

## **Gestão da Subjetividade e Ideologia Gerencialista: análise crítica do coaching nas organizações**

### **Autoria**

Gustavo Henrique Carvalho de Castro - gustavo.hc.castro@gmail.com  
Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA/UnB - Universidade de Brasília

Marcus Vinicius S. Siqueira - marc-vs@uol.com.br

Bárbara Novaes Medeiros - barbaranovaesmedeiros@hotmail.com  
Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA/UnB - Universidade de Brasília

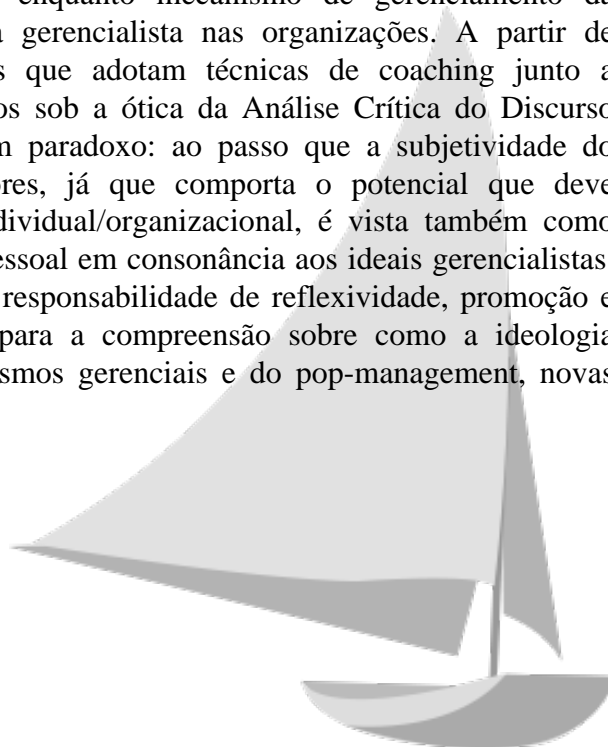
Cledinaldo Aparecido Dias - cledinaldodias@yahoo.com.br  
Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA/UnB - Universidade de Brasília

### **Agradecimentos**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 01

### **Resumo**

Pautado no arcabouço teórico-crítico da sociologia clínica e da psicossociologia, este estudo analisa a instrumentalização do coaching enquanto mecanismo de gerenciamento da subjetividade e de promoção da ideologia gerencialista nas organizações. A partir de entrevistas em profundidade com gestores que adotam técnicas de coaching junto a colaboradores, os relatos foram interpretados sob a ótica da Análise Crítica do Discurso (ACD). O discurso do coaching sugere um paradoxo: ao passo que a subjetividade do trabalhador é objeto de desejo dos gestores, já que comporta o potencial que deve constantemente ser incitado à melhoria individual/organizacional, é vista também como limitante ao processo de desenvolvimento pessoal em consonância aos ideais gerencialistas. Nesta lógica, é transferida ao trabalhador a responsabilidade de reflexividade, promoção e gestão de si mesmo. O estudo contribui para a compreensão sobre como a ideologia gerencialista consolida, por meio dos modismos gerenciais e do pop-management, novas formas de gestão da subjetividade.





## Gestão da Subjetividade e Ideologia Gerencialista: análise crítica do *coaching* nas organizações

### RESUMO

Pautado no arcabouço teórico-crítico da sociologia clínica e da psicossociologia, este estudo analisa a instrumentalização do *coaching* enquanto mecanismo de gerenciamento da subjetividade e de promoção da ideologia gerencialista nas organizações. A partir de entrevistas em profundidade com gestores que adotam técnicas de *coaching* junto a colaboradores, os relatos foram interpretados sob a ótica da Análise Crítica do Discurso (ACD). O discurso do *coaching* sugere um paradoxo: ao passo que a subjetividade do trabalhador é objeto de desejo dos gestores, já que comporta o potencial que deve constantemente ser incitado à melhoria individual/organizacional, é vista também como limitante ao processo de desenvolvimento pessoal em consonância aos ideais gerencialistas. Nesta lógica, é transferida ao trabalhador a responsabilidade de reflexividade, promoção e gestão de si mesmo. O estudo contribui para a compreensão sobre como a ideologia gerencialista consolida, por meio dos modismos gerenciais e do *pop-management*, novas formas de gestão da subjetividade.

**Palavras-chave:** *Coaching*; Análise Crítica; Gestão da Subjetividade; Ideologia Gerencialista.

### 1. Introdução

No contexto de organizações hipermodernas, diferentemente das empresas capitalistas clássicas, se busca resolver os conflitos organizacionais por meio de processos de mediação econômica, política, ideológica e psicológica, que são ancorados em políticas de gestão de recursos humanos (Pagès, Bonetti, Gaulejac, & Descendre, 1993). Nesse quadro, a ideologia gerencialista – um ideal que oculta as intenções do poder dominante nas organizações sob uma aparência racional (Gaulejac, 2007) –, estabelece determinados princípios de modo implícito, sob a forma de práticas, modelos gerenciais e ações instrumentalizadas (Gaulejac, 2017).

Enquanto princípio difundido por tal ideologia, a gestão de si mesmo (Gaulejac, 2007), é o que preconiza, para o nível individual, a mesma lógica que rege a organização – o culto a valores como sucesso, excelência e competição (Tonon & Grisci, 2015). Um reflexo disto tem sido a disponibilização de uma gama de instrumentos que visam ao auto gerenciamento dos indivíduos frente às mais variadas exigências organizacionais (Brunel, 2004; Gaulejac, 2007).

