do termo, uma vez que o homem está de fato cedido, vendido ao mercado. O que ratifica a fala de Dufour (2003) quando comenta que o neoliberalismo busca a fabricação de um novo homem. Mas será possível o indivíduo se desenvolver com a mesma rapidez da tecnologia ou estaria o sujeito adquirindo comportamentos, como uma colagem, ao invés de se desenvolver? Não estaria a subjetividade do trabalhador sendo objetivada através do *coaching*? Como Bauman (2003) claramente pontua, o indivíduo tem desenvolvido identidades-cabide, em que, diante da menor frustração, os medos, aflições e preocupações são penduradas algures, refletindo a vulnerabilidade que há na construção das identidades pós-modernas. A máxima de Darwin “não é o mais forte nem o mais inteligente que sobreviverá, mas o que melhor se adaptar a este mundo de eternas mudanças” reaparece ratificando a adaptabilidade necessária para sobreviver na pós-modernidade, mas camufla que há também um consumo inconsciente da mente pelas demandas capitalistas.

Valeria dizer, que o sujeito não escolheu se adaptar a esse contexto, mas que inconscientemente é consumido por aquilo que lhe ocorre? Mas, e a autonomia⁴⁶ individual? E a independência tão proclamada nos dias atuais? Flaherty (2010, p. xi) reforça o discurso pós-moderno ao afirmar que “[...] o indivíduo é o capitão de seu destino, alguém que pode determinar o que ocorre, dobrar as circunstâncias para atingir seus desejos, superar todos os obstáculos circunstanciais”. Esta ideia de que o indivíduo é totalmente responsável por sua vida, destino, carreira e sucesso é parte da filosofia empresarial contemporânea, que criou uma promessa ilusória de que o indivíduo pode ser tudo o que quiser, ter tudo o que almejar e alcançar todas as suas metas; afinal, ele é senhor do seu destino. A escolha passa a estar em suas mãos, e não nas mãos de seus pais, professores, chefes, Igreja ou Estado. Com isso, a tradição, a cultura, a história e os valores que eram passados de geração a geração e ofereciam uma direção são desprestigiados para dar lugar ao “empreendedor de sua própria vida” (Bendassolli, 2005).

A competência humana de se autogovernar é questionada desde Freud (1913), quando ele ressalta que o homem é visto como um ser pulsional, e neste caminho da constituição do eu, há sempre uma luta entre atender a pulsão e a capacidade de se avaliar, de se conhecer e

⁴⁶ Capacidade de autogovernar-se, de dirigir-se por suas próprias leis ou vontade própria; soberania. Faculdade própria de algumas instituições quanto à decisão sobre organização e normas de comportamento, sem se dobrar ou ser influenciadas por imposições externas (<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=EMnj>. Acessado em 30 de junho de 2017).

desenvolver uma racionalidade que não o leve a buscar o prazer acima de tudo. Apesar da velocidade das mudanças dos últimos tempos, o homem não evoluiu com a mesma rapidez que a informação. Amadurecer como e enquanto indivíduo exige dedicação, demanda tempo e investimento emocional, capacidade analítica, vínculo emocional consigo mesmo e com o mundo até mesmo para tolerar as frustrações que ocorrem no caminho do autoconhecimento e ser capaz de suportar os senões, o que desagrada, para futuramente viver as razões, o que o motivou nessa caminhada (Cortella & Mandelli, 2011).

Como discutido ao longo desta dissertação, a simbolização é um recurso empobrecido na pós-modernidade. Há uma falência da matriz simbólica a partir do momento em que o pensar e a subjetividade individual, permeada por seu simbolismo e emoção, são colocados de lado e se dá vazão àquilo que é instantâneo, que traz satisfação imediata e que é prazeroso. Consequentemente, as relações ficam fluídas e o homem passa a ser coisificado.

Afinal, o aporte pulsional não simbolizado transforma o pensar em agir. O desejo se esvai na busca desenfreada pelo objeto e valores como alteridade e cuidado com o outro são colocados de lado ao revelar a “[...] finitude, a incompletude e a incerteza humana” (Ungier, 2009, p.7). É desse encontro que o homem pós-moderno foge, se afasta do contato consigo mesmo ao fazer um curto-circuito de sua dor através das mais diversas formas de evitação.

O homem contemporâneo esconde o vazio interior transformando o sofrimento psíquico em dor pela falta de um objeto, o que gera uma busca incessante e descontrolada. A cultura permite que ele evite o sofrimento que, por desconhecer, não elabora. Esta é uma solução sintomática e traz a ilusão de se poder ignorar o princípio da realidade⁴⁷. Atualmente, o princípio da realidade está “no banco dos réus” (Bauman, 2008, p. 117), afinal, o estímulo ao gozo impede a construção de barreiras que poderiam conter os excessos.

Esse é o desejo de um mercado ávido por encontrar a próxima vítima, que lhe destinará não apenas o seu trabalho, o seu tempo, mas principalmente a sua personalidade e a sua mente. Harvey (1996, p. 56) cita Jameson (1984) ao explicar esse modo de funcionar contemporâneo:

O retrato do pós-modernismo que esbocei até agora parece depender, para ter validade, de um modo particular de experimentar, interpretar e ser no mundo – o que nos leva ao que é, talvez, a mais problemática faceta do pós-

⁴⁷ O processo primário tem ligação com as experiências de satisfação imediata das necessidades básicas (princípio do prazer). Já o processo secundário tem ligação com o princípio da realidade, que determina a formação do pensamento. “É fácil distinguir a tendência principal a que estes processos primários obedecem; ela é designada como princípio do prazer-desprazer (ou, mais sinteticamente, princípio do prazer). Tais processos se empenham em ganhar prazer; daqueles atos que podem suscitar desprazer a atividade psíquica se retira (repressão)” (Freud, 2010, p. 111). A história de cada ser humano é determinada pelo modo com que ele vivencia o prazer ou a frustração.

modernismo: seus pressupostos psicológicos quanto à personalidade, à motivação e ao comportamento. A preocupação com a fragmentação e instabilidade da linguagem e dos discursos leva diretamente, por exemplo, a certa concepção da personalidade [...].

O autor pontua o quanto o sujeito pós-moderno vive em um eterno vir-a-ser, que impacta diretamente na formação da personalidade e caráter, ratificando o que foi discutido no primeiro capítulo por Sennett (2009). Esse modo particular de se viver também é pontuado pelo estudo realizado pela Mercer (2016), apresentado no segundo capítulo, que aponta que os funcionários hoje buscam uma carreira com certo movimento embutido, ou seja, uma carreira que os permita uma adaptação rápida quando, diante de uma nova circunstância, a adaptabilidade traz consigo a formação de maquetes de personalidades com contornos pouco definidos.

Na modernidade, a história era valorizada e se defendia uma lógica racionalizada seguindo os padrões da ciência moderna, que via o mundo dentro de uma relação ação-reação, em que o progresso advinha de controles rígidos, processos delimitados e pessoas previsíveis. O relógio cravava o tempo de cada movimento, e a previsibilidade trazia o ideal da liberdade, uma vez que, com o saber, vinha a falsa noção de controle e manipulação dos eventos que os cercavam (Silva, 2012).

No entanto, vivemos em um tempo em que o passado não é levado em conta (Bauman, 2001):

Se a identidade pessoal é forjada por meio de “certa unificação temporal do passado e do futuro com o presente que tenho diante de mim”, e se as frases seguem a mesma trajetória, a incapacidade de unificar passado, presente e futuro na frase assinala uma incapacidade semelhante de “unificar o passado, o presente e o futuro da nossa própria experiência biográfica ou vida psíquica”. Isso de fato se enquadra na preocupação pós-moderna com o *significante*, e não com o *significado*, com a participação, a *performance* e o *happening*, em vez de com um objeto de arte acabado e autoritário, antes com as aparências superficiais do que com as raízes [...] (Harvey, 1996, p. 56).

De fato, vivemos em uma sociedade que apregoa o esquecimento: as informações já nascem desatualizadas e a memorização aparece como desnecessária. Tem-se a sensação de que o processo de aprendizagem é um caminho novo a ser percorrido. “O ritmo da velocidade é proporcional a intensidade do esquecimento” e a morosidade é “entendida como morte social” (Silva, 2012, p. 15). No entanto, Sennett (2009, p. 140) nos recorda que: “O problema que enfrentamos é como organizar as histórias de nossas vidas agora, num capitalismo que nos deixa à deriva”. Como Silva (2012, p. 15) discute:

O problema é que a novidade entendida como motor para um pretoso progresso passa a ser vista como portador de um valor em si mesmo. Não se trata apenas de locomover-se, como também, ir rápido. Assim, “progresso” não se trata mais do fim, mas sim, do próprio processo de “progredir”, ou seja, ir em frente ainda que não se saiba muito bem para onde ir.

É justamente essa falsa noção de progresso e de movimento que se torna um imperativo pós-moderno e apregoa uma velocidade, de consumo, que dita um novo ritmo de vida.

No século XX, os funcionários eram treinados para desempenhar a função para a qual haviam sido contratados e deveriam repetir o padrão informacional e seguir as regras da instituição ou eram substituídos. Grandes reestruturações, terceirizações, reduções de pessoal e automatizações ocorreram para tornar as empresas mais eficazes e lucrativas. No entanto, os fatores mundiais apresentados ao longo desta dissertação mostraram que surge uma procura por tipos de competência que tratam dos meios sobre contínuas mudanças.

O conceito de competência emerge concomitantemente às mudanças nos conceitos de trabalho e organização e à ascensão do *coaching* enquanto proposta de desenvolvimento humano na pós-modernidade, uma vez que, como pontuado convenientemente por Silva, Mandelli e Dias (2015) [no primeiro capítulo], apenas o conhecimento técnico não é suficiente para atender à demanda pós-moderna. Fleury e Fleury (2001, s.p.) apontam que o tema competência adentrou as discussões empresariais e acadêmicas nos últimos anos, sendo “[...] associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências)”.

Diante disso, se mostra relevante compreender os diferentes momentos e significados deste termo. Fleury e Fleury (2001) sugerem que o início do debate sobre competência ocorreu com a publicação de *Testing for Competence rather than Intelligence* por McClelland em 1973, “A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (Fleury & Fleury, 2001, s.p.). Já uma noção mais estratégica de competência, *core competence* ou competência essencial, teve origem com Prahalad e Hamel (1990) e pode ser definida como um “[...] conjunto de habilidade e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa” (Ruas, 2005, p. 43).

Entre 1960 e 1980, o termo “competência” era associado à qualificação com enfoque nos processos predefinidos em um ambiente estável e previsível. Naquele momento, o emprego

era formal, majoritariamente industrial e havia certa estabilidade econômica. Já em 1990, com a intensificação da concorrência, aumento do foco na prestação de serviços, com a imprevisibilidade dos negócios e a informalidade das relações de trabalho, passa a qualificar o aperfeiçoamento de capacidades que podem ocorrer em situações futuras pouco previsíveis. Assim, observa-se que o conceito surge no momento em que as organizações estão focadas em resultados e à procura por profissionais polivalentes e mais autônomos.

Apesar de alguns teóricos compreenderem “competência” como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, Dutra (2001) ressalta que essa maneira de explicar o termo não se mostra oportuno, uma vez que não garante que a organização terá benefícios. O autor recomenda que o indivíduo seja avaliado por sua capacidade de entrega, até mesmo para avaliar, desenvolver e recompensá-lo por uma perspectiva mais adequada. Por fim, comenta que a competência não é um estado, nem mesmo um conhecimento específico mas “[...] a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação específica que enfrenta” (Ruas, 2005, p. 36).

Zarifan (2001) resume as mudanças ocorridas no mundo do trabalho por meio de três conceitos principais que explicam a emergência do modelo de competências: o evento, a comunicação e o serviço.

O autor comenta que, na atualidade, o trabalho deixa de ser considerado como um conjunto de tarefas, devido à complexidade das situações no processo dinâmico das mudanças. Assim, o imprevisto, fato que acontece de modo não premeditado e que não pode ser autorregulado pela capacidade da máquina, é chamado de evento. Trabalhar é estar alerta a esses eventos, além de ser capaz de antevê-los e enfrentá-los satisfatoriamente quando ocorrem. Além disso, evento também pode ser entendido como os “[...] novos problemas colocados pelo ambiente que mobilizam atividades de inovação” (p. 42). O evento mostra que a competência profissional não está fundamentada em atividades pré-definidas de um posto de trabalho, sendo, portanto, propriedade do indivíduo e não do posto de trabalho. Com isso, trabalho e trabalhador passam a ser conceitos interligados: “[...] trabalho é a ação competente do indivíduo diante de uma situação de evento” (p. 42) e não mais uma sequência de operações, mas “[...] uma sequência de eventos, de situações singulares que se entrecrocaram que reagem umas às outras em um regime de modificação” (p. 43). Por fim, eventos mais complexos devem ser analisados por mais de um indivíduo, tornando o trabalho coletivo.

Zarifian (2001) explica que “serviço” é outro conceito que justifica a emergência de um novo modelo de competência; para ele, este é o cerne da organização e deve estar presente em todas as atividades. Silva, Soares e Filho (2008) ratificam a importância da competência do

trabalhador, uma vez que ela é fundamental no processo de produção de serviços, como por exemplo, na prestação de um atendimento que atenda à necessidade e expectativa do cliente. Por fim, Zarifian (2001) pontua que a comunicação “[...] em torno dos eventos e do serviço aproxima e leva a compartilhar (os saberes, as ações, as responsabilidades, as avaliações)” (p. 56).

Podemos observar que o autor explicita um conceito multidimensional de competência. Nele, as atividades não são separadas, mas ampliadas. “O que diferencia a competência de um trabalho taylorizado é que ela expressa uma autonomia de ação do indivíduo [...] em virtude de suas iniciativas” (Zarifian, 2001, p. 97). Assim, o conceito de competência é expandido e definindo como: “[...] o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante das situações profissionais com as quais depara” (p. 68). O ‘tomar iniciativa’ pressupõe uma resposta adequada ao se deparar com um evento, sendo capaz de propor novas soluções para eventos singulares. O ‘assumir responsabilidade’ implica o envolvimento pessoal e a escolha do indivíduo em ser responsável pelas situações que lhe ocorrem no trabalho e também pela iniciativa e pelas consequências de seus atos. O autor ressalta que o indivíduo constrói sua competência ao entrar em contato com fontes diferentes de conhecimento e experiências.

A definição de Fleury e Fleury (2001, s.p.) se mostra congruente com a de Zarifian (2001) e resume claramente o que foi discutido sobre competência: é “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo [...]”. Além disso, expressa o quanto ser competente está vinculado ao quanto você gera de valor para o negócio e para os clientes, e ao quanto é capaz de ter um processo de aprendizagem contínuo, assumindo a iniciativa e se tornando responsável por suas escolhas e decisões. Congruente a este direcionamento, o *coaching* surge como uma opção que visa atender a uma demanda do mercado por resultados, com enfoque no desenvolvimento da dimensão subjetiva do trabalhador.

Para Flaherty (2010), é necessário que se tenha uma visão ontológica e não epistemológica dos seres humanos e que se veja o *coaching* não como uma série de técnicas, mas modelada por princípios como “[...] um meio de trabalhar com pessoas que as torna mais competentes e mais realizadas para que possam ser mais capazes de contribuir em suas organizações e encontrar significado no que estão fazendo” (p. 5). Além disso, os critérios do *coaching* devem conceder “[...] a chance de as pessoas mudarem, tornarem-se mais competentes e de terem um desempenho de excelência” (p. 25).

O autor reforça o imperativo contemporâneo do sempre mais, da competência, *performance* e realização, e apresenta o *coaching* como uma prática que atende à necessidade do mercado e das pessoas que vivem e trabalham em ambientes mutáveis, como uma forma de “[...] deixar de lado hábitos ineficazes e contraproducentes e construir novas habilidades, práticas e plataformas de forma a colaborar neste mundo de tantas mudanças” (p. xvii). No entanto, vale lembrar que o sujeito constrói o meio ao mesmo tempo em que é impactado por ele; assim, para ‘colaborador com o mundo’ é necessário que o enfoque esteja também atrelado ao ambiente, até mesmo para que a construção de novas habilidades seja possível.

Flaherty (2010) também corrobora com a cultura da *performance* em que, como aponta Bendassolli (2005, p. 46) ao referenciar o sociólogo Alain Ehrenberg, o indivíduo passa “[...] a ter duas fontes de orientação e inspiração que substituem o papel tradicional da cultura: a empresa e o esporte”. As empresas deixaram de ser vistas como lugares de exploração e de concentração de renda para se tornar um lugar a ser alcançado. Com isso, chefes se tornam líderes, pessoas nas quais os funcionários devem se inspirar. Semelhante e concomitantemente a este movimento, o negócio adquire *status* de esporte e expressões usuais no campo esportivo, como: ‘superar obstáculos’, ‘vencer desafios’, passam a ter aderência nas organizações. Além disso, o próprio *coaching*, que até pouco tempo atrás era direcionado a atletas e alunos, tem, recentemente, aderência nas áreas de gestão, *performance* e liderança.

O *coaching* surge para gerar e reiterar uma promessa pós-moderna de flexibilidade, visando desenvolver novas competências, criar novas oportunidades, sendo considerado por Fillery-Travis e Lane (2006, p. 25) “[...] terapia para as pessoas que não precisam de terapia”. Contudo, nas sessões de *coaching* aparecem frequentemente questões de cunho pessoal e não apenas profissional, como mostram os dados da pesquisa realizada por Coutu e Kauffman (2009), em que, apesar de 97% dos *coaches* não terem sido contratados para atender questões pessoais, este escopo foi trabalhado em 76% dos casos.