É nessa perspectiva que são introduzidas nas organizações, técnicas como o *coaching*<sup>1</sup>. Por meio da interação entre um líder e um liderado, o *coaching* aparenta objetivar ao aprimoramento de habilidades individuais conjugado ao aumento do desempenho deste último em âmbito organizacional (Grant, 2010). Cabe salientar, que o *coaching* decorre de um movimento brasileiro das organizações de importação de modismos gerenciais e recursos do *pop-management* (Duarte & Medeiros, 2019; Wood Jr., Tonelli, & Cooke, 2011).

No entanto, após uma incursão na plataforma *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, se constatou que, nacionalmente, o *coaching* nas organizações ainda se apresenta como uma lacuna de investigação se comparada à literatura internacional (Campos & Pinto, 2012). Também, diferente do contexto externo, não se dispõe de estudos com abordagem crítica, que considerem especificamente os mecanismos ideológicos e de gestão da subjetividade que regem o *coaching* (Brunel, 2006; Chambefort, 2006).

Desta forma, por reconhecer como oportuna a investigação nos instrumentos contemporâneos racionalizadores da gestão – tal qual o *coaching* –, sobre como têm sido consolidados valores, induzidos hábitos e modelados comportamentos, com fins de controlar, de modo sutil, a subjetividade dos indivíduos trabalhadores (Gaulejac, 2007; Pagès *et al.*, 1993),



se apresenta a seguinte questão de pesquisa: “a prática de *coaching* pode ser identificada como instrumento de gestão da subjetividade e promoção da ideologia gerencialista?” Em função desta interrogativa, o objetivo geral do artigo foi o de analisar criticamente a instrumentalização do *coaching* enquanto mecanismo de gerenciamento da subjetividade e de promoção da ideologia gerencialista em organizações produtivas.

Este artigo assim se estrutura: após esta introdução, tem-se a fundamentação teórica, que abarca a gestão da subjetividade, a ideologia gerencialista e o *coaching* nas organizações; na sequência se apresenta o procedimento metodológicos; após, se descreve os resultados obtidos a partir da análise crítica dos discursos, e; as considerações finais encerram o artigo.

## 2. Gestão da subjetividade e promoção da ideologia gerencialista nas organizações

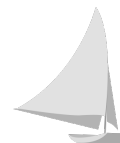
Diversos pesquisadores em âmbito da sociologia clínica e da psicossociologia têm estudado ao longo dos últimos anos, o processo de canalização da energia libidinal em prol dos objetivos organizacionais, tais como Pagès *et al.* (1993), Enriquez (1997) e Gaulejac (2007; 2017). Identificam que, cada vez mais, a subjetividade se torna um atributo a ser gerenciado. A alma do indivíduo torna-se crescentemente objeto de desejo (Brunel, 2004). Ardoino e Barus-Michel (2005, p. 204) consideram a subjetividade como “atributo natural do sujeito mas não o esgota, são estados de consciência, uma vivência em que os afectos e o imaginário são largamente preponderantes, à custa da objetividade”. Ou seja, essa objetividade é alcançada a partir da subjetividade instrumentalizada, do gerenciamento da alma, e da gestão da subjetividade – de acordo com nomenclaturas utilizadas por Brunel (2004).

A lógica de gestão no quesito subjetividade apresenta especificidades: estabelecida à luz da ideologia gerencialista, se baseia em paradigmas, tais como o funcionalista e o utilitarista (Gaulejac, 2007), os quais, atuam a partir da homogeneização de condutas individuais e a formalização do comportamento. Além disso, a busca do desenvolvimento pessoal nas organizações emerge neste contexto “como a possibilidade de expressão e de realização de si mesmo” (Brunel, 2004, p. 19). Portanto, há todo um trabalho “de desenvolvimento do potencial, da autonomia, das capacidades de cooperação e de adaptação” (Brunel, 2004, p. 20). O desejo é solicitado permanentemente (Gaulejac, 2007).

Nessa dinâmica, no âmbito de promoção da ideologia gerencialista, o controle é realizado não de maneira absoluta; antes, é integrado às ideologias daqueles que se deseja submeter (Chambefort, 2006; Pagès *et al.*, 1993). É neste contexto, que a ideologia gerencialista se caracteriza por ser um sistema de crenças que governa práticas sociais individuais e coletivas a partir do exercício de controle de subjetividade nas organizações (Gaulejac, 2007).

Porém, no cenário organizacional contemporâneo, o controle da subjetividade se reconfigura: o respeito por regras e normas formais – antes um ideal da empresa capitalista clássica –, dá lugar à propagação de desejos como sucesso, busca por reconhecimento e o gosto pelo desafio (Tonon & Grisci, 2015), provocando no ego um ideal de gratificação. Tal controle, inserido por meio de mecanismos sutis, mas por si só poderosos, instaura no indivíduo uma incessante busca por objetivos estrategicamente definidos (Enriquez, 1997; Gaulejac, 2007; Pagès *et al.*, 1993).