No processo de *coaching*, comportamentos ditos como disfuncionais, como, por exemplo, depressão, não são tratados. Além disso, tem-se como foco eliminar comportamentos que não geram resultados. Não há espaço para a tolerância ao erro - parte de todo processo de aprendizado - nem mesmo para a frustração. O indivíduo deve estar sempre motivado a buscar o seu sucesso, a ser feliz e realizado. Do mesmo modo que atletas que buscam um *coach*/treinador para incentivá-los, motivá-los e fazer com que tenham a melhor *performance*, da mesma forma ocorre nas organizações: o foco tem sido um aumento do desempenho, da entrega por melhores resultados. Todavia, como no esporte, parece-me que nas organizações o corpo também padece, também mostra seu limite.

Gaulejac (2007) apresenta algumas consequências devido aos valores apregoados pela sociedade contemporânea. O autor mostra que, por um lado, as evoluções tecnológicas surgiram com o ideário de libertar o homem e aliviar a fadiga física, mas, na prática, ela o colocou sob pressão, uma pressão psíquica que exige sempre mais. A conta cobrada pelo ganho de tempo e pelo aumento da produtividade é alta:

Tudo acontece como se aquilo que o homem ganhar em tempo, ele o pagará em intensidade; aquilo que ganhar em autonomia, ele o pagará em implicação. Mais responsabilidade e, portanto, mais poder; o que os anglo-saxões chamam de empowerment torna-o responsável por aquilo que ele faz. O alívio do fardo físico é compensado por um investimento subjetivo aumentado (p. 213 e 214).

Diante deste empoderamento pela sua *performance*, o indivíduo vive uma ambivalência: por um lado “a ilusão da onipotência” (Gaulejac, 2007, p. 229) e, por outro, uma angústia de jamais ser bom o suficiente. A gestão por projetos, a flexibilização, o enfoque na qualidade total e na “falha zero” e a individualização dos reconhecimentos levam a uma luta por um espaço e salve-se quem puder.

Essa responsabilização também pode ser traduzida pelo significado que competência adquire na atualidade, como citado por Zarifian (2001). A empresa prega que seus funcionários precisam ser competentes para entregar metas cada vez mais ambiciosas, rápidos nas resoluções de problemas, adaptáveis e seguros de si; ao apresentar um discurso de culto ao desempenho, a empresa colabora para uma cultura de pressão contínua.

Como discute Bendassolli (2005), a pressão por resultados está tornando os profissionais vigilantes e atentos, o que pode causar estresse e outras patologias, como depressão, adição, entre outros sofrimentos:

Os work addicts desenvolvem uma relação de dependência do trabalho, apresentando os mesmos sintomas que os dos drogados. Em um primeiro tempo, o hiperativismo tem efeitos psicoestimulantes: hiperestimulação sensorial, gratificação narcísicas, forte reforço grupal sobre a empresa, fantasma de fusão entre o Ego e o Ideal etc. Rapidamente, porém, outros efeitos se fazem sentir, como a impossibilidade de se descontrair, a necessidade incoercível de atividade, a dor-de-cabeça dos fins de semana, a angústia das férias, o enfraquecimento das capacidades criativas e fantasmáticas (Gaulejac, 2007, p. 218 e 219).

O estresse, fruto dessa condição é considerado como algo comum nas organizações e chega a ser tratado como um estímulo favorável ao desempenho; os funcionários que apresentam alta resistência a ele passam a ser admirados. Assim, ao invés de se questionar o

que tem acontecido para que os funcionários desenvolvam tais patologias, a solução que aparece é focada no indivíduo, como se fosse um caso particular que reflete uma fraqueza ao invés de se questionar a gestão organizacional que está por trás deste sofrimento psíquico. Esse sistema recebe o nome de meritocracia e

[...] se apresenta como justo e não arbitrário, pois não é a organização que, definitivamente, se torna responsável pelo lugar atribuído a cada um, mas o “mérito” de cada um, que é considerado como determinante do lugar ocupado. Nesse contexto, aquele que perde seu lugar, ou que não obtém aquele que ambiciona, só pode culpar a si mesmo. Como os outros são “melhores”, é normal que sejam escolhidos. A lógica do mercado se impõe na gestão dos recursos humanos (Gaulejac, 2007, p. 216).

Assim, o réu, seja ele o capitalismo, o liberalismo ou o sistema, é uma figura abstrata que impede que alguma ação seja realizada contra ele. O olhar passa a estar no desempenho de cada um e não na gestão da organização como um todo; a concorrência e a lógica do *up or out* (subir ou sair) é vista como algo natural. É essa lógica que rege o interior de cada trabalhador: na busca por garantir a sua perenidade no trabalho, ele pode acabar sacrificando a sua sobrevivência.

Hoje, são conhecidas as consequências psicopatológicas de um tempo em que, para suportar a pressão e a competição, adere-se a psicotrópicos. No entanto, apesar disso, é necessário aceitar o risco presente nesta cultura e aderir à luta individual para se manter no jogo, ou melhor dizendo, na corrida. Esta luta é vista como natural, necessária e de grande utilidade.

Bendassolli (2005) apresenta outro ponto de vista e esclarece que essa cultura de autorrealização e desempenho pode trazer algumas consequências positivas; por exemplo, pode-se ter uma melhora no atendimento e serviço oferecidos pelo setor público no Brasil. Além disso, também pode ter consequências mais amplas na gestão: empresas pequenas com alto controle e uma mentalidade não voltada à inovação podem ser substituídos por sistemas mais abertos e participativos.

O autor ressalta a presença de sistemas híbridos; apesar de o culto à *performance* ser a cultura vigente, não se trata de uma filosofia generalizada. Se, de um lado, ainda há empresas com práticas de alto controle e comando, do outro, tem-se empresas que aderiram totalmente ao novo contexto, incorporaram os novos valores e colhem as consequências tanto positivas como negativas desta escolha. O exemplo mais comum das consequências negativas ocorre nos casos em que a prática não acompanha o discurso.

Além disso, Bendassolli (2005) aponta a “cultura da terapia” como outra consequência do culto à *performance*. Ele ressalta este termo ao citar a nomeação que o sociólogo Frank Furedi dá a um tempo em que, para se reinventar a cada dia, seja na vida pessoal ou profissional, o indivíduo conta com a ajuda de especialistas como *coaches*, terapeutas ou consultores. O autor explica que isto pode se tornar problemático quando se cria uma dependência e quando se “[...] reduz e simplifica as causas de problemas a questões puramente individuais [...]” (p. 47) e centradas sobre a ação e não sobre a reflexão.

A proposta pós-moderna de *coaching* pode reduzir e simplificar questões pessoais a partir da convicção positivista de que a ciência pode modificar a realidade através de métodos realistas que enfocam a “[...] previsão e controle no trabalho (desempenho, eficiência, etc.) [...]” (Bendassolli & Soboll, 2011, p. 60); e o papel ocupado pelo *coach*, sendo ele um psicólogo organizacional do trabalho ou não, dentro deste contexto, é destinado a controlar o comportamento humano.

Apesar de a própria Psicologia Organizacional do Trabalho (POT) ser “[...] uma área historicamente ligada à ‘psicologia aplicada’, a qual possui uma forte vocação interventiva, certamente inspirada no ideário positivista de que ‘uma boa teoria é uma boa prática’” (Bendassolli e Soboll, 2011, p. 67), ela não parece refletir sobre o impacto social diante do expressivo crescimento do *coaching*.

Em agosto de 2016, o Conselho Federal de Psicologia (CFP)⁴⁸ emitiu um texto de esclarecimento sobre a psicologia do esporte e *coaching*, em que pontua que deve estar clara a diferença entre a atuação do *coach* e do Psicólogo, ressaltando que: “Embora a prática do *coaching* possa ser realizada por qualquer profissional, desde que tecnicamente capacitado, não há que se confundir esta prática com o exercício da profissão de psicólogo, bem como com a atuação do psicólogo do esporte, cujos objetivos, disciplina e orientações vinculam-se a princípios legais, advindos do campo da ciência e da pesquisa psicológica”. Na nota, o CFP comenta que houve uma tentativa por se legalizar a prática de *coaching*; apesar do insucesso desta tentativa, o conselho ressalta a importância de ela ser legitimada até mesmo para garantir uma formação de qualidade. Por fim, afirma que a prática de *coaching* não é de competência da Psicologia.

⁴⁸<http://site.cfp.org.br/cfp-e-apaf-divulgam-nota-de-esclarecimento-sobre-a-psicologia-do-esporte-coaching-e-sistema-conselhos/>

Tanto o Conselho Regional de Psicologia do Paraná (CRP- PR)⁴⁹ como a Academia do Psicólogo⁵⁰ concordam com a necessidade de se regulamentar a formação visando a uma melhora na qualidade do serviço, como já apontado no capítulo três desta dissertação por Segers et al. (2011), pois a não regulamentação da profissão abre espaço para que pessoas mesmo sem formação superior se tornem *coach*.

No entanto, o CRP-PR discorda do CFP ao afirmar que o conhecimento utilizado nos processos de coaching são fruto de diversas áreas, e em especial, da Psicologia. Também ressalta que “As atividades do *coaching* são direcionadas às potencialidades do indivíduo, possibilitando que estas se revelem e se desenvolvam. Guarda, portanto, relações óbvias com a Psicologia”. Além disso, o órgão pontua que os Psicólogos têm se especializado cada vez mais no coaching e que seu conhecimento sobre o ser humano pode possibilitar “[...] intervenções que promovam o bem-estar e o desempenho, tanto individual quanto de grupos e organizações”.

A não definição de uma validação para o *coaching* dentro da psicologia e, sendo mais específica, dentro da POT também pode ser devida às diversas abordagens psicológicas existentes, e uma conformidade está longe de ser alcançada. Mas independentemente da metodologia utilizada ou da teoria que a embasa, o trabalho é um objeto de estudo que permeia todas as abordagens, portanto, mais do que buscar uma legitimação desta prática, mostra-se necessário um movimento interdisciplinar que esteja atento ao trabalhador que está sendo construído, o sujeito, que é permeado por uma demanda do mercado que visa à construção de corpos e mentes *performáticas*. É vital que se olhe para os impactos que um dispositivo de otimização exerce sobre os trabalhadores e o contexto em que ele está inserido, até mesmo para que mudanças institucionais que favoreçam a saúde do trabalhador sejam possíveis.

Questiono a falta de posicionamento da Psicologia, uma vez que há a utilização de uma ciência ‘entendida’ como psicológica por profissionais que não são *psi*. Além disso, mostre-se urgente refletir sobre o discurso que é vendido, pois vejo que a Psicologia pode ser uma saída para a angústia pós-moderna, como um caminho para ponderar sobre o tempo presente e entender as consequências não apenas individuais, mas também na sociedade vigente.

Concordo e vejo que há grande valia na construção de objetivos profissionais que estejam casados com objetivos pessoais. No entanto, o objetivo não pode ser um fim em si mesmo. Assim, a busca pela compreensão e reflexão não apenas do individual, mas também do social se mostra de extrema importância, ainda mais em um tempo, como bem pontua Caniato (2008) ao se referenciar em Sennett, em que o indivíduo, desesperado diante das destruições do

⁴⁹ <http://portal.crp-pr.org.br/noticia/crp-pr-contesta-nota-do-cfp-sobre-psicologia-do-esporte-e-coaching>

⁵⁰ <http://academiadopsicologo.com.br/nota-de-esclarecimento-do-cfp/>

mundo e das incertezas quanto a um futuro que lhe traga segurança, se vê descrente do coletivo e passa a nutrir certa apatia social. O indivíduo, narcísico, mergulha na “tirania da intimidade”; com isso:

O código de significação do mundo passa a ser o da vida psíquica numa confusa e estonteante ausência de delimitação entre o privado (psíquico, subjetivo) e o público (cultural, objetivo). Neste emaranhado de limites, o indivíduo volta-se para o seu interior e de lá, acuado, desdenha de tudo que provenha de fora de si e retoma o processo de imprimir no social as configurações produzidas em seu mundo interno (Caniato, 2008, p. 17).

O narcisismo contemporâneo é nomeado por Flaherty (2010) e Mercer (2016) como “proposição de valor individual” e aparece como algo central no individualismo, mostrando que há uma busca por um propósito, seja no trabalho ou na vida, pelos indivíduos pós-modernos, mas a busca é voltada para um propósito pessoal; novamente não há a preocupação ou cuidado com o Outro, é “cada um por si”. Também evidencia o quanto os empregados carecem de ser ouvidos e ter suas necessidades atendidas. É então que o *coaching* surge como uma proposta de escuta e direcionamento diante de tamanhas incertezas e possibilidades. Mas será possível criar um vínculo de confiança que promova um espaço de escuta em um processo de *coaching* permeado pela pressão pós-moderna por resultados?

Bendassolli (2005, p. 47) pontua outra grande contradição contemporânea: de um lado, vivemos na era do indivíduo na busca por uma “diferenciação pessoal e da competição entre pares”; do outro, “o sucesso individual dependerá em grande medida da capacidade de estabelecer redes e cultivar relações”. Mas essas relações não formam vínculos duradouros; assim o:

[...] enfraquecimento dos laços, impulsiona o imediatismo no trabalho que tanto beneficiam a ideologia de resultados imediatos em detrimento de uma preocupação moral com o outro, ou seja, o ser e estar para o outro. Fazemos parte de um grupo de precariados, caracterizados pelo sofrimento individual (trazidos pelas incertezas da vida) [...]. (Silva, Mandelli, & Dias, 2015, p. 300).

Apesar de a pontuação de Bauman (2001) de que os sofrimentos de hoje em dia foram feitos para serem vividos em solidão ter validade na contemporaneidade, vejo que é possível o indivíduo buscar um novo caminhar através de um olhar mais amplo, não focado apenas no resultado individual, mas na convergência entre o intrapsíquico e o social, por meio da proposta das clínicas do trabalho.

Diferentemente do *coaching*, cujo paradigma pode ser entendido como positivista, cujo enfoque está no objetivo, no que é cientificamente comprovado e, portanto, que pode ser previsto e controlado, as clínicas do trabalho são entendidas como paradigmas compreensivos que buscam entender as manifestações que ocorrem no mundo do trabalho, buscando as razões destas por meio de um trabalho reflexivo que visa à conscientização.

Conforme afirmam Bendassolli e Soboll (2011), a clínica do trabalho apresenta uma abordagem não positivista, voltada para a compreensão “[...] no sentido de um entendimento singular das situações, das vivências e experiências dos sujeitos, visando a uma transformação não necessariamente de cunho econômico-instrumental” (p. 60). Os autores pontuam que não se trata de uma clínica do sujeito voltada à ordem intrapsíquica, como indicado por Sivadon e Veil, nem de uma clínica social direcionada apenas as questões vivenciadas no dia a dia do trabalho (Le Guillant), mas uma clínica que nasce da relação, muitas vezes dialética e conflituosa, entre a dimensão individual/psíquica e a social de que o sujeito é constituído.

Assim, a palavra clínica é utilizada como uma aproximação entre o mundo psíquico e o social e:

A clínica do trabalho aproxima-se de uma clínica social, cuja pauta de pesquisa e intervenção é a realidade vivenciada pelos sujeitos. Em não sendo uma clínica exclusivamente do sujeito intrapsíquico, incorpora, em seus questionamentos, a produção social do sofrimento no trabalho, bem como a produção de circunstâncias pelas quais o trabalho é reconstruído pela ação coletiva e individual. Quer dizer, não é uma clínica do sofrimento, atenta, exclusivamente, aos aspectos deletérios e nocivos do trabalho; trata-se de uma clínica que, apesar de partir ou pressupor o sofrimento, vai além dele e enfatiza os aspectos criativos e construtivos do sujeito em sua experiência no trabalho (Bendassolli & Soboll, 2011, p. 60).

Os autores pontuam que é válido entender que a clínica do trabalho nasce da convergência de diversas abordagens e que elas possuem semelhanças e particularidades que são respeitadas seguindo um rigor teórico-metodológico. O objetivo deste capítulo não é adentrar e explicar as características presentes em cada uma das Clínicas do Trabalho⁵¹, mas apresentá-la como uma proposta de desenvolvimento humano nas organizações que não está voltada apenas à competência do trabalhador, mas que retoma a posição ontológica do trabalho.

Apresentarei de forma breve as principais características de quatro clínicas do trabalho (a psicodinâmica do trabalho, a clínica da atividade, a psicossociologia e a ergologia) para que,

⁵¹ Para realizar um aprofundamento nesta temática recomenda-se a leitura de Bendassolli, P. F & Soboll, L. A. 2011. Clínicas do trabalho: filiações, premissas e desafios. In: Cadernos de Psicologia Social do Trabalho. São Paulo: Atlas.

ao final, o leitor consiga entender algumas diferenças e semelhanças e seja possível fazer um paralelo com o que foi discutido e apresentado no terceiro capítulo sobre as teorias utilizadas nos processos de *coaching*. Mencione o conjunto de teorias que compõe as clínicas do trabalho indicando a relação que há entre trabalho e subjetividade, mostrando a importância em se olhar a situação do trabalho, ou seja, a ligação entre o indivíduo e meio no qual ele está inserido: o trabalho.

A psicodinâmica tem seus princípios na psicanálise, na ergonomia e na sociologia do trabalho e tem representação nos trabalhos desenvolvidos por Christophe Dejours. Compreende que o sujeito “[...] é dividido por conflitos intrapsíquicos, mas que também não pode se constituir fora da relação com o outro. [...] Pressupõe o trabalho como constituinte do sujeito e, portanto, central nos processos de subjetivação” (Bendasolli & Soboll, 2011, p. 10).