A ideologia gerencialista induz então à produção de dois processos interconectados em nível subjetivo – adesão e mobilização psíquica –, esperando dos empregados sacrifícios da ordem subjetiva e afetiva, e fazendo da organização o lugar da realização de si mesmo (Gaulejac, 2007; Salimon & Siqueira, 2013; Siqueira, 2009). A mobilização psíquica – uma implicação subjetiva e afetiva da energia libidinal convertida em força de trabalho –, depende não só da identificação pessoal com a imagem de onipotência e excelência da organização e a projeção desta imagem sobre o seu próprio ego, mas também da interiorização do ideal de expansão e perfeição que a organização propõe (Gaulejac, 2007). Já a adesão voluntária se



inscreve no paradoxo que prefere “a mobilização à obrigatoriedade, a incitação à imposição, a gratificação à punição, a responsabilidade à vigilância” (Gaulejac, 2007, p. 115). Ambas, atreladas ao fascínio, sedução e encantamento, se constituem em modalidades de controle por amor (Siqueira, 2009).

O corolário disto é que a ideologia gerencialista avança, para além das empresas, em distintos contextos organizacionais, e se manifesta, por exemplo, na gestão de recursos humanos das organizações públicas (Onuma, Zwick, & Brito, 2015) ou até mesmo em organizações do terceiro setor (Salimon & Siqueira, 2013). No que tange às políticas de gestão de recursos humanos, estas se interconectam à dimensão ideológica, por meio de processos de mediação, que unem restrições às vantagens, de toda espécie, em suas diretrizes contraditórias de dominação (Pagès *et al.* 1993). Isto implica que, por trás de altos salários, de recompensas econômicas e simbólicas e da promoção da ideia de humanização do trabalho, as empresas recorrem ao intelecto e psiquismo para fortalecer o vínculo empresa-indivíduo (Siqueira, 2009).

Assim, políticas de recursos humanos não deixam de ser práticas ideológicas que prescrevem produtividade e rentabilidade da organização, profundamente enraizadas na lógica de mercado (Onuma *et al.*, 2015; Salimon & Siqueira, 2013; Siqueira, 2009). Um reflexo disto tem sido a disponibilização de uma gama de instrumentos que visam ao auto gerenciamento dos indivíduos frente às exigências organizacionais (Gaulejac, 2007), como se verifica nas práticas de *coaching* adotadas internamente pelas organizações (Campos & Pinto, 2012).

## 2.1 Práticas de *coaching* nas organizações

O *coaching*, de maneira ampla, é considerado um instrumento de desenvolvimento pessoal, que, por meio de metodologias genéricas e interações estruturadas entre um conselheiro, denominado *coach*, e um indivíduo (*coachee*), busca a evolução deste último (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2014). Originado no meio esportivo anglo-saxão da década de 60, devido à sua aplicabilidade, logo se estendeu para os negócios, ganhando adeptos que vão desde o aconselhamento pessoal até o desenvolvimento de carreira (Chambefort, 2006), se espalhando em vários setores da vida social nos quais a competição se tornou uma norma (Gaulejac, 2017).

Diferentemente dos mecanismos convencionais de treinamento, no âmbito organizacional, o *coaching* emprega uma lógica de aprendizado em que o *coachee* supostamente autodetermina as metas a serem alcançadas, e o treinamento muito se dá em função destas metas em acordo às necessidades organizacionais (Grant, 2005; 2010; Killburg, 1996). Conduzido por gerentes de linha e supervisores junto aos empregados, que desempenham o papel de *coachs*, o *coaching* interno ou organizacional, como vem sendo designado (Campos & Pinto, 2012), se propõe ao aumento de produtividade associado ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores (*coachees*).

Nesse aspecto, cabe frisar que o *coaching* organizacional se difere de outra modalidade próxima – o *coaching* executivo (ou *executive coaching*). Enquanto no *coaching* executivo, *coachs* externos se voltam para auxiliar executivos e líderes a desenvolver habilidades necessárias para alcançar objetivos organizacionais e relacionados ao trabalho (Grant, 2010; Pliopas, 2017), no *coaching* organizacional, a especificidade é a de que os *coachs* são os próprios líderes e gestores da organização, num processo interno, a fim de capacitar demais funcionários (*coaches*), no que toca ao desenvolvimento pessoal e metas organizacionais (Campos & Pinto, 2012). Salienta-se que o *coaching* organizacional, objeto dessa investigação, na literatura brasileira, ora se aproxima, de forma subjacente às competências ou ferramentas de treinamento e desenvolvimento (Alberton & Beuren, 2003), ora como dimensão de amplos modelos gerenciais, não necessariamente ligados à área de recursos humanos (Donato, Farina, Donaire, & Santos, 2017).



No contexto brasileiro, o *coaching* se apresenta como técnica gerencial de recursos humanos recentemente empregada nas organizações, fazendo parte da esteira da importação e do uso indistinto dos modismos gerenciais estrangeiros (Duarte e Medeiros, 2019; Siqueira, 2009), que buscam dar respostas às demandas de liderança nas organizações (Wood Jr. *et al.*, 2011). Cabe ressaltar que a fronteira entre o *coaching* em organizações e outras técnicas próximas, como o aconselhamento, é tênue e pouco sistematizada (Donato *et al.*, 2017; Graziano, Peixoto, Pizzinatto, & Castro, 2014).