Yves Clot é a referência atual no que se refere à clínica da atividade; esta corrente se situa na convergência entre a ergonomia francófona e a psicopatologia do trabalho e se baseia na teoria de Vygotsky, Leontiev e Bakhtin. Clot (2011) explica que a subjetividade é formada pela e na atividade e, diante desta perspectiva, busca-se aumentar o poder de agir do sujeito, tanto sobre si como sobre o mundo, individual e coletivamente.

Já a psicologia social clínica, “oriunda da psicologia e da sociologia, está menos centrada no indivíduo (nas determinações dele, nas condutas dele) do que nas interações nas quais ele se inscreve e para as quais contribui. Ela “estuda o indivíduo” (é uma psicologia) em situações sociais reais (ela é social)” (Lhuillier, 2011, p. 26) e compreende que os indivíduos são dirigidos e transformados pelas instituições, organizações e grupos, uma vez que esses são mediadores de suas vidas. Vincent de Gaulejac e Eugène Enriquez são os representantes atuais desta ênfase.

Por fim, a ergologia, retratada por Yves Schwartz, se baseia na articulação do tripé: conceitos, dimensão histórica da situação de trabalho e valores e propõe um debate constante entre as experiências concretas e os conceitos para compreender todos os elementos da atividade humana.

Lhuillier (2006) pontua que as clínicas do trabalho não consistem em uma escola de pensamento até mesmo devido à diversidade de abordagens existentes e ressalta os pontos de convergência entre as abordagens. Um deles é o interesse pela ação no trabalho, pelo poder de agir do sujeito mediante o ato: “Busca-se criar condições psicossociais para que os sujeitos se apropriem de sua atividade, seja na forma de um retorno reflexivo sobre ela (pensar sobre), seja na forma de ações conjuntas elaboradas pelos coletivos de trabalho, as quais buscam enfrentar

as questões ou dificuldades colocadas pelas atividades comuns” (Bendassolli & Soboll, 2011, p. 63).

Outro ponto é a concordância em relação ao entendimento sobre o trabalho, que difere de emprego, ao ser visto como uma prática voltada a uma proposta de transformação do real e de produção de significados tanto pessoais como sociais, não voltado apenas a um “[...] trabalho psíquico, mas relacionado a uma atividade concreta e irreduzível” (Clot, 2001, p. 04). Ele está vinculado a uma prática, voltado a transformar também a realidade. O saber, a experiência e os efeitos que o trabalho produz fazem parte de uma única constituição.

Apesar das diferenças entre as abordagens (entre elas a ênfase: seja no sujeito, na ação ou no grupo), todas estão voltadas para a esfera social do trabalho e têm uma preocupação em transformar a realidade e o indivíduo. Assim, elas buscam entender os impactos das práticas de gerenciamento nos processos de subjetivação e não apenas no desempenho dos trabalhadores. Bendassolli e Soboll (2011, p. 6) ressaltam que as clínicas do trabalho também assumem uma premissa compartilhada: “[...] a necessidade de lutar contra a vulnerabilização social, contra a ocultação do real trabalho e as formas de alienação e invisibilidade social”. Por fim, tomam o cuidado de entender claramente seus pontos de convergência e diferença para não resultar em uma miscelânea epistemológica. Os autores pontuam que o pesquisador- clínico do trabalho “necessariamente terá que optar por uma teoria de referência e avaliar, epistemologicamente, se ela permite um diálogo com outra teoria clínica do trabalho, sem perder a coerência interna” (p. 9). Já as teorias utilizadas nos processos de *coaching* são usadas concomitantemente mesmo apresentando diferenças significativas e claras entre si.

A racionalização do trabalho e a objetivação do sujeito são questionadas por Lhuilier (2006), uma vez que oculta a sua dimensão real, simbólica e imaginária, as representações. Este é um dos principais pontos sustentadores da crítica desenvolvida ao longo desta dissertação e que não encontra espaço dentro do *coaching*. Já, a partir da proposta que subjaz as clínicas do trabalho, busca-se “[...] restituir a este último [o trabalho] sua dimensão ontológica-chave: a de confronto do homem com a natureza, consigo mesmo e com os outros” (Bendassolli & Soboll, 2011, p. 64).

Lhuilier (2013, p. 483) ratifica a fala de Bendassolli e Soboll (2011) ao indicar “[...] o duplo caráter do trabalho humano: ele se funda sobre uma relação universal entre o homem e a natureza e, também, enquanto suporte de relações sociais específicas”. A autora aponta para uma perspectiva política do trabalho que vai além da “porta de entrada do mundo do trabalho”, ressaltando o lado social da atividade de trabalho que não nasce apenas para atender aos desejos individuais e imediatos, mas é realizado em conjunto com os outros e para os outros. Dessa

forma, abre-se um caminho para ver o trabalho além do seu significado original (tripalium), um caminho que permite a criação, o desenvolvimento e a possibilidade de encontrar sentido naquilo que se faz. Para que esse encontro ocorra, é necessário abrir espaço para mudanças, discussões e confrontos que são construídos tanto individual como intersubjetivamente.

Para tanto, é vital que o homem cumpra seu papel moral ao assumir seu compromisso e sua responsabilidade pela integridade e bem-estar do Outro (Bauman, 1995), passando do existir-com⁵² para um existir-para⁵³ e retome seu princípio social da troca: do dar e do receber. Lhuilier (2013, p. 487) explica que:

Aquele que trabalha dá seu savoir-faire, sua experiência, suas habilidades, sua expertise, seu gosto pela manutenção de uma convivência que lubrifica a engrenagem do coletivo de trabalho. Ele recebe, em retorno, uma retribuição material e simbólica, na medida ou não de suas expectativas.

A retomada do significado de trabalho se mostra fundamental, pois por meio da prática do trabalho o sujeito pode reafirmar sua relação consigo e com aqueles que estão ao seu redor e este pode ser um caminho criativo e produtivo da pulsão, ao invés de se viver o prazer pelo prazer e o consumo desenfreado.

A clínica do trabalho direciona sua atenção principalmente para a vulnerabilização do sujeito e para o mal-estar no trabalho. A preocupação com a suscetibilidade do sujeito e dos coletivos profissionais é relevante devido à individualização crescente, o desmantelamento dos coletivos de trabalho e, conseqüentemente, devido à queda dos referenciais compartilhados. O mal-estar no trabalho se refere a doenças e alterações físicas, psíquicas e sociais, algumas delas já apresentadas por Gaulejac (2007) neste capítulo, mas vale ressaltar que o enfoque não está apenas nas manifestações de sofrimento individual, mas também no esforço embutido, nas respostas aos sofrimentos, na resistência e no impedimento do poder de agir:

Essa forma de abordar o sofrimento está associada a uma concepção sobre o próprio trabalho como terreno privilegiado de mediação entre economia psíquica e campo social, entre ordem singular e ordem coletiva. Qualquer redução a um ou outro desses polos caracterizaria, do ponto de vista das clínicas do trabalho, uma limitação à análise e à intervenção (Bendassolli & Soboll, 2011, p. 64).

⁵² Um encontro entre seres incompletos, entre sujeitos deficitários (Bauman, 1995, p. 61).

⁵³ Salto do isolamento para a unidade - ainda que não para a fusão (Bauman, 1995, p. 62).

A clínica do trabalho amplia a visão do trabalho para além da alienação, desgaste e sofrimento, ao mesmo tempo em que não o reduz ao foco na *performance* e na eficiência, mas abre caminhos para se repensar a relação existente entre sujeito e trabalho. Uma relação que possibilita a expansão da capacidade criativa e inventiva, e é um “[...] meio de construção da identidade e da vivência de prazer decorrentes do reconhecimento e da mobilização subjetiva” (p. 65).

É necessário que se compreenda que ‘ostra feliz não faz pérola’, como bem pontua o psicanalista e educador Rubem Alves (2008) ao explicar que toda criação vem de um ato de sofrimento e que aqueles que conseguem transformar a tragédia em beleza encontram a felicidade. Ou seja, a felicidade e o sucesso tão idealizados na pós-modernidade não serão alcançados pelo atingimento das metas, pela superação das entregas, ou pela melhor *performance*, mas pelo aprendizado que envolve todo processo de crescimento e amadurecimento enquanto indivíduo.

Diante disso, as clínicas do trabalho se mostram relevantes ao oferecer contribuições valiosas para a análise da relação homem-trabalho na pós-modernidade:

[...] pois se equilibram no fino e tênue limite entre psíquico e social, vendo entre eles jogos complexos de reciprocidade e tensão. Entre seus traços fundamentais, as clínicas do trabalho defendem a centralidade psíquica e social deste último, vendo o trabalho como uma atividade material e simbólica constitutiva do laço social e da vida subjetiva (Bendassolli e Soboll, 2011, p. 69).

Embora elas tenham como proposta uma análise das situações de sofrimento, elas não se restringem a este aspecto, mas adotam uma perspectiva que busca emancipar os trabalhadores, não através do seu desempenho (como no *coaching*), mas por meio da conscientização e empoderamento nas situações de trabalho. “Trata-se de uma coprodução de conhecimento-ação vinculado às situações reais e às vivências dos sujeitos” (Bendassolli & Soboll, 2011, p. 5).

Contudo, apesar de sua significativa contribuição, Lhuillier (2006) e Bendassolli e Soboll (2011) ressaltam que as clínicas do trabalho ainda são pouco lembradas, tanto na França (país cujos autores foram precursores das clínicas do trabalho) quanto no Brasil. Além disso, são escassos os psicólogos organizacionais do trabalho habilitados para o exercício de tais abordagens, bem com a aceitação das clínicas do trabalho nos campos organizacionais ainda se encontra insignificante ou, até mesmo, são repulsivas aos propósitos do movimento clínico do trabalho devido a uma leitura preconceituosa. Além disso, as clínicas do trabalho podem não

ter entrada facilitada dentro das instituições devido ao fato de as organizações de economia capitalista buscarem respostas quantitativas e não qualitativas e esperarem que os psicólogos organizacionais do trabalho forneçam instrumentos de controle à gestão e não de um espaço para a reflexão. No entanto, Lhuilier (2014, p. viii) pontua que a aceitação no campo empresarial a respeito do entendimento de que “[...] o saber (construído) é inseparável da experiência donde ele emergiu, da mesma forma que os efeitos que produz sobre a realidade” poderia levar a uma potência produtiva aumentada, uma vez que os trabalhadores teriam sua saúde mental amparada.

Por outro lado, a não intervenção de novas formas de pensar apenas contribui para que os trabalhadores se adaptem às exigências do trabalho ao invés de serem capazes de transformar as situações de trabalho. Além do mais, práticas como o *coaching* podem ocultar contradições e conflitos e reforçar o movimento (neo)positivista de fazer ciência, pois “Muito raramente se busca promover a discussão, até mesmo a crítica, da organização do trabalho e das orientações gerenciais” (ix).

Mediante o que foi exposto, é urgente que a área de gestão de pessoas recupere sua ligação com a saúde mental e que o psicólogo organizacional e do trabalho ajude a retomar o quadro simbólico, levando em conta o sofrimento do indivíduo inserido em uma organização do trabalho dominada por irregularidades cada vez mais intensas (Gaulejac, 2007).

Apesar de a expectativa em relação ao psicólogo organizacional em organizações ser voltada ao fornecimento de instrumentos de controle do gerenciamento, ele pode assumir novas configurações não obrigatoriamente focadas no aumento do desempenho e da eficiência. Este é um dos aspectos da clínica do trabalho, que pressupõe um envolvimento do psicólogo maior do que a utilização de dispositivos técnicos; desse modo, a pesquisa-ação ganha grande relevância na clínica do trabalho, uma vez que:

[...] tais clínicas dão um valor heurístico elevado ao real nas situações de trabalho, não se fixando apenas no simbólico (teorias existentes) ou no imaginário (representações compartilhadas). Nesse sentido, o psicólogo assume duas posturas. Uma, a de clínico social, interessado na transformação efetiva do trabalho, seja no sentido de se esforçar pela redução dos elementos que geram sofrimento (como a organização prescrita do trabalho), seja no dos elementos que bloqueiam ou reduzem o poder de agir dos sujeitos. A outra postura é a de pesquisador-clínico, quando se espera dele uma postura engajada, capaz de questionar o próprio conhecimento produzido e os usos que dele podem vir a ser feitos pelos coletivos de trabalho (Bendassolli & Soboll, 2011, p. 68).

A pesquisa-ação é caracterizada como uma pesquisa-interventiva com enfoque na promoção da autorreflexão coletiva, de caráter participativo, e que almeja a mudança social. A partir dela é possível realizar a análise, a pesquisa e a intervenção das situações do mundo do trabalho quando necessário. Essa prática ganha destaque nas clínicas do trabalho ao permitir que o psicólogo assuma uma postura de clínico social e de pesquisador-clínico, abrindo espaço para que ele adote uma postura ética e política e se preocupe com “[...] o aumento do poder de agir dos sujeitos, uma coprodução de conhecimento-ação vinculado às situações reais e às vivências dos sujeitos” (Bendassolli & Soboll, 2011, p. 68).

Diante disso, é possível verificar que o enfoque da clínica do trabalho está voltado a uma pesquisa atrelada à prática social, às situações reais dos sujeitos e que busca correlacionar o conhecimento e a ação para, a partir disso, aumentar o poder de agir do sujeito. Este estará empoderado não devido às suas entregas, *performance* ou atuação, mas pela reflexão do seu agir no meio em que atua.

Ao longo deste capítulo abordei a criação de um novo modo de subjetivação na pós-modernidade: uma nova forma de falar, ser, pensar, sentir e agir no mundo. Como Harvey (1996) e Sennett (2009) pontuam, esse novo trabalhador está preocupado com sua *performance* e resultado, e tem buscado as aparências ao invés do aprofundamento, o que traz consequências na maneira com que ele se relaciona com o passado, o presente e o futuro, com os que estão ao seu redor e consigo mesmo.

O conhecimento técnico deixou de ser suficiente e o indivíduo precisou buscar novas maneiras de se desenvolver. Simultaneamente, surge o *coaching* e o conceito de competência, em que o indivíduo precisa assumir a responsabilidade e tomar a iniciativa (Zarifian, 2001) de sua vida, aspectos que são reforçados pela cultura pós-moderna.

As mudanças na forma de trabalhar e de se relacionar na contemporaneidade trouxeram impactos psicológicos para a personalidade do trabalhador, assim como para a sua saúde física e mental. As clínicas do trabalho aparecem neste capítulo como uma possibilidade de promover um novo encontro entre o sujeito e o trabalho e para mostrar que é possível abrir um espaço para se repensar a relação sujeito-trabalho, assim como um lugar para que o trabalhador possa ouvir e ser ouvido e, a partir disso, ser capaz de entender melhor suas inquietações, perceber sua vulnerabilidade e ser um agente promotor de mudanças organizacionais.

São muitos os desafios no que tange a atuação da área de Gestão de Pessoas dentro das organizações, assim como da atuação do psicólogo dentro dela. Já os compreendemos, agora cabe a nós transformá-los.

5 ALGUMAS REFLEXÕES

Este trabalho teve início devido a algumas inquietações relacionadas ao campo do trabalho e se debruçou sobre os impactos do *coaching* e dos valores pós-modernos na subjetividade dos trabalhadores.

Na sociedade pós-moderna, as relações humanas são reguladas pelas transformações globais provenientes do neoliberalismo. O indivíduo foi impactado por essas conjunturas e passou a viver uma busca incessante por estar cada vez mais preparado, capacitado e performando cada vez melhor.

As mudanças socioeconômicas afetaram diretamente as organizações, suas práticas de desenvolvimento humano e as relações humanas. As áreas de gestão de pessoas das organizações começaram a utilizar práticas que tornassem os trabalhadores mais eficientes, produtivos e senhores de si. Concomitante a isso, o *coaching* surge como uma proposta que apresenta os valores e as características pós-modernas.

Meu objetivo foi mostrar ao longo desta dissertação que o sujeito é impactado tanto pelo paradigma socioeconômico vigente quanto pelas práticas de desenvolvimento humano aplicadas nas organizações, entre elas o *coaching*. Essas práticas atendem a uma demanda do tempo vigente. Minha pretensão com esse trabalho não foi justificar ou incriminar o *coaching*, mas mostrar o quanto esta prática está atrelada a uma necessidade de os sujeitos se tornarem vendáveis.

O *coaching* seduz, assim como o mercado, com a promessa de que o sujeito será mais bem-sucedido quanto mais eficiente e rápido ele for e quanto mais valor ele gerar para a organização. Por trás de um discurso que prega uma vida feliz e realizada, que pode ser alcançada por meio de metas ambiciosas, cria-se a ilusão de que tudo é possível, e o indivíduo passa a questionar: como pode o homem não conquistar tudo o que almeja? Esse imperativo do tudo é possível, desde que o indivíduo assuma a rédea de sua vida, assuma a sua responsabilidade e tenha iniciativa reforça a cultura da *performance*, do excesso, do consumo, reforça uma cultura capitalista que tem como foco a superficialidade, a aparência, o imediatismo dos eventos, o prazer imediato.

Tem-se assim a construção de um projeto individual de sucesso que permite que apenas um seja o vencedor. No entanto, o mercado não perdoa o indivíduo que não vencer; o fracasso e o erro são vistos como fraquezas, que hoje não estão mais vinculadas às classes menos favorecidas; afinal, o homem de sucesso hoje pode não ser o de amanhã devido à instabilidade e mutabilidade do mercado.