Todavia, a dimensão ideológica de abordagens como o *coaching* também é relevante, dado que estas podem contribuir sobremaneira para que as contradições sociais sejam transpostas para o campo dos problemas relacionais, o que promove uma “psicologização” das relações sociais de trabalho (Brunel, 2004; Chambefort, 2006). Como afirma Gaulejac (2017, p. 29) “a psicologização dos problemas relacionados à organização do trabalho leva os trabalhadores a internalizar uma imagem negativa de si mesmos”. Passa a ser do indivíduo a responsabilidade por adquirir novos códigos de interação e fazer a gestão psicológica de si mesmo, a partir da prática do *coaching* (Brunel, 2004; 2006). Chambefort (2006) destacou que a dimensão normativa e ideológica nos discursos de *coaching*, tende a uma busca pela normalização do comportamento dentro da organização, para garantir seu bom funcionamento.

Assim, o *coaching*, em âmbito da ideologia gerencialista, pode ser considerado “o produto, e às vezes o produtor, de uma tendência contemporânea de problematizar situações organizacionais de forma relacional e psicológica” (Brunel, 2006, p. 17), por tencionar no indivíduo a construção de um posicionamento correto, que considere tanto a si mesmo como os anseios organizacionais (Brunel, 2006).

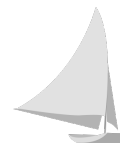
### 3. Procedimento metodológico

Tomando por base o objetivo anteriormente definido, a abordagem de pesquisa se caracteriza como qualitativa. Esta abordagem explora e entende o significado que os indivíduos atribuem a um problema, podendo se empregar um processo de investigação que abarca o acesso a participantes por meio do critério de seleção por conveniência, coletando os seus relatos com o auxílio de roteiro(s) de entrevista semiestruturado(s), os quais, posteriormente, são tratados, codificados, categorizados e interpretados pelos pesquisadores (Creswell, 1996).

Foram entrevistados, em uma capital brasileira, com o apoio de um roteiro de entrevista semiestruturado, cinco gestores de linha e um gestor de recursos humanos. Todos, de diferentes organizações, têm aplicado o *coaching* nas empresas das quais fazem parte. Pautada nas recomendações de Creswell (1996), a entrevista em profundidade partiu de tópicos gerais e, conforme transcorrida a conversação, se aprofundou em tópicos específicos. O roteiro foi semiestruturado e contemplou dois blocos de questões: o primeiro buscou evidenciar como se dá a inserção do *coaching*, seus benefícios e dificuldades nas organizações; já o segundo bloco, permitiu a coleta de percepções pessoais acerca da relação entre indivíduo e organização.

Para análise dos dados adotou-se a Análise Crítica do Discurso (ACD), baseando-se nas proposições de Fairclough (2016), a fim de clarificar as possíveis estratégias ideológicas e persuasivas utilizadas pelos *coachs*. A ACD entende o discurso como uma prática social, que reflete representações ideológicas, visões de mundo e pontos de vista a respeito da realidade, recuperando a ordem social vigente, a partir do relacionamento entre discurso, texto e ação.

Tendo por base a construção de um *corpus* textual, advindo da transcrição das entrevistas, procedeu-se à seleção e categorização dos discursos. Dessa forma, foram identificadas duas categorias: (1) “**Cenas práticas do *coaching* na organização**”, que evidencia a inserção e a dimensão prática do *coaching* nas organizações, conforme estruturas ideológicas de controle; e, (2) “**O *coaching* en(cena): gerenciamento da subjetividade e da promoção da ideologia gerencialista**”, que relaciona os elementos implícitos e ideológicos da



gestão da subjetividade a partir das técnicas de *coaching*. A seguir, serão apresentados os resultados para cada categoria encontrada.

#### 4. *Coaching*, gestão e subjetividade: uma controversa relação

##### 4.1. Cenas práticas do *coaching* na organização

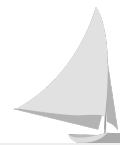
A concepção do que é *coaching*, recuperada dos discursos dos próprios entrevistados, aponta como primeiro resultado uma coesão entre elementos descritivos, que aparentam uma noção uniforme acerca da técnica – um recurso psicológico que explora as limitações dos trabalhadores na promessa de potencializar suas capacidades, otimizar performances e obter melhores resultados. Esta ideia se apresenta em verbalizações como: “fazer com que a pessoa perceba que aquilo é um ponto a ser trabalhado e desenvolver isso para que tenha um resultado melhor” (E1); “a gente na empresa, atualmente, tem trabalhado muito esse quesito de melhorar performance do indivíduo, de tornar ele um líder melhor e, assim, agregar resultado na companhia” (E2) e; “(...) serve pra tentar garimpar nessas pessoas o melhor que elas têm, as capacidades que elas têm, as habilidades que elas têm e os talentos que elas têm, porque até então muitos desconhecem pela falta até do, eu acho, o autoconhecimento” (E3).

À luz da análise crítica do discurso, percebe-se a emergência de um significante central nas verbalizações: o paradigma utilitarista e funcionalista de maximização de esforços em prol de resultados (Gaulejac, 2007), sejam eles organizacionais ou individuais. Tal fato reverbera a ideia de que a prática do *coaching* “mais do que enquadrar os corpos, procura-se canalizar as pulsões e mobilizar os espíritos” (Gaulejac, 2007, p.118). Metaforicamente, descrevendo o que é *coaching*, (E3) parte de um processo de “garimpar”. A expressão é individual, mas o conteúdo do discurso, subentendido nas falas dos demais entrevistados, colocam a técnica como um recurso para perceber aquilo que precisa ser trabalhado e adequado para uma “mudança de cultura” (E6) de forma a uma “melhor performance do indivíduo” (E2), a fim de “agregar resultado para a companhia” (E2). Em sentido amplo, o indivíduo pode até aprimorar a si mesmo, mas é esperado que esse aprimoramento se dê conforme aos resultados organizacionais.