O *coaching* apresenta um expressivo crescimento por ser considerada uma técnica eficaz, que leva seu *coachee* a ter melhores resultados em sua vida profissional e pessoal. Mas será o indivíduo passível de mensuração? Esquece-se que o ser humano não é um ser quantificável; apesar da tentativa de padronizar seus comportamentos, o homem é mais do que sua ação.

Apesar de o *coaching* ser uma prática recente, os Institutos de *Coaching* de todo o mundo se preocupam com a regulamentação da profissão e com a verificação da eficácia de seus métodos. No entanto, diante dos impactos apresentados ao longo desta dissertação na subjetividade e da procura de *coachees* por processos voltados a resoluções de questões pessoais, mostra-se importante que o *coach* questione sua atuação e abra caminhos para uma atuação mais ampla, criativa, não direcionada pelo capital e que seja capaz de integrar o individual com o social.

Para que essa integração seja possível, faz-se necessário retomar a essência ontológica e antropológica do trabalho como parte de uma cultura de desenvolvimento e humanização do sujeito. As clínicas do trabalho são indicadas como uma possibilidade desse resgate do ser (indivíduo-trabalho) para o cumprimento do seu papel ético e político.

Ao contrário do *coaching*, que apresenta uma vertente individualista, autocentrada, voltada para o desenvolvimento pessoal, na qual o trabalhador deve se adaptar às demandas exigidas, as clínicas do trabalho voltam-se para o coletivo ao estabelecer um desenvolvimento social. A partir desse olhar mais amplo, é possível assumir uma postura crítica, implicada também com a mudança institucional da organização.

Essa reconfiguração pode indicar um novo caminho para as práticas de desenvolvimento humano no campo do trabalho, sugere novas possibilidades de atuação e devolve ao trabalho o sentido potencializador inerente a ele. Faz-se necessário a emergência de novos modelos que vão além do campo psíquico ou individual para desacelerar e, quem sabe, barrar o movimento de desumanização que ocorre nas organizações.

As mudanças pós-modernas caminham para uma desumanização do homem que visa consumi-lo e torná-lo um objeto de consumo. O viés ideológico de que o indivíduo deve querer sempre mais leva-o a se identificar com o movimento do mercado empresarial, cujo planejamento é expandir-se, fundir-se; busca-se uma ampliação sem limites. Da mesma forma, o homem contemporâneo caminha em uma busca incessante do sempre mais (desempenho, entrega, consumo, felicidade, sucesso) e acaba cativo, escravo do mercado.

Passa-se a exigir do trabalhador sempre mais: agora ele precisa ser capaz de lidar com o imprevisível, com o mutável, precisa ser capaz de se adaptar e flexibilizar suas necessidades e

desejos para atender à demanda dos clientes, do serviço e do capital. O funcionário passa a ser um profissional multitarefa, sempre atento e informado para se manter empregável e dentro do jogo. Mas essa ilusão onipotente tem impactos tanto físicos como mentais.

A busca pelo sucesso individual tem levado o sujeito a entregar não apenas seus braços e mente para a organização, mas também sua alma; o individualismo reforça a insegurança pós-moderna e aumenta as desigualdades. As consequências desta atuação são alarmantes: sentimento de precariedade, pressão nos que vivem em busca do sucesso, depressão para aqueles que não conseguem atender às exigências de alta performance, estresse para os que estão rodeados pela cultura do assédio. O sofrimento psíquico, as dificuldades relacionais e o uso de medicamentos para combater o medo e a ansiedade revelam os impasses dos modos de gerenciamento pós-moderno.

A flexibilização e o trabalho por projetos são exemplo da precarização do trabalho; hoje, os trabalhadores não têm um futuro definido, estão susceptíveis às flutuações do mercado. E em um mercado marcado pela desconfiança, há pouco espaço para o diálogo. Além disso, o enfoque no aperfeiçoamento e nas competências individuais aumenta a competitividade e coloca de lado as dimensões coletivas e organizacionais da experiência profissional.

No entanto, a formação de vínculos sadios pode ser conquistada através da ressignificação do trabalho contemporâneo, sendo visto além da ação concreta, como fonte de prazer, gratificação, realização e oportunidade para o cumprimento de sua implicação política e moral, abrindo espaço para a alteridade, recurso empobrecido na atualidade.

O trabalho impacta e mobiliza o ser humano uma vez que ele é parte da formação humana e de sua personalidade. O encantamento ou desgosto que surge na relação com o trabalho pode ser ressignificado por meio de uma ação reflexiva dirigida aos sujeitos que buscam o bem-estar através de projetos legítimos para sua vida.

Durante este trabalho, debati o impacto que os valores pós-modernos e o *coaching* têm na subjetividade do indivíduo, abrindo caminho para futuras pesquisas em relação a essa temática. Sugere-se que novas investigações sejam realizadas a fim de aprofundar os debates aqui levantados, entre as quais se recomenda investigar as especificidades das clínicas do trabalho, entender e estudar os seus impactos e possibilidades no contexto pós-moderno. Além disso, mostram-se relevantes estudos que questionem as práticas contemporâneas vigentes na área de gestão de pessoas, a fim de oferecer uma visão mais integral do ser humano, contribuindo para o processo de desenvolvimento do indivíduo, sem esquecer-se do meio em que ele está inserido. É importante que se abra espaço para práticas que promovam o diálogo, que levem o sujeito a re-pensar sua condição para que ele veja no trabalho uma oportunidade

de se resgatar como sujeito. Ainda, vale acrescentar a necessidade de se ampliarem os grupos de pesquisa com este enfoque e salientar a carência de políticas públicas que correlacionam a tensão que surge do hiato entre desempenho e saúde.

Para tanto, mostra-se necessário olhar para as práticas de Gestão de Pessoas das empresas e para os efeitos delas na saúde do trabalhador. As clínicas do trabalho podem ser uma nova configuração do que se entende por desenvolvimento humano nas instituições e organizações, ao ser um movimento clínico do trabalho, implicado na relação homem-trabalho.

Além disso, cabe ao psicólogo sustentar sua postura ética, provocar o diálogo e promover uma prática pensada, construída e reflexiva. Entender o sujeito como o único responsável por seu sucesso ou fracasso é isolá-lo e direcioná-lo a um fim em si mesmo. Faz-se necessário que a Psicologia, os profissionais *psi* e as práticas de Gestão de Pessoas estejam endereçadas à promoção de um reencontro com a nossa humanidade.

REFERÊNCIAS

- Alves, R. 2008. *Ostra feliz não faz pérola*. São Paulo: Planeta.
- Andrade, C. D. de. (2000). *A Rosa do Povo*. São Paulo: Editora Record.
- Barbosa, J. V., Ponte, V. M. R., Oliveira, M. C. de, & Moura, H. J. de. (2008). Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre *Balanced Scorecard*: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006. In: L. Lopes, J. Francisco, & M. Pederneiras (Orgs.). *Educação contábil: tópicos de ensino e pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Barner, R., & Higgins, J. (2007). Understanding implicit models that guide the coaching process. *Journal of Management Development*, 26, 148-158.
- Baudrillard, J. (1972). *Para uma crítica da economia política dos signos*. Trad. Aníbal Alves. Rio de Janeiro: Elfos Editora.
- Bauman, Z. (1995). *A Vida Fragmentada: Ensaio sobre a moral pós-moderna*. Relógio D'Água Editores.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2003). *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2008). *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2010). *Capitalismo parasitário*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bauman, Z. (2011). *44 Cartas do mundo líquido moderno*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Bendassolli, P. F. (2005). Cultura da performance. *GV-executivo*, 3(4), 45-48.
- Bendassolli, P. F., & Soboll, L. A. P. (2011). Clínicas do trabalho: filiações, premissas e desafios. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol. 14, n. 1, pp. 59-72.
- Bendassolli, P. F., & Soboll, L. A. P. (Orgs.). (2011). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas.
- Birman, J. (2005). O mal-estar na modernidade e a psicanálise: a psicanálise à prova do social. *PHYSIS: Rev. Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 15(Suplemento), 203- 224.
- Brandini, V. (2007). Por uma etnografia das práticas de consumo. *Comunicação, mídia e consumo*, São Paulo, 4(9), 153- 169.
- Bondía, J. L. (2002). Notas sobre a experiência e o saber da experiência. *Revista Brasileira de Educação*, 19, 20-28.