Com base na percepção desse caráter utilitarista, buscou-se entender a lógica de funcionamento do *coaching* nas organizações. Ela se pauta sobremaneira em dois mecanismos de controle: o monitoramento e a mensuração. A fala de (E2) fundamenta a análise:

“eu como coordenador em si tenho as minhas rotinas pessoais, aonde eu semanalmente trago as pessoas com quem eu vejo potencial que pode galgar melhores posições na companhia ou pode realmente multiplicar ‘pra’ frente de serviço deles. É essa melhoria então: eu semanalmente trago essas pessoas ‘pra’ conversar, ‘pra’ mostrar ‘pra’ eles aonde é que eles acertaram aonde eles erraram e juntos ali a gente construir melhor um profissional ou melhorar realmente a capacidade dele para as entregas ‘pra’ companhia”. (E2).

O discurso, verbalizado por (E2), esconde um sistema de controle, no sutil monitoramento semanal das atividades daqueles trabalhadores que apresentam algum tipo de potencial para “galgar melhores posições na companhia”. Alimentados pelo desejo de realização do ego e incentivados pela prática do *coaching*, torna-se mais factível a entrega do sujeito aos objetivos organizacionais. Da mesma forma, ao mencionar que “semanalmente trago as pessoas”, o léxico empregado remete ao sentido de induzir e condicionar o *coachee*, o que vai ao encontro das discussões críticas da ideologia gerencialista e do uso da energia libidinal do trabalhador em função da organização (Pagès et al., 1993; Enriquez, 1997). Nesse sentido, como afirma Gaulejac (2017, p. 27), “a cada indivíduo é devolvido à responsabilidade de seus fracassos e sucessos”.



Ainda no contexto do monitoramento, verifica-se que a prática de *coaching* utiliza-se de um mecanismo de reforço à idealização das conquistas individuais (Gaulejac, 2007). Para tanto, a técnica parte da elaboração de metas semanais de realização pessoal, como se observa na fala de (E6): “Tem sessões semanais ‘aonde’ cada técnica vai avançando, ‘aonde’ a gente vai evoluindo, ‘aonde’ vai ser traçada as metas semanais, ‘pra’ que a gente consiga chegar ao objetivo, e ‘aonde’ você quer chegar dentro do seu trabalho profissionalmente.”

O monitoramento periódico de “sessões semanais” acompanhado do avanço das técnicas e “metas semanais” parecem descrever um processo de instrumentalização das aspirações profissionais, visto que a organização é o espaço de desenvolvimento pessoal e de realização de si mesmo (Brunel, 2004). Num contexto onde a maior produtividade é requisito para a realização do ego, redesenhar os mecanismos de controle, a partir da responsabilização do sujeito pelas suas insuficiências, apresenta-se como ferramenta ideal para supremacia da ideologia gerencialista e para o controle das subjetividades nas organizações (Gaulejac, 2007).

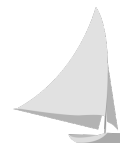
O mecanismo de mensuração, percebido na prática de *coaching*, incide nos discursos realçando sua importância para o desenvolvimento do indivíduo em favor da organização, o que corrobora a tendência à primazia do uso de técnicas de avaliação e quantificação do rendimento do indivíduo e da sua adaptação às demandas do gerencialismo (Pagès *et al.*, 1993). A verbalização de (E3) ilustra essa assertiva, destacando a mensuração como recurso:

“O *coaching* (...) pode trabalhar dentro de uma área específica. Então a pessoa ela responde como se fosse um questionário dentro das diversas áreas: área pessoal, área financeira, área de relacionamentos...então ela vai pontuando qual dessas áreas ela tem a maior dificuldade. Então a partir do momento [em] que o *coaching* pega essa ferramenta e aplica, ele percebe qual que é a área que a pessoa ‘tá’ tendo alguns problemas. Ele começa a trabalhar em cima dessa área junto com a pessoa, em parceria com a pessoa”. (E3).

Com base na sentença, as ferramentas de mensuração parecem tentar criar um indivíduo polivalente, excelente em todas as suas atuações, um tipo de fórmula mágica desenvolvida para fortalecer sua personalidade e permitir que dê conta de todas as demandas organizacionais e pessoais, em um processo de submissão e adaptação aos novos modelos sociais (Gaulejac, 2017). Ressalta-se ainda como esse processo se efetua: “junto com a pessoa, em parceria com a pessoa”, a fim de estabelecer relações sociais pautadas na confiança, como uma forma de amenizar o propósito de instrumentalização da área da vida que a pessoa está “tendo alguns problemas”. Portanto, a partir da invocação da qualidade total do indivíduo, essa técnica idealizadora deseja que todas as suas habilidades estejam à serviço da rentabilidade, num mundo sem defeito e de execução de tarefas perfeitas (Gaulejac, 2007).

Ademais, ante às considerações da prática da atividade do *coaching*, observa-se nos discursos apresentados, aspectos do paradigma utilitarista e funcionalista (Gaulejac, 2007), que orientam o modelo gerencialista nas organizações, a partir da racionalização, monitoramento e mensuração constantes, que levam o indivíduo ao “império” dos números, tornando-o um ser puramente racional, que se encontra permanentemente em avaliações (Pagès *et al.*, 1993). Para além disso, o fragmenta por áreas, de modo a construí-lo incitando o seu máximo potencial, tanto para si mesmo como para as organizações (Brunel, 2006).

Assim, o discurso do *coaching* organizacional fala muito acerca do desenvolvimento pessoal do indivíduo (Brunel, 2004). E para isso, acompanha a trajetória desse indivíduo na organização, a partir de um discurso de parceria, em nível subjetivo, de adesão e mobilização psíquica (Gaulejac, 2007; Siqueira, 2009), que tem como efeito, a “psicologização” dos problemas sociais (Gaulejac, 2017). De modo sutil, dissimula mecanismos de controle. Portanto, as práticas de *coaching* reforçam a ideologia gerencialista e revitalizam a busca pelo sucesso (Enriquez, 1997; Gaulejac, 2007; Pagès *et al.*, 1993).



## 4.2. O *coaching* en(cena): gerenciamento da subjetividade e a promoção da ideologia gerencialista

Partindo do verbete “encena”, em alusão ao “colocar em cena” ou “dispor de coisas com o fim de iludir”, essa seção discorre sobre os resultados evidenciados do *coaching* no que concerne aos mecanismos implícitos e ideológicos, que impulsionam a adesão e mobilização psíquica do indivíduo aos objetivos organizacionais, por meio da gestão instrumentalizada da subjetividade (Gaulejac, 2007; Siqueira, 2009).

Pelo conceito e forma como é empregado, o *coaching* se permite entender como uma técnica de gestão da subjetividade. Ela parte da tentativa de introjeção e manipulação de sentidos na ordem psíquica dos indivíduos, influenciando-os a pensar e agir em função de uma promessa de satisfação do ego e autorrealização (Chambefort, 2006). Todavia, considerando as dificuldades de se engendrar no domínio psíquico dos sujeitos, verifica-se que a gestão da subjetividade pelo *coaching* se depara com barreiras subjetivas dos indivíduos, segundo (E1):

“Nem sempre é tão fácil. Você nem sempre tem uma receptividade boa. Quando não tem essa receptividade, você procurar entender a pessoa, você tentar quebrar essa barreira, que, muitas vezes, ela é imposta, é uma coisa muito complicada. Você conseguir passar essa barreira, você abordar de um modo diferente, para você entender porque que aquela pessoa colocou aquela barreira e como tem uma barreira [...] até você mesmo pensando como você vai abordar, como você tem que chegar de um jeito diferente, você mesmo tem que tirar a sua barreira ‘pra’ depois você tentar entender e ultrapassar a barreira da outra pessoa ‘né’”. (E1).

Ao centrar a análise no fragmento, verifica-se que embora o entrevistado descreva e reconheça as barreiras para acessar e influenciar a subjetividade dos indivíduos, o discurso apresentado não traz para si a impossibilidade de transpor essas barreiras, mas atribui a outra pessoa, nomeada de “você” – e não eu, o próprio *coach* – a sua incapacidade, ou nas suas palavras, “receptividade”. A escolha por essa articulação não é aleatória, pois ela faz parte de uma encenação ideológica que atribui aspectos positivos para o interlocutor a partir da impessoalidade empregada e desdenha o outro de quem ele fala “para você entender porque que aquela pessoa colocou aquela barreira” (E1). Tal propósito materializa a necessidade de valorização da atividade de *coaching* e atribui as dificuldades de realização àquele que ao não consegue transpor suas próprias barreiras.

O discurso apresentado demonstra que o processo de implementação do *coaching* nas organizações “nem sempre é tão fácil”, “nem sempre tem receptividade boa” (E1). Isso é justificado na fala pela resistência dos indivíduos em ceder às proposições da técnica. Uma vez identificada essa resistência, a performance do *coach* volta-se para criar mecanismos de “quebrar essa barreira”, por meio do desenvolvimento de estratégias mais afáveis, que se apoderam da dinâmica do afeto para fascinar, seduzir e potencializar o desempenho produtivo (Siqueira, 2009), quais sejam: “Olhar a pessoa como um ser único” (E1), “tem que fazer ela se sentir especial e se sentir capaz” (E2).

Ao verbalizar os desafios da técnica de *coaching*, (E2) menciona que o entrave principal se concentra na existência de informações primárias na mente dos indivíduos, que se sobrepõem à compreensão e vontade do crescimento pessoal:

“O grande desafio é fazer com que as pessoas compreendam que elas têm capacidade. Tem muitas pessoas que elas são travadas. Elas não sabem o potencial que têm, então você tentar mostrar isso ‘pra’ ela é, de certa forma, acho que a coisa mais complicada que tem. Fazer ela se sentir especial e se sentir capaz. Tem pessoas que a gente chega hoje, chama ‘pra’ falar sobre ela, conversar sobre ela, - *olha eu percebo que você tem facilidade de realizar determinada tarefa ou de realmente conduzir uma outra equipe* - e a pessoa fala – *eu não me vejo dessa forma* – ela meio que se trava e você abrir essa mente e colocar essas informações é complicado”. (E2).





Nesse excerto é possível encontrar sentenças com uma concepção negativa sobre o acesso à subjetividade, tais como: “pessoas que elas são travadas”; “não sabem o potencial que têm”, “não me vejo dessa forma”, “meio que se trava”. Ao mesmo tempo, verifica-se expressões que denotam o impulso positivo dado pelos *coachs* para “abrir essa mente”, sejam: “elas têm capacidade”, “tentar mostrar isso ‘pra ela”, e “colocar essas informações”. Essa dualidade, rememora os sistemas de mediação em Pagès *et al.* (1993), que unem restrições às vantagens para que o indivíduo absorva novos valores – os organizacionais –, como se seus os fosse.

Sobre essa incitação de impulso positivo para ampliação da produtividade, (E1) e (E3) também apontam: “Na realidade o *coaching* mostra o contrário pra você. Ele traz algumas particularidades que ‘faz’ a gente refletir, que ‘faz’ o ser humano refletir, que na realidade existe muito mais, que ele não tá dando cem por cento de si” (E3) e “você jogar frases-chaves, você consegue quebrar aquela apatia entendeu? após isso...jogar alguns pensamentos, alguma coisa que faz a pessoa refletir após algum tempo a ir ‘pra’ casa ficar pensando sobre aquilo” (E1).

No contexto da encenação do *coaching*, em função do gerenciamento da subjetividade e da promoção da ideologia gerencialista, a fala de (E3) explicita que “na realidade o *coaching* mostra o contrário pra você”. Ou seja, há uma performance a ser representada, que oculta outros interesses quando do desenvolvimento de suas atividades. Assim, o gerenciamento da subjetividade dá-se a partir do despertar, no indivíduo que recebe o apoio do *coach*, da percepção de que “ele não tá dando cem por cento de si”. Nessa situação, o papel do *coach* parece voltar-se para demonstrar ao indivíduo a sua incapacidade de gerenciar suas próprias pulsões, tornando-o dependente de um agente revelador das suas potencialidades. A exploração de léxicos como “faz a gente refletir”, “jogar alguns pensamentos”, “ir para casa [e] ficar pensando sobre aquilo”, agem como forças atuantes na subjetividade que desafiam o indivíduo.

Depreende-se disso que o *coach* utiliza-se de ferramentas subjetivas, que justificam e racionalizam, o “contrário” do que o *coachee* consegue ver, a fim de naturalizar uma realidade particular em prol do “cem por cento de si”. Nesse sentido, o entrevistado (E1) clarifica uma dessas ferramentas, como “frases-chaves”, que mobilizam o psicológico a favor da adesão voluntária e do auto gerenciamento dos indivíduos (Gaulejac, 2007).

Em decorrência dos desafios e entraves, ou até mesmo conflitos, da técnica do *coaching*, percebe-se que a intenção maior da técnica (ou desses profissionais) está em extrair o potencial subjetivo do indivíduo, o que é verbalizado em:

“Eu acho que o *coaching* a função dele é você trazer à tona a coisa boa. O ruim não precisa. É só você cutucar um pouquinho a pessoa, que o ruim, ele vem à tona. O bom você tem que ir mais a fundo” (E1).

“Você tem que cavar um pouco mais, você tem que buscar, você tem que se esforçar e tem que, sei lá, desenvolver um pouco dessas técnicas, conversar com a pessoa ‘pra’ ter uma experiência maior” (E1)

“Eu sempre falo que garrafa cheia é mais difícil colocar mais coisa dentro, então é necessário que a gente consiga esvaziar essas mentes”. (E2).

A importância destes fragmentos é a de que, além de reconhecer que a subjetividade da pessoa se trata de uma barreira, o *coach* acredita que inclusive pode modificar atributos que se encontram no indivíduo, conforme os anseios da organização, o que quer dizer, que os *coachs* governam práticas sociais individualmente (Gaulejac, 2007). O *coaching* se mostra como um processo que não só captura determinados atributos que estão profundamente ocultos, mas visa inserir, no lugar destes atributos, novos valores (Brunel, 2004). Isso se revela de maneira mais presente nas seguintes sentenças: “trazer à tona a coisa boa”, “cavar um pouco mais (...) tirar o que tem na pessoa que ‘tá’ lá no fundinho e trazer ‘pra’ superfície” (E1).

Por fim, por meio de uma metáfora “(...) garrafa cheia é mais difícil de colocar mais coisa dentro”, (E2) sinaliza o potencial da prática do *coaching* exercida pelos *coachs*, que é o



de “esvaziar essas mentes” (E2). Nesse sentido, pode-se dizer que o *coaching*, na sua encenação, quanto ao gerenciamento da subjetividade e da promoção da ideologia gerencialista, está muito mais focado na ordem de transpor barreiras e informações primárias, que dificultam o acesso à individualidade, à subjetividade e à mente dos *coaches*. Consequentemente, as ferramentas de mediação (Pagès *et al.*, 1993) nesse processo, são protagonistas do desbloqueio subjetivo de mentes e corpos, “dando cem por cento de si” (E3).

## 5. Considerações finais

Neste estudo se teve por objetivo analisar criticamente a instrumentalização do *coaching* enquanto mecanismo de gerenciamento da subjetividade e de promoção da ideologia gerencialista em organizações produtivas, tendo por aporte um quadro analítico teórico-crítico. O *coaching* organizacional, como se propõe, é um conjunto de técnicas de desenvolvimento individual de trabalhadores, visando ao aumento de produtividade e aprimoramento da compreensão de trabalhador acerca do cargo.

Porém, considerando que as práticas de gestão não são ideologicamente neutras (Gaulejac, 2007) e se encontram a serviço de uma cultura organizacional ideológico-normativa, verifica-se, à luz da perspectiva crítica, que a atuação do *coaching* apresenta uma lógica paradoxal: ao mesmo tempo que se recorre à subjetividade do indivíduo para a extração de atributos que confirmarão o seu potencial pessoal e profissional máximo, é a própria esfera subjetiva que se apresenta como a principal barreira a ser removida para promover o alcance de resultados, sobretudo, os organizacionais.

Deste modo, embora o *coaching* tenha sido relativamente estudado sob diversos ângulos, em nenhum deles se contava até então com uma perspectiva analítica/crítica sobre o seu emprego em organizações. Portanto, a contribuição do presente artigo reside em ser, em âmbito nacional, um trabalho analítico pioneiro acerca da gestão da subjetividade envolvendo o *coaching* e a gestão de recursos humanos, pautado no arcabouço teórico-crítico de estudiosos da sociologia clínica e da psicossociologia.

Entende-se, que para estudos futuros de natureza crítica semelhante, também seria relevante entrevistar gestores de organizações públicas ou do terceiro setor. Ainda, se sugere evidenciar a percepção específica dos *coaches* ou de outros *stakeholders* como os gestores de recursos humanos, por exemplo. Por fim, também se enxerga como contribuição futura, expandir a estratégia metodológica para além das entrevistas, trazendo para a análise inclusive o discurso organizacional manifesto em documentos associados às práticas de *coaching*.

## Referências

- Alberton, L., & Beuren, I. M. (2003). A formação comportamental de auditores contábeis independentes: um estudo multicaso. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1(2), 1-24.
- Ardoino, J., & Barus-Michel, J. (2005). Sujeito. In: Barus-Michel, J., Enriquez E., & Lévy, A. *Dicionário de psicossociologia* (pp. 203-209). Lisboa: Climepsi.
- Brunel, V. (2004). *Les managers de l'âme*. Paris: La Découverte.
- \_\_\_\_\_. (2006). Pratiques réflexives et régulation organisationnelle. *Communication et organisation*, 28(1).
- Campos, T. M., & Nunes Pinto, H. M. (2012). Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. *Revista Reuna*, 17(2), 15-26.
- Chambefort, C. (2006). Coaching: pour la promotion d'une idéologie normative? *Communication et organisation*, 28(1).



- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). *The complete handbook of coaching*. London: Sage.
- Creswell, J. W. (1996). Research design. *Qualitative and Quantitative Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Donato, H. C., Farina, M. C., Donaire, D., & Santos, I. C. D. (2017). Value co-creation and social network analysis on a network engagement platform. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 63-91.
- Duarte, M. P. F. C., & Medeiros, C. R. de O. (2019). Pop-Management: 15 anos depois: a incorporação do pop-management no trabalho de executivos de grandes empresas. *Cadernos Ebape.BR*, 17(1), 185-198.
- Enriquez, E. (1997). *A organização em análise* (F. d. Rocha Filho, trad.). Vozes.
- Fairclough, N. (2016). *Discurso e mudança social*. Brasília: ed. UnB.
- Gaulejac, V. d. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias e Letras.
- \_\_\_\_\_. (2017). Vivre dans une société paradoxante. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(24), 27-40.
- Grant, A. M. (2005). *Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science and business literature*. Australia: University of Sydney.
- \_\_\_\_\_. (2010). It takes time: A stages of change perspective on the adoption of workplace coaching skills. *Journal of Change Management*, 10(1), 61-77.
- Graziano, G. O., Peixoto, C. A., Pizzinatto, A. K., & Castro, D. S. P. D. (2014). Coaching e mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(1), 47-59.
- Killburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Onuma, F., Zwick, E., & Brito, M. (2015). Ideologia Gerencialista, poder e gestão de pessoas na administração pública e privada: uma interpretação sob a ótica da análise crítica do discurso. *Revista de Ciências da Administração*, 1(2), 106-120.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. de & Descendre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Pliopas, A. (2017). Drawing the triangle: how coaches manage ambiguities inherited in executive coaching. *Brazilian Administration Review*, 14(4), 1-23.
- Salimon, M. I., & Siqueira, M. V. S. (2013). Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor. *Revista de Administração da USP*, 48(4), 643-657.
- Silva, L. C. O., Leite, C. D. D. S. W., Carvalho, P. S. F., Anjos, A. D. C. D., & Brandão, H. I. M. (2018). Desvendando o coaching: uma revisão sob a ótica da psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363-377.
- Siqueira, M. V. S. (2009). *Gestão de pessoas e discurso organizacional*. Curitiba: Juruá.
- Tonon, L., & Grisci, C. L. I. (2015). Gestão gerencialista e estilos de vida de executivos. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(1), 15-39.
- Wood Jr, T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonization and neo-colonization of human resource management in Brazil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232-243.

---

<sup>1</sup> Técnicas de *coaching*, de modo amplo, empregam processos de desenvolvimento pessoal que conjugam interações estruturadas para promover o benefício individual e potencialmente de outros *stakeholders* (Cox, *et al.*, 2014). Assim, dada a aplicabilidade do *coaching* em inúmeros contextos, bem como sua dispersão conceitual, este estudo ocupou-se exclusivamente de explorar o seu papel enquanto um conjunto de técnicas de gestão de recursos humanos nas organizações. Para uma análise expandida do *coaching*, considerando outros conceitos e cenários, sugere-se consultar Silva, Leite, Carvalho, Anjos e Brandão (2018).