- Borges, L. De O. & Yamamoto, O. H. (2004). O mundo do trabalho In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Caniato, A. M. P. (2008). Subjetividade na contemporaneidade: da estandarização dos indivíduos ao personalismo narcísico. Silveira, A. F., et al., org. *Cidadania e participação social* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. pp. 5-22. ISBN: 978-85-99662-88-5. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.
- Champy, J. (1995). *Re-engineering management*. Nova York: Harper Business.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- CIPD. (2015, May 1). Learning and development. *Annual survey report 2015*. Retrieved from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/development/surveys>.
- Clegg, S. & Baumeler, C. (2010). Essai: From Iron Cages to Liquid Modernity in Organization Analysis. *Organization Studies*, 1713–1733.
- Coutu, D., & Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you? *Harvard Business Review*, 87, 91–92.
- Clot Y. (2001) Clínica do trabalho, clínica do real. *Le journal des psychologues*, nº 185.
- Clot, Y. (2011). Clínica do trabalho e clínica da atividade. In P. F. Bendassolli, & L. A. P. Soboll. (Orgs.). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas.
- Cortella, M. S., & Mandelli, P. (2011). *Vida e carreira um equilíbrio possível?* Editora: Papirus 7 Mares.
- Day, N., Surtees, J., & Winkler, V. (2008). *Annual survey report*. Learning and development. London: CIPD. Retrieved June 26, 2009, from <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/3A3AD4D6-F818-4231-863B-4848CE383B46/0/learningdevelopmentsurvey.pdf>
- Dufour, D. R. (2003). *A arte de reduzir as mentes*. Recuperado em 10 de julho, 2014, de <http://www.diplomatique.org.br/acervo.php?id=944&tipo=acervo&PHPSESSID=099cbc670a7e8a6c998a4f532aaf76c9>.
- Dutra, J. S. et al. (2001). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente.
- Fillery-Travis, A. F., & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*, 1, 23–36.
- Flaherty, J. (2010). *Coaching: desenvolvendo excelência pessoal e profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Fleury, M. T. L.; Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5.

- Freud, S. (1913). Totem e Tabu. In *Obras psicológicas completas*: Edição Standard Brasileira. Rio de Janeiro: Imago. 1996.
- Frisch, M. H. The emerging role of the internal coach. (2001). *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 240–250. Recuperado em 20 de julho, 2015, de <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2002-00097-004>
- Fromm, E. (1983). *Análise do homem*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Fromm, E. (1987). *Ter ou ser?* Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Gallo, S. (2010). *Educação: entre a subjetivação e a singularidade*. Educação, Santa Maria, v. 35, n. 1, p. 229-244, maio/ago.
- Gaulejac, V. (2007). Gestão como doença social. *Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. 3. ed. São Paulo: Editora Ideias & Letras.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.
- Global Coaching Study. (2012). *2012 ICF Global Coaching Study final report*. Retrieved from <http://coachfederation.org/coachingstudy2012>
- Grant, A. M. (2001). *Coaching for enhanced performance: Comparing cognitive and behavioural approaches to coaching*. Paper presented at the 3rd International Spearman Seminar: Extending Intelligence: Enhancement and new constructs. Sydney, Australia. Retrieved July 16, 2009, from http://www.psych.usyd.edu.au/coach/CBT_BT_CT_Spearman_Conf_Paper.pdf
- Grant, A. M. (2006). Workplace and executive coaching: a bibliography from the scholarly business literature. In: R. Stober, & A. M. Grant (Eds.). *Evidence based coaching handbook. Putting best practices to work for your clients*: 367–388. Hoboken, NJ: Wiley.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2, 1–16.
- Gray, D. E. (2006). Executive coaching: towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management Learning*, 37, 475–497.
- Greif, S. (2007). Advances in research on coaching outcomes. *International Coaching Psychology Review*, 2, 222–249.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: what really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27, 39–53.
- Hart, V., Blattner, J., & Leipsic, S. (2001). Coaching versus therapy: a perspective. *Consulting Psychotherapy Journal: Practice and Research*, 53, 229–237.
- Harvey, D. (1996). *Condição pós-moderna*. 6ª ed. São Paulo: Loyola.

- Heloani, R. (2003). *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Lee, R. L. M. (2005). *Bauman, liquid modernity and dilemmas of development*. Thesis Eleven, n. 83, 61–77.
- Lhuillier, D. (2006). O trabalho clínico. *Nova revista Psychology*, 1 (1), 179-193. doi: 10.3917 / nrp.001.0179.
- Lhuillier, D. (2011). Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In P. F. Bendassolli, & L. A. P. Soboll. (Orgs.). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas.
- Lhuillier, D. (2013). Trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 25(3), 483-492.
- Lhuillier, D. (2014). In Bendassolli, P. F., & Soboll, L. A. P. (Orgs.). *Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho: Clínicas do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Lima, T. C. S. de, & Miotto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Rev. Katál.*, 10, (n. esp.), 37-45.
- Lipovetsky, G. (2000). Sedução, publicidade e pós-modernidade. *Revista FAMECOS*, 12.
- Lipovetsky, G. (2008). *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Loiola, E., Bastos, A. V. B., Queiroz, N., & Silva, T. D. (2004). Dimensões básicas de análise das organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, pp. 91- 141.
- Lorenzi, C. G., Moscheta, M., Corradi-Webster, C.M., & Souza, L. V. E. (2014). *Construcionismo social: discurso, prática e produção do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora do Instituto NOOS.
- Liotard, J. F. (2009). *A condição pós-moderna*. 12. ed. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Mansano, S. R. V. (2009). *Sorria, você está sendo controlado: resistência e poder na sociedade de controle*. São Paulo: Summus Editorial.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2006). Creating a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 38, 232–237.
- Mercer's 2016 *Global Talent Trends study*. (2016). Retrieved March 3, 2017, from <https://www.mercer.com/newsroom/global-talent-trends-2016.html>
- Minerbo, M. (2000). *Estratégias de investigação em psicanálise*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

- Mirvis, P. 2008. Executive development through consciousness-raising experiences. *Academy of Management Learning & Education*, 7, 173–188.
- Mônaco, F. F. (2007, jan./jun.). Dos ‘Tempos Modernos’ a gestão de pessoas: Uma breve retrospectiva histórica da evolução da administração de recursos humanos. *R. Adm. Cesusc*, 1(1), 27-50.
- Neira, M. G., & Nunes, M.L.F. (2009). *Educação física, currículo e cultura*. São Paulo: Phorte.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campos.
- Pelbart, P. P. (2002). Poder sobre a vida, potência da vida. *Lugar Comum (UFRJ)*, 17, 33-43.
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: theory and application*. Ann Arbor, MI: Sheridan Books. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wRn2Ob2V8gQC&oi=fnd&pg=PR3&dq=the+psychology+of+executive+coaching+theory+and+application+pdf&ots=zokFcEuPUN&sig=kO4DtJsl4B97FA5rt48u6nu a9VI#v=onepage&q=the%20psychology%20of%20executive%20coaching%20theory%20and%20application%20pdf&f=false>
- Rodrigues, S. (2013, 04/09). <http://veja.abril.com.br/blog/sobre-palavras/sem-categoria/disruptivo-aquilo-que-chuta-traseiros/> acesso em 15 de junho de 2016.
- Ruas, R., Antonello, C. S. & Boff, L. H. (Orgs). (2005). *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Segers, J., Dries, N., & Versées, D. (2015). Coaching. In: P. J. Hartung, M. L Savickas, & W. B. Walsh, (Editors-in-Chief). *APA Handbook of Career Intervention*. vol. 2. Applications. Chapter 29, p. 397- 411. American Psychological Association. <http://dx.doi.org/10.1037/14439-029>
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., & Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: the coaching cube. *Academy of Management Learning and Education*, 10, 204–221. doi:10.5465/AMLE.2011.62798930.
- Sennett, R. (2009). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Silva, P. T., Soares, E. B., & Filho, W. R. C. (2008). *A humanização da produção de serviços pelo reconhecimento das competências do trabalhador*. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro.
- Silva, R. B. (2012). Notas para um diagnóstico da sociedade contemporânea. *Revista Espaço Acadêmico*, 136, DOSSIÊ Psicologia Social e Contemporaneidade. ANO XII. ISSN 1519-6186.
- Silva, R. B., Mandelli, J. P., & Dias, D. M. T. (2015, jul./dez.). Sobre a relação homem-trabalho no contexto da sociedade líquido-moderna: reflexões a partir de Zygmunt Bauman, *Barbarói*, 45, 293- 309.

- Stern, L. R. (2012). *Executive coaching Handbook: principles and guidelines for a successful coaching partnership*. The Executive Coaching Forum.
- Sue-Chan, C., & Latham, G. P. (2004). The relative effectiveness of external, peer, and self-coaches. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 260–278.
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 205–214.
- Tomanik, E. A. (1994). *O olhar no espelho: “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais*. Maringá. Eduem.
- Ungier, A. (2009). O mal-estar contemporâneo e a felicidade paradoxal. *Congresso Brasileiro de Psicanálise*. Rio de Janeiro.
- Vandenberghe, F. (2008). Deleuzian capitalism. *Philosophy and Social Criticism*, 34(8), 877–905.
- Veronese, M. V. (2008). Sujeito, consumo e solidariedade: as ausências e presenças. *E-Compós*, 11, 1-18.
- Wampold, B. E. (2001). *The great psychotherapy debate. Models, methods and findings*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: a continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 124–133.
- Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho (pp. 466- 491). In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas.