

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

**Mauro Schneider**

***COACHING EXECUTIVO NO BRASIL: desenvolvimento humano ou econômico?***

Belo Horizonte  
2022

**Mauro Schneider**

***COACHING EXECUTIVO NO BRASIL: desenvolvimento humano ou econômico?***

**Versão final**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais, Trabalho e Pessoas

Orientador: Prof. Dra. Ana Paula Paes de Paula

Belo Horizonte  
2022

Ficha Catalográfica

S359c Schneider, Mauro.  
2022 Coaching executivo no Brasil [manuscrito]: desenvolvimento humano ou econômico? / Mauro Schneider. – 2022.  
123 f. : il., graf. e tabs.

Orientadora: Ana Paula Paes de Paula  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia (f. 108-123).

1. Recursos humanos – Teses. 2. Mentores nos negócios – Teses. 3. Administração – Teses. I. Paula, Ana Paula Paes de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.3



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

### ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **MAURO RODRIGO SCHNEIDER**, REGISTRO Nº 749/2021. No dia 21 de junho de 2021, às 14:00 horas, reuniu-se remotamente, por videoconferência, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 01 de junho de 2022, para julgar o trabalho final intitulado "**Coaching executivo no Brasil: desenvolvimento humano ou econômico?**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais, Trabalho e Pessoas**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Paes de Paula, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO

REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 21 de junho de 2021.

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Paes de Paula  
ORIENTADORA - CEPEAD/UFMG

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Kely César Martins de Paiva  
CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Jair Nascimento Santos  
DCH/UNEB



Documento assinado eletronicamente por **Ana Paula Paes de Paula, Professora do Magistério Superior**, em 21/06/2022, às 15:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Kely Cesar Martins de Paiva, Professora do Magistério Superior**, em 21/06/2022, às 15:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jair Nascimento Santos, Usuário Externo**, em 21/06/2022, às 16:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1499806** e o código CRC



6E6DB807.

---

Referência: Processo nº 23072.232102/2022-68

SEI nº 1499806

*Dedico este estudo a todas, todos e todes que, ao sentirem a corrente do mainstream oferecer resistência ao pensamento crítico, avançam ainda mais na direção das pluralidades, descontinuidades e verdades subjetivas.*

## AGRADECIMENTOS

Este estudo não teria sido realizado sem a participação direta de diversos seres imprescindíveis em meu apreender, agir, avaliar e ressignificar. Em primeiro lugar, o Eterno, de onde vem minha inquietação crítica, querida mãe Hermínia e exigente pai Albano (*in memoriam*) que geraram um irmão de sangue e de estudos, Dr. Luis Carlos Schneider, incansável em seus ensinamentos desde 1979. Da mesma forma, um presente imerecido da vida, uma estrela em forma de mulher, minha esposa e companheira Giselle Guimarães, a razão de minha volta ao Brasil e mantenedora principal de meus estudos.

Especial agradecimento a uma pessoa extraordinária, que conduziu meus estudos durante este período com sua mestria, paciência e brilhantismo: Dra. Ana Paula Paes de Paula, sempre disponível e que, com muita leveza e competência, guiou os escritos e pensamentos aqui desenvolvidos por este aprendiz ansioso e, por vezes, imaturo.

Sinceros agradecimentos aos professores da Banca Examinadora – Dra. Kely Paiva e Dr. Jair Santos - pelas valiosas contribuições. Meu apreço à Secretaria do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração e seu trabalho excelente neste período de exceção (pandemia). Da mesma forma à Fundação Universitária Mendes Pimentel (Fump) e seu inestimável apoio financeiro durante o curso. Obrigado à todas e todos as(os) professores e colegas que participaram deste caminho e, profundamente, a Universidade Federal de Minas Gerais, por manter viva a ciência, a democracia e a pluralidade humana em meio a tempos obscuros no Brasil.

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo investigar a prática do *coaching* no Brasil, sobretudo o *coaching* executivo. Para tanto, pesquisou-se dois fenômenos que encontram-se interligados ao tema central: o neoliberalismo e a cultura do *management*. Um estudo socioeconômico e histórico foi desenvolvido – tanto no Brasil quanto no cenário internacional – para subsidiar as discussões e resultados apresentados. Em relação à abordagem metodológica, esta pesquisa utilizou a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) em dois momentos: primeiramente na criação de categorias a partir da produção científica nacional do tema e, conseqüentemente, na avaliação de duas das mais relevantes escolas de *coaching* do Brasil, assim como seus cursos e entrevistas audiovisuais de seus idealizadores que buscaram responder à pergunta: “*Coaching* executivo no Brasil: desenvolvimento humano ou econômico?” Os resultados apontaram para o desenvolvimento humano, porém dentro dos padrões do neoliberalismo, ou seja, por meio da racionalidade instrumental estruturada pelo paradigma econômico vigente. Além disso, verificou-se a relação entre o neoliberalismo, cultura do *management* e a prática do *coaching* como elementos que retroalimentam-se no tecido social.

Palavras-chave: Coaching. Coaching executivo. Neoliberalismo. Cultura do *management*. Estudos Organizacionais.



## **ABSTRACT**

This dissertation aimed to investigate the practice of coaching in Brazil, especially the executive coaching. In order to attain this objective, two phenomena were researched that are linked to the central theme: neoliberalism and the culture of management. A socioeconomic and historical study was developed – both regarding national and international scopes – to support the discussions and results presented. Regarding the methodological approach, this research used content analysis (BARDIN, 2011) in two moments: firstly, in the creation of categories from the national scientific production on the subject and, consequently, in the evaluation of two of the most relevant coaching schools in Brazil, as well as its multimedia courses and also interviews with its creators who sought to answer the following question: “Executive coaching in Brazil: human or economic development?” The results pointed to human development, but within the standards of neoliberalism, that is, through instrumental rationality structured by the current economic paradigm. In addition, the relationship between neoliberalism, management culture and the practice of coaching as elements that feed back into the social fabric was confirmed.

Keywords: Coaching. Executive coaching. Neoliberalism. Management culture. Organizational studies.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os três elementos interligados .....	19
Quadro 2 – Conceitualização do coaching.....	59
Quadro 3 – As abordagens do coaching .....	61
Quadro 4 – Grow Model.....	64
Quadro 5 – “ <i>The Authentic Happiness Coaching</i> ” .....	66
Quadro 6 – Artigos e sínteses .....	72
Quadro 7 – Excertos de cada categoria com referências textuais .....	79
Quadro 8 – Cursos e categorização.....	92
Quadro 9 – Resultados do material audiovisual.....	95

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Roda da Vida.....	63
Figura 2 – Classificação Qualis/Capes dos artigos por extrato de periódicos .....	77
Figura 3 – A tríade hegemônica.....	103

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 A Organização Neoliberal .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 A Cultura do <i>Management</i>.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3 <i>Coaching</i> e <i>Coaching</i> Executivo .....</b>	<b>56</b>
<b>3 ABORDAGEM METODOLÓGICA, ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
<b>3.1 Categorias de análise dos artigos .....</b>	<b>77</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*Panta rei* — expressão grega que significa “tudo flui” ou “tudo muda” — pode ser considerada *alma mater* do atual modelo econômico. Quando o filósofo Heráclito de Éfeso a escreveu há mais de dois mil anos, predizia a metamorfose socioeconômica contemporânea, exigindo modelos de gestão cada vez mais dinâmicos e produtivos, nos quais se transformaram os meios (como), mas não os fins (o quê). Atualmente, no complexo organismo vivo organizacional, dedicar-se “de corpo e alma” nunca foi tão real, pois, para participar do “jogo”, o sujeito econômico ativo deve substituir seu ego pelo ideal econômico das organizações, que criam mecanismos para anular a instância crítica individual, nas quais a primeira regra é aceitar todas as regras (PAGÈS *et al.*, 1993, p. 158). Em outros termos, na produção de subjetividades dos últimos cinquenta anos, os indivíduos tomam a si próprios como empresas que precisam ser geridas pelos paradigmas econômicos (SAFATLE; SILVA JÚNIOR; DUNKER, 2020).

A transformação da liberdade concebida no Iluminismo para a liberdade fabricada do neoliberalismo apresentou diferentes estágios, passando pela manutenção da racionalidade, pelo contrato social e o poder do Estado. Desde o advento da Revolução Industrial, o agir da sociedade ocidental foi reestruturado pela centralidade do trabalho, pela linguagem e pelas construções sociais. Ao mesmo tempo, a Modernidade impôs uma série de novos dilemas: a aceleração do tempo, a constante transição das tecnologias, a perplexidade humana frente às incertezas e a geometrização da natureza e da ciência (PAULA, 2021). Nesse sentido, o individualismo começa a materializar-se por meio do liberalismo — o governo econômico dos homens (LAVAL, 2020). Protagonistas nessa realidade, as organizações se tornaram a base da sociedade porque a absorveram ao empregar grande número de pessoas, passando a determinar o ritmo de suas vidas (PERROW, 1991). Dessa forma, ao absorver os padrões organizacionais, essa sociedade gerencial adota a ideologia gerencial e seu vocabulário, fazendo com que temas coletivos como identidade, trabalho e democracia sejam tratados a partir de uma linguagem organizacional (GAULEJAC, 2007). Ao questionar os possíveis mecanismos de conformidade subjetiva desta sociedade capitalista, verifica-se o surgimento da cultura do *management* (WOOD JÚNIOR; PAULA, 2002) e a prática do *coaching* no século XXI.

Para efeitos de entendimento, esta introdução iniciará a partir de uma perspectiva macro (neoliberalismo), avançando para um olhar meso (organizações), e, por fim, desenvolver-se-á uma hipótese micro (*coaching*) — que é o tema desta dissertação, atendo-se ao cenário brasileiro nesta última instância. Tal método dedutivo — do geral ao específico — pretende construir uma inter-relação dos três elementos da sociedade organizacional do século XXI: o

neoliberalismo como um sistema inescapável, as organizações como criadoras de uma identidade de mercado e a prática do *coaching* como mecanismo de educação e controle individual.

À guisa de contextualização, a partir da Grande Depressão de 1929, o liberalismo sofreu um xeque-mate no Hemisfério Norte, com efeitos nos outros continentes:

A todos atingiu a forte redução da capacidade de importar, a exaustão das reservas e o drástico constrangimento das finanças públicas, o que impediu, de fato, a continuidade de condução de uma política econômica liberal (CANO, 2015, p. 446).

Ao mesmo tempo que parte da sociedade desautorizava o modelo econômico vigente, as ideias intervencionistas do Estado recobravam suas forças nos cenários político e intelectual. Os Estados Unidos — país guardião da “ordem mundial” após a Segunda Guerra — tramavam uma nova ordem social, um *modus operandi* global à prova de revoluções, grandes resistências e controvérsias. A cartilha do liberalismo, entretanto, deveria ser mantida: maximização do lucro, racionalidade econômica, individualização da sociedade, entre outros. A inquietação constante do capitalismo exigia acumulação ilimitada por meios formalmente pacíficos (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2020). Dessa forma, uma renovação agressiva do sistema hegemônico deveria propor um “novo horizonte epistemológico” (LAVAL, 2020, p. 53) que iria muito além do princípio do *laissez-faire*, sendo responsável por criar “dispositivos de segurança e processos de normalização em todos os níveis da sociedade e em todas as esferas da existência” (LAVAL, 2020, p. 54). Ao ampliar o panóptico com sua individualização darwinista, reducionista e quantitativa do ser humano (FOUCAULT, 2019), o neoliberalismo — como fase atual do capitalismo (MERLIN, 2017) — é caracterizado fundamentalmente como uma racionalidade que produz a generalização da concorrência como forma de existência, ancorada em um quadro normativo de vida. Valendo-se da construção e manutenção de uma nova razão mercantil, o modelo utilitarista de Jeremy Bentham foi profundamente ampliado com a promoção da sociedade de mercado (DARDOT; LAVAL, 2016).

Estudado profundamente por Michel Foucault em “Nascimento da Biopolítica” (FOUCAULT, 2010), o sistema econômico foi classificado como constitucionalização dos princípios do mercado e mereceu uma atenta discussão sobre seus efeitos contemporâneos em “Foucault, Bourdieu e a questão neoliberal” de Christian Laval (LAVAL, 2020), analisando a pós-democracia, o homem como criador e criatura de seu meio, a normatização vigiada da sociedade benthamiana, a subjetividade como produto de uma liberdade fabricada, entre outros.

Cabe nesta dissertação, portanto, uma discussão incontornável: como nova razão do mundo, o neoliberalismo apropria-se de regiões tangíveis e intangíveis, ou seja, opera no nível econômico e social (coletivo), mas também no âmbito individual, criando uma “subjettivação contábil e financeira” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 31). Isso significa um indivíduo com racionalidade mercantil (nível individual) que reproduz em suas relações a cultura gerencialista que o margeia e oprime (nível local e/ou regional) que, por sua vez, está inserida neste novo *modus operandi* (nível global). Através desta teia econômica, cria-se uma espécie de ditadura financeira, pois “a política neoliberal deve mudar o próprio homem” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 91). Em outras palavras, a agenda do avanço neoliberal vai além de políticas de livre mercado de produtos e serviços de outrora e procura controlar a totalidade da ação humana, muito além das horas de trabalho semanais, ou seja, o ser humano precisa estar disposto a entrar no processo permanente da concorrência do mundo da vida. Ao custo de sua própria vocação social e dialógica, essa sociedade abraça um sistema algoz daquilo que lhe é mais caro: a liberdade. Casara (2021, p. 63) referiu-se à suposta liberdade do regime econômico defendida pelos autores neoliberais como “uma mentira que esconde as limitações individuais” e que “ajuda a sustentar uma determinada ordem social, que não necessariamente atende aos interesses daqueles que acreditam nessa mentira”. O autor denunciou as ideias dominantes que iludem os *empresários-de-si*, explorados de maneira cada vez mais perversa, como, por exemplo, os entregadores e motoristas de aplicativos, a explosão da modalidade Microempreendedor individual (MEI) no Brasil e a informalização de serviços que não exigem formação acadêmica, como, por exemplo, a produção e venda de alimentação caseira, serviços de estética, manutenção e vendas de vendedores ambulantes, etc. De acordo com Casara (2021, p. 68), o *Homo economicus* “é uma abstração que parte de uma simplificação do comportamento humano: são desconsideradas as dimensões morais, religiosas, políticas, relacionais, bem como a tradição em que o indivíduo está inserido e seu inconsciente”.

Com o conseqüente definhamento do pensamento crítico — salvo em recintos cada vez mais combatidos, como as universidades públicas, os eventos democráticos e a arte —, a produção e o consumo coercitivo de uma liberdade fabricada são acompanhados pela mercantilização da vida em que coisas, pessoas, ideias e até protestos (vide movimento *Black Lives Matter* de 2020) são explorados por grandes organizações em suas campanhas de marketing. Além disso, boa parte da sociedade torna-se porta-voz desta hegemonia elitista (vide eleição de um candidato de extrema-direita nas eleições presidenciais de 2018 no Brasil).

Com a ubiquidade da internet e tecnologia celular neste século, a retórica econômica que se beneficiava de uma linguagem prescritiva e moralista alia-se também ao

empobrecimento cultural, com o surgimento e compartilhamento eletrônico de representações visuais em aplicativos que evocam sentimentos de pertencimento a um sistema perversamente artificial, enquanto explora a fetichização imagética de sua própria abominação (TRIVINHO, 2021).

As organizações exercem primazia neste contexto, como braços tangíveis de toda uma cultura que desenvolve e valida mecanismos de manutenção do imperativo capitalista. Segundo Hales (2001), os consumidores são gerenciados por meio de um “exército” de marketing cada vez mais elaborado, cidadãos são cada vez mais administrados em suas relações com o Estado e seus órgãos e em seus espaços públicos, e o termo “pegada digital” denuncia o controle pelas redes digitais. A esse respeito, Merlin (2017, p. 39) afirma que “os desejos instaurados pelo marketing implicam uma produção calculada de subjetividade cujo objetivo se orienta pelo cidadão que procura comprar a mensagem construída pelos ‘gurus’ do marketing”. Desde os anos de 1980, em diversos países, a esfera da administração pública também vem sendo afetada pela importação dos mecanismos de eficiência e efetividade das empresas privadas através da Nova Gestão Pública (NGP). Dessa forma, os problemas gerenciais tratam o cidadão como cliente ou consumidor de serviços públicos (BRUGUÉ; CKAGNAZAROFF, 2018).

Já em 1964, a Escola de Frankfurt estudava a ideologia da sociedade industrial que ia além do pensamento liberal do Iluminismo e fundamentava um sistema social homogêneo. Segundo Marcuse (2015), os controles sociais dessa sociedade foram introjetados de tal forma que a recusa intelectual e emocional de acreditar nesse sistema pode parecer neurótica e impotente. A alienação despersonaliza o ser, que replica as informações de massa em suas relações pessoais. “Surge, assim, um padrão de comportamento e pensamento unidimensional, no qual as ideias, aspirações e objetivos que, por seu conteúdo, transcendem o universo estabelecido do discurso e da ação” (MARCUSE, 2015, p. 50).

Consoante a estes fenômenos e avançando seus estudos dentro da Modernidade, outro expoente da mesma escola alemã desenvolveu uma teoria compreensiva que busca explicar a colonização do ser por meio da racionalidade vigente. Jürgen Habermas (2012) afirmou que o desenvolvimento econômico avançou de tal forma que invadiu a esfera social, impondo um *modus operandi* instrumental no agir e comunicar das pessoas. Ao substituir as normas sociais por padrões mecanicistas, ocorreu uma racionalização sistêmica incompatível com seus atores, ocasionando a manifestação de novas patologias. Em termos práticos, Habermas asseverou que a racionalidade instrumental do mercado pautada pelo poder e dinheiro se sobrepôs às relações sociais e dialógicas, esvaziando o ser humano de si mesmo, estranhando-o ao reificar a sociedade. Tal processo gera um mundo interpretado miticamente, no qual não há diferenciação



conceitual nítida entre coisas e pessoas, objetos manipuláveis e agentes pensantes comunicadores, pessoas capazes de “agir e fazer uso da linguagem” (HABERMAS, 2012, p. 102).

De acordo com esse entendimento, a sociedade gerencia suas relações de modo análogo ao seu comportamento de compra, valendo-se da busca de informações e comparações para conseguir o melhor negócio entre diversas opções, similar às organizações. Famílias são levadas a gerenciar sua vida doméstica sistematicamente. Pessoas administram seus relacionamentos, substituindo amigos por meio de redes sociais digitais. Bauman (2008) exemplificou tal prática citando os aplicativos de encontro, nos quais se podem escolher pessoas digitalmente como se escolhem produtos em uma loja. Um dos desafios desta prática, no entanto, é a dificuldade de sair da realidade mecanicista e efetivamente encontrar-se com um ser humano de carne e osso, interagindo sem sentir-se desconfortável com a proximidade humana.

Além disso, Gaulejac (2007) declarou que a autodisciplina e a autonegação outrora relacionadas ao senso de “dever cumprido” hoje se ausentam, pois a nova sociedade não possui mais obrigações éticas ou políticas, ou seja, está “livre” — imperativo do neoliberalismo. A nova orientação pessoal deve ser voltada para a comercialização de mercadorias e serviços, alta produtividade, superação de metas, multiplicação de resultados, ordenados pelas ferramentas gerenciais das organizações, forjadas por falso otimismo e real charlatanismo na “Era do Vazio” (GAULEJAC, 2007, p. 18).

Como ator decisivo, o gestor encontra-se no centro da relação dialética entre capital e trabalhador nas organizações — ele precisa absorver os conflitos dos dois lados para executar seu trabalho de gerenciamento. De um lado, a lógica financeira, o peso da mundialização e a urgência do “tempo real” contrastam com as limitações e interesses do ser humano, despersonalizadamente visto como “recurso humano”. Ou seja, o *manager* precisa traduzir as pressões capitalistas para a linguagem interna da organização. Em sua obra dedicada a desvendar o dia a dia da gestão, Mintzberg (2010) alertou para os inescapáveis enigmas que se escondem nas organizações, apontando que a função do executivo é conciliar tais contradições. Uma característica comum retoma a ideia inicial desta introdução: a centralidade do ser humano nas organizações. Inserido em um sistema de crenças e representação de valores alheios a si que constituem o agir organizacional, o “recurso humano” é considerado um custo, e seu valor é continuamente questionado.

A abstração dessa simbologia organizacional vale-se do esvaziamento de sentido coletivo e pensamento crítico, pois o ideal da empresa torna-se o ideal de cada empregado e seu imaginário torna-se o objeto principal do gerenciamento, que busca canalizar a energia, o

intelecto e as aspirações pessoais em direção aos objetivos estratégicos. Segundo Gaulejac (2007), a gestão se utiliza de três estratégias neste processo, sendo que o autor faz uso do aporte psicanalítico para identificá-las:

1. Um discurso gerencial que atinge menos o “superego” (o responsável pelo zelo da lei) e mais o “id” (fruição e prazer imediato);
2. Ferramentas de mobilização do “eu ideal”, ou o *ethos* da promessa, sempre com olhos no que há de vir;
3. A manutenção do paradoxo autonomia *versus* independência da sociedade organizacional, em que o sucesso é premiado individualmente, mas o esforço é coletivo.

A motivação laboral, nesse contexto, é baseada no crescimento financeiro, que utiliza toda uma tecnologia de gerenciamento de “capital humano” para a adesão dos empregados aos objetivos organizacionais. Como resultado, “o esgotamento profissional, o estresse, o sofrimento no trabalho se banalizam. A sociedade se torna um vasto mercado” (GAULEJAC, 2007, p. 32). Examinando a literatura, foi possível compilar os seguintes mecanismos gerencialistas que atuam procurando legitimar o poder das organizações:

- **As políticas de recursos humanos** são construções ideológicas que controlam e atuam na dissonância cognitiva e percepção crítica dos empregados, desde o estágio (PAGÈS, 1993);
- **A burocracia** cria um sentimento falso de despolitização e neutralidade, pois transfere para a linguagem das regras a responsabilidade de quem as criou, ao mesmo tempo mitigando reações de resistência e protesto frente aos desequilíbrios (PRESTES MOTTA, 1986);
- **A dominação psicológica** atravessa qualquer barreira até o coração do indivíduo, o qual pode enxergar a organização como uma “mãe exigente” e que precisa ser respeitada e obedecida (PAGÈS, 1993);
- **A quantofrenia** aponta que tudo precisa ser medido para ser quantitativamente avaliado, ampliado, multiplicado ou eliminado em direção ao lucro máximo ao custo mínimo (MERLIN, 2017);
- **A flexibilização**, caracterizada pela reinvenção descontínua, produção flexível e concentração de poder sem centralização, dissolve os limites entre o pessoal e o profissional devido às urgências do mercado, subsidiada neste século pela tecnologia celular (SENNETT, 2015).

O sucesso torna-se palavra de ordem, alcançado somente através de muita disciplina e autonegação. Assim, a demanda social de “vitória” desloca-se para o nível psicológico, ou seja, os objetivos organizacionais agora guiam o aparelho psíquico humano, e o fracasso torna-se

uma ameaça, um enfraquecimento do ego e da segurança narcisista, algo proibido. No nível individual, “o caráter patológico do sistema está sobretudo no fato de operar diretamente uma remodelagem profunda no inconsciente individual, diminuindo assim as possibilidades de autonomia real do indivíduo” (PAGÈS, 1993, p. 172). De outra maneira, o ser humano administra sua existência de acordo com padrões mecanicistas alheios à sua natureza.

De acordo com Bianchetti (2001, p. 19), “as três últimas décadas do século XX certamente serão consideradas como a etapa da hegemonia neoliberal que representa um novo modelo de sociedade para o mundo ocidental”. Nessa realidade, a nova face do capitalismo tornou a ética obsoleta (MCLAREN, 2000) e adquiriu vocação irreformável (MESZAROS, 2005).

Dessa forma, consumidores já acostumados a adquirir produtos dessa maneira transferem essa lógica para suas relações sociais indiscriminadamente. Cria-se a cultura do *management* no imaginário social (WOOD JÚNIOR; PAES DE PAULA, 2002), que vai além dos estudos organizacionais e alia-se à práxis neoliberal através de uma indústria emergente e bem-sucedida, que envolve quatro elementos — escolas de administração, empresas de consultoria, gurus de gestão e mídia de negócios de forma homogênea — que promovem tal pensamento em diversos canais, plataformas e para diferentes públicos. O incontornável estudo de Wood e Paes da Paula (2002) identificou quatro pilares que sustentam as construções ideológicas dos imperativos gerencialistas:

1. **As Escolas de Administração** - Constituem *loci* privilegiados para a circulação das ideias de empreendedorismo e da cultura do *management*. Com cursos criados à imagem e semelhança de restaurantes de *fast-food*, professores contrariam sua vocação para oferecer informações de qualidade duvidosa apoiando-se na literatura de *pop-management*, acessível e de fácil leitura.
2. **As empresas de consultoria** - As soluções são desenvolvidas e promovidas como pacotes, capazes de, com pequenas alterações, atender a uma gama ampla de problemas. Com isso, modismos como qualidade total, reengenharia, sistemas integrados e *e-business* impulsionam os negócios.
3. **Gurus de gestão** - Os gurus são como curandeiros: eles apresentam total convicção e absoluta certeza de tudo o que dizem. A natureza de seu trabalho é mágica: em suas mãos, técnicas e fórmulas adequadamente combinadas têm o poder de controlar o mundo e restabelecer a ordem.
4. **A mídia de negócios** - Trata-se do conjunto que abrange livros, revistas e jornais de

negócios e gestão empresarial. Atualmente, publica conteúdo on-line através das redes sociais.

A partir dos elementos apresentados, nota-se que esse pensamento permeia a educação superior, os cursos de especialização e *MBA*, os treinamentos *in company*, as bancas de revistas, as livrarias, as publicações on-line em artigos e redes sociais, retroalimentando a lógica neoliberal no imaginário social. Reforçando e legitimando a cultura do *management*, tal ideologia mercantil adentra as organizações e a subjetividade de seus atores, criando (pseudo) verdades em seu discurso.

Chanlat (1993) alertou para a realidade dos mecanismos e processos desta lógica, porque, ao contrário da idealização empresarial, as organizações tornam-se celeiros de sofrimento, violência física e psicológica, tédio e até desespero, do chão de fábrica à direção. O autor advertiu que qualquer tentativa funcionalista de reduzir o ser humano a uma só esfera de avaliação está fadada ao fracasso, pois a racionalidade humana remete à reflexão, ação e interdisciplinaridade. Embora as organizações tenham um caráter objetivo, são formadas por diversas subjetividades, e a absorção do externo pode resultar em distúrbios psicossociais, conforme observa Freud, que analisa a problemática da fronteira entre o “eu” e o mundo externo:

A patologia nos apresenta um grande número de estados em que a delimitação do Eu ante o mundo externo se torna problemática, ou os limites são traçados incorretamente; casos em que as partes do próprio corpo, e componentes da vida psíquica, percepções, pensamentos, afetos, nos surgem como alheios e não pertencentes ao Eu; outros, em que se atribui ao mundo externo o que evidentemente surgiu no Eu e deveria ser reconhecido por ele (FREUD, 2010, p. 17).

Theodor Adorno sugeriu a perda da subjetividade em *Dialética do Esclarecimento*, afirmando que “o senso de realidade, a adaptação ao poder, não é mais resultado de um processo dialético entre o sujeito e a realidade, mas é imediatamente produzido pela engrenagem da indústria” (ADORNO, 1985, p. 169).

Nesse contexto, o novo meio colonizado pelo dinheiro e poder (subsistemas) tenta explicar a sociedade, a cultura e a pessoa, falhando completamente devido ao seu caráter impessoal, técnico e ganancioso. Ao retirar os elementos prático-morais, estéticos e subjetivos das esferas pública e privada, manipula-se o ser através do mecanismo da reificação, em que ele é desprovido de seu senso crítico, induzido a índices de produção e consumo cada vez mais

surreais. Hipnotizado pelo fetiche da mudança infinita (GREY, 2004), o ser busca principalmente nas coisas e no trabalho sua significação pessoal, o que não ocorre. A fragmentação de sua consciência perde seu poder de síntese, e sua subjetividade é colonizada pela objetividade da racionalidade sistêmica.

A partir da literatura proposta, pode-se chegar a três proposições para o referencial bibliográfico deste estudo:

- O avanço da racionalidade neoliberal invadiu a esfera subjetiva, ou seja, colonizou o íntimo do ser humano, pois agora se aplicam as máximas do mercado na vida e o limite entre trabalho e descanso desfaz-se sutilmente;

- A vida profissional adquiriu a primazia da existência humana, e as ações sempre calculadas e cada vez menos espontâneas não permitem a naturalidade e o tempo do experimentar e aprender;

- As sociedades modernas absorvem a metalinguagem do *management*: foco, competição, vantagem, competências, desempenho, prejuízo, lucro, liderança, gestão, resultados, sucesso e outras, as quais substituem o agir dialógico pelo agir instrumental.

Em um estudo que relaciona o gerencialismo, a cultura do empreendedorismo e o culto à excelência, Ituassu (2012) discutiu a importação do modelo de sucesso norte-americano na construção social brasileira. De acordo com a autora, o sucesso na sociedade é “obtido sobretudo via habilidades relacionais e de comunicação, e que reside na posse crescente de bens, na ascensão profissional e no poder e prestígio que acompanham as conquistas anteriores”, atendendo aos interesses organizacionais através da “construção de individualidades voltadas para esforços produtivos” (ITUASSU, 2012, p. 204).

A partir dessa realidade instrumentalizada, em que “menos é mais” por parte das organizações, porém o “mais” dos colaboradores nunca é bom o suficiente, pode-se sugerir que a crescente procura por consultorias, treinamentos, modelos e literatura afim (cultura do *management*) possa estar relacionada à gigante lacuna existente entre o darwinismo organizacional e a condição humana. Desde que o ser e sua dimensão biocognitiva, intersubjetiva e subjetiva (DEJOURS, 2020) permanecem como fatores incontornáveis, seu aprimoramento pessoal e profissional surge como condição *sine qua non* no mercado. Dentro do conceito do neoliberalismo global e da cultura do *management*, como conseguir a adesão total dos gerentes e operadores de forma sutil e controlada, porém inescapável?

Já na década de 1980, Fleury e Fischer (1987, p. 168) afirmaram que “da lógica organizacional de redução de conflitos ao nível das relações interpessoais e das relações de autoridade, surge o treinamento no campo das relações humanas”, em que as empresas

brasileiras lançam mão de programas de treinamento e desenvolvimento, objetivando a integração do indivíduo e a “garantia” de boas relações em suas atribuições profissionais. Assim como o sistema econômico coordena a cultura do *management*, as organizações precisam microgerenciar seus “recursos humanos” de forma que sua ideologia seja amplamente introjetada. Assim, dentro do leque de opções, um tipo específico de treinamento tem sido o braço direito da gestão moderna: o *coaching*. Sob o atributo de desenvolvimento humano, as técnicas do *coaching* permitem às organizações gerenciar individualmente cada indivíduo ou pequenos grupos de indivíduos, avaliando e moldando as crenças e objetivos pessoais aos objetivos e cultura organizacional. Em uma realidade inconstante:

O *coaching* se torna, então, um instrumento central para o desenvolvimento humano, um processo que instrumentaliza a busca por um perfil profissional de resultados rápidos, isto é, um processo que viabiliza o triunfo ágil” (SALLES *et al.*, 2019, p. 3235).

Segundo Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2014, p. 156), a força do *coaching* está “na sua abordagem individual sob medida para cada cliente”.

Bergamini (2017) considerou que os gestores que identificaram a importância das pessoas como diferencial competitivo têm investido em programas que desenvolvem o ser humano. Assim sendo, o advento e alto crescimento do *coaching* têm sido ampliados em um mercado no qual executivos procuram desenvolver competências, autogerenciamento, estratégia e até mesmo sobrevivência no enigma “decifra-me ou devoro-te” da Esfinge de Tebas econômica.

Dado o crescimento acelerado no Brasil, estima-se que, entre 2010 e 2014, houve um aumento de 300% no total de *coaches* ativos no país (DINIZ, 2008). Tal número demonstra sensível aumento da atividade e, portanto, relevância nos estudos organizacionais. Segundo outro estudo, realizado pela PWC (PricewaterhouseCoopers), o maior crescimento global foi registrado na América Latina e no Caribe, na qual o Brasil está inserido: 174%. O número de gerentes e lideranças corporativas que aplicam o *coaching* no dia a dia das empresas é de 15,9 mil, um aumento global de 46% em relação aos dados de quatro anos atrás (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2020).

Apesar de sua propagação, a prática encontra resistência e falta de aporte e estudos científicos, especialmente no Brasil. Além disso, seus conteúdos são classificados como autoajuda (MARÍN-DIAZ, 2015) e apresentam um paradoxo: pensado como um recurso baseado na Maiuêutica, método socrático baseado no ato de perguntar ao seu interlocutor sobre

a conceituação das coisas (SILVA, 2016), o *coaching* apresenta estrutura prescritiva e educadora, ou seja, apresenta um caráter muito mais “educador” dentro da realidade na qual atua do que ferramenta de autoconhecimento. O elemento “mudança” está estritamente ligado ao *coaching*, o que pode levar ao entendimento de que os comportamentos, competências e habilidades dos indivíduos estão incorretos, insuficientes e, portanto, incapazes de alcançar os resultados esperados. Esperados por quem, realmente?

Bitencourt (2004, p. 59) sugeriu que “a gestão de competências surge como uma resposta de capacitação e traz importantes reflexões sobre o significado do trabalho, o papel dos indivíduos e da educação contínua”. Em seu estudo, a autora concluiu que “pode-se observar a dificuldade em construir competências coletivas, o que sinaliza uma tendência a valorizar aspectos individuais, apesar da ênfase atribuída aos trabalhos em equipe” (BITENCOURT, 2004, p. 67). Tal conclusão permite estabelecer uma proposição, que relaciona o neoliberalismo, a cultura do *management* e a prática do *coaching*, respectivamente de forma global, regional e individual. De acordo com este raciocínio, estes três elementos retroalimentar-se-iam, ou seja, formariam a base da racionalidade econômica que estaria colonizando todas as camadas do existir. O quadro 1 levanta a hipótese da dinâmica de atuação de cada estratégia do processo, retomando o raciocínio do início desta introdução:

Quadro 1 – Os três elementos interligados

<b>Estratégias do Capitalismo no século XXI</b>	<b><i>Loci</i></b>
<b>Neoliberalismo</b>	Global
<b>Cultura do <i>management</i></b>	Organizações
<b><i>Coaching</i></b>	Individual

Fonte: Elaborado pelo autor.

No país, importantes esforços científicos no estudo do *coaching* têm sido realizados (MILARE; YOSHIDA, 2007; MORAES, 2007; ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014; CAMPOS; STOROPOLI, 2015; MERLIN, 2017; OLIVEIRA-SILVA *et al.*, 2018; SALLES; VIEIRA; SOUZA; BARROS, 2019; SAFATLE; SILVA JÚNIOR; DUNKER, 2020), sobretudo na área da Psicologia e nos caminhos da Psicanálise. Dessa forma, torna-se relevante a inclusão desta perspectiva neste estudo, pois, além de estar relacionada ao *coaching* em termos de desenvolvimento humano, pode oferecer limites à prática ainda não regulamentada no Brasil, inserida na realidade neoliberal.

Ante o exposto, faz-se necessário **problematizar** a construção da prática do *coaching*

para descobrir sua real vocação na realidade neoliberal em que está inserido, respondendo à pergunta: “*Coaching* executivo no Brasil: desenvolvimento humano ou econômico?”. Visa-se pesquisar quais abordagens ela lança mão dentro da cultura do *management*, conhecer sua participação na sociedade moderna, na qual novos métodos, ferramentas e “gurus” publicam e influenciam em diversos formatos; enfim, compreender sua ação e relevância na realidade social das organizações e seus atores.

O **objetivo geral** desta pesquisa é compreender o desenvolvimento da prática do *coaching* executivo no Brasil sob a ação global do neoliberalismo. Como **objetivos específicos**, destacam-se relacionar o neoliberalismo, a cultura do *management* e a prática do *coaching* executivo a partir de aspectos socioeconômicos, históricos e políticos; investigar o conflito entre a racionalidade econômica *versus* a subjetividade humana; e exemplificar as construções críticas dos Estudos Organizacionais frente aos cenários contemporâneos.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Organização Neoliberal

A trajetória não linear do ser humano é construída, transmitida, reconhecida e transformada, cercada por fenômenos e sistemas de ações tangíveis e intangíveis dentro de uma realidade histórica e social. As estruturas que margeiam, condicionam e limitam o ser humano procuram organizá-lo, discipliná-lo, quantificá-lo. Conseqüentemente, não consegue o indivíduo viver sem alguma ordenação, não somente por suas necessidades básicas, mas por ter desejos e aspirações, direcionados a coisas e pessoas. As organizações modernas são similares: necessitam de outras organizações para manterem-se vivas e estabelecerem suas relações econômicas e sociais.

Ao longo do tempo, a ideia de organização como uma estrutura tornou-se tão natural e comum na sociedade que sua imagem tangível pré-estabelecida na Revolução Industrial desvanece, assumindo conceitos “literais” (MORGAN, 1996, p. 230). Com a ubiquidade do termo “organização”, uma série de concepções automáticas cada vez mais descritivas e prescritivas surge nos Estudos Organizacionais. São descritivas no sentido de categorizar e quantificar sua existência na sociedade; são prescritivas por avançar suas ações e funções sobre seus atores, usualmente de forma funcionalista. Como exemplo, Giddens (2008, p. 348) definiu a organização como “um grupo amplo de pessoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para se alcançarem objetivos específicos.” Mesmo não sendo a única base teórica do autor sobre o assunto, nota-se a perspectiva estritamente objetivista.

As organizações estão inseridas em ambientes ordenados de acordo com as interpretações produzidas por seus atores. O caráter subjetivo, dessa forma, ganha status incontornável, agindo diretamente no dia a dia corporativo em níveis micro (individual) e macro (coletivo/organizacional) (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2004).

Robbins e Coulter (2012) desenvolveram uma concepção corporativa ao definir a organização como um arranjo deliberado de pessoas que realizam algum propósito específico. Nesse sentido, os autores afirmaram que, primeiramente, uma organização tem um propósito distinto expressado através de objetivos. Em segundo lugar, cada organização é composta por pessoas. Em terceiro lugar, todas as organizações desenvolvem algum tipo de estrutura na qual os colaboradores trabalham. Sob uma ótica mais democrática, porém ainda funcionalista, Schein (2009) desenvolveu que as organizações são unidades culturais que possuem subculturas poderosas baseadas em profissões e histórias em comum. Elas existem dentro de unidades

culturais maiores que fazem a diferença no mundo globalizado, considerando que fusões, aquisições, *joint ventures* e projetos especiais são usualmente entidades multiculturais que necessitam possuir a habilidade de desenvolverem-se através de culturas.

Apresentando uma visão holística, Pagès (1993, p. 31) afirmou que “a organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições”. O autor desenvolveu seu conceito acrescentando que a organização é um sistema de mediações, entendido pelo seu efeito de transformação da sociedade em que a relação dialética é composta pela empresa e o sistema social. A organização (com o sistema que a margeia) opera sua manutenção no poder, pois:

Investe nos aparelhos ideológicos da sociedade global, principalmente por meio do Estado, procura influenciar sua orientação, integrar as escolas, as universidades, ou universitários... e torna-se ela própria um dos altos lugares da produção ideológica conformista (PAGÈS, 1993, p. 36).

Chanlat (1993) defendeu uma teoria antropológica das organizações ao apresentar cinco níveis inter-relacionados: indivíduo (ser biopsicossocial), interação (*self-outro*), organização (subsistema simbólico), sociedade (realidade identitária) e mundo (mundialização da economia). A interdisciplinaridade sugere a constante troca entre configurações múltiplas entre seus elementos.

E a ultramoderna organização neoliberal? Como conceituá-la no século XXI?

Antes de conceituar o neoliberalismo como um sistema pós-democrático, deve-se primeiramente analisar o liberalismo e sua evolução histórica. De acordo com Bianchetti (2001, p. 44), o termo “liberalismo” pode ser utilizado em três sentidos:

Como concepção do mundo ou filosofia centrada no indivíduo; como teoria política que se preocupa com as origens e natureza do poder; como teoria econômica organizada sobre as leis do mercado e que fundamenta relações de produção capitalista (BIANCHETTI, 2001, p. 44).

Historicamente, a racionalidade é um dos produtos do Iluminismo: o homem, que se guiava pela metafísica religiosa na Idade Média, adquire um caráter mais objetivo a partir do Século das Luzes. Através do trabalho dos contratualistas — que inspiraram a nova sociedade moderna e as aspirações ao liberalismo —, a busca constante pela liberdade como condição natural do homem, em oposição ao controle absolutista das monarquias europeias, propiciou a constituição das primeiras sociedades políticas no século XVIII (ROUSSEAU, 2007 [1762]). No período anterior, revelou o autor, “a espécie humana dividida em manadas de bois, cada qual com seu chefe, que os guarda para devorá-los” constituía o sistema hegemônico da época

(ROUSSEAU, 2007, p. 27). O contrato social surgiu como novo princípio político para oferecer uma relação de associação voluntária entre duas ou mais partes, em que a liberdade civil garantiu o direito de escolha, sem o controle da monarquia. Assim sendo, para desenvolver o novo *modus operandi*, o ser humano começou a valer-se de sua razão para criar a solidariedade social, hoje chamada de democracia (CASARA, 2021). Em outras palavras, trata-se de uma intersubjetividade comum a povos que trabalham para igualmente escolherem seus caminhos. Antes disso, porém, a Reforma Protestante e o subsequente Calvinismo impulsionaram o movimento burguês na Europa a partir do século XVI, o que Max Weber mais tarde chamaria de espírito do capitalismo.

No século XVII, as ideias do filósofo inglês John Locke (1632–1704) — considerado o fundador do empirismo moderno e o primeiro grande teórico do liberalismo — já bebiam da fonte do pacto iluminista com o acordo revogável entre a sociedade e o Estado, no qual o “liberalismo surge como consequência da luta da burguesia contra a nobreza e a Igreja, aspirando a ter acesso ao controle político do Estado e procurando superar os obstáculos que a ordem jurídica feudal opunha ao livre desenvolvimento da economia” (VÁRNAGY, 2006, p. 46). A Revolução Gloriosa de 1688–89 na Inglaterra consolidou a aliança entre os protestantes descontentes e os *Whigs* (liberais políticos), fato que culminou na vitória do Parlamento sobre a monarquia, que oficialmente perdia grande parte de seu poder absolutista na Inglaterra. Tal fato ecoou na Europa e nos Estados Unidos, contribuindo para a cartilha revolucionária norte-americana em 1776 e a francesa em 1789 (VÁRNAGY, 2006).

Adam Smith (1723–1790), também tendo o Iluminismo como pano de fundo, inaugurou o discurso econômico e sua filosofia moral em congruência com a racionalidade moderna. A nova formação civil organizada iniciou os passos do liberalismo ao propor uma sociedade comercial em que o Estado atua com sua “mão invisível”, menos regulador e mais provedor de infraestrutura e leis que fomentem as trocas em um “lugar justificado” de comércio — o mercado. Segundo avaliação de Sennett (2015), Smith advogava pela especialização das funções profissionais contra a “imbecilização” dos trabalhadores a longo prazo e pela diferenciação entre trabalho e lar. Além disso, Smith acreditava que o crescimento do mercado equivaleria ao crescimento da sociedade.

O projeto social do liberalismo clássico apresentava base utilitarista, ou seja, derivava da filosofia moral de Jeremy Bentham (1784–1832) e John Stuart Mill (1806–1873), que acreditavam que a ação individual poderia beneficiar o indivíduo e a coletividade, enquanto produzisse sempre a máxima quantidade de bem-estar. Segundo Hobsbawn (1988), entretanto, esse período é desequilibrado. Ao mesmo tempo que, na Europa, o maciço avanço do

capitalismo industrial avançava, com uma nova ordem social baseada na razão, ciência, progresso e liberalismo, conflitos e massacres ocorriam, chegando até mesmo na Guerra Civil norte-americana. A busca pela real democracia (com sufrágio universal) e o socialismo inauguravam a relação dialética entre proletários (trabalhadores) e burgueses (capitalistas).

Ao longo do século XVIII, o liberalismo tornou-se a nova razão governamental (FOUCAULT, 2021 [1979]), principalmente por delimitar nacionalmente o poder do Estado no mercado. Dessa forma, a ideologia do sistema econômico vigente cresceu com os ideais da sociedade burguesa por meio do advento do conceito do *laissez-faire*, da propriedade privada que se tornava um direito natural, advogando contra a intervenção e controle do Estado. Segundo Dardot e Laval (2016, p. 89), o liberalismo “é a própria filosofia da Revolução Industrial”.

Nessa época, as consequências desses eventos transformaram profundamente toda a sociedade, pois propiciaram o início da Revolução Industrial (1760) na Inglaterra. Desde então, a história do capitalismo pode ser contada pela sofisticação permanente nos modos de dominar o ambiente organizacional e tudo que o rodeia (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2020). Em 1858, Marx alertava para o fortalecimento das organizações dentro da sociedade. Segundo o autor, “não é somente o desejo de consumo que é produzido pela produção, mas também o modo de consumo, não apenas objetiva, mas subjetivamente. A produção cria, portanto, os consumidores” (MARX, 2011 [1858], p. 47). A Revolução Industrial causou um efeito social sem precedentes: retira a autonomia do trabalhador do campo, sua cooperação comunitária, organização pessoal do tempo a partir dos fenômenos da natureza e de sua própria necessidade, transferindo-as para os grandes galpões de trabalho (*warehouses*) a serviço dos proprietários de capital nas cidades. Além disso, o homem perdeu sua especialização, herdada de sua família, para se tornar apenas mais um operador de maquinário.

À guisa de exemplificação desse cenário, apresenta-se a análise de cinco “chefes de família” inglesa que, além de terem herdado o ofício de seus pais na vila onde nasceram, herdaram também o sobrenome que designava esse ofício — prática comum naquele tempo na Europa. Assim, Paul “Smith” era o ferreiro de sua localidade, Robert “Fisher” era o pescador, James “Potter” e sua família eram os oleiros do local, Edward “Taylor” aperfeiçoava-se como alfaiate, e Adam “Cook” era o cozinheiro oficial do vilarejo nas festas comunitárias. Com a chegada da industrialização, houve uma migração em massa das famílias para cidades inglesas como Londres, Manchester, Birmingham, Liverpool, entre outras. Ao chegar em sua nova realidade, entretanto, as famílias sofreram um choque socioeconômico: ao invés do progresso anunciado pelo grande capital, os centros urbanos exalavam um fétido cheiro de esgoto, dezenas

de mendigos pelo chão disputavam moedas, ratos adentravam os comércios à procura de comida, água potável era limitada — dessa escassez surgiu o costume do consumo de cerveja em diversas horas do dia, inclusive por crianças. O acesso à saúde e justiça era prioritariamente reservado à burguesia. Em *O Capital*, Marx vivencia e investiga essa realidade. A pobreza tolhia a vida da maior parte da população, crescentemente desempregada. As casas eram construídas com engenharia uniforme e agarradas umas às outras por toda a extensão da rua, de modo a utilizar menos espaço e compartilhar aquecimento no inverno — as chamadas “*terraced houses*”.

Ao refletir sobre o sofrimento que a população trabalhadora (*working class*) enfrentava na Inglaterra, o célebre escritor Charles Dickens retratou estas questões em suas obras. Em “Tempos Difíceis”, escreveu sobre uma cidade imaginária chamada *Coketown* que representava os centros urbanos britânicos do século XIX. Com precisão, o autor descreveu o lugar.

Era uma cidade de máquinas e chaminés altas, pelas quais se arrastavam perenes e intermináveis serpentes de fumaça que nunca se desenrolavam de todo. Havia um canal negro e um rio que corria púrpura por causa da tinta malcheirosa, e grandes pilhas de edifícios cheios de janelas, onde se ouviam ruídos e tremores o dia inteiro, e onde o pistão das máquinas a vapor trabalhava monótono, para cima e para baixo, como a cabeça de um elefante em estado de loucura melancólica (DICKENS, 2014 [1854], p. 45).

Ao longo do século XIX, a Revolução Industrial havia se prolongado para outros países da Europa e atravessado o Oceano Atlântico, chegando aos Estados Unidos, onde se desenvolveu em um extenso território com diferentes climas e realidades sociais. Na Europa, em 1848, rompeu a primeira revolução global de cunho trabalhista, apesar de suas características se diferenciarem de país a país no contexto europeu. Em 1867, destacou-se Karl Marx — já conhecido na cena subversiva — ao lançar *O Capital*, uma das obras críticas mais relevantes da economia política da época que, com a expansão da Revolução Industrial, distanciava-se dos ideais de emancipação liberais sugeridos pelos contratualistas que geravam uma minoria rica ao custo de uma maioria pobre. Assim, o “capitalismo” entrou na linguagem econômica, ao lado das novas tecnologias de produção: “o ferro derramando-se em milhões de toneladas pelo mundo, estradas de ferro cortando continentes, cabos submarinos atravessando o Atlântico, a construção do Canal de Suez, as grandes cidades como Chicago surgidas do solo virgem do Meio-Oeste americano, os imensos fluxos migratórios” (HOBSBAWN, 1988, p. 20). A chegada da Segunda Revolução Industrial coincidia com o fenômeno do “imperialismo”, em que nações desenvolvidas buscaram expandir seus territórios, negócios e influência em nome

do progresso, avançando para África, Ásia e Oceania. A esse respeito, Arendt (1988, p. 156) afirmou que “o imperialismo surgiu quando a classe detentora da produção capitalista rejeitou as fronteiras nacionais como barreira à expansão econômica”.

Com a chegada do século XX, uma série de eventos transformaram a economia e geografia mundiais. A globalização alcançou novos patamares, o que influencia novas construções acadêmicas que estudavam os recentes fenômenos, a partir do empirismo científico, a saber: a Era Clássica e a Administração Científica; a Primeira Grande Guerra; a Grande Depressão de 1929, que colocou o sistema econômico em desequilíbrio e consequente questionamento do liberalismo; a Segunda Guerra; a chegada da Era Neoclássica com novas teorias administrativas.

Com a problemática da concorrência internacional e o avanço sem limites do capitalismo, a teoria liberal começou a ser questionada, pois a economia agora apresentava quatro novas situações: as novas tecnologias de distribuição, os mercados domésticos de consumo em expansão, o ingresso no mercado de outras nações, e a dicotomia entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos (HOBBSBRAWM, 1988). Assim sendo, as universidades empreenderam esforços e modelos de Administração são desenvolvidos na chamada Era Clássica. Entre os mais relevantes, podem-se citar:

1. Teoria da Administração Científica – iniciada pelo estadunidense Frederick W. Taylor (1856–1915), que se fundamentava na aplicação de métodos da ciência positivista, racional e metódica a fim de alcançar a máxima produtividade;
2. Teoria Clássica da Administração – idealizada pelo engenheiro francês Henry Fayol (1841–1925), que dividiu os esforços administrativos em cinco elementos (previsão, organização, comando, coordenação e controle);
3. Teoria das Relações Humanas – preconizada pelo psicólogo australiano — radicado nos Estados Unidos — Elton Mayo (1880–1949), que buscou investigar o comportamento humano e as influências informais no ambiente de trabalho;
4. Teoria da Burocracia – delineada pelo sociólogo alemão Max Weber (1864–1920), que estudou a estruturação formal das organizações através da racionalidade para o alcance da eficiência de processos.

Além dessas teorias, cabe incontornável referência ao engenheiro Henry Ford (1863–1947). Ao fundar a Ford Motor Company em 1903, o estadunidense ampliou o conhecimento administrativo da época ao criar a esteira de montagem e fixar o trabalhador em um único ponto

com trabalho repetitivo, reduzindo o tempo e aumentando a eficiência geral do processo de produção.

Com o crescimento da industrialização, o aparecimento das teorias administrativas e das instituições de cultura de massa, a dominação social se transformou: no lugar da força física, o poder passou a ser exercido sob a forma de uma hegemonia ideológica (SCHULTZ, 2001).

Em 1914, entretanto, a Primeira Grande Guerra eclodiu na Europa, ocasionada por dois motivos principais: a disputa internacional por hegemonia de mercado e a decadência da antiga ordem conservadora frente ao poder capitalista das organizações. Como consequência, a indústria (liberalismo) triunfou de vez sobre o conservadorismo (monarquia e religiões) e modificou profundamente o equilíbrio europeu (MAYER, 1987). A Grande Depressão chegou ao final da década de 1920, renovou a instabilidade socioeconômica instaurada na guerra e desnudou a crise generalizada do liberalismo. Foi o estopim para a criação de uma nova ordem mundial, muito mais agressiva e tão transformadora quanto a Revolução Industrial.

A Segunda Guerra Mundial iniciou-se em 1939 devido à expansão do nazismo austro-alemão e invasão da Polônia. Durante os seis anos dos conflitos, a Europa (Inglaterra) enfraqueceu-se e perdeu sua hegemonia comercial, passando-a aos Estados Unidos. Diante da descrença liberal, o economista britânico John Maynard Keynes (1883–1946) escreveu um contramovimento de “proteção” para a sociedade na primeira metade do século XX, entre o cruzamento do radicalismo e o socialismo a fim de reformar o capitalismo. Tal movimento apoiava a intervenção estatal para assegurar o pleno emprego e evitar o aumento das desigualdades sociais (FARIA; CHAIA, 2020). Nesse modelo, o Estado garantiria o Welfare-State (estado de bem-estar) da população através de impostos progressivos sobre riquezas, pois o *laissez-faire* já não funcionava neste período (FONSECA, 2010). Apesar de relevantes tentativas, o liberalismo keynesiano foi rechaçado pelos partidos Liberal e Conservador na Inglaterra.

Ainda antes da Segunda Guerra, o americano Walter Lippmann (1889–1974) realizou em 1938 em Paris um evento que seria a fundação de um novo sistema econômico mundial. Denominado “Colóquio Lippmann”, o encontro foi a primeira tentativa de uma reunião internacional de renovação do pensamento liberal, que futuramente se transformaria no Fórum Econômico Mundial de Davos (DARDOT; LAVAL, 2016).

Por sua vez, Friedrich August von Hayek (1899–1992), austríaco e discípulo da escola de pensamento econômico de seu país, começou a delinear em 1947 suas iniciativas ao convocar uma reunião com pensadores da época (Lionel Robbins, Karl Popper, Ludwig von Mises e Milton Friedman, entre outros) para discutir planos e estratégias que enfrentassem as

insistentes políticas de regulação e intervencionismo que prejudicava o capitalismo (PAULANI, 2006). Segundo Faria e Chaia (2020), criou-se a Sociedade *Mont Pélerin*, que se tornou uma das mais importantes associações neoliberais e opera, atualmente, com uma rede de 1000 membros e 100 *think tanks* — entidades ou organizações de criação e divulgação de material neoliberal.

Sendo considerado como racionalidade ao invés de ciência, o pensamento neoliberal transformou a lógica de mercado em lógica normativa generalizada, “desde o Estado até o mais íntimo da subjetividade” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 34). Merlin (2017, p. 25) é consoante ao pensamento de apreensão da subjetividade, pois classificou o neoliberalismo como “a produção de uma cultura e subjetividade colonizadas, organizadas por um ideal de consumo transformado em imperativo e pelo domínio do que chamaremos *mercadocracia*”. A autora argentina citou as formas de comunicação (impresas e virtuais) como transmissores de uma ideologia de massa, que aprisiona e segrega o sujeito através do laço do capitalismo, tornando-o manipulável e servil, sob uma falsa autoridade. O foco mudou da produção para o consumo, ou seja, o controle e exploração são endereçados aos consumidores. Tal raciocínio pode ser relacionado aos escritos de Boltanski e Chiapello (2020), que apontaram o crescimento da centralidade do consumidor/cliente e a diminuição do protagonismo organizacional, ao menos no mercado, embora cada vez mais forte no imaginário social.

A Terceira Revolução Industrial (1950–1990) trouxe avanços da eletrônica e da informática para modernizar a sociedade do pós-guerra através da ciência — surgiram os computadores nos aglomerados empresariais. Ao mesmo tempo, a Era Neoclássica iniciou um período caracterizado por uma globalização dos esforços científicos e o redimensionamento das organizações modernas expansionistas, exigindo rápido desenvolvimento industrial, fim da previsibilidade e inovação como palavra de ordem. A gestão profissional dos novos departamentos corporativos e o pensamento gerencialista desenvolveram-se no cotidiano. De acordo com Penariol e Hashimoto (2017, p. 113), “o poder gerencialista preocupa-se essencialmente em transformar a energia libidinal em força de trabalho, ao invés de apenas controlar os corpos”. Ou seja, buscou-se uma adesão voluntária através de mobilização psíquica na qual a repressão é disfarçada de sedução (GAULEJAC, 2007).

Entre as principais contribuições da Era Neoclássica, podem-se citar:

1. Teoria dos Sistemas - influenciada pelo funcionalismo de Talcott Parsons e desenvolvida pelo biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy (1901–1972), a teoria afirmava que o mundo era uma grande sistema global interdependente;



2. Teoria Contingencial – desenhada por diversos autores a partir da década de 1960, esta abordagem afirmava que não existiria a melhor maneira de administrar (*the best way*), pois o relativismo determinava uma supremacia transitória entre tecnologia, organizações e ambiente;
3. Teoria Estruturalista – composta por diferentes teóricos, tal abordagem preconizou a existência de uma estrutura geral em cada área e o conhecimento sendo gerado a partir dessa base, seja no intelecto psicológico humano ou na linguagem, seja na filosofia ou na estrutura geral da sociedade;
4. Teoria Comportamental – integrou a antropologia, a medicina, a psicologia e a sociologia enquanto tentou imprimir um caráter científico aos estudos da época. O estadunidense Herbert Simon (1916–2001) foi um dos maiores expoentes behavioristas ao incorporar a subjetividade e o agir lógico na Administração.

Relacionados com a abordagem comportamental, outros autores escreveram modelos e teorias que são atualmente revisitados na literatura gerencialista: os modelos de Maslow (Hierarquia das metanecessidades), McGregor (Teoria X e Y), Herzberg (Teoria dos Dois Fatores), Likert (Teoria Motivada da Administração), Chester Barnard (As funções do executivo) e Chris Argyris (Teoria de Ação), entre outros. O austríaco Peter Drucker, um dos mais conhecidos autores desta época, teve atuação protagonista na segunda metade do século XX. Explorando temas como gestão, empreendedorismo, estratégia e marketing, o consultor organizacional e professor ainda figura nos planos de ensino da educação superior no Brasil. Entretanto, um estudo bibliométrico das obras do autor a partir da década de 1960 mostrou ensinamentos de baixo valor teórico-empírico oriundos de elementos como a-cientificidade, dogmatismo, falta de humildade, fraqueza e volatilidade conceitual, assim como ausência de senso crítico (SECCHI, 2004). O estudo afirmou que esses resultados não são exclusividade de Drucker, mas apresentam-se em diversos autores do mesmo período. Pode-se afirmar que estes elementos irão pavimentar o caminho de uma cultura gerencialista, o que será estudado no próximo capítulo.

Ainda em relação aos modelos de gestão, o Volvismo e o Toyotismo surgiram nas décadas de 1960 e 1970 nas fábricas da Suécia e do Japão, respectivamente, como renovação ao Fordismo. No Volvismo, a inovação e qualidade da produção estão relacionadas à autonomia e alta qualificação do operador. No Toyotismo, o procedimento *just in time* na cadeia produtiva e a relação com fornecedores são inovações relevantes, assim como a figura do líder. Em ambos os modelos, eleva-se uma palavra que se relaciona com a nova ordem econômica que começa

a surgir: a flexibilidade. Nota-se, portanto, a relação dos desenvolvimentos científicos e organizacionais na segunda metade do século XX com os objetivos do novo sistema neoliberal.

O “normalismo americano”, por sua vez, foi estudado por Streeck (2006), conceituando-o como uma hipótese tácita — compartilhada dentro das ciências sociais estadunidenses — de que sua dominância teria alcance global, a ponto de deter o poder de transformar todas as sociedades industriais no modelo norte-americano. Essas sociedades modernas — bem como suas práticas, política e valores — seriam determinadas por imperativos tecnológicos racionais que não admitiriam outras alternativas de organização social senão aquelas oferecidas pelos Estados Unidos no período posterior à Segunda Guerra mundial. Apesar de encontrar grande resistência na academia europeia, as pressões funcionalistas infiltraram-se em alguns grupos acadêmicos no velho continente na década de 1960. À guisa de exemplo, a inserção da então nova disciplina “*Industrial Relations*” na matriz curricular foi uma tentativa estadunidense que encontrou barreiras no pensamento europeu, sobretudo aos discípulos de Karl Marx e Max Weber (STREECK, 2006).

A indústria farmacêutica também sofreu profundas alterações entre o fim da Segunda Guerra e a década de 1980. Relacionando a leitura do sofrimento psíquico com o surgimento do neoliberalismo, Safatle, Silva Júnior e Dunker (2020, p. 177) identificaram a mudança no tratamento de patologias sociais, reduzidas a “duas metáforas empobrecidas”: a falta de um ingrediente químico no cérebro e o “gatilho” que dispara desequilíbrios mentais. O avanço dos sintomas da depressão psíquica, impulsionados pela crise de 1929, confirmou o protagonismo do agir econômico sobre o agir social. A rigidez do taylorismo e fordismo — mesmo recebendo o aporte de novos olhares gerenciais — seguiu direcionando o apriorismo liberal da sociedade da época. O capitalismo não era colocado em questão, pois a gênese do individualismo e a “liberdade econômica” sobressaíam a qualquer questionamento profundo de cunho social — isso quer dizer que o sofrimento não poderia impedir o crescimento econômico norte-americano.

Conforme referido anteriormente, as décadas posteriores à Segunda Guerra apresentaram mudanças reais na sociedade que se formava. Entre elas, a interpretação dos conflitos pessoais começou a ser analisada sob a luz de uma conhecida tríade: a linguagem, o desejo e o trabalho (SAFATLE; SILVA JÚNIOR; DUNKER, 2020). A partir deste entendimento, o sofrimento passou a ser metodicamente produzido e gerenciado para o aumento do desempenho pessoal, nutrido por um sentimento de competição generalizada e com certas características da época, como o surgimento organizacional de trabalho por meio de projetos, diminuição da hierarquia, olhar para a linguagem como meio de construção e legitimação

social, epistemologias alternativas, a propaganda voltada para a experiência ao invés do produto, a obsolescência programada e a crise da psiquiatria — especificamente com a questão moral da homossexualidade em um meio conservador.

Nesse momento, torna-se necessário aprofundar a questão da transformação terapêutica na segunda metade do século XX, pois, além de fornecer elementos críticos à problematização do neoliberalismo, coaduna com a relevância da Psicologia apresentada na introdução. Com a evolução da Neurociência, das tecnologias de imagem e dos algoritmos, em 1972 o laboratório Eli Lilly sintetizou o cloridrato de fluoxetina. A partir daí, a indústria farmacêutica tomou um impulso sem precedentes. Um ano depois, a crise entre psicanálise e psiquiatria ganhou um novo capítulo: o *Manual Estatístico e Diagnóstico de Transtornos Mentais* — um dos documentos mais relevantes da área na América do Norte — sofreu uma transformação discursiva na investigação do sofrimento psíquico. A partir do novo entendimento, a hipótese depressiva é vista como um conjunto de modificações em nossa maneira de compreender o padecimento psíquico, deslocando-o originalmente do conflito interno para a área das funções corporais, norteado pelos padrões de produtividade e ação objetiva como vetores de verdade do ser. Em outras palavras: a intervenção deve ser administrada através de fármacos que suprimem os efeitos do agir instrumentalizado, ao invés de análise profunda que busca conhecer as causas humanas do conflito. Soma-se a isso a chegada da terapia cognitivo-comportamental, que caracteriza a psiquiatria como “um campo de efetivação do projeto neoliberal” (SAFATLE; SILVA JÚNIOR.; DUNKER, 2020, p. 166). Tais movimentos iniciaram uma nova narrativa de sofrimento que individualiza o fracasso, transformando-o em culpa, mas sem classificá-lo como conflito interno. Separando a dimensão política do sofrimento, tenta-se dissociar vida e depressão, ou seja, o ser social e cognitivo é afastado da tríade linguagem, trabalho e desejo (agora independentes da ação humana).

Antes de avançarmos à Era da Internet no século XXI, entretanto, faz-se necessário analisarmos a história socioeconômica do Brasil, tendo em vista que o objetivo desta dissertação é pesquisar o tema do *coaching* no contexto nacional. Como condutor desta tarefa, o professor e autor João Antonio de Paula subsidiará as análises através de sua recente obra “O Capitalismo no Brasil”. Publicado em 2021, o estudo ofereceu uma síntese e sistematização da evolução econômica do país, com o aporte da história desde o estabelecimento do estado nacional em 1822–1831. Nesta dissertação, o objetivo será pesquisar os principais desdobramentos brasileiros e suas diferenças com o cenário internacional apresentado até agora. Segundo Paula (2021), o capitalismo periférico brasileiro é a raiz da corrupção desde sempre, ou seja, desde a colonização.

O caráter privatizador do neoliberalismo periférico significou “cidades do transporte privado, dos condomínios fechados, dos espaços segregados, em que o lazer e a cultura são usufruídos por minoria, incluído aí o futebol” (PAULA, 2021, p. 44). O neocolonialismo imposto pelo imperialismo estadunidense sempre esteve presente na realidade geopolítica do país. O Brasil iniciou *sua* história com a ruptura do país colonizador. Em 1821, havia cerca de 800.000 “brasileiros” que iniciaram a República do Brasil e a formação do mercado interno (1830–1889).

O Código Comercial foi escrito em 1850 com processos de regulamentação sobre as atividades econômicas e financeiras, e a centralidade da produção cafeeira apresentou relevantes números de artigos de exportação, como açúcar, algodão, couros, borracha e outros. A heterogeneidade produtiva do vasto país sempre foi fato vantajoso frente os outros países sul-americanos. A primeira ferrovia foi construída em 1854. A escravidão, entretanto, manchou sua história, sendo *teoricamente* abolida em 1880. As consequências socioeconômicas deste fenômeno são exploradas até hoje pelo sistema econômico dominante. A escalada das exportações de borracha no final do século XIX estava relacionada à Segunda Revolução Industrial e, mais tarde, à eclosão da Segunda Guerra Mundial (PAULA, 2021).

No início do século XX, verificou-se alto índice de monocultura, escravidão e latifúndio, especialmente no semiárido nordestino. Minas Gerais destacou-se com uma produção dinâmica e diversificada, muito além do café e da mineração, juntando-se aos outros estados do Sudeste na agropecuária, manufatura e dos serviços urbanos. A imigração europeia ocorrida desde o século XIX no Centro-Sul do país expandiu a diferenciação socioeconômica no mercado interno. No extremo sul, especificamente, a cultura local e os conflitos com o Uruguai e a Argentina favoreceram a produção de alimentos (arroz, trigo, milho e carne) para o mercado interno. Estimou-se que cerca de 1.200.000 imigrantes chegaram ao Brasil entre 1890–1899, número que cresceu até 1930 (PAULA, 2021).

As tensões e ambiguidades do mercado de trabalho brasileiro contrastaram com o primeiro superávit da balança comercial, protagonizado pela produção cafeeira — o mercado de mão de obra escrava ainda operava. A malha ferroviária mineira constituiu-se como a mais extensa e operante do país e formou o primeiro núcleo operário do Brasil. Em um segundo momento, a indústria têxtil assumiu a liderança no PIB. Em 1890, foi criado o Partido Socialista.

Um dos primeiros empreendedores brasileiros foi o gaúcho Irineu Evangelista de Souza (1813–1889) que inaugurou a imagem do *self-made man*, operando no comércio, indústria e infraestrutura. Ainda que de forma fragmentada, o século XIX foi marcado pelo *surtos*

*industrial*, de maneira desorganizada e desigual, assim como a implantação do ensino superior e criação de instituições de pesquisa. O Estado de Bem-Estar social nunca chegou a materializar-se no Brasil. Desde o final do século XIX, nasce um sentimento contraditório que reflete até hoje a economia política brasileira: a ideia de Nação e patriotismo, que serviu como eficiente ferramenta liberal na consolidação do Estado, na centralização do poder e caráter excludente a quem a questionava. Segundo Paula (2021, p. 155), “a ideologia da Nação acabou por ser uma das matrizes principais da hegemonia burguesa no Brasil”. O caráter antidemocrático da época, relacionado com a dependência capitalista dos países do hemisfério norte, demonstrou um efeito duplo na economia brasileira: assim como havia um consentimento internacional de inferioridade frente às grandes potências que emergiram da Revolução Industrial, assim também a população mergulhava no silêncio em nome de um patriotismo que apenas servia às ricas famílias. Além disso, a história de exclusão provinha da falta de senso político, da ausência de um Estado forte e centralizado que garantiria as necessidades e carências de seu povo, condenado a um infantilismo permanente. Ainda hoje, notam-se tais traços no tecido social brasileiro, altamente refém de sua ignorância política.

A República do Brasil nasceu da influência positivista e militar, a qual combatia qualquer divergência com o uso da violência — fato que seria acentuado no golpe militar de 1964. No século XX, as elites brasileiras cresceram contrariamente à original vocação liberal internacional, pois sacrificam as leis, negam direitos humanos, obstaculizam o desenvolvimento educacional e econômico, “ao mesmo tempo que entoam hinos à democracia nos Estados Unidos, à estabilidade de suas instituições, à liberdade e consistência de sua cidadania” (PAULA, 2021, p. 163). Segundo Fleury e Fischer (1987, p. 20), o Estado teve papel crucial na mediação dos conflitos sociais no século XX, “garantindo a manutenção dos sistemas de dominação da massa trabalhadora”. Entretanto, os símbolos e as narrativas que impuseram o consentimento ao povo brasileiro jamais tiveram apoio científico ou possibilidade de senso crítico, baseando-se em mitos sociais irracionais como o racismo, o elitismo anglo-saxônico, o “país acima de tudo” (patriotismo), a fé absolutista que legitimava a dominação imperialista e o fascismo. Em termos práticos, a interdição socioeconômica e a manutenção da ordem agiam em nome do “progresso”.

A substituição de Portugal como nação colonizadora para os contornos jurídico-institucionais subsequentes estabeleceram uma sociedade em que a propriedade privada torna-se incontestável. Assim como na Inglaterra, os partidos conservadores e liberais alternaram-se no poder, porém aqui restringindo o acesso à educação, infraestrutura básica e cidadania, elementos presentes no liberalismo clássico inglês. “A perfeita submissão ao grande capital

internacional” (PAULA, 2021, p. 218) manteve o Brasil como um país de capitalismo periférico, ou seja, o *milagre econômico* de 1900 a 1980 era cooperado pelos interesses do grande capital estrangeiro. Prova disso foi a onda de golpes militares na América Latina na segunda metade do século, chegando ao Brasil em 1964, submissa, porém violenta internamente, socialmente criminosa e economicamente servil. Desde 1930, houve a existência de um “tripé, constituído pelo capital nacional, capital estrangeiro e pelo Estado, como arranjo básico de sustentação da economia brasileira” (PAULA, 2021, p. 220). A hegemonia mundial trocou de “gerência” após a Segunda Guerra, com a ascensão dos Estados Unidos como novo árbitro do mercado internacional.

O período entre 1982 e 1994 foi marcado pela redemocratização e diferentes crises nacionais: “do balanço de pagamentos, inflacionária, pela estagnação econômica” ao que se denominou *década perdida* (PAULA, 2021, p. 228). Entretanto, tal pecha restringiu-se à racionalidade econômica, pois, política e socialmente, o Brasil avançou depois de duas décadas de ditadura militar, reorganizando a luta sindical e o direito ao voto. O crescimento econômico da época registrou-se de forma excludente — análogo aos resultados atuais em que os ricos tornam-se milionários e a classe pobre perece. Em 2012, 1% das famílias mais ricas do Brasil possuíam renda mensal de 50 mil reais, enquanto que 25% dos mais pobres alcançavam apenas seiscentos reais mensais (PAULA, 2021).

Em 1990, o neoliberalismo entrou oficialmente no Brasil através do presidente Fernando Collor de Mello, eleito por sua imagem e comportamentos simbólicos análogos ao *self-made man* explorados em seu *marketing* político e recebendo os votos de uma classe pobre inculta e das elites empresariais. Defensor de uma economia “livre” e Estado reduzido, apresentava atitude arrogante e retrógrada do Brasil coronelista de outrora, enquanto o país necessitava de modernização política. As organizações nacionais não compactuavam com a política do presidente alagoano, e sua alta popularidade nacional não o impediu de acumular tensões político-institucionais advindas de sua altivez. A superinflação, a crise do setor público e os escândalos de seu tesoureiro compuseram o pano de fundo que resultaria em seu *impeachment* em 1992 (SALLUM JÚNIOR.; CASARÕES, 2011).

Entre 1992 e 2002, o Brasil teve momentos de relevância socioeconômica: depois de Itamar Franco, o presidente Fernando Henrique Cardoso foi marcado pela reorganização do poder público com a descentralização do Social e a reforma econômica com a criação da URV (Unidade Real de Valor, em 1994) e consequente nova moeda nacional denominada Real, equiparando o dólar estadunidense à moeda brasileira. Este fato produziu uma espécie de “segurança econômica” depois de décadas de inflação. Entretanto, suas políticas tinham pouco

caráter democrático. De acordo com Belieiro Júnior (2009, p. 112):

Pela primeira vez, um governo encampou vários projetos tendo como base um novo paradigma interpretativo, o neoliberalismo. Sem nenhuma dúvida, foi a primeira iniciativa política claramente comprometida com uma estratégia reformista baseada no ideário liberal.

Tal afirmativa significa inferir abandono de políticas públicas que privilegiassem o desenvolvimento social.

No ano de 2003, iniciou-se a Era Lula (2003–2010), marcada por “uma maior sintonia entre objetivos econômicos e sociais, ou seja, a associação entre crescimento (e outros aspectos puramente econômicos do desenvolvimento) e a busca de maior justiça social” (BIANCARELLI, 2014, p. 266). Com maior poder de compra da população impulsionado pelas políticas públicas, crescimento do mercado interno e exportações, investimentos em educação e saúde, o Brasil experimentou um momento de ascensão social-desenvolvimentista pela primeira vez em sua história. Enfrentou a crise de 2007 e 2008 do hemisfério Norte concentrando-se no mercado interno. Chegou a ser a sexta economia mundial, ultrapassando a Inglaterra. A Era Lula não se opôs ao neoliberalismo, mas configurou-se como um governo da conciliação entre diferentes interesses.

A Era Dilma (2011–2016) foi marcada por turbulentos acontecimentos que abalaram a frágil democracia brasileira. A insustentabilidade do crescimento baseado no consumo (BIANCARELLI, 2014), a suposta falta de diálogo do governo com as oligarquias organizacionais, seu baixo interesse pelo desenvolvimento do mercado financeiro e o crescente desemprego da população foram os fatores que coadunaram com o poder perverso do neoliberalismo global. Por meio de um “Sistema de Justiça que atua a serviço dos interesses do mercado e opera para criminalizar lideranças de esquerda, a exemplo dos processos penais e prisões adotadas no contexto da Operação Lava-Jato” (SERRANO; MAGANE, 2020, p. 521), apoiado por um circo midiático e popular dedicado ao falseamento da realidade, a então presidente Dilma Rousseff foi deposta de seu governo sob a acusação de atrasar diversos repasses da União para pagamento de despesas do governo — chamado popularmente de “pedaladas fiscais”. Em seu lugar, o vice-presidente Michel Temer assumiu o governo, trazendo ao cenário político o conservadorismo reacionário e a contrarreforma trabalhista, materializados através do desmanche de importantes conquistas, mais precisamente através da Lei n.º 13.467 de 13 de julho de 2017<sup>1</sup>, que flexibilizou a terceirização, abolindo as leis sociais, entre outros

---

<sup>1</sup> BRASIL. Lei n.º 13.467 de 13 de julho de 2017. Regulamenta as alterações da Consolidação das Leis do Trabalho



efeitos nefastos. A partir de então, cria-se o termo uberização (PINHEIRO; SOUZA; GUIMARÃES, 2020), nome adaptado a partir do sistema estadunidense Uber de transporte, que se aproveita da precarização oficial do trabalho.

Além disso, a autorização para diversas privatizações (pré-sal, por exemplo) e o desmatamento das florestas do país surgiram como uma onda de ataques neoliberais ao patrimônio brasileiro, fatos reforçados com a prisão do ex-presidente Luis Inácio Lula da Silva em 2018. Em 2020, o eleitorado brasileiro, influenciado pela grande mídia parcial, consentiu mais uma vez com o golpe e elegeu o ex-militar Jair Bolsonaro à presidência. Envolvido em episódios de homofobia, machismo, misoginia, racismo, violência gratuita e elitismo, o novo governo é constituído por diversos atores da extrema direita, entre eles o *Chicago boy* Paulo Guedes, formado na escola neoliberal estadunidense. Contextualizando a gramática capitalista no país, Casara (2021, p. 31) alertou para:

A ameaça que o *bolsonarismo*, uma manifestação do neoliberalismo ultra autoritário, afirma existir é voltada à família brasileira, um conceito cunhado a partir do colonialismo, da escravidão e do sistema de privilégios que marca a história do Brasil” — consoante a revisão anteriormente apresentada.

O autor afirmou que, na pós-democracia, o poder econômico reaproximou-se cada vez mais do poder político. Tal raciocínio encontra consonância em Gaulejac (2007, p. 312) quando assegurou que até homens políticos preconizavam “gerenciar a sociedade como uma empresa, para torná-la mais eficaz e mais rentável”. Como exemplo prático, tem-se o governador do estado do Rio Grande do Sul, Eduardo Leite (PSDB) que, em meio às centenas de mortes diárias causadas pela pandemia de Covid-19 em 2021, usou o aplicativo Twitter para publicar a seguinte mensagem:

O RS dá um passo fundamental para um novo futuro. Nosso governo trabalha incessantemente para tornar o estado mais competitivo, e isso depende muito da qualidade da infraestrutura. Nesse sentido, apresentamos o estudo para o edital de concessão de 1.131 km de rodovias estaduais” (LEITE, 2021).

Após analisar brevemente e sem esgotar as transformações políticas, sociais e econômicas brasileiras do país desde sua fundação como República, deve-se retomar o cenário global com a chegada do século XXI, especialmente com o protagonismo da cultura de negócios

---

(CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.



amplamente difundida na sociedade, maximizada pelo alcance da internet e suas tecnologias de criação e compartilhamento de conteúdo não verificado. Como apresentado, o Brasil alinha-se à racionalidade econômica desde a década de 1990 e abraça o agir neoliberal nesta década.

Pela Escola de Frankfurt, Habermas (2012) abordou indiretamente o papel das organizações em sua obra “Teoria do Agir Comunicativo” de forma crítica, sugerindo que a racionalidade econômica colonizou a subjetividade social, contribuindo para a reificação da sociedade, que se distanciou de sua vocação dialógica. Racionais “podem ser tantas pessoas que dispõem de saber quanto declarações simbólicas, ações verbais e não verbais, comunicativas ou não comunicativas que concretizem o saber” (HABERMAS, 2012a, p. 32). Segundo o autor, este padrão privilegia a propriedade do homem sobre a natureza e do homem pelo homem, formando as bases para a hegemonia capitalista atual.

Inserida neste cenário, a sociedade organizacional reflete as consequências de tal nexos impessoal. Seus atores principais, rebaixados a categoria de “coisas”, pagam o preço com transtornos sociopsicológicos desenvolvendo doenças e disfunções, advindas da razão cognitivo-instrumental. Como alternativa ao processo patológico, o autor propõe a volta ao agir comunicativo consensual, pois “a linguagem é o *médium* genuíno e insubstituível do entendimento” (HABERMAS, 2012a, p. 590). Entretanto, o *Homo sapiens* resiste às tentativas de reificá-lo e transformá-lo inteiramente em *Homo economicus*. Mesmo “quando a coordenação da ação é transferida da linguagem para os meios de controle, a interação é desengatada dos contextos do mundo da vida em geral” (HABERMAS, 2012b, 479) e os anseios e desejos do ser humano permanecem adormecidos internamente. Desta brecha, pode nascer o retorno ao agir comunitário e dialógico.

Ao conceituar o neoliberalismo como um sistema pós-democrático, compreende-se um sistema que determina as regras, inclusive as regulamentações, leis e funcionamento de forma organizada que constitui, ao contrário do liberalismo original, um Estado forte, atuante política e economicamente junto aos interesses desta racionalidade (SAFATLE; SILVA JUNIOR; DUNKER, 2020). Assim, esse *modus operandi* exclui o ser humano de qualquer liberdade de escolha, reduzindo-o a uma ordenação epistemológica binária de vida, entre o sim ou o não, certo ou errado, tudo ou nada, etc. A respeito desse universo controverso dentro das organizações, Grenier-Pezé (2017) analisou o trabalho como um campo de diversos discursos especializados, composto por diferentes perspectivas, tensões e sublimação. Segundo a autora:

O jurista trata do contrato do trabalho, o diretor fixa os objetivos, a engenharia de manufatura define as diretrizes, o administrador gerencia as equipes, o

fisiologista fala de biomecânica. O sujeito, no local de trabalho, ignora a Fisiologia e a Sociologia; ele tem apenas uma parte do conhecimento do engenheiro, ele registra as diretrizes. Mas, no fim, encontra-se sozinho dentro do real (GRENIER-PEZÉ, 2017, p. 99).

Desde o século XX, o gestor — entre todos os atores organizacionais — tem recebido prestígio, e seu trabalho tem se tornado crucial na administração dos diversos conflitos organizacionais. Nesse enquadramento, destaca-se o antigo embate entre funcionários e direção, harmonizado pelo trabalho do gestor. A lógica de acumulação de capital exige cada vez mais efetividade ao menor número de obstáculos naturais e ideológicos, enquanto a força de trabalho busca direitos através da legislação, segurança operacional e o reconhecimento de seus esforços através de salários, prêmios, participações financeiras e simbologia. A partir do agir instrumental, os gestores tornam-se agentes de imperativos funcionais, produzidos fora das práticas sociais (REED, 1997). Ou seja, na racionalidade mercantil, são engrenagens maiores que movimentam as engrenagens menores a fim de garantir o funcionamento macroestrutural. Reed (1997) sugeriu a adoção de uma perspectiva praxeológica ante quantofrenia da produção e a complexidade humana. Além da burocracia organizacional — que será abordada adiante — “os modelos racionalistas que orientam as tarefas da gestão devem ser rejeitados em favor dos modelos que reflitam, de forma adequada, as complexidades do mundo social e organizacional” (REED, 1997, p. 96). O autor sublinhou que o conflito entre a formalidade corporativa e a informalidade humana só será harmonizado quando as perspectivas individuais, sociológicas, políticas e tecnológicas forem reestruturadas. Em outras palavras, Reed (1997) apontou que apenas quando os constrangimentos e diferenças forem efetivamente enfrentados poderá haver ordem no caos organizacional.

O olhar para a evolução do trabalho denota que, na Revolução Industrial, os homens coordenavam outros homens que coordenavam máquinas. No início do século XX, os homens controlavam homens que coordenavam mercados. Hoje, a governança cooperativa gerencia diretores, que comandam mercados, pessoas e tecnologias (CHIAPELLO; BOLTANSKI, 2020). As relações de poder, portanto, sempre permearam as organizações. A organização neoliberal beneficia-se de cinco mecanismos de poder em suas operações: as **políticas de recursos humanos**, a **burocracia**, a **dominação psicológica**, a **quantofrenia** e a **flexibilização**.

As **políticas de recursos humanos** apresentam-se com instrumentos de falsa neutralidade nas organizações (GAULEJAC, 2007). O fato de considerar o ser humano como “recurso” é uma forma de instrumentalizá-lo. Além disso, o vocabulário neoliberal é imposto

desde a entrada do funcionário da empresa.

Flexibilidade, comunicação, reatividade, motivação, mobilidade emprenho são as palavras-chave de uma política de qualidade na gestão dos recursos humanos. São todos termos que exprimem a necessidade de uma mobilização psíquica a serviço dos objetivos da empresa (GAULEJAC, 2007, p. 102).

Por sua vez, Pagès (1987) acrescentou que as políticas de pessoal possuem contexto ideológico no sentido de transparecer uma ideia de igualdade de oportunidades, ética e justiça a partir de grandes discursos que engrandecem os princípios norteadores das organizações. Um recente estudo qualitativo sobre as práticas de recursos humanos sob a lua da ética profissional revelou que as máximas organizacionais sobrepõem-se ao discurso morais. De acordo com Braga, Kubo e Oliva (2017), os departamentos de recursos humanos pesquisados apontaram sérios problemas como a manipulação de processos e informações; apresentação de processos seletivos apenas para transparecer livre concorrência, pois o candidato já havia sido escolhido; processamento de avaliações de desempenho mal feitas devido à falta de conhecimento ou preparo do avaliador; além de receber avaliações de desempenho manipuladas com a finalidade de demissão.

Em outra pesquisa recente, a gestão de recursos humanos (GRH) traduziu-se em competitividade das organizações, pois:

A dimensão coletiva das relações de trabalho, representada pelas negociações com os sindicatos, tornou-se uma função secundária para a GRH, e iniciou-se um enorme esforço para a criação de métodos e métricas para calibrar pessoas - seus conhecimentos e comportamentos - e organizações, cabendo à gestão por competências o papel de alinhá-las e torná-las mais eficientes (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019, p. 215).

Nota-se que a modernização das organizações através de índices, técnicas, ferramentas e procedimentos continua a concordar, ainda que parcialmente, com os estudos de autores do século passado, confirmando que a ética não faz necessariamente parte da gramática neoliberal.

A **burocracia**, antigo mecanismo de controle e antecipação de conflitos, é considerada por Prestes Motta como a essência da intransigência e do conservadorismo, que cria um senso de despersonalização e despolitização, transferindo para a linguagem das regras a ideologia capitalista das organizações. O autor declarou que a sociedade organizacional é a sociedade burocrática, do objetivo ao subjetivo. Segundo esse pensamento, “a superação histórica da sociedade altamente burocratizada não pode estar divorciada da superação das bases materiais e institucionais em que ela floresce, nem da moral que amadurece seus frutos” (PRESTES

MOTTA, 1978, p. 75).

Ao criticar a burocracia, Saraiva (2002) ressaltou que a impessoalidade das normas transforma o padrão descritivo de critérios e administração em um modelo prescritivo, sem espaços para a complexidade humana e suas contingências.

Ao pesquisar sobre novas formas de burocracia, verificou-se uma ausência de estudos que pesquisassem o tema nas organizações do século XXI no Brasil, sendo ainda investigada no capital público. Tal resultado é consoante com Sennett (2015) e sugere uma mudança de orientação das organizações, que se beneficiaram da diminuição dos vínculos empregatícios, do exército de contingência de desempregados e do aumento do “combinado sobre o legislado”, acentuado com a crise da Covid-19.

Em relação à **dominação psicológica**, a organização neoliberal mascara sua coerção direta, atuando de forma subjetiva e sedutora, apoiada por uma cultura gerencialista. Valendo-se do fato de que os funcionários necessitam de um trabalho remunerado, dos bolsões de desemprego que regulam os salários e uma cultura prescritiva introjetada, as organizações recebem *status* de instância moral, dissolvendo suas contradições, na busca por redução da dissonância cognitiva (PAGÈS *et al.*, 1987). Ao prometer segurança e recompensas, a “mãe exigente” faz os funcionários cobiçarem o futuro, não em relação ao concreto, mas de forma fantasiosa. Neste sentido, o sucesso é colocado em primeiro lugar. “A exigência passa do nível econômico para o nível psicológico” (PAGÈS, 1987, p. 137). Assim, o indivíduo tenta superar-se eternamente. Esta ambição condiciona-lhe a escravidão voluntária. A “liberdade mercantil” encarcera-o dentro dessa lógica.

Segundo Gaulejac (2007), entretanto, essa dominação possui dois efeitos no ego: uma parte aceita a instrumentalização, sendo docilmente sujeitado para receber as recompensas frente ao outro. Em contrapartida, existe um Eu resistente, em que o indivíduo guarda sua própria identidade, protegendo seus processos cognitivos, principalmente ao direcionar parte sua energia no mundo da vida. Aí residem as possibilidades de subversão da racionalidade neoliberal.

O sofrimento psíquico é criado e gerido pelos imperativos econômicos. “Com a biologização da psiquiatria, o sofrimento psíquico é equalizado como um déficit biológico desvinculado do entorno social” (SAFATLE; SILVA JÚNIOR.; DUNKER, 2020, p. 144).

Já a **quantofrenia** exemplifica de forma completa o espírito do novo capitalismo: todas as esferas da vida, objetiva e subjetivamente, precisam ser mensuradas. Os esforços, os custos, as despesas, os sacrifícios, as recompensas, as avaliações, as escolhas e resultados não podem furtar-se dos números e consequentes comparações, seja entre coisas ou pessoas, porque a

racionalidade econômica não se importa com tal distinção. Quantidade é informação, é controle, é poder. Segundo Gaulejac (2020, p. 98), a quantofrenia é uma “patologia que consiste em querer traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em linguagem matemática”. Nada mais avesso à pluralidade humana: o sujeito-empresa replica as diretrizes organizacionais em seu agir, alienando-se de sua vocação social.

Grisci (2015) analisou as noções de “carreira” e de “sucesso” através das publicações da revista *Você S/A* em 156 edições publicadas no decorrer de treze anos (1998–2011). A partir da avaliação das chamadas e textos presentes nas capas das edições, a pesquisa concluiu que 77% das chamadas eram sobre carreira; 14,1%, sobre sucesso; e 8,9%, sobre carreira e sucesso simultaneamente. Ou seja, 100% dos textos eram carreira e sucesso com o uso de números e palavras de caráter prescritivo (10 passos, 7 dicas, 5 razões, etc.) e de maneira individual. O próximo capítulo se ocupará da disseminação da abordagem gerencialista, porém nota-se um entrelaçamento entre o ideário neoliberal e a cultura do *management*.

Por último, tem-se a **flexibilização** do trabalho a partir do único “recurso” grátis do sistema: o tempo (SENNETT, 2015). Com o avanço de novas funções e posições de trabalho à distância, a ubiquidade da internet ganhou posição central na reorganização do trabalho neoliberal, praticamente extinguindo a expressão “longo prazo”. Uma analogia faz-se necessária. Gualberto (2016) estudou a “corrente do castigo”, artefato usado na punição durante a escravidão no século XIX no Brasil. Fundida e forjada em ferro, a peça encontra-se no Museu Afro Brasil em São Paulo, assim como outros instrumentos de violência humana. “Estes instrumentos constituem uma espécie de testemunho da violência e do aparato tecnológico e simbólico utilizado na manutenção da escravidão” (GUALBERTO, 2016, p. 2). Dois séculos depois, o minério de ferro volta a ser usado em uma ferramenta de controle e condicionamento construída com aparato tecnológico e simbólico: o *smartphone*. Apresentado como imprescindível, ícone de *status* ou simples ferramenta de trabalho, os telefones celulares do século XXI armazenam diversas informações de seus usuários: onde estão, que aplicativos usam, quanto tempo usam, o que leem, a que tipo de vídeo assistem e todas as mensagens que recebem e enviam, possibilitando um controle quase ilimitado de suas vidas.

Com a flexibilização e uberização do trabalho, os serviços de entrega de produtos e alimentos multiplicam-se aos milhares no Brasil, expandindo a superexploração do capital com o aporte da tecnologia celular. Com a vigilância dos trabalhadores à palma da mão, as organizações multinacionais controlam o mover e, dessa forma, o pensar de seus funcionários — que nem podem ser considerados funcionários pela precarização oficializada em 2017 e anteriormente referida (ANTUNES, 2018). A falsa ideia de “liberdade” ou liberdade fabricada

do neoliberalismo evidencia-se mais uma vez.

Concluindo, a organização neoliberal — como engenheira de um novo sistema de vida — prescreve, determina, quantifica e reduz as possibilidades do ser humano a partir dos imperativos econômicos, absorvidos por seus atores. Do chão de fábrica à direção, da Revolução Industrial no século XVIII ao Ciberfordismo da indústria 4.0 (PAES DE PAULA; PAES, 2021), há o discurso híbrido entre economia e psicologia como paradigma de gestão social, em que o sofrimento psíquico e os modos subjetivos de autorregulação se completam, “organizam” a existência humana — mas não conforme sua natureza.

Um último exemplo da perversidade da organização neoliberal foi o caso de Moisés Santos, repositor de mercadorias, que teve um mal súbito durante sua jornada de trabalho dentro do supermercado Carrefour na cidade de Recife em 14 de agosto de 2020. Apesar da subsequente morte, o estabelecimento manteve suas portas abertas após os funcionários cobrirem o corpo sem vida das 8h às 12h da manhã, com guarda-sóis e tapumes. Extremamente criticado nas redes sociais, o supermercado apenas emitiu uma nota lamentando o ocorrido e avisando a mudança de protocolos em casos similares (UOL, 2020).

## 2.2 A Cultura do *Management*

Inserido dentro da racionalidade neoliberal, um arcabouço simbólico floresceu principalmente a partir da década de 1980 com a missão de disseminar e legitimar uma nova ideologia que deveria popularizar-se em toda a sociedade, baseada nos imperativos da gestão organizacional. Nesta gestão moderna, desenvolveu-se um conjunto de crenças e mitos sociais que permitiu o avanço da burocracia, das formas de dominação e controle, contrários à confrontação direta e a favor da sedução individual. Fundamentado pelos “valores” e “princípios” do mercado, criou-se um ideário que reunia a cultura dos negócios, o movimento gerencialista, o culto da excelência e a cultura do empreendedorismo: a cultura do *management* dentro do imaginário social. O *management* — ou gestão empresarial — superou a definição de simples área de conhecimento e ganhou *status* de setor de negócios (WOOD JÚNIOR; PAULA, 2014). Segundo esses autores, a cultura do *management* pode ser entendida como “um conjunto de pressupostos compartilhados pelas organizações e, em larga medida, imbuída no tecido social” (WOOD JÚNIOR; PAES DE PAULA, 2006, p. 94).

A partir de uma análise de diversos estudos entre esses pressupostos e a sociedade moderna, Wood Júnior e Paes de Paula (2006) elencaram cinco intervenientes que compõem seu pano de fundo: primeiro, a crença de uma sociedade regida por um mercado livre; segundo,

a visão do indivíduo como gestor de si; terceiro, o culto da excelência pessoal e coletiva; quarto, o fetiche pelos símbolos, pelo uso de uma metalinguagem positivista (progresso, sucesso, excelência) e por personagens masculinos heroificados; e quinto, a crença nas tecnologias de gestão usadas nas organizações.

Como braço direito desse fenômeno, um tipo de publicação nasceu da intersecção entre os manuais gerenciais e a procura cada vez maior por soluções prontas para uma sociedade enfeitiçada pela mudança: a literatura *pop-management*. Imbuída pelo ideário da cultura de negócios, a literatura *pop-management* vale-se de três discursos-mestres principais — o de correção, o social e o pragmático — para adaptar a racionalidade mercantil à complexidade humana e sucumbi-la. Munida de recursos de “teatralização” — temas de fantasia, visões retóricas, comunidades retóricas, sagas, dicas simbólicas, cena, personagens dramáticos e agentes de legitimação —, as publicações em livros, revistas e, neste século, meios digitais, criam todo um *modus operandi* que objetiva prescrever o andar da sociedade, negando-lhe a chance de pensamento crítico (WOOD JÚNIOR; PAULA, 2002).

De modo similar, Ituassu e Tonelli (2014) identificaram três fenômenos nesta realidade. O gerencialismo, em primeiro lugar, aponta o discurso de gerenciabilidade aplicável a todas as esferas humanas. A cultura do empreendedorismo é o segundo fenômeno e refere-se a um estilo de vida condizente às práticas empresariais, no qual o indivíduo vive em constante competição com seus limites e com os outros. O terceiro elemento é o culto à performance, caracterizado pela busca constante da excelência por meio de um modelo que determina as escolhas pessoais e profissionais.

O caminho metodológico do estudo de Wood Júnior e Paes de Paula (2002) foi construído a partir de trabalhos anteriores que identificaram caminhos de mapeamento do tema, como Micklethwait e Wooldridge (1998); Furusten (1999) e Epstein (2001); Mazza e Alvarez (2000), que investigaram o surgimento dos *bestsellers* de negócios no mundo anglo-saxão na década de 1980; pesquisaram sobre os livros de gestão e sua influência na consolidação do ideário gerencial; e demonstraram a relevância da imprensa popular italiana na produção e validação de práticas gerenciais, respectivamente. A partir desses construtos e uma ampla investigação da literatura publicada no Brasil, Wood Júnior e Paes de Paula (2002) identificaram quatro pilares que legitimam a cultura do *management*:

1. **As escolas de administração:** com o crescente interesse na área, multiplicaram-se as instituições de ensino superior no Brasil. Entretanto, no lugar de visões críticas, abstrações e teoria, ganha espaço o *pop-management*, com sua retórica salvacionista, “programas de 7 passos”, receitas para o sucesso em aulas-show e conteúdo atraente.

Com o surgimento da graduação em tecnologia e o ensino a distância (EAD), novos cursos de dois anos de duração fragmentaram o bacharelado em Administração para atender à procura por competências específicas em curto espaço de tempo. A proliferação da Covid-19 acelerou este processo.

2. **Empresas de consultoria:** baseia-se na maximização das economias de escala e escopo, as soluções são desenvolvidas e promovidas como pacotes, capazes de, com pequenas alterações, atender a uma gama ampla de problemas. Com isso, modismos como qualidade total, reengenharia, sistemas integrados e *e-business* impulsionam os negócios. Assim como as escolas de administração, oferecem treinamentos e capacitações “imprescindíveis”, valendo-se do fetiche da mudança para promover sua linguagem sedutora.
3. **Gurus de gestão:** exportando o modelo neoliberal para o Brasil, os emblemáticos “homens de sucesso” William Ouchi, Michael Porter, Peter Drucker, Tom Peters primeiramente e depois C. K. Prahalad e Michael Hammer frequentaram as bibliotecas dentro e fora das universidades. Com o novo século, novos gurus apareceram, trazendo nova roupagem ao modelo anterior, valendo-se de simbolismos individualistas e paternalistas, tais como Stephen Covey e Tony Robbins. No Brasil, a dramática expansão da prática do *coaching* nas últimas duas décadas rendeu midiáticos exemplos nativos dessa casta. Por estar diretamente relacionado ao tema desta dissertação, o capítulo “*Coaching*” e “*Coaching executivo*” amplia esta discussão.
4. **Mídia de negócios:** popularizadas na sociedade organizacional, as publicações que abrangem livros, revistas e jornais de negócios e gestão empresarial ganharam atenção especial no Brasil através das revistas Exame, Você S.A., *HSM Management* e a *Harvard Business Review*, entre outras. Publicando conteúdo análogo ao pensamento neoliberal, tais organizações modernizaram-se com o avanço da tecnologia deste século, estando presentes através de sites especializados, redes sociais e edições digitais. O aplicativo *LinkedIn* é um dos mais relevantes exemplos dessa recente mudança: lançado em 2003, migrou de uma rede de relacionamentos profissionais para uma ferramenta de empregos, dentro da cultura do *management*.

Ao fazer uma leitura foucaultiana do fenômeno do *management*, ZANGARO (2010) preconizou que as formas de gestão são um dispositivo articulador de práticas de subjetivação



que propõe modos de ação sobre si em caráter individualizado. Da mesma forma, definiu o *management* e sua difusão como uma tecnologia que é inerente à centralidade do trabalho na vida humana a partir da modernidade. O trabalho é considerado um *a priori* histórico que pode ser entendido como um “dispositivo de governo, uma tecnologia do eu” (ZANGARO, 2010, p. 166). Ao avançar para o campo subjetivo — muito além do tempo dedicado às organizações —, a onipresença da cultura do *management* acaba retroalimentando-se no imaginário social, a serviço da racionalidade mercantil.

Para efeitos de compreensão, faz-se necessário conceituar o imaginário social. Objeto de recente estudo de Bucci (2021, p. 27), o imaginário — dentro do contexto das Ciências Sociais — foi definido como “toda a ambiência cultural em que se catalisam signos, imagens, sons e textos (e objetos dotados de conotação linguística) acionados para conferir sentido psíquico à fantasia do sujeito”. Além disso, os signos se tecem através da linguagem e, no século XXI, recebem aporte imagético e videológico (TRIVINHO, 2021). Os espaços comunicacionais migraram, em parte, da convivência social — reuniões, encontros e redes sociais onde as interações dialógicas ocorriam — para as instâncias digitais, onde a distância física foi virtualmente reduzida, mas a conexão humana foi dramaticamente fragilizada. Ao invés da experimentação e seu agir dialógico (HABERMAS, 2012), a superindústria do imaginário capitalista alia-se à cultura do *management* e seus pilares para propagar o simbolismo neoliberal. Gaulejac (2007) apontou como a dominação do imaginário social opera: por meio dos medos, desejos, aspirações, ambições e também de uma “pulsão epistemológica” para produzir conhecimento, os imperativos gerencialistas levam à inversão das relações socioeconômicas, ou seja, professam o agir humano a partir das construções organizacionais, sendo que as organizações é que são verdadeiramente produtos sociais humanos. Em relação a este paradoxo moderno, Adorno (2006) foi enfático ao ressaltar que “o senso da realidade, a adaptação ao poder, não é mais resultado de um processo dialético entre sujeito e realidade, mas é imediatamente produzido pela engrenagem da indústria” (ADORNO, 2006, p. 169).

Como meio de disseminação do arcabouço mercantil, a linguagem usada no *pop-management* conduz às construções coletivas da cultura do gerencialismo. Ao aprofundar os estudos da fala e da escrita, Ainsworth e Hardy (2004) apontaram que a linguagem está no centro das instituições sociais. Os autores afirmaram que “os discursos constituem o mundo social ao trazer certos fenômenos à existência, incluindo objetos de conhecimento, categorias de sujeitos sociais, formas de 'si', relacionamentos sociais e estruturas conceituais” (AINSWORTH; HARDY, 2004, p. 154). Hodiernamente, a linguagem faz a manutenção da hegemonia neoliberal, que, por meio da persuasão não coercitiva e do controle mental pelas

estruturas, cria um consenso social não somente através do controle do discurso, mas pelo discurso em si (VAN DIJK, 1997).

O uso do poder neste cenário coordena as ações, pois pode controlar a mente que decide pela aceitação e obediência de padrões ou não. A psicanálise explica o processo da obediência e introjeção de valores e discursos por adultos que já foram acostumados desde as primeiras fases da vida a receber ordens de seus pais por medo, por gozo ou por recompensa. Na vida adulta, a autoridade familiar desloca-se para a organização, na qual a empresa assume o mecanismo de controle sobre a subserviência, julgamento e recompensas. Tal transferência causa efeitos. Segundo Safatle, Silva Júnior e Dunker (2020, p. 33):

A criação de um discurso híbrido entre economia e psicologia como fundamento para os regimes de gestão social implicou a reconfiguração completa do que poderíamos chamar de 'gramática do sofrimento psíquico', pois modelos socioeconômicos são modelos de governo e gestão social de subjetividades.

A colonização da escrita, ocupando espaços físicos e subjetivos, dá ordens com sua linguagem hegemônica e limita outras possibilidades do ser. Criticando o caráter positivista da ciência, que se baseia na mensuração, razão, e objetividade, os autores atestaram a presença política, social e, portanto, ideológica do real, acenando para uma condição condizente às diferenças e pluralidades que criam as organizações desde sempre.

Em relação à criação de identidades, o simbolismo organizacional surge como fator determinante de formação de caráter individual, ainda que incompleta. Nesse sentido:

Tal processo se sedimenta, por um lado (o da identificação), sobre aspectos comuns, como o pertencimento a um dado contexto, a determinadas condições de produção, o que implica o compartilhamento de linguagem, informações, tecnologia, símbolos, e outros elementos próprios da materialidade organizacional que aproxima dos empregados, ao não lhes dar outras possibilidades de encarar o cotidiano da organização sob outra perspectiva que não a já dada de antemão pela organização (SARAIVA *et al.*, 2010, p. 184).

Assim, os Estudos Organizacionais não podem furtar-se de investigar o uso da linguagem em suas práticas, pois:

Os discursos humanos, qualquer que seja o ponto de referência de seus enunciadores, bem como as organizações com que eventualmente estejam envolvidos, são produtos da engenhosidade humana e não algo parcial e, por isso, fruto de sua vinculação a contextos específicos (CARRIERI *et al.*, 2009, p. 12).

A linguagem é uma tentativa de tangibilidade do real, que necessita do aporte de elementos como escrita e fala (narrativa, retórica, discurso) e da heterogeneidade do subjetivo humano para materializar-se. “Tal modo de pensar, de recortar o mundo — atravessado pela subjetividade — embora se apresente como legítimo, pode ser, no entanto, incompatível com a realidade” (BRANDÃO, 2002, p. 31).

Em relação aos discursos das instituições e regimes, o filósofo Michel Foucault os entende como o propósito de administrar a massa populacional antes mesmo dos tempos da Revolução Industrial. Revisitando os escritos de Jeremy Bentham, o autor identificou a “metodização” de uma metalinguagem que domesticara a crescente sociedade industrial da época. Tal linguagem da racionalidade tem sofrido uma metamorfose para diversas outras formas, assim como o espírito do operacionalismo, muito vivo nos estudos organizacionais. Da mesma forma, a capacidade ontológica da linguagem oferece uma alternativa ao mundo determinado pela racionalidade operacional atual. Segundo Foucault (1997, p. 186), a partir de registros dentro das instituições, por exemplo, pode-se localizar e examinar individualmente o ser, visto que:

graças a todo esse aparelho de escrita que o acompanha, o exame abre duas possibilidades que lhe são correlatas: a constituição do indivíduo como objeto descritível analisável (...) para mantê-lo em seus traços singulares, em sua evolução particular, em suas aptidões ou capacidades próprias, sob o controle de um saber permanente; e por outro lado a constituição de um sistema comparativo que permite a medida dos fenômenos globais, a descrição de grupos, a caracterização de fatos coletivos, a estimativa dos desvios dos indivíduos entre si, sua distribuição numa “população” (FOUCAULT, 1997, p. 186).

Nesta análise sobre as funções da linguagem, é fundamental identificar um dos mecanismos de que o neoliberalismo lança mão para atingir seus objetivos. Valendo-se de textos que usam narrativas baseadas em “achismos” e ideologias — jamais neutros — o sistema hegemônico promove seus atores de acordo com seus interesses, utilizando-se da “teatralidade” e da ficção, de um mundo alternativo que tenta fixar seu lugar na colonização do subjetivo no imaginário social.

Consoante a este raciocínio, a desconstrução de textos e metanarrativas pode oferecer respostas aos questionamentos críticos, na medida em que, fragmentando os textos, “as histórias dominantes podem ser identificadas e externalizadas (...), seus efeitos hierárquicos serem explorados” (BOJE; ALVAREZ; SCHOOLING, 2001, p. 151). Além disso, a desconstrução das narrativas organizacionais viabiliza diversas interpretações e leituras para além da

perspectiva utilitarista, denunciando diferentes percepções de tempo, lugares de fala e modos de interpretação, principalmente em níveis micro e subjetivo.

Ampliando essa compreensão, exemplificam-se as narrativas que se tornam descrições e prescrições quando o subjetivo usa de sua posição para tornar-se objetivo ao outro. A ficção torna-se real quando sua moral ressoa no imaginário organizacional. O factóide ganha sustentação emocional ao ser contextualizado por discursos de heroísmo, que muito remetem ao antigo “sonho americano”. As organizações necessitam desse espetáculo simbólico para manterem seus significados e importância no lado de fora da organização — embora tal posição já se confunda com a própria sociedade.

Exemplificando, a sociedade do espetáculo introjeta e reproduz a ideia de que um mercado de livre comércio é o melhor possível, constantemente reforçado pelos discursos que usam termos biológicos de competitividade, defendem a privatização dos serviços básicos “garantidos” pela lei e silenciam as minorias, assim como qualquer um que pense diferentemente, ou seja, sem levar em conta a complexidade humana. Além disso, as organizações criam (pseudo) imagens de credibilidade retórica através de suas práticas (CHEENEY *et al.*, 2004). Assim, os textos criam contextos que procuram legitimar os textos em um sistema de retroalimentação.

Ao tentar responder como o discurso constrói a realidade social, Heracleous (2004) citou o protagonismo da linguagem na criação de quadros mentais de metacomunicação. As trocas feitas por meio da linguagem criam uma racionalidade condicionada, um sistema social particular, que engendra a realidade individual. Relacionando tal conceito à prática do neoliberalismo — no qual toda uma gramática imbuída pela *darwinização* torna-se o *modus operandi* ideológico da sociedade organizacional —, tem-se uma intersecção real que ajudou a produzir a modernidade. No cenário atual, essas fundamentações foram escritas por autores que defendiam o sistema hegemônico há décadas. Entre eles, pode-se citar o austríaco Friedrich August Hayek (1899–1992), discípulo do economista Ludwig von Mises (1881–1973), com o qual desenvolveu ideias que modificaram o liberalismo clássico ao transformá-lo em uma ordem social mundial. Utilizando um aparato ideológico mercantil, Hayek escreveu uma das mais relevantes obras do neoliberalismo, O caminho da servidão (*The Road to Serfdom*) em 1944. Hoje traduzida em dezenas de idiomas, a obra combate a economia planificada do socialismo, o controle governamental e defende a “liberdade” humana individual, inclusive acima da democracia e equidade (HAYEK, 2010).

Pode-se inferir, conforme apresentado na introdução, que a cultura do *management* tem sido absorvida de forma tangível e intangível pela sociedade moderna, restringindo seu caráter

humano e sua sociabilidade dialógica e experimental. Especialmente neste século, a ubiquidade da tecnologia não escapou dos avanços do sistema econômico. Com o advento dos ambientes virtuais dentro das redes sociais, a cultura do *management* encontrou terreno fértil para semear sua ideologia. De forma análoga ao fetiche da mudança, à aceleração contínua dos processos e imaterialidade dos princípios mercantis, a racionalidade econômica também reestruturou a comunicação humana através do *cyberspace*.

Há pouco mais de uma década, Trivinho (2008) alertou para a naturalização dos ambientes virtuais como reformadores socioculturais na comunicação. Segundo Trivinho (2008, p. 74), o *cyberspace* é “uma estrutura infoeletrônica transnacional de comunicação de dupla via em tempo real, multimídia ou não, que permite a realização de trocas (personalizadas) com alteridades virtuais (humanas ou artificial-inteligentes)”. Nesse universo artificial, um elemento nada neutro propagou-se rapidamente: a fetichização imagética. Segundo esse entendimento, “além de contribuir para calcificar emoções em rota estética conservadora e reducionista, representa, do ponto de vista psicoemocional e da relação com a existência, a queda irrefletida de um pátio intelectual inteiro” (TRIVINHO, 2021, p. 2). O autor assinalou que a proliferação dos *smartphones* e *tablets* com acesso à internet impulsionou a retórica capitalista — conservadora e reducionista — ao consubstanciar o global ao local, o que denominou “glocal”, exemplificando o uso dos *memes* como mecanismos de ridicularização do diferente em uma espécie de infantilização digital.

A mídia de negócios — quarto pilar da cultura do *management* (WOOD JÚNIOR.; PAULA, 2002) — beneficiou-se desses novos elementos no tecido social. Valendo-se da crescente adoção dos ambientes virtuais por meio dos aplicativos, as publicações de negócios ingressaram na era virtual neste século. Buscando engajamento vinte e quatro horas por dia de gestores e administradores, o aplicativo LinkedIn foi o primeiro aplicativo de massa, especializado em *network* internacional on-line, lançado em 2003. No Brasil, tornou-se lugar “virtual” comum e, ao longo dos anos, transformou-se em uma ferramenta de busca de emprego, principalmente com a crise mundial da Covid-19.

Disseminando os imperativos capitalistas globais, o LinkedIn tornou-se a maior rede de profissionais no *cyberspace* — em outubro de 2021, reunia 790 milhões de usuários, com alcance de 51 milhões de pessoas no Brasil<sup>2</sup>. Como agente da indústria do *management*, o aplicativo dedica-se à produção e publicação de “textos não técnicos orientados para a proposta de novos dispositivos globais de gestão empresarial, capazes de inspirar todas as funções da

---

<sup>2</sup> <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>

empresa” (DUARTE, 2020, p. 17). Como a maioria das redes sociais, o LinkedIn escolhe uma série de influenciadores digitais para legitimar seu conteúdo e atrair mais seguidores, oferecendo diversos serviços de publicidade, busca de emprego, grupos de profissionais e interesses, entre outros. Com o passar dos anos, houve uma ampliação para novos atores, conteúdos e perfis de forma heterogênea neste ambiente (DUARTE, 2020). A presença cada vez mais frequente de imagens e vídeos nas publicações e compartilhamentos conferiu um caráter mais leve e popular ao LinkedIn, abrindo espaço para novos elementos da cultura do management como a produção de narrativas inspiracionais no imaginário social (CASAQUI, 2016).

Isenta de negatividade e conteúdo crítico, a “sociedade positiva” apresentada pelo LinkedIn e outras redes sociais tenta dissimular as contradições e ação coercitiva da realidade neoliberal, sugerindo um mundo pró-empendedorismo — outra característica incontornável da cultura do *management*. Embora não seja objetivo deste capítulo conceitualizar profundamente o fenômeno do empreendedorismo, a problematização de um de seus efeitos mais nocivos não pode ser ignorada: a ruptura entre o pessoal e o profissional. Análogo aos efeitos da organização neoliberal, o culto ao “espírito empreendedor” tem ocasionado diversas consequências físicas e psicológicas na sociedade organizacional. Como decorrência disso, novos pré-requisitos no mercado de trabalho surgiram nas áreas de “recursos humanos”, exigindo padrões subjetivos de competência, como constante autoaperfeiçoamento, gestão das emoções, do corpo e da estética (CARIELLO-MORAES, 2015). No início do século XXI, conseqüentemente, a gestão de si vem sendo normatizada. A pressão psicológica para alcançar o sucesso no trabalho suprimiu a experimentação na vida pessoal. Ou seja, o subjetivo sofreu um processo de transubstanciação mercantil e tornou-se um aparelho de gestão de “recursos”, inclusive os naturais do ser. Denominado como um fenômeno de massa (BORGES; CAPPELLE; CAMPOS, 2019), o empreendedorismo intra e transorganizacional foi estabelecido como uma idealização introjetada pelos indivíduos em uma sociedade capitalista que favorece o discurso do neoliberalismo, gerando vínculos ainda mais intrínsecos entre as organizações e as pessoas. O sentimento de pertencimento individual, dessa forma, permite “que a subjetividade dos indivíduos seja sequestrada de forma mais fácil pelas organizações” (BORGES; CAPPELLE; CAMPOS, 2019, p. 412).

A disseminação nada neutra da monocultura empreendedora — que se disfarça sob uma roupagem de *capitalismo cool* na cultura gerencialista (CASAQUI, 2016) — tenta esconder uma realidade incontornável: com os bolsões de desemprego criados pelo sistema capitalista e a obsolescência do trabalho humano pelo protagonismo da tecnologia, o salário vem passando

por uma desvalorização econômica global, principalmente nos países em desenvolvimento — o que acarreta dificuldades cada vez profundas para a maioria assalariada da sociedade que é obrigada a sujeitar-se à crescente flexibilização do trabalho e conseqüente perda de direitos duramente conquistados no século passado. A remuneração, portanto, deixa de ser um atrativo, pois mal garante a sobrevivência da maioria da população. Dessa forma, segundo Boltanski e Chiapello (2020), o capitalismo cria perspectivas sedutoras e estimulantes de vida que tentam justificar-se, orientados superficialmente pelo dever cívico, pela competição e pela justiça individual. A mídia de negócios, inserida na cultura do *management*, trabalha como agente legitimador dessa ideologia.

Em vista disso, o ambiente competitivo organizacional também pode ser ordenado pelas máximas esportivas presentes na abordagem gerencialista. Ao analisarem criticamente 11 (onze) livros esportivos que fazem uso da gramática *pop-management*, Motta, Corá e Mendes (2019) identificaram elementos que dialogam interdiscursivamente com manuais de administração e livros de autoajuda. Ao mesmo tempo que relaciona o caráter de competição esportiva com os “gerentes de resultado”, o estudo apontou a total ausência de conteúdo emancipatório, em contrapartida saturado do funcionalismo da Administração e seus enunciados normativos. Liderança, trabalho em equipe e superação são alguns dos termos mais utilizados nas “receitas de sucesso” (MOTTA; CORÁ; MENDES, 2019).

No Brasil, um exemplo que materializa alguns dos elementos apresentados neste referencial, personificado pelo fenômeno do empreendedorismo, é o do ex-vendedor ambulante Rick Chesther da Silva. Em abril de 2018, gravou um vídeo caseiro de apenas um minuto, chamado “Minuto do Empreendedorismo”<sup>3</sup> no qual explica objetivamente uma fórmula para vender água e multiplicar o dinheiro em dois dias de trabalho. Em algumas semanas, o vídeo foi visto e compartilhado nas redes sociais por milhares de pessoas, chegando a milhões de visualizações posteriormente em grupos do aplicativo Whatsapp, Youtube, LinkedIn e Facebook (ESCOBAR, 2018). Seis meses após seu primeiro vídeo, encontrou-se com o empreendedor brasileiro Flávio Augusto da Silva — considerado um dos “gurus” dentro da cultura do *management* — e escreveu seu primeiro livro “Pega a visão”, no qual se vale de características pessoais e profissionais, somados a sua história de vida para ser um “evangelista do empreendedorismo”<sup>4</sup>. Ator contemporâneo da cultura do *management*, Rick tornou-se garoto-propaganda do banco Bradesco<sup>5</sup> ainda em 2018 após palestrar em Harvard. Nota-se o caráter

---

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Z7jFDKX8NDg>

<sup>4</sup> <https://pocketbook4you.com/pt/read/pega-a-visao>

<sup>5</sup> <https://exame.com/marketing/ex-vendedor-de-agua-que-foi-para-harvard-estrela-campanha-do-santander/>



entrelaçado dos pilares da cultura do *management*, em uma profusão de elementos cada vez mais onipresentes.

A efeito de ilustração de similares efeitos na vida cotidiana, apresentam-se três exemplos permeados por um costume brasileiro muito comum: o cafezinho após o almoço, que é consumido diariamente por milhões de brasileiros. Os três casos são reais, ocorreram na mesma organização entre 2015 e 2020 e foram colhidos anonimamente pelo autor desta dissertação. Os nomes e organização serão preservados e possuem muito mais em comum do que o gosto pelo café.

Como primeiro exemplo, tem-se o analista que há pouco se graduou e que toma seu café diariamente em um comércio ao lado da empresa que trabalha. Traz seu almoço de casa, mas não se furta de um café “fresquinho” diariamente, pelo qual paga R\$ 4,00 no começo da tarde. Certo dia, descobre em um panfleto que ali perto o café pode ser adquirido a R\$ 3,00 com um biscoito de “brinde” em outro estabelecimento. Sem avaliar conscientemente, transfere parte do prazer da bebida para seu valor monetário — o que transforma o instante diário em uma *commodity* ao invés de um momento de lazer. O café agora, além de mais barato, vem com um pequeno biscoito. Uma dupla sensação de vantagem, percebida como uma pequena vitória.

Uma segunda situação na mesma organização: uma gerente que acaba de ser promovida descobre que seus pares costumam reunir-se após o almoço em uma cafeteria próxima. Ela não é apreciadora de café, mas agora sente que necessita “enturmar-se” com seus colegas gerentes, afinal é uma das poucas mulheres a ocupar tal posição. Decide, então, encontrá-los para o “cafezinho” após almoço: é um dos custos que ela “precisa” pagar para financiar sua ascensão profissional. O novo costume não lhe agrada, mas nada que perturbe sua convicção profissional — ou pessoal — defendida durante sua especialização de gestão de negócios. O novo hábito não natural do café é mascarado pelo desejo de avanço no organograma organizacional, apesar de comentários muitas vezes machistas e deselegantes de seus colegas homens após o almoço.

O terceiro exemplo é similar: um antigo funcionário da empresa, gerente regional de vendas, costumava saborear seu café em diversas cidades onde atuava. Antes ou após reuniões de negócios, treinamentos, seminários, onde incansavelmente trabalhava para bater as metas cada vez mais altas, valendo-se da cafeína como estimulante para alongar sua jornada. Ao sorver a bebida, refugiava-se por um instante das práticas de gestão para sentir-se humano novamente. Hoje, prestes a completar cinquenta anos de vida e há quase duas décadas na organização, teve que abandonar seu hábito diário favorito. Devido a seus crescentes problemas digestivos — precedidos pelas pressões organizacionais, mudanças imprevisíveis, cortes de orçamento e metas surreais — gasta mais com remédios do que gastaria com sua bebida



favorita. Neste caso, o antigo prazer não somente foi extinguido, mas acompanhado de um problema de saúde crônico.

Relacionando a problemática da cultura gerencialista com a atualidade neoliberal e seus avanços, constata-se que sua racionalidade mercantil vale-se de todo um aporte ideológico que dissemina valores e conceitos que fundamentam um imaginário deliberadamente criado e introjetado na maior parte da sociedade, por meio de uma linguagem sedutora, para colonizar a subjetividade do público, em troca de recompensas emocionais — sem mencionar seus custos. “O management é um discurso ferrenho que usa palavras de veludo” (DARDOT; LAVAL, 2020, p. 345). As organizações, por sua vez, criam (pseudo) imagens de credibilidade retórica através de suas práticas e atores (CHEENEY *et al.*, 2004).

Como pilares da cultura do *management*, as escolas de Administração e seus manuais possuem lugar de privilégio na construção social. Recintos dedicados — em sua maioria — à disseminação do paradigma neoliberal e, portanto utilitarista, os cursos de graduação em Administração das universidades brasileiras exemplificam contundentemente esta realidade. Paes de Paula (2012) levanta a hipótese de que os conteúdos abordados nos cursos de Administração são essencialmente normativos, e os estudos empíricos da prática social da gestão perdem lugar para antigas concepções da Teoria Clássica da Administração. Segundo estudo das matrizes curriculares do curso de Administração em vinte instituições de ensino superior no país (SCHNEIDER, 2022), uma média de 10% do total das disciplinas obrigatórias apresentava cunho humanístico, ou seja, uma disciplina em cada dez oferecia estímulo formal ao pensamento crítico.

Devido aos desdobramentos neoliberais da década de 1990 no Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) expandiu o conceito de educação superior para adequar-se ao cenário globalizado. Foi em 2003, porém, que o ensino superior sofreu uma grande reforma: a reformulação nacional dos cursos superiores em tecnologia, aproximando a formação educacional às necessidades imediatas do mercado, em níveis público e privado. A ideia foi estruturar um tipo de formação que capacite o aluno e/ou trabalhador a empregar-se e manter-se em atividade. Em 2010, havia no Brasil 4.775 cursos de graduação superior em tecnologia (FAVRETTO; MORETTO, 2013). Ao analisar criticamente tal conjuntura, Brandão (2007) afirmou que a diferença entre os cursos de Bacharelado, Licenciatura e Superior em Tecnologia reflete a problemática da educação voltada estreitamente para o mercado, atendendo aos interesses da economia capitalista, ou seja, “ a necessária (con)formação política e cultural de indivíduos que aceitam o sistema e, portanto, o reproduzem; além de ser mais um campo para a reprodução ampliada do capital” (BRANDÃO, 2007, p. 12). Com o avanço da

Educação à Distância (EAD), os novos cursos alcançaram diversas regiões no Brasil por meio da internet, principalmente na segunda década deste século.

Ainda na área da Educação, apresenta-se mais um exemplo das organizações do século XXI que pavimentam a estrada neoliberal, objetivando a onipresença da cultura do *management* na sociedade organizacional. Elucida-se a escola *MBA Kids Brasil*, empresa voltada para o ensino e treinamento de crianças e adolescentes no desenvolvimento de mentalidade empreendedora e habilidades socioemocionais encontradas no contexto organizacional. Com alunos dos 7 aos 17 anos, a empresa oferece cursos de 4 meses dentro do “Programa Empreendedor 4.0”, dividido nos módulos: *Business 4 Kids* (introdução aos negócios/sonhos), *Finance 4 Kids* (educação financeira), *Leader 4 Kids* (liderança), Marketing e Vendas 4 Kids, *Negotiation 4 Kids* (negociação) e *PMO 4 Kids* (Gerenciamento de Projetos)<sup>6</sup>.

Além de evidenciar a mercadorização da Educação novamente, nota-se o caráter prematuro e perverso do sistema neoliberal, avançando à subjetividade das crianças e adolescentes — com o aval dos pais — que investem na retroalimentação do sistema colonizador, afastando progressivamente as famílias do agir dialógico, humano e tangível. Estabelecida em São Paulo — centro econômico do país —, a escola *MBA Kids Brasil* utiliza a metalinguagem mercantil problematizada nesta dissertação para promover seus cursos e validar o *mindset* empreendedor, contando com o aval de coordenação pedagógica em sua equipe. Podem-se atestar dois fatos incontornáveis: a dissolução entre o pessoal e o profissional e a padronização do comportamento humano, denotando a total falta de discernimento crítico no cotidiano.

Outro exemplo da cultura gerencialista, tão contemporâneo quanto o anterior, é o trabalho de Marco Enes e seu site *Admirável Emprego Novo*<sup>7</sup>, no qual cursos, livros e treinamentos são comercializados dentro dos parâmetros econômicos vigentes. Presente em 5 plataformas digitais, o idealizador convida pessoas a encontrarem o emprego ideal através de suas palestras e materiais. Ao receber um convite para uma palestra intitulada “**Como Fazer O Robô Do LinkedIn Encontrar O Emprego Ideal Pra Você**”, o autor desta dissertação acentuou sua curiosidade investigativa e inscreveu-se gratuitamente. Em 24 de março de 2022, a apresentação começou com a introdução de Enes, que louvou a tecnologia e a inteligência artificial, citando o proprietário do LinkedIn e seu aplicativo. Em seguida, Enes citou a importância do conhecimento das ferramentas do aplicativo e que estava disposto a capacitar sua audiência para usá-las e mudar de vida, conquistando um emprego incrível — valendo-se

---

<sup>6</sup> <https://www.mbakids.com.br/empreendedor-40-trilha-iniciacao/>

<sup>7</sup> <https://www.admiravelempregonovo.com.br/>

da metalinguagem gerencialista e prescritiva. Após diversos testemunhais — buscando construir legitimidade e autoridade —, Enes cita apenas duas dicas práticas no aplicativo para melhorar a busca por emprego antes de dedicar mais minutos aos exemplos de “clientes” que “compraram” seus cursos e conseguiram melhores empregos. Nesse momento, o ditado *there's no free lunch* mostra-se mais atual do que nunca. Ou seja, como forma de atrair possíveis clientes, Enes convida para uma palestra que, na verdade, é uma publicidade para venda de seus serviços e produtos. Entre eles, oferece o “Método *Sniper*”: o atirador especialista que se sobressai ao mero soldado, pois atinge seus objetivos com precisão. Assim, aprende a usar as ferramentas para manter-se à frente dos outros. Próximo ao final, ele oferece uma “promoção imperdível”, somente válida para aquele momento, com um grande desconto. Ao perguntar “o que você vai se dar de presente quando conseguir seu emprego novo? ”, o palestrante utiliza elementos emocionais, sugerindo um contrato de seus futuros clientes com eles mesmos, permitindo recompensar-se por seus esforços quando conseguirem o sonhado emprego. “Tem muitos empregos esperando os candidatos certos” afirma o consultor. Um dia após a palestra, a promoção limitada continuava válida na página web. Pelo fato de o conteúdo ser ao vivo e não estar disponibilizado na Internet, mais informações podem ser consultadas no site [www.admiravelempregonovo.com.br](http://www.admiravelempregonovo.com.br). A alusão à obra de Aldous Huxley de 1932 “Admirável Mundo Novo” (1932) na distópica Londres futurista não é mera coincidência.

Pelos exemplos, percebe-se que o caráter de retroalimentação dos mecanismos e a lógica neoliberal acomodam-se perfeitamente entre as diversas facetas da cultura do *management*.

Ao citar a racionalidade neoliberal, Casara (2021) faz uma relação entre o imaginário econômico e a retórica utilizada em tempos recentes no Brasil: a ilimitação do homem — principalmente o sexo masculino — na busca de seus grandes objetivos, o combate feroz aos entraves políticos que evitam o gozo imediato no campo profissional, a demonização do pensamento crítico, a riqueza como sinônimo de felicidade, o neoprotestantismo, etc. O vocabulário do *management* entrelaça-se com o sistema neoliberal também ao silenciar sobre o sofrimento psíquico do ser esvaziado de si, do assédio moral institucionalizado, do conflito pessoal/profissional, da quantofrenia desde o taylorismo, da superflexibilidade laboral e diversos outros constrangimentos em um cenário no qual a única certeza é a desorientação a longo prazo. Sennett (2015) é consoante a essas conclusões ao asseverar que a literatura está repleta de modelos de sucesso e vazia de enfrentamentos do fracasso. Segundo o autor, “os manuais e revistas de negócio hoje tendem a retratar o comportamento flexível como exigindo o desejo de mudança” (SENNETT, 2015, p. 55), porém “as pessoas sentem falta de relações humanas constantes e objetivos duráveis” (SENNETT, 2015, p. 177).

Este capítulo reuniu discussões críticas sobre o pensamento gerencialista que se disseminou na sociedade nível intermediário, demonstrando, por meio de diferentes autores, perspectivas e exemplos, a onipresença das organizações e seus mecanismos de socialização, valendo-se da construção subjetiva individual e coletiva. O projeto do neoliberalismo como nova razão de mundo (DARDOT; LAVAL, 2020), entretanto, lança mão de artifícios ainda mais subjetivos e específicos que buscam conhecer, transformar e formar evangelistas de seus imperativos mercantis. O controle, a doutrinação, o uso do sofrimento como estímulo laboral do sistema dominante invadem o microambiente social através de uma prática — de desenvolvimento humano ou econômico? — que se popularizou neste século no Brasil: o *coaching*. O próximo capítulo é dedicado a entender seus conceitos, aplicações e objetivos no panóptico do século XXI, igualmente com o aporte de diferentes perspectivas e entendimentos.

### **2.3 *Coaching e Coaching Executivo***

O fator humano vem apresentando-se como um dos grandes diferenciais das organizações que reconhecem seu potencial em um mercado volátil. Bergamini (2017) considerou que os gestores que identificaram a importância das pessoas como diferencial competitivo têm investido em programas que desenvolvem o ser humano. Como visto no capítulo anterior, as organizações são comunidades vivas com diferenças extraordinárias, assim como os atores que as compõem. Assim sendo, são complexas, inseridas em um todo (sociedade organizacional) e não podem eximir-se da responsabilidade de constituição desse todo. Dejours (2005) associou o termo composto “fator humano” à atribuição de falha, erro e falta, responsável pelos desequilíbrios e acidentes ocasionados pelos indivíduos nas organizações. Nesse sentido, o autor critica o uso do termo como descrição de incapacidade ou imprevisibilidade no ambiente de trabalho. O contraponto entre a prescrição normativa e o pensamento crítico norteará este capítulo, dedicado à conceitualização do fenômeno do *coaching*.

No contexto global, com as metamorfoses criadas e geridas pelas próprias organizações, o ser humano encontra-se entre a racionalidade mercantil e sua vocação dialógica humana. Como direcionar sua existência nesta encruzilhada? A centralidade do trabalho tem apontado a direção a favor da primeira opção. Bitencourt (2004, p. 59) sugeriu que “a gestão de competências surge como uma resposta de capacitação e traz importantes reflexões sobre o significado do trabalho, o papel dos indivíduos e da educação contínua”. Em seu estudo, a autora concluiu que se pode “observar a dificuldade em construir competências coletivas, o que

sinaliza uma tendência a valorizar aspectos individuais, apesar da ênfase atribuída aos trabalhos em equipe (BITENCOURT, 2004, p. 67). Em vista disso, Santos (2020, p. 25) afirmou que o *coaching* pode objetivar “um caminho seguro rumo ao estado desejado”. A seguinte pergunta surge: desejado por quem?

Segundo Hawkings e Smith (2006, p. 2), “se olharmos para trás, a mentoria tem acontecido informalmente há muito tempo, embora como disciplina seja algo oferecido apenas nos últimos anos”. Os autores afirmaram que a consultoria empresarial tem sido desenvolvida no hemisfério norte há mais de 50 anos, porém a atenção voltada à aprendizagem pessoal e liderança é mais recente. A causa desse fenômeno é complexa. Segundo esses autores, a tecnologia avançou em uma velocidade incompatível com o ritmo de aprendizagem do século passado, o que acarretou um mar de informações e novas necessidades para os mesmos marinheiros de outrora. Para responder a essa crescente demanda, os autores elencaram sete subsistemas fundamentais que perpassam todos os ofícios:

1. Sempre há mais de um cliente a ser atendido ao mesmo tempo;
2. Toda aprendizagem e todo desenvolvimento são relacionais;
3. Diálogo robusto é essencial em todo o processo de aprendizagem;
4. A aprendizagem é para a vida, não apenas para os cursos;
5. Adultos aprendem mais por experiência do que por outros meios;
6. A mudança transformacional torna-se sistêmica quando o foco da mudança é na parte do sistema que necessita de alteração;
7. Supervisão constante é essencial para a continuação do desenvolvimento.

Nota-se o caráter prescritivo e abstrato das sete sugestões acima, evocando referências ao taylorismo/fordismo, Escola das Relações Humanas e aos elementos estudados no capítulo da Organização neoliberal. A perspectiva “educadora” é normalizada, pois a racionalidade mercantil busca mudar o ser humano e suas funções sociais. “Mudar e transformar esse Eu é o propósito da aprendizagem na contemporaneidade” (MARÍN-DIAZ, 2015, p. 10). Sendo a gestão uma prática social reflexiva, a proposta mais democrática seria politizar o debate sobre as tecnologias de administração. “Isso envolve reconhecer o direito do outro de existir e de se expressar, ao mesmo tempo se comprometendo em contribuir dialogicamente para o questionamento e a extensão de sentidos” (PAES DE PAULA; SOUZA, 2018, p. 64).

Nessa discussão, insere-se a questão sobre a prática do *coaching* no Brasil: desenvolvimento humano ou econômico?

Pesquisar o *coaching* não é tarefa simples. Ao mesmo tempo que a escassez de estudos

empíricos sobre o tema limita seu escopo, a academia sempre viu o tema com desconfiança. Segundo Oliveira-Silva *et al.* (2018, p. 364):

Escrever e analisar criticamente o coaching a partir de uma perspectiva acadêmica são tarefas desafiadoras e necessárias, principalmente pela variedade de conceitos existentes, amplitude de abordagens teóricas e práticas que subsidiam o exercício do coaching, bem como a escassez de estudos empíricos voltados para o tema.

Os autores citam periódicos internacionais (*The Coaching Psychologist, International Coaching Psychology Review, International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*) para evidenciar o estágio mais avançado das pesquisas sobre o tema fora do Brasil. Ao visitar o site dos periódicos, nota-se uma tendência a estudos relacionados à Psicologia.

As origens do termo *coaching* diferem em relação ao lugar e à época. *Coaché* é uma palavra francesa antiga que significa “um veículo para transportar pessoas de um lugar para outro” (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003). De acordo com Underhill (2010) *apud* Melo, Bastos e Bizarria (2015), a palavra *coach* é originária da Hungria do século XV e refere-se à aldeia de Kocs, onde eram construídas finas carruagens de transporte. Deste conceito, entende-se o *coaching* como uma ferramenta transportadora de uma pessoa de um ponto a outro.

Whitmore (2012) afirmou que *coaching* significa desbloquear o potencial das pessoas para maximizar seu próprio desempenho. Neste momento, faz-se necessário diferenciar a prática de *coaching* e *mentoring*. No *coaching* executivo, um *coach* entra na realidade organizacional e promove a facilitação de recursos que já estão nos *coachees* (os beneficiados pelas técnicas). Na mentoria, um profissional usa sua *expertise* para direcionar as pessoas em práticas análogas às consultorias. Neste momento, uma questão que repetidamente surge no imaginário social é exatamente esta diferenciação. Segundo Silva (2016), as bases teóricas do *coaching* relacionam-se com a Maiêutica — método socrático baseado no ato de perguntar ao interlocutor sobre a construção das coisas, chegando a um possível núcleo estrutural da vida. Neste ponto, a maioria dos autores estudados concordam: as respostas estão nos clientes (*coachees*), e o *coaching* serve como facilitador de mapeamento interno. Ao mesmo tempo, é inegável o caráter pré-concebido de sua ideologia prescritiva, ou seja, o *coaching* promove a mudança pessoal e profissional, através de ressignificações, ajustamentos, quebra de paradigmas internos, desenvolvimento de liderança e tantos outros objetivos voltados para o futuro e comprometidos com resultados definitivos. O questionamento que surge deste paradoxo é bastante objetivo: as respostas são internas ou de acordo com a racionalidade que as margeiam?

De acordo com investigação de Passmore e Fillery-Travis (2011), o primeiro estudo que relacionava *coaching* e organizações foi realizado por Gorby (1937). Embora limitado em seu escopo, inaugurou uma área que muito se desenvolveria no final do século XX. No Brasil, com a chegada da prática estrangeira, profissionais de diversas áreas começaram a replicar técnicas conhecidas como *soft skills* (habilidades interpessoais) em treinamentos, consultorias e seminários para atender a uma crescente demanda organizacional. Dinsmore e Soares (2014) exemplificaram tal realidade em seu trabalho de consultoria na década de 1980 com o presidente da Amil, Edson Bueno. Naquela ocasião, o médico e diretor da empresa escolheu o *coaching* porque “queria desenvolver-se como executivo e capacitar sua equipe gerencial com o objetivo de imprimir um crescimento dramático à empresa” (DINSMORE; SOARES, 2014, p. 17). Nos vinte anos seguintes, o Grupo Amil superou a marca de US\$ 1 bilhão anuais.

Como característica básica, o *coaching* executivo parece não apontar soluções ou caminhos prontos, mas “ensinar um homem faminto a pescar” ao invés de simplesmente dar-lhe o peixe. Segundo Starr (2011), o *coaching* executivo baseia-se na interdependência dos seres humanos, e seus envolvidos revisitam internamente a motivação e os valores que fazem sua vida profissional readquirir sentido pessoal. A escuta ativa, o *feedback* contínuo e a relação do *coachee* consigo mesmo através dos encontros com o *coach* podem ressignificar não apenas a vida profissional, mas também do indivíduo fora da empresa, indiretamente.

Hawkings e Smith (2006) abordaram a pluralidade de definições do tema, conforme segue no quadro 2:

Quadro 2 – Conceitualização do *coaching*

(continua)

Definição	Autor
Um processo que habilita a aprendizagem e desenvolvimento e, dessa forma, melhora a performance	Parsloe (1999)
Primariamente uma intervenção de curta duração que busca a melhora da performance ou o desenvolvimento de uma competência específica	Clutterbuck (2003)
O propósito geral do <i>coaching</i> -mentoria é oferecer ajuda e suporte para pessoas em um mundo altamente competitivo e sob pressão.	ICPD - empresa multinacional de consultoria empresarial, com escritórios na Europa, Oriente Médio e Ásia

(conclusão)

A arte de facilitar a performance, aprendizagem e desenvolvimento dos outros	Downey (2003)
Uma pessoa que é empregada por alguém para dar conselhos sobre como atingir as coisas que necessitam em sua vida e trabalho	Concise Oxford Dictionary
Um <i>coach</i> é um parceiro colaborativo que trabalha com o <i>coachee</i> para ajudá-lo a conquistar objetivos, resolver problemas, aprender e desenvolver-se.	Caplan (2003)
Uma forma pessoal e prática, orientada por objetivos de ensino personalizado para executivos e pode ser usada para aumentar a performance ou comportamento executivo, melhorar ou prevenir desvio de carreira e trabalhar questões de natureza organizacional ou mudanças de iniciativa	Hall; Otazo; Hollenbeck (1999)
Um processo sistemático orientado em soluções, focado em sucesso, de maneira colaborativa no qual o <i>coach</i> facilita aprimoramentos	Grant (2000)

Fonte: Hawkings e Smith (2006).

O *coaching* executivo diferencia-se do *coaching* de vida, pois possui uma abordagem mais ampla de aprimoramento, com “seu enfoque dual de trabalho um a um e em desenvolver o executivo como líder, enquanto também ajuda aquele líder a alcançar os resultados dos negócios” (MILARE, YOSHIDA, 2007, p. 93). No entanto, a intersecção destas duas esferas, dissolvida na racionalidade econômica, parece desaparecer.

Ao estudar a prática do *coaching* sob a ótica da Psicologia, Oliveira-Silva *et al.* (2018) destacaram a pluralidade de abordagens que constituem sua ação no Brasil. Além de ser utilizado em diversas áreas das organizações, pode apresentar diferentes *backgrounds* e estilos, principalmente por não possuir reconhecimento e regulamentação profissional no país (OLIVEIRA-SILVA *et al.*, 2018; SALLES *et al.*, 2019). Tal interdisciplinaridade recebe aporte da Psicologia, Administração, esportes, entre outros. O quadro 3 apresenta diferentes abordagens de *coaching* e suas respectivas essências.



Quadro 3 – As abordagens do *coaching*

(continua)

<b>Abordagem</b>	<b>Essência</b>
<b>Humanista</b>	“O <i>coaching</i> é, acima de tudo, sobre crescimento e mudança do humano” (STOBER, 2006, p. 17).
<b>Existencial</b>	Abordagem baseada nos três princípios da condição humana: necessidade de relacionamento, incerteza e ansiedade existencial. Seu foco é primariamente na exploração descritiva da visão de mundo do indivíduo, considerando suas preocupações atuais (SPINELLI, 2014).
<b>Ontológica</b>	O <i>coaching</i> ontológico consiste numa forma de trabalho com indivíduos baseada no engajamento de três esferas da existência humana — linguagem, emoções e fisiologia (postura corporal) (SIELLER, 2014).
<b>Transpessoal</b>	Nesta perspectiva, o <i>coaching</i> visa aprimorar a conscientização da dimensão transpessoal da vida e facilitar a experiência de se conectar com os outros de forma a gerar sentimentos de alegria e completude (ROWAN, 2014).
<b>Análise Transacional</b>	Abordagem interacional baseada em diversas noções, tais como os estados do ego, roteiros de vida e padrões interacionais (NAPPER; NEWTON, 2014).
<b>Comportamental</b>	“O propósito do <i>coaching</i> é a mudança de comportamento” (PETERSON, 2006, p. 51).
<b>Desenvolvimento adulto</b>	<i>Coaching</i> é sobre ajudar clientes a amadurecer (IVES, 2008).
<b>Cognitivismo</b>	O <i>coaching</i> é, principalmente, sobre o desenvolvimento de pensamentos adaptativos (IVES, 2008).
<b>Orientação para metas</b>	“ <i>Coaching</i> é um processo orientado para metas e soluções” (GRANT, 2006, p. 156)
<b>Psicologia positiva</b>	“Desviar a atenção do que causa dor para o que energiza e impulsiona as pessoas a seguirem adiante” (KAUFFMAN, 2006, p. 220)

(conclusão)

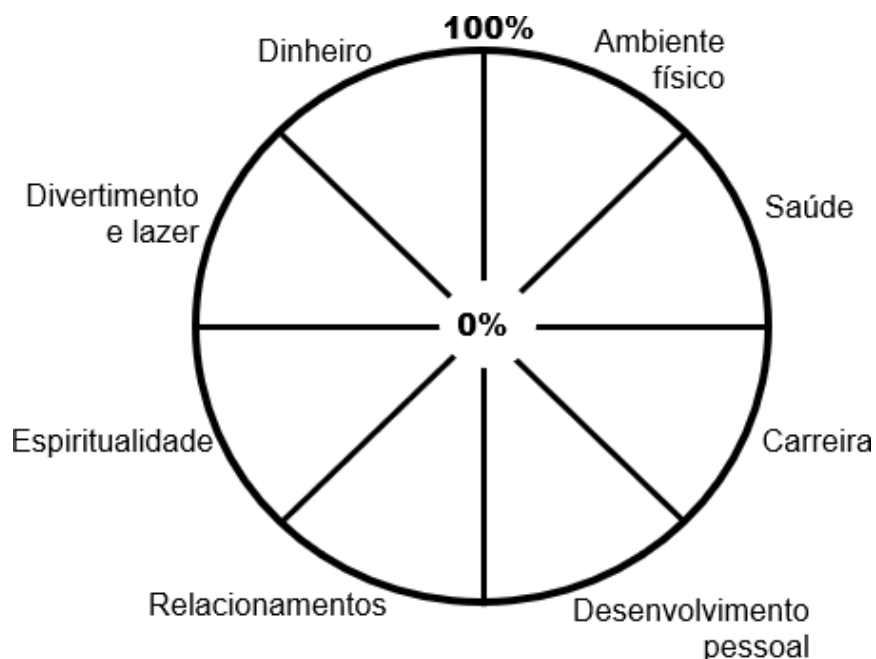
<b>Centrada na pessoa</b>	Abordagem baseada na tendência das pessoas a desenvolver-se de forma positiva e construtiva quando as condições apropriadas estão presentes (JOSEPH, 2014).
<b>Gestalt</b>	Enfatiza a necessidade da consciência momento-a-momento em relação às experiências, mundo externo e bloqueios à consciência do indivíduo, ressaltando a importância da experiência subjetiva (BLUCKERT, 2004).
<b>Aprendizagem adulta</b>	Uma abordagem de aprendizado que permite que aprendizes autodirecionados possam refletir e crescer com suas experiências (IVES, 2008).
<b>Cognitivo-comportamental</b>	Esta abordagem visa à melhora da qualidade do pensamento do indivíduo, com a ajuda de intervenções habilidosas. Enfatiza a importância de identificar metas realistas e facilitar a autoconsciência de barreiras cognitivas e emocionais subjacentes em relação ao alcance de metas (WILLIAMS; PALMER; EDGERTON, 2014).
<b>Neurolinguística</b>	Através da programação neurolinguística (PNL), é possível identificar padrões que representam a forma pela qual os indivíduos constroem sua realidade, controlando sua experiência interior em vários contextos ambientais (GRIMLEY, 2014).
<b>Foco em soluções</b>	Abordagem baseada na premissa de que saber como um problema surgiu não necessariamente indica como resolvê-lo. Visa auxiliar o cliente a definir um estado futuro desejado e construir uma trilha de pensamento e ação que o conduza a tal estado (GRANT; CAVANAGH, 2014).
<b>Sistêmica</b>	“ <i>Coaching</i> é uma jornada pela busca de padrões” (CAVANAGH, 2006, p. 313).

Fonte: Oliveira-Silva *et al.* (2018).

De acordo com Pércia (2012), o *coaching* acontece através de reuniões individuais ou

em grupo com o uso de diversas técnicas, escolhidas conforme a situação e necessidades do (s) *coachee* (s). Assim como outros autores da área, Pércia (2012) defendeu a identificação do estado atual do *coachee* através de um mapeamento de oito áreas da vida: ambiente físico, saúde, carreira, desenvolvimento pessoal, relacionamentos, espiritualidade, dinheiro, divertimento e lazer. O *coachee* é convidado a atribuir uma pontuação atual a cada elemento, de 0% a 100%, avaliando pessoalmente sua posição em relação a cada um. Tanto no *coaching* de vida quanto no *coaching* executivo, esta técnica chamada de “Roda da Vida” apontará a direção futura. Após a identificação de cada item, uma prospecção é feita para determinar a importância e desenvolver um plano de ação em direção aos objetivos. A figura 1 ilustra a “Roda da Vida”:

Figura 1 – Roda da Vida



Fonte: Pércia (2012)

Segundo Owen (2013), outra ferramenta frequentemente usada nas sessões com alto índice de eficácia é o chamado *Grow Model*, utilizado com perguntas abertas para expandir respostas. Este modelo também identifica a situação atual do *coachee*, traça opções e planeja ações objetivas com início, término e fim. O quadro 4 ilustra o modelo.

Quadro 4 – Grow Model

<b>Descrição</b>	<i>Goal</i> (Objetivo)	<i>Reality</i> (Realidade)	<i>Obstacles</i> (Obstáculos) <i>Options</i> (Opções)	<i>Way Forward</i> (Caminho a seguir)
<b>Ações</b>	Estabelecer a meta	Reconhecer a realidade	Identificar dificuldades e mapear opções	Delinear plano de ação

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Owen (2013).

Tal modelo ocorre, entre outras técnicas, com entrevistas semiestruturadas de acordo com a necessidade de cada sessão. O *coachee* tem a oportunidade de apresentar seus questionamentos oralmente, avaliar suas opções e decidir qual caminho seguir de maneira organizada, sempre fornecendo e recebendo *feedback* em seus avanços.

Citaram-se apenas a Roda da Vida e o *Grow Model* por serem continuamente usados e referenciados no campo, mas existem diversas técnicas e dinâmicas que são desenvolvidas em diversos países. Mais adiante, um conjunto de técnicas criadas a partir da Psicologia Positiva será apresentada. Muitas organizações disponibilizam a prática de forma contínua, buscando identificar desafios e oportunidades dentro de suas realidades ou através de projetos (DINSMORE; SOARES, 2014).

De acordo com estudo de Cushion, Armour, Jones (2006, p. 84), em *coaching* esportivo, a prática pode ser inserida na epistemologia positivista, na medida em que oferece “um guia mecanicista para o entendimento, classificando o comportamento humano como mensurável, casualmente derivado e, portanto, predizível e controlável”. Nos Estados Unidos, os técnicos de equipes esportivas são denominados *coaches*. Já na Inglaterra, a posição é denominada *manager*, especialmente no futebol. O tenista Timothy Gallwey é considerado por muitos o idealizador da metodologia que criou a prática do *coaching* no século passado (*the inner game*), vendendo milhares de livros em diversos países<sup>8</sup> até os dias de hoje.

Após a conceitualização, faz-se necessário trazer o olhar da Psicologia e da Psicanálise para analisar a prática do *coaching*. No Brasil, existe uma escassez de artigos revisados por pares e publicados em periódicos indexados — o que será devidamente evidenciado no capítulo

<sup>8</sup><https://theinnergame.com/about-tim-gallwey/>

da abordagem metodológica. Ao mesmo tempo, o *coaching* tomou proporções tamanhas a ponto de não poder mais ser ignorado pelos estudiosos brasileiros (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Conforme o quadro 3 (As abordagens do *coaching*), evidencia-se a presença da Psicologia em diversas classificações. Entre elas, a Psicologia Positiva, preconizada por Kauffman (2006), será analisada por meio de seu texto “*Positive Psychology: The Science at the Heart of Coaching*”. Publicados em 2006, estes escritos subsidiaram mais de 200 pesquisas, publicações e discussões acadêmicas<sup>9</sup> sobre a relação entre Psicologia Positiva e a metodologia do *coaching*, dentro e fora do Brasil.

Inicialmente, a autora definiu a correlação entre os dois elementos: a mudança de foco da patologia e dor para a concentração na força, visão e sonhos, permeada por uma linguagem que possibilite esta ruptura. A partir do aporte teórico e empírico da Psicologia Positiva, a autora afirmou que o *coaching* pode se apoiar em elementos científicos para desenvolver ferramentas de diagnóstico de forças, esperança, otimismo e amor da mesma maneira que mede ansiedade e depressão (KAUFFMAN, 2006). De acordo com os estudos relacionados em sua pesquisa, a autora declarou que emoções positivas impulsionam outras funções psicológicas e fisiológicas, como, por exemplo, o aumento do foco, acesso a competências pessoais, aumento da função de imunização corporal, desenvolvimento de resiliência, redução de processos inflamatórios advindos de situações de estresse, redução de cortisol e até mesmo longevidade. De maneira geral, propicia as condições para desenvolvimento de *soft skills* (comunicação assertiva, flexibilidade, relacionamentos interpessoais, equilíbrio emocional, empatia, atitude proativa, etc.) ao ampliar a gama de repertório comportamental.

Posteriormente, a autora levantou a questão da felicidade: como identificar seu significado para cada pessoa? Pesquisas longitudinais demonstraram que existe um ponto estável nessas investigações, relacionada ao modo como cada pessoa entende e internaliza as experiências que vivencia. Em outras palavras: ao invés de momentos de dor ou alegria, sucesso ou derrota, o fator determinante é a forma como cada pessoa interpreta e absorve as experiências em seu aparelho psíquico. Dessa maneira, a prática do *coaching* pode desenvolver um papel principal nestas significações, especificamente através de uma técnica chamada “*Flow*” ou “Estado de Fluxo” em português, que seria o momento em que o indivíduo alcança a excelência, o foco e a confiança em sua atividade, perdendo a noção do tempo em um estado mental e físico de desempenho otimizado, seja pessoal ou profissionalmente. Valendo-se de motivações intrínsecas, experimentação do “agora” sem julgamentos (*mindfulness*) e constante *feedback*,

---

<sup>9</sup> [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=Positive+Psychology%3A+The+Science+at+the+Heart+of+Coaching&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Positive+Psychology%3A+The+Science+at+the+Heart+of+Coaching&btnG=)

Kauffman (2006, p. 229) afirma que é possível “ligar o modo turbo” para alta performance com tal técnica, alcançando a felicidade interna.

A manutenção contínua do sentimento de esperança é apontada como sinônimo de flexibilidade e senso de possibilidade de sucesso. De acordo com a autora, a Psicologia Positiva e o *coaching* entrelaçam-se ao afirmar que é possível alcançar os objetivos através de perguntas abertas e respostas diversas (*brainstorming*), visualização e identificação de sentimentos positivos relacionados à consecução de metas e mapeamento de forças e recursos já existentes. Kauffman (2006, p. 234) apresentou seu modelo “*The Authentic Happiness Coaching*”, ou “O Autêntico *Coaching* de Felicidade” — em tradução literal —, no qual divide uma série de técnicas divididas em três objetivos de felicidade: prazer, compromisso e significação. O quadro 5 apresenta as três áreas e as técnicas sugeridas.

Quadro 5 – “*The Authentic Happiness Coaching*”

(continua)

<b>Objetivos</b>	<b>Técnica</b>	<b>Descrição</b>
<b>Objetivo I: Prazer</b>	<i>Savoring a beautiful day</i>	O <i>coachee</i> retorna mentalmente a um dia em que houve um momento feliz e busca sentir novamente as sensações psicológicas e fisiológicas, descrevendo-o.
	<i>Three blessings exercise</i>	O cliente escreve três eventos positivos que aconteceram com ele naquele dia antes de dormir, refletindo sobre os mesmos.
	<i>Gratitude visit</i>	O <i>coachee</i> procura lembrar-se de alguém que foi muito importante em determinado tempo, porém nunca o(a) agradeceu devidamente. Escreve uma carta agradecendo e procura a pessoa para ler a mensagem em voz alta.
	<i>Letting go of grudges</i>	Para livrar-se de rancores, o cliente pensa numa pessoa que lhe feriu. Em uma folha de papel, escreve dentro de um círculo a situação desagradável. Na mesma folha, faz 15 outros círculos com atitudes generosas e positivas da mesma pessoa para equilibrar e repensar.
	<i>One door closes, one door opens</i>	Para expandir a positividade, esta técnica revê um momento em que uma frustração inicial tornou-se um benefício a médio ou longo prazo.

(conclusão)		
	<i>Optimism building</i>	O <i>coachee</i> é convidado a descrever uma situação de frustração e elencar as circunstâncias nas quais ela ocorreu. Ao identificar situações e emoções negativas, evitará as mesmas futuramente.
	<i>Rapid-fire disputation</i>	Na persistência de pensamentos negativos, o cliente é levado a avaliar criticamente a veracidade de suas construções negativas e desafiá-las à luz da realidade.
<b>Objetivo II: Compromisso</b>	<i>Using strength is a new way</i>	O <i>coachee</i> escolhe uma de suas forças pessoais e é convidado a usá-la em diferentes situações (lazer, trabalho, casa).
	<i>Strengths date</i>	Um encontro entre dois <i>coachees</i> que usam um formulário de reconhecimento de forças criado pela autora para identificar seus potenciais
	<i>Relational engagement</i>	Prática de respostas ativas e construtivas baseadas somente nos pontos positivos de alguém
<b>Objetivo III: Significação</b>	<i>Fun versus philanthropy</i>	Clientes planejam e fazem um dia de atividades de prazer pessoal. Em outra ocasião, planejam e fazem um dia de ação altruísta que beneficie outra pessoa. Escrevem sobre o que aprenderam.
	<i>Strengths family tree</i>	<i>Coachees</i> fazem sua árvore familiar, apontando qualidades de seus parentes. Compartilha em família, usando histórias e humor para trocar opiniões.
	<i>Gift of time, or Positive service</i>	Nesta técnica, o cliente é encorajado a refletir sobre outros lugares onde suas forças poderiam ser aproveitadas para o bem-comum, como numa preparação para trabalho voluntário.
	<i>The life summary</i>	Esta técnica é um texto que o cliente escreve como se fosse para um neto ou bisneto, contando como ele gostaria de ser lembrado. Assim, o cliente terá facilidade em focar naquilo que mais lhe significa na vida.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Kauffman (2006).

Após estudo de diversos autores e conteúdos relacionados à prática do *coaching* e da

Psicologia Positiva, este capítulo dedicar-se-á ao olhar crítico do tema e suas ramificações. A busca pela felicidade não é algo novo na modernidade. Jeremy Bentham e seu utilitarismo preconizavam que a felicidade geral seria alcançada através da maximização das utilidades. Esta vertente libertária defendia a criação de leis e o uso da razão para que a felicidade da coletividade fosse alcançada (BENTHAM, 1989 [1789]). John Stuart Mill se opunha ao calvinismo e ao controle dos impulsos humanos, apesar de citar o desequilíbrio conflitivo entre a tendência individualista e a utilidade social de seus atos (FIGUEIREDO, 1992). Segundo Safatle, Silva Júnior e Dunker (2020, p. 233):

As psicologias liberais, como as psicologias cognitivo-comportamentais e as psicanálises, opõem-se tanto àquelas de extração romântica (as fenomenológicas, a abordagem centrada na pessoa de Carl Rogers, as existencialistas, o psicodrama, as Gestalt-terapias, as holísticas e parareligiosas) quanto às abordagens disciplinares (técnicas corporais, pós-reichianismo, técnicas de meditação e controle, métodos de vigilância e *coachings*).

Nota-se a classificação do *coaching*, segundo os autores, como abordagem disciplinar ao lado de métodos de vigilância. Relacionando o tema com as crises econômicas do neoliberalismo, os autores verificaram uma proliferação de cursos e palestras a partir de 2008, data que também marcou a distinção entre duas correntes psicoterápicas: as terapias cognitivo-comportamentais (oriundas dos novos parâmetros psiquiátricos estudados anteriormente) e a psicanálise (terapia que investiga e trata conflitos de forma humana através da escuta). Coincidência ou não, a era da revolução cognitiva, da aprendizagem comportamental e da ressignificação pessoal expandiu a indústria da autoajuda, também relacionada com a cultura do *management*. Por sua vez, o mercado aberto pelas plataformas digitais multiplicou o alcance destas ramificações, em que agora o *gozo*, e não mais o *desejo*, adquire posição central (SAFATLE; SILVA JÚNIOR.; DUNKER, 2020).

De acordo com Marín-Díaz (2015), a ampliação do narcisismo e a cultura hedonista advindas do neoliberalismo são forjadas pelos discursos pedagógicos dos livros de autoajuda. Apesar de advogarem pelo autoconhecimento, os conteúdos contemporâneos valem-se de duas estratégias principais para “transformarem” o ser humano: o uso de histórias e fábulas que criam senso de verdade interna e do engrandecimento próprio que os autores fazem de suas histórias pessoais para legitimarem seus discursos. Ou seja, trata-se de autotransformação com o uso de técnicas e exercícios em busca da consecução da felicidade. A esse respeito, Cabanas e Illouz (2019) fazem crítica às técnicas do *coaching*, em especial ao *mindfulness*: ao se encaixar no



critério individualista, o desaparecimento do social na cosmovisão neoliberal não traz bem-estar, dadas as crescentes taxas de suicídio e depressão em todo o mundo. Com o avanço da cultura digital, no entanto, a Psicologia Positiva pulveriza-se em uma “cultura positiva” compartilhada diariamente por milhares através de *youtubers* que aconselham — muitas vezes sem nenhum conhecimento acadêmico — uma sociedade refém da racionalidade mercantil que a margeia.

Assim, de acordo com os autores estudados, o *coaching* e as novas formas de autoajuda que surgiram neste século adquirem certo grau de legitimidade com o aporte tecnológico, disfarçando técnicas de subjetivação dos indivíduos. Além disso, os textos de autoajuda possuem caráter individualista e *darwinista*, pois afirmam sedutoramente que até mesmo as vantagens genéticas e as experiências pessoais têm o poder de vencer quaisquer barreiras (MARÍN-DÍAZ, 2015).

Dardot e Laval (2016) são consoantes a essas discussões, classificando a prática do *coaching* como controle social, na qual a subjetividade do indivíduo é investigada, moldada e continuamente transformada dentro e fora das organizações de acordo com os princípios de governamentalidade do mercado. Segundo os autores, “conhecer melhor os ‘estados’ do nosso eu, nosso ‘cenário de vida’, as regras dos diferentes ‘jogos sociais’, é compreender como nos comunicamos e, portanto, controlar a própria comunicação” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 340). As técnicas oriundas da Psicologia Positiva, por sua vez, devem ser “abertas” e “positivas” de forma a aumentar a produtividade do “recurso humano”. Essa gramática impessoal, introjetada no ser humano pelo *coaching*, pode esvaziar sua razão de ser, levando-o a administrar-se como uma empresa, um especialista de si mesmo, único responsável por seu sucesso ou fracasso, em consonância com a racionalidade neoliberal.

Em tempos recentes, os processos de normatização no Brasil, acentuados pelo neopentecostalismo de resultados que adotou padrões do *coaching* dentro das igrejas — vide o surgimento do “pastor-coach” —, foram absorvidos por grande parte da sociedade organizacional do século XXI no Brasil. Entre a condenação eterna e o vício em fluoxetina, as religiões evangélicas adotaram pregações que difundiam as crenças do *self-made man*, personagem inabalável e invencível, dentro de uma lógica psicologizante justificada pelo mercado neoliberal a serviço de Deus (SAFATLE; SILVA JÚNIOR.; DUNKER, 2020).

Os pressupostos do *coaching*, no entanto, serão investigados através de uma cuidadosa análise da produção acadêmica nacional do tema, que servirá de base para uma análise de conteúdo prática, desenvolvida na abordagem metodológica.

### 3 ABORDAGEM METODOLÓGICA, ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se a abordagem metodológica, a análise dos dados e os resultados da investigação realizada. A pesquisa se baseou fundamentalmente em uma pesquisa bibliométrica que ajudou a gerar categorias de análise que, em seguida, foram utilizadas para examinar dados secundários sobre o tema no Brasil. A pesquisa bibliométrica norteou a investigação do tema central (*coaching* executivo) no primeiro momento, no qual se buscaram, na produção nacional de artigos científicos, aspectos concernentes para a elaboração de categorias de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Após a constituição das categorias, no segundo momento, foi realizada uma coleta de dados secundários, examinando-se as escolas de *coaching* selecionadas, os conteúdos de seus *sites* — os cursos oferecidos — e os materiais audiovisuais públicos produzidos pelas mesmas e seus idealizadores na plataforma digital youtube.com, de forma sistemática e investigativa. Além disso, este capítulo apresenta os resultados e discussão integrativa, de acordo com os objetivos do estudo.

Dessa forma, a abordagem metodológica escolhida para este estudo foi a pesquisa qualitativa, desenvolvida primeiramente por meio de levantamento bibliográfico do tema “*coaching*” no Brasil. De acordo com Freitas (2011, p. 10), a pesquisa qualitativa pode fornecer maior profundidade e abrangência, obtidas por meio de múltiplas fontes — incluindo entrevistas, análise de documentos, conteúdo audiovisual, observações — que permitem acesso a “detalhes informais e relevantes dificilmente alcançados com o enfoque quantitativo, admitindo também uma relação bem mais próxima e sistêmica do objeto de estudo”. A busca pelo entendimento das complexas relações da realidade através da interpretação e compreensão são elementos incontornáveis da epistemologia qualitativa, o que demanda explorar o duplo caráter da subjetividade na construção do conhecimento: o sujeito pesquisado e o sujeito pesquisador (ARAÚJO; LOPES DE OLIVEIRA; ROSSATO, 2017). Nessa coordenação intersubjetiva, a escolha pela Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011) possibilita uma transação dialógica e ética de investigação. Ao mesmo tempo, representar cientificamente fenômenos em processo de mudança através do uso de recursos de videogravação publicados na internet significa uma ampliação sem precedentes em pesquisas qualitativas no século XXI. Ao produzir inteligibilidade a partir dos dados analisados de forma crítica, esta pesquisa objetivou um recorte científico da realidade socioeconômica brasileira neste século em Estudos Organizacionais e áreas correlatas, como a Psicologia e a Sociologia, conforme apresentado na introdução e nos referenciais teóricos.

O primeiro momento foi dedicado à coleta de dados e baseou-se na seleção de artigos

de acordo com os objetivos deste estudo no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), objetivando uma revisão integrativa. Nesse sentido, o estudo buscou reunir pesquisas publicadas no período de 2000 a 2021 para compreender o tema pré-estabelecido de forma organizada, obtendo novas informações. Utilizando as palavras-chave “coaching” ou “coaching executivo”, a pesquisa retornou 148.706 resultados e denotou a relevância do tema de imediato. À guisa de delimitação de acordo com os objetivos deste estudo, aplicaram-se filtros de período (2000 a 2021), artigos revisados por pares e português brasileiro, publicados dentro ou fora do país, desde que realizados nacionalmente. Dessa vez, a pesquisa apresentou 707 resultados, divididos em diversas áreas do conhecimento.

Ao analisá-los individualmente, notou-se uma quantidade majoritária de artigos em outras línguas (215); que não possuíam relação direta com o tema (401); não haviam sido realizados no Brasil (74), o que ocasionou um novo corte da amostra. Explica-se que “não ter relação direta com o tema” significa apenas citar o (s) termo (s) ou referenciá-lo (s) sem nenhuma discussão, estudo científico ou aplicação empírica. Assim, de uma amostra inicial de 707 artigos, 690 foram descartados, reduzindo a amostra a apenas 17 artigos válidos para a investigação da prática do *coaching* executivo no Brasil, ou seja, apenas 2,4% da amostra inicial. Tal dado de pesquisa evidencia a grande lacuna de estudos científicos brasileiros do tema.

Consequentemente, uma pré-análise de forma buscou revelar as primeiras impressões dos artigos. Em seguida, de forma integrativa, uma análise profunda do material, com base no referencial teórico, possibilitou a identificação de padrões de análise — cada uma das 17 publicações foi examinada de forma a se construírem classificações (categorias) a partir de unidades de registro (BARDIN, 2011).

Os 17 artigos, autores, data de publicação, respectivos títulos, áreas de conhecimento e sínteses são apresentados no quadro 6.

Quadro 6 – Artigos e sínteses

(continua)

Área/ Subárea	Autores (as)/ ano	Título	Síntese do artigo
<b>Coaching</b>	Gottschalk, Monteiro e Andretta (2019)	<b>Coaching cognitivo-comportamental: relato de uma intervenção breve de carreira na transição universidade-trabalho</b>	O intuito deste artigo foi detalhar o protocolo de seis sessões de <i>coaching</i> cognitivo-comportamental, desenvolvidas por meio de um relato da intervenção, com o objetivo de promover o planejamento de carreira de universitários no processo de transição universidade-trabalho.
<b>Educação</b>	Silva (2016)	<b>Coaching na aula de Sociologia</b>	Pesquisa-ação tendo como base ferramentas e técnicas de <i>coaching</i> para coleta de dados e intervenção na realidade através da autoavaliação do aluno e imediata tomada de uma decisão em uma escola pública
<b>Educação</b>	Birck e Ziliotto (2017)	<b>Coaching na Educação? Pesquisa-ação com gestores escolares</b>	O artigo tem como objetivo analisar uma experiência de <i>coaching</i> realizada com gestores em contexto escolar, de modo a avaliar as potencialidades da ferramenta neste âmbito. O processo de <i>coaching</i> foi percebido como uma experiência que permitiu aos gestores reverem suas práticas profissionais e projetarem mudanças necessárias.
<b>Educação</b>	Cunha e Caixeta (2017)	<b>Coaching instrucional na formação continuada do professor de línguas: um estudo com foco</b>	Investigou-se como um processo de formação continuada por meio de <i>coaching</i> instrucional pode desencadear experiências terapêuticas ao professor de língua estrangeira

		<b>em experiências terapêuticas</b>	em razão do vínculo humano estabelecido — desencadeou efeitos terapêuticos na vida da professora em seu ser e fazer profissionais.
<b>Gestão/ Recursos Humanos</b>	Sampaio e Tavares (2001)	<b>Estrutura e Programas de T&amp;D: o Caso das Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista do Estado de Minas Gerais</b>	Estudo com dez empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais, usando entrevistas semiestruturadas com responsáveis pela área de recursos humanos. Constatou-se a associação entre a complexidade das estruturas e programas, a implantação de novas tecnologias de gestão e o perfil de escolaridade dos empregados.
<b>Gestão</b>	Girardi, Souza e Girardi (2012)	<b>O processo de liderança e a gestão do conhecimento Organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses</b>	O objetivo é apresentar as práticas de liderança das indústrias catarinenses de grande porte e a sua contribuição para a Gestão do Conhecimento. Conclui-se que as empresas têm o foco nas pessoas e no conhecimento em diferentes escalas.
<b>Gestão</b>	Reis (2013)	<b>Da experiência ao aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de <i>coaching</i> de executivos</b>	Um diálogo entre <i>coaching</i> e reflexão, visitando ideias e técnicas centrais para a reflexão com fins de aprendizado e propondo possíveis contribuições para o exercício do <i>coaching</i> de executivos como prática de educação dentro do ambiente organizacional.

<b>Gestão/ Gestão de Projetos</b>	Cruz e Bolfe (2014)	<b>Escritório de projetos da CIDASC e a percepção dos funcionários em relação a sua existência</b>	O estudo avalia a estrutura do escritório de projetos da CIDASC (Cia. Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina) perante o que se considera pela literatura e perante a percepção dos funcionários sobre esse escritório.
<b>Gestão</b>	Amaral e Oliveira (2016)	<b>Os desafios da primeira gestão: uma pesquisa com jovens gestores</b>	Estudo exploratório que investiga os desafios da transição para a primeira função gerencial e as formas encontradas para superá-los. Foram identificados cinco tipos ideais, construídos com base na relação entre a complexidade da situação e o grau de dificuldade sentido pelo novo gestor.
<b>Gestão</b>	Bazanini, Miklos, Bazanini e Santana (2016)	<b>Comunicação organizacional: a arte sofisticada na administração</b>	O trabalho buscou investigar os aspectos simbólicos decorrentes das transformações comunicacionais e a relevância da <i>Media Training</i> na atuação no cenário contemporâneo organizacional.
<b>Gestão</b>	Silva, Araújo e Carrazzoni (2016)	<b>O processo de reflexão no contexto da ação: a percepção de executivos e empreendedores</b>	Pesquisa qualitativa com executivos e empreendedores, cujos resultados revelaram significados envolvendo a relação entre reflexão e prática gerencial. O estudo traz contribuições para a compreensão sobre a dimensão subjetiva da prática gerencial.
<b>Gestão</b>	Medeiros, Costa-Nunes, Moysez-Sarsur e Amorim (2019)	<b>Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças</b>	Compreender o desenvolvimento de lideranças para assegurar a sucessão empresarial, especialmente por meio de ações voltadas para ocupantes de posições-chave.

			Constatou-se o desafio de (re)significar a sucessão como um investimento estratégico.
<b>Gestão/ Liderança</b>	Silva, Paschoalotto e Endo (2020)	<b>Liderança Organizacional: Uma Revisão Integrativa brasileira</b>	O estudo analisou os trabalhos de liderança publicados em periódicos nacionais de 2010 a 2018 por meio da plataforma CAPES, gerando uma amostra final de 29 artigos. Temas como <i>coaching</i> e liderança feminina apresentaram poucos artigos.
<b>Gestão</b>	Russo, Rodrigues, Russo e Sin Oih Yu (2018)	<b>Comportamento político nas organizações: mecanismos de intervenção</b>	O objetivo é identificar a percepção de executivos brasileiros sobre as formas de comportamento político nas organizações. A principal contribuição se concentra nos mecanismos de intervenção nas organizações que promovam uma dinâmica do comportamento político favorável aos objetivos organizacionais.
<b>Saúde</b>	Diaféria, Madazio, Pacheco, Takaki e Behlau (2017)	<b>Clima de grupo na terapia vocal de pacientes com Doença de Parkinson</b>	Verificar impacto de estratégias de <i>coaching</i> e de dinâmica dos grupos na voz, fala, comunicação e clima do grupo de pacientes com Doença de Parkinson. Pacientes apresentaram melhor autoavaliação da voz, fala e comunicação nas duas modalidades de terapia: GE (Grupo Experimental) e GC (Grupo Controle).

(conclusão)

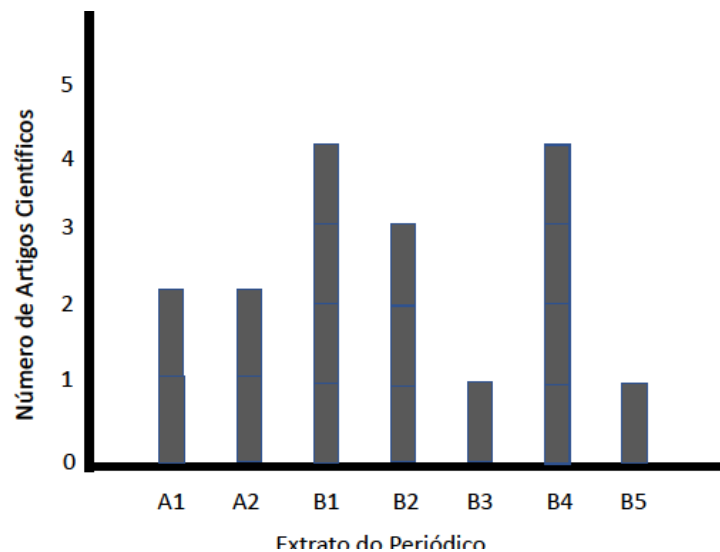
Saúde	Pereira-Lancha, Kallas, Dayan e Lancha Júnior (2019)	<b>Técnicas de <i>coaching</i> de bem-estar na mudança do estilo de vida no sistema público de saúde</b>	O estudo sugere uma nova abordagem, que promova mudanças no estilo de vida, possibilitando a melhora dos parâmetros de saúde das pessoas. O processo de <i>coaching</i> apoia o desenvolvimento de um relacionamento de ajuda, incentivando o paciente a identificar sua visão, necessidades e objetivos. Além disso, o <i>coaching</i> visa ajudar na organização de rotinas e prioridades, enquanto coloca o paciente no controle de seu destino de saúde.
Saúde	Moura, Bernardes, Balsanelli, Dessotte, Gabriel e Zanetti (2020)	<b>Liderança e satisfação no trabalho no contexto do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência</b>	A pesquisa objetivou avaliar a correlação entre a prática de Liderança <i>Coaching</i> exercida pelos coordenadores de enfermagem e a satisfação no trabalho, na autopercepção dos coordenadores e na percepção dos técnicos de enfermagem do Serviço de Atendimento Móvel de Urgências. A Liderança <i>Coaching</i> apresentou correlação positiva com a satisfação no trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor.



Em relação à classificação do Qualis/Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) dos periódicos eletrônicos que publicaram os artigos, observa-se, na Figura 2, que a maioria foi publicada em periódicos de Qualis B – 13 artigos. Em seguida, 4 artigos foram classificados em Qualis A. A Figura 2 ilustra os números:

Figura 2 – Classificação Qualis/Capes dos artigos por extrato de periódicos



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.1 Categorias de análise dos artigos

O segundo momento da pesquisa também adota a metodologia qualitativa e a análise de conteúdo. Segundo Franco (2005), a formulação de categorias precisa respeitar requisitos fundamentais, tais como exclusão mútua, pertinência, objetividade e fidedignidade e produtividade. Além disso, de acordo com a autora, foi escolhida a criação de categorias *a priori*, ou seja, antes da análise de conteúdo. Assim, a análise integrativa dos dezessete artigos científicos previamente apresentados subsidiou a criação destas classes de análise, bem como a própria literatura consultada e discutida no referencial teórico dessa dissertação. Como resultado, o processo de categorização (BARDIN, 2011) apresentou seis classes principais — ou unidades de contexto — de análise de conteúdo, através de análise semântica, com seus respectivos conceitos norteadores:

1. **Prescrição individual/educadora** – Avalia frases, ideias, construções e estímulos em termos imperativos, uso do termo “educação” para o agir objetivo de forma

individualizada. Da mesma forma, observa a burocracia presente nos excertos que busca encobrir os desequilíbrios e mitigar outras possibilidades através da linguagem gerencialista.

2. **Foco no futuro** – Analisa ideias, frases e inferências que sugerem ação no presente com compensação no futuro — mesmo sem especificar quando. Esta classe de análise relaciona-se com a exigência crescente de flexibilidade estudada previamente, na tarefa utópica de trazer o amanhã para hoje.
3. **Dissolução da separação entre o contexto pessoal e o contexto profissional** – identifica construções textuais que corporifiquem a junção dos contextos pessoal e profissional de forma indiscriminada. De acordo com os autores pesquisados, tal prática é realidade na sociedade organizacional, pois a tecnologia dissolveu os limites de espaço e o tempo que havia entre os funcionários e seu trabalho.
4. **Foco na mudança** – constatar, por meio do *corpus* dos textos selecionados, elementos que coadunem com a concepção de mudança, transformação e imprevisibilidade da modernidade e seus efeitos. A partir dos autores estudados, relacionar aspectos de imprescindibilidade para o indivíduo moderno, sob pena de apagamento no mercado de trabalho (mercadocracia).
5. **Ausência de pensamento crítico** – identifica padrões da “economia moral”, analisa o uso do termo “reflexão” (minoritariamente presente nos artigos), estuda a direção dos efeitos de avaliação, criticidade e desempenho. Identificar a ausência de criticismo relaciona-se com a colonização da subjetividade humana pela racionalidade mercantil, apresentada neste estudo.
6. **Utilização de elementos da Psicologia** – delinea a presença e influência da Psicologia nas construções que a relacionam com o *coaching*. Descortina o uso de conhecimento psicológico profissional para subsidiar os imperativos econômicos, fenômeno similar às políticas de recursos humanos das organizações. Incluem-se aqui as *soft skills*, a atitude empreendedora e a Psicologia Positiva.

O quadro 7 fornece os excertos de cada categoria com suas referências textuais:

Quadro 7 – Excertos de cada categoria com referências textuais

(continua)

CATEGORIAS	REFERÊNCIAS / EXCERTOS
Prescrição individual/ educadora	<p>Reis (2013)</p> <p>“Predominam abordagens focadas no nível individual e na intervenção ‘um-a-um.’” (p. 37)</p> <p>“o ponto de partida é a revisão de pressupostos e de perspectivas pessoais.” (p. 39)</p> <p>“estabelecimento de ‘contratos’ de aprendizado.” (p. 40)</p> <p>“ensina aos líderes como revisarem as suas perspectivas continuamente” (p. 42)</p> <p>“os líderes/gestores devem ser continuamente desafiados” (p. 43)</p> <p>“prática reflexiva (do campo da educação de adultos)” (p. 44)</p> <p>Silva, Araújo e Carrazzoni (2016)</p> <p>“o caráter individual do processo reflexivo”. (p. 158)</p> <p>Medeiros <i>et al.</i> (2019)</p> <p>“Uma perspectiva maior por contratos de trabalho cujo compromisso enfatizasse os ganhos indivíduo-indivíduo, e não organização-indivíduo” (p. 146)</p> <p>“Uma adequada estratégia seria transferi-lo para algo que nunca fez, forçando-o, assim, a atingir o resultado por meio de outras pessoas, ou seja, impelindo-o a liderar.” (p. 151)</p> <p>“Mover-se parece ser uma palavra de ordem.” (p. 151)</p>

	<p>Amaral e Oliveira (2016)</p> <p>“Gerenciar outros e gerenciar a si mesmo”. (p. 377)</p> <p>“O indivíduo buscando seu próprio desenvolvimento”. (p. 389)</p> <p>Russo <i>et al.</i> (2018)</p> <p>“A importância do que chama de navegação política, ou seja, da capacidade de mapeamento dos interesses individuais e do território político como componente relevante na gestão de inovações que atendam aos objetivos organizacionais”. (p. 296)</p> <p>Sampaio e Tavares (2001)</p> <p>“Cidadania corporativa” (p. 130)</p> <p>Gottschalk, Monteiro e Andretta (2019)</p> <p>“Influenciar o aumento da autoeficácia”. (p. 7)</p> <p>Moura <i>et al.</i> (2020)</p> <p>“O enfermeiro líder-coach, naturalmente, assume o papel de educador”. (p. 7)</p> <p>Cunha e Caixeta (2017)</p> <p>“Disciplina motivacional” (p. 1003)</p> <p>“Produção subjetiva, crescimento pessoal e profissional” (p. 1007)</p>
--	---

	<p>Bazanini <i>et al.</i> (2016)</p> <p>“É voltado para preparar os executivos para se portar diante da imprensa”. (p. 63)</p> <p>“Trabalho individual e personalizado” (p. 63)</p> <p>“Alcançar cada vez mais níveis de performance mais elevados” (p. 75)</p> <p>“Se adaptar continuamente às exigências do contexto no qual está inserido”. (p. 75)</p> <p>Silva (2016)</p> <p>“Motivá-los para lutarem em busca dos seus sonhos, ajudá-los a descobrir quais são seus pontos fortes e de melhoria, para com isso construírem estratégias de ações a fim de alavancarem seu desempenho acadêmico”. (p. 190)</p> <p>“Esta mudança de paradigma produz um indivíduo motivado, confiante, capaz de caminhar sozinho em qualquer situação.” (p. 192)</p> <p>“Produzir uma agenda que privilegie o uso do tempo de modo racional e produtivo”. (p. 195)</p> <p>Pereira-Lancha <i>et al.</i> (2019)</p> <p>“Cada um é um especialista em sua própria vida.” (p. 237)</p>
Foco no futuro	<p>Medeiros <i>et al.</i> (2019)</p> <p>“Preparação de pessoas para o futuro” (p. 148)</p> <p>“Para sustentar a disponibilidade de gestores para o futuro, pessoas identificadas com</p>

	<p>potencial devem ser expostas a desafios constantes.” (p. 149)</p> <p>Cruz e Bolfe (2014)</p> <p>“As organizações estão buscando uma gestão estratégica como um processo de transformação organizacional direcionado para o futuro.” (p. 60)</p> <p>Gottschalk, Monteiro e Andretta (2019)</p> <p>“Carta para o futuro” (p. 5)</p> <p>Girardi, Souza e Girardi (2012)</p> <p>“A liderança passou a se desenvolver como prática de gestão nas organizações voltadas às pessoas e ao futuro. ” (p. 67)</p> <p>Silva (2016)</p> <p>“O <i>coach</i> vai auxiliando o <i>coachee</i> nas ressignificações das experiências vividas, sempre apontando para o futuro. ” (p. 192)</p> <p>Pereira-Lancha <i>et al.</i> (2019)</p> <p>“Sempre olhando para o futuro. ” (p. 237)</p>
Dissolução da separação do contexto pessoal e contexto profissional	<p>Reis (2013)</p> <p>“Exploração das forças pessoais e organizacionais que impactam o <i>coachee</i>. ” (p. 37)</p>

	<p>Medeiros <i>et al.</i> (2019) “Buscam alinhar metas individuais e organizacionais e assegurar o futuro das corporações.” (p. 148)</p> <p>Silva, Paschoalotto e Endo (2020) “É necessário que um gestor se transforme em um líder e adentre os assuntos pessoais dos colaboradores.” (p. 147)</p> <p>Russo <i>et al.</i> (2018) “A política é o mecanismo à disposição da organização para encontrar o equilíbrio entre os interesses pessoais e coaduná-los em direção ao objetivo organizacional.” (p. 301)</p> <p>Amaral e Oliveira (2016) “Características ou traços pessoais que também ajudariam o indivíduo a lidar com as demandas de seu trabalho.” (p. 376) “Não se pode negligenciar o papel das características pessoais, da base familiar e das experiências vividas no ambiente escolar.” (p. 378) “À confusão entre relações pessoais e profissionais.” (p. 388)</p> <p>Birck e Ziliotto (2017)</p>
--	--

	<p>“Ao serem abordadas questões sobre missão de vida, valores e visão de futuro, são potencializadas novas ações a partir do abandono da zona de conforto e da busca por novos caminhos e novas aprendizagens. ” (p. 169)</p> <p>“Relatos de questões pessoais e dilemas éticos que foram compartilhados, bem como situações conjugais e familiares, problemas de relacionamento, adoecimento e memórias da infância” (p. 173)</p> <p>Gottschalk, Monteiro e Andretta (2019)</p> <p>“O <i>Coaching</i> Cognitivo-Comportamental (CCC) visa modificar crenças, mapear recursos, avaliar possibilidades, favorecendo a tomada de decisão e elaboração de um plano de ação. ” (p. 1)</p> <p>“Estratégias para modificação de crenças sobre a carreira e identificação de forças e fraquezas”, acrescido, no mesmo parágrafo de “oportunidades e ameaças”. (p. 5)</p> <p>“Metodologia SMART” em exploração de carreira e plano de ação (p. 6)</p> <p>Cunha e Caixeta (2017)</p> <p>“Uma relação de <i>coaching</i> instrucional que siga essa abordagem propicia ao professor experiências de autoconhecimento e desenvolvimento de habilidades pessoais, desencadeando mudanças positivas em seu <i>ser</i> e <i>fazer</i> pessoal e profissional. ” (p. 988)</p> <p>Girardi, Souza e Girardi (2012)</p>
--	---



	<p>“Cabe aos gestores integrar os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais.” (p. 66)</p> <p>“O líder deve dar significado para a vida das pessoas.” (p. 74)</p>
Foco na mudança	<p>Reis (2013)</p> <p>“Estimulando a emergência em novos contextos.” (p. 43)</p> <p>Medeiros <i>et al.</i> (2019)</p> <p>“A atenção ao processo sucessório se mostra cada vez mais urgente.” (p. 146)</p> <p>“Aumentar a lucratividade por causa das mudanças rápidas sob as quais operam em mercados emergentes.” (p. 148)</p> <p>CRUZ; BOLFE (2014)</p> <p>“O próprio foco da empresa pode mudar a qualquer tempo, tornando os objetivos e metas instáveis.” (p. 60)</p> <p>Moura <i>et al.</i> (2020)</p> <p>“Incentiva o compromisso e a mudança.” (p. 2)</p>
Ausência de pensamento crítico	<p>Reis (2013)</p> <p>“O desenvolvimento de uma consciência crítica, <u>comprometida com a ação, quanto a pressupostos individuais e organizacionais.</u>” (p. 45)</p>

Silva, Araújo e Carrazzoni (2016)

“Para a prática profissional dos gestores, a reflexão significa a possibilidade de compreender a partir da experiência e dos fatores individuais... visando alcançar resultados mais satisfatórios.” (p. 166)

Russo *et al.* (2018)

“A principal contribuição gerencial se concentra na discussão sobre mecanismos de intervenção nas organizações que promovam uma dinâmica do comportamento político favorável aos objetivos organizacionais.” (p. 295)

Moura *et al.* (2020)

“Aproximar e ajustar interesses grupais e individuais em consenso com os objetivos da organização.” (p. 6)

Bazanini *et al.* (2016)

“A arte sofisticada perpassou os séculos e continua presente na comunicação organizacional como discurso persuasivo nos diferentes setores das atividades produtivas.” (p. 70)

“Importa a persuasão em detrimento da realidade.” (p. 72)

“O processo hegemônico depende, diretamente, da atitude do público durante a decodificação de mensagens que apresentam sentido denotativo e vários sentidos conotativos.” (p. 73)

(conclusão)

Utilização de elementos da Psicologia	<p>Reis (2013)</p> <p>“É possível observar uma influência significativa da perspectiva da psicologia, especialmente da psicologia com fins terapêuticos.” (p. 34)</p> <p>Referindo-se às abordagens mais utilizadas no <i>coaching</i>, o artigo cita: a psicodinâmica, comportamental, programação neurolinguística, centrada na pessoa, com foco em objetivos, da terapia cognitiva, com foco no sistema.” (p. 37)</p> <p>Sampaio e Tavares (2001)</p> <p>“Excesso de conteúdos psicológicos no treinamento gerencial.” (p. 141)</p> <p>Gottschalk, Monteiro e Andretta (2019)</p> <p>“A abordagem de <i>Coaching</i> Cognitivo-Comportamental (CCC) apresenta-se como uma intervenção recomendada para gerir situações de crise, reduzindo a ansiedade, o estresse, a depressão.” (p. 2)</p> <p>“Os recursos psicológicos foram o foco da intervenção.” (p. 7)</p> <p>Bazanini <i>et al.</i> (2016)</p> <p>“Inteligência emocional... requer as qualidades do vendedor, do político e do ator.” (p. 74)</p> <p>Pereira-Lancha <i>et al.</i> (2019)</p> <p>“Combinando teoria de psicologia positiva.” (p. 237)</p>
---------------------------------------	---

Dando continuidade à investigação, a partir das 6 categorias acima, serão analisados qualitativamente materiais das duas maiores escolas de *coaching* do Brasil — Federação Brasileira de *Coaching* Integral Sistêmico (FEBRACIS) e Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC) — através de dois tipos de amostras: os conteúdos disponíveis de suas páginas na internet (cursos de *coaching* oferecidos) e em vídeos públicos de seus fundadores que apresentem conteúdo diretamente relacionado à prática do *coaching* executivo no Brasil. Ou seja, a pesquisa será realizada por meio de dados secundários — escolha que oferecerá maior profundidade e quantidade de informações neste estudo.

A escolha por essas duas organizações ocorreu por serem as escolas com maior estrutura, presença no território nacional e possuírem metodologia própria, o que condiz com os objetivos desta pesquisa. Além disso, seus cursos e formações formam *coaches* que irão formar outros *coaches*, e assim por diante. Outras organizações do ramo apresentaram relevância consideravelmente inferior em relação à quantidade de informações públicas, número de filiais no Brasil, quantidade de vídeos disponíveis e conteúdo comercializado, sendo ultimamente descartadas. Com o intuito de ampliar a compreensão do mercado, oito entrevistas com *coaches* estabelecidos no Brasil com empresas próprias foram selecionadas e analisadas, igualmente através da plataforma [www.youtube.com](http://www.youtube.com).

Uma breve apresentação das escolas e seus cursos de *coaching* executivo e/ou *coaching* com objetivos profissionais segue abaixo (**todo o material abaixo foi retirado dos sites oficiais respectivos**):

- **Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC)**

Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/>, acesso em 01/05/2022.

Idealizado pelo *coach* José Roberto Marques, oferece o serviço *in company*, com uma série de possibilidades, customizadas de acordo com as necessidades das empresas, entre elas:

1. *Coaching* executivo individual;
2. Formação de *coaches* internos;
3. *Coaching* em vendas;
4. *Coaching Assessment Disc*;
5. *Coaching Group ou Team Coaching*;
6. Avaliação 360°;
7. *Leader coach training*;
8. Programa de desenvolvimento de liderança com *coaching*.

Por não apresentarem conteúdo fixo, ou seja, possuírem caráter adaptativo para cada organização contratante, os cursos acima não oferecem um padrão para análise de conteúdo de acordo com Bardin (2011). Os oito cursos referem-se muito mais às técnicas em si — identificadas pelo nome — do que módulos de ensino. Da mesma forma, em relação às formações individuais e avançadas, a escola fornece o **Professional & Self Coaching (PSC)**. Segundo conteúdo do site da escola, o curso possui patente registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Sua teoria e prática são provenientes de instituições em *coaching* da Europa e Estados Unidos, adaptados à cultura e ao perfil dos brasileiros. Carga horária é de 180 horas. Há seis Titulações (*Self Coach, Life Coach, Professional, Leader, Analista Comportamental e Extensão Universitária*).

No site da organização, entretanto, os dados fornecidos não apresentam uma matriz ou ementa explicativa que possa ser analisada criticamente. Dessa forma, torna-se inviável uma análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

A organização oferece ainda quatro cursos de pós-graduação relacionados diretamente ao *coaching* executivo desde 2019, através da Faculdade IBC<sup>10</sup>, a seguir:

- Três cursos de MBA certificados pelo MEC, divididos em etapas apresentadas na página oficial da escola e com síntese dos conteúdos disponíveis e informações extras que fornecem base para análise de conteúdo: **MBA em Gestão de Pessoas e Coaching (410 horas); MBA Executivo em Gestão Empresarial e Coaching (410 horas); MBA em Coaching, Treinamento e Desenvolvimento Humano (524 horas).**
- Um curso *Lato Sensu* certificado pelo MEC, com matriz curricular disponível no *site* da escola e com síntese dos conteúdos disponíveis e informações extras que fornecem base para análise de conteúdo: **Pós-Graduação em Psicologia Positiva e Coaching (Lato Sensu – 410 horas);**

Os quatro cursos acima, suas matrizes curriculares, apresentação, linguagem e elementos extras serão objetos de análise de conteúdo de acordo com as seis categorias previamente apresentadas.

- **Febracis – Coaching Integral Sistêmico (CIS)**

Disponível em <https://febracis.com/>, acesso em 02/05/2022.

---

<sup>10</sup> <https://www.ibccoaching.com.br/portal/ibc-coaching/ibc-agora-instituicao-de-educacao-superior-credenciada-pelo-mec/>

A empresa possui 40 unidades em três continentes, mais de trinta mil *coaches* formados, mais de 70 milhões de visualizações em seus conteúdos na internet, desenvolvedora da metodologia de *coaching* integral sistêmico. Fundada por Paulo Vieira, PhD em *Business Administration* e Mestre em *Coaching* pela Florida Christian University (FCU). O curso mais popular da Febracis é o Método CIS. O treinamento é um programa de mudança, através de um passo a passo guiado.

**Cursos de *coaching* executivo oferecidos pela Febracis:**

1. *Advanced Executive Coaching*;
2. *Business Evolution*;
3. *Business High Performance*;
4. *Business High Performance* com Paulo Vieira;
5. *CIS Evolution*;
6. *Coaching* individual;
7. *Coaching* para metas;
8. Como prosperar no mercado de *coaching*;
9. Formação em *coaching* de carreira;
10. Formação em *coaching* integral sistêmico;
11. Formação profissional em *business coaching* – ML5;
12. *Intercoaching* (internacional);
13. *Master coaching* integral sistêmico;
14. Método *CIS*;
15. O poder da ação para *coaches*.

De modo similar à primeira escola apresentada, os cursos acima não possuem matriz curricular disponível na página da internet, principalmente por se tratarem de cursos de curta duração (1 a 8 dias), e os vídeos disponíveis na plataforma youtube.com são igualmente curtos — inferiores a 5 minutos — e servem principalmente como canais de publicidade, venda e testemunhais dos produtos (cursos). Ao mesmo tempo, de forma análoga à primeira escola, fazem uso de diversos recursos visuais com frases de efeitos e números que buscam legitimar as ofertas apresentadas.

A Febracis também oferece cursos através da **Faculdade Febracis**, plataforma de formação on-line — em parceria com o Instituto Brasileiro de Formação (UniBF) — elencando diversos cursos de especialização na área de *coaching*, negócios e gestão. Na categoria de pós-

graduação, a organização apresentou diversas opções no *site* <https://faculdedefebracis.edu.br/>. Em relação aos cursos diretamente ligados ao *coaching* executivo, apenas uma opção foi apresentada: **Pós-Graduação em Coaching Integral Sistêmico (Lato Sensu - 360h)**. É totalmente em modalidade à distância (EAD), reconhecido e regulamentado pelo MEC.

Surpreendentemente, a página específica do curso de **Pós-Graduação em Coaching Integral**<sup>11</sup> não apresentou matriz curricular com conteúdo das disciplinas, somente o título dos nove módulos oferecidos, carga horária (360 horas), duração (4 meses) e certificação (UniBF). Isso significa que uma das maiores escolas de *coaching* do Brasil — intitula-se a maior instituição do mundo no ramo em seu *site* — não fornece programa, matriz curricular ou informações completas de maneira a possibilitar a análise de conteúdo em relação ao *coaching* executivo em pós-graduação. Verifica-se, nesse sentido, uma tendência ao não-conteúdo, ou seja, ao uso de elementos que saltam aos olhos, similares ao *pop-management*, porém pecam pela carência de sustentação.

Dessa forma, esta escola será analisada unicamente através dos vídeos públicos de seu idealizador — Paulo Vieira. Como apresentado anteriormente, Bardin (2011) fornece método e técnica de análise de dados divididos em organização, codificação, categorização e inferência. Nesta fase, iniciar-se -á o trabalho de inferência a partir dos dados coletados dos setes cursos que possibilitam recursos informacionais para análise de conteúdo do site do Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC).

Conforme elaborado anteriormente, as seis categorias de análise são:

1. **Prescrição individual/educadora;**
2. **Foco no futuro;**
3. **Dissolução da separação entre o contexto pessoal e o contexto profissional;**
4. **Foco na mudança;**
5. **Ausência de pensamento crítico;**
6. **Utilização de elementos da Psicologia.**

O quadro 8 fornece os resultados a partir dos cursos referidos na primeira escola:

---

<sup>11</sup> <https://faculdedefebracis.edu.br/produtos/pos-graduacao-em-coaching-integral-sistemico-2>

Quadro 8 – Cursos e categorização

(continua)

CURSO	SÍNTESE	DISCIPLINAS E (CATEGORIA)
<b>MBA em Gestão de Pessoas e Coaching</b>	Self <i>coaching</i> , com aulas expositivas, <i>peer coaching</i> (sessões), jogos, dinâmicas, trabalhos individuais, apresentação e discussão de <i>cases</i> de sucesso, debates em grupo e palestras com profissionais com experiência no mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizagem acelerativa (1)</li> <li>- Princípios da Psicologia Positiva (6)</li> <li>- Processo de Identidade (3)</li> <li>- Perfis de personalidade (5)</li> <li>- Gerenciando conversas efetivas (1)</li> <li>- Mente consciente e inconsciente (6)</li> </ul>
<b>MBA Executivo em Gestão Empresarial e Coaching</b>	O programa é composto por ações de desenvolvimento, <i>Assessment</i> e Avaliação Comportamental, Feedback 360°, certificações internacionais em <i>Coaching</i> e também os tradicionais módulos de gestão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O <i>coaching</i> como filosofia profissional e de vida, estando habilitado a aplicar o método à sua gestão (3)</li> <li>- Evoluir continuamente como coach, profissional e ser humano (1) (3)</li> </ul>
<b>MBA em Coaching, Treinamento e Desenvolvimento Humano</b>	Especialização em modernas práticas de desenvolvimento humano usando técnicas do <i>coaching</i> e ferramentas para aplicar treinamentos no âmbito corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domínio do uso de palavras persuasivas que convencem (6)</li> <li>- Autodesenvolvimento (1)</li> <li>- Influência de fatores genéticos e epigenéticos na evolução do ser humano (1)</li> <li>- Mudança de <i>mindset</i>, merecimento e abundância (1)</li> <li>- Missão e propósito (3)</li> <li>- Hipnose ericksoniana (6)</li> </ul>



(conclusão)

<b>Pós-Graduação em Psicologia Positiva e Coaching</b>	A Psicologia Positiva aliada a programas em <i>coaching</i> , formando uma especialização capaz de promover maior compreensão acerca da psicologia positiva, desenvolvida por Martin Seligman e sua união com a metodologia de desenvolvimento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conteúdo que atende às exigências do desenvolvimento pessoal e profissional (3)</li> <li>- Modelo ideal (1)</li> <li>- Tríade do Tempo (1)</li> <li>- Postura e conduta de abundância (1)</li> <li>- Sessões com linguagem ericksoniana (6)</li> <li>- <i>Self empowerment</i> (1)</li> <li>- Ferramentas de Psicologia Positiva (6)</li> </ul>
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Primeiramente, nota-se o caráter prescritivo e educador das disciplinas (10 menções), seguido pelos elementos de Psicologia (6 vezes) e a dissolução entre profissional e pessoal (5 menções) que foram identificados nas matrizes curriculares. A categoria “Ausência de pensamento Crítico” foi identificada uma vez, com os perfis de personalidade que limitam a existência humana a categorias pré-estabelecidas.

De maneira geral, as páginas das duas escolas de *coaching* usam linguagem sedutora, voltada para a ação, com frequente uso de superlativos e imperativos. Em meio à profusão de cores e imagens de pessoas sorrindo, sobretudo em ambiente executivos, cada escola intitula-se a melhor, mais moderna, mais completa e com maior número de titulações internacionais — em tentativas de legitimação de uma profissão não regulamentada no Brasil. Além disso, o caráter de espetáculo e de *showman* dos dois idealizadores das escolas personificam a cultura gerencialista de competitividade, culto à performance e perspectiva educadora, valendo-se de autoridade retroalimentada pelo sistema, como será analisado no próximo segmento com o material audiovisual.

Segundo Santos *et al.* (2018), as informações provindas de recursos audiovisuais são produzidas a partir de três elementos: texto, áudio e imagens, registrados e arquivados, constituindo acervos audiovisuais. Pesquisar documentos audiovisuais em formato digital no século XXI caracteriza-se como um *locus* privilegiado de análise de conteúdo, pois fornece diversas informações quantitativas e possibilita a reprodução contínua de materiais para análises qualitativas.

Prosseguindo com a coleta e análise de dados secundários, neste segmento, foram selecionados 26 vídeos na plataforma youtube.com, assim divididos:

- Dezesseis vídeos das duas escolas de *coaching* supracitadas, através de seus idealizadores;
- Dois vídeos de uma matéria exibida pelo programa televisivo Fantástico (Rede Globo) sobre a prática do tema no Brasil — o primeiro sendo o vídeo em si e o segundo um vídeo de reação ao primeiro, produzido e gravado pelo *coach* Paulo Vieira — entrevistado no primeiro vídeo;
- Oito vídeos de entrevistas com oito *coaches* de atuação no Brasil.

Todos os vídeos foram publicados originalmente no período de referência deste estudo (2000–2021). No total, 898 minutos ou aproximadamente quinze horas de material audiovisual acessados entre 15 de abril e 10 de maio de 2022. A análise de conteúdo, conforme apresentado anteriormente, foi realizada através de seis categorias. O quadro 9 mostra os resultados, agora organizados por categoria a partir das construções orais e escritas dos vídeos.

Quadro 9 – Resultados do material audiovisual

(continua)

Categoria de Análise	Conteúdo oral/escrito
<p><b>1. Prescrição individual/educadora</b></p>	<p>“O que você ainda não tem é porque você ainda não sabe. ”</p> <p>“O teu programa (crença) vai dizer se você vai ser bem-sucedido profissionalmente ou não. ”</p> <p>“Quando você comunica testosterona, você comunica vitória, te leva para agir lá fora. ”</p> <p>“O pensamento produz sentimento, e o sentimento produz crença. Toda crença é autorrealizável. ”</p> <p>“Hoje você tem a vida que acredita que é capaz de ter.”</p> <p>“Tem poder quem age e mais poder ainda quem age certo. E superpoderes quem age certo e na hora certa. ”</p> <p>“Estabelecer metas leva você de um estado de vitimização para a ação e controle de sua vida.”</p> <p>“O maior problema do empresariado brasileiro — pequeno e médio — é a escassez na alma. O pensamento de que para alguém ganhar, outro tem que perder. Isso é espiritual. ”</p> <p>“Ouse fazer. E o poder lhe será dado. ”</p> <p>“A gente sempre tem que buscar uma novidade, uma curiosidade, essa ousadia de fazer mais.”</p> <p>“Você vai aprender 30 anos de experiência em oito dias (curso de coaching).”</p> <p>“Você sabia que é impossível em uma sessão de uma hora e meia de <i>coaching</i> você não entrar na alma do outro e o outro não entrar na tua alma? ”</p> <p>“A forma que nós ensinamos é impossível não funcionar porque a química do teu corpo é alterada.”</p> <p>“Dívida é um comportamento. A dica é: gaste menos do que você ganha.”</p> <p>“Você tem que elevar a cobrança que você faz de você mesmo.”</p>

	<p>“Cada um tem a vida que merece.”</p> <p>“A área da vida onde você for verdadeiramente autorresponsável terá sucesso garantido.”</p> <p>“A crise é uma oportunidade de se buscar o equilíbrio.”</p> <p>“Somos um movimento filosófico, científico, guiado pela liberdade.”</p> <p>“Faça mais do que você combinou.”</p> <p>“Conseguir 1 milhão de reais é perfeitamente alcançável, pois isso é um padrão da mente.”</p> <p>“Dinheiro, a gente não ganha, a gente cria.”</p> <p>“A mentalidade de trabalhar sempre no mesmo horário é uma mentalidade pobre. Trabalhe mais, faça mais, chegue mais cedo e saia mais tarde.”</p> <p>“Quanto vai custar para uma empresa não contratar o serviço do <i>coach</i>?”</p> <p>“Queira mais da vida.”</p> <p>“Sempre trabalhei com educação e orientação vocacional, isso me levou ao <i>coaching</i>.”</p> <p>“O ambiente que você se coloca, as coisas que você fala, a maneira que você se veste é um personagem vivendo um papel.”</p>
<p><b>2. Foco no futuro</b></p>	<p>“Visão positiva de futuro é a maneira mais segura de estabelecer metas.”</p> <p>“Quer ajudar uma criança? Ensine-a a escrever o futuro.”</p> <p>“<i>Coaching</i> é trazer o futuro para o presente.”</p> <p>“Sucesso é a decisão interna que você tem, é uma escolha interna que você tem para fazer a diferença no futuro.”</p> <p>“Transformar tem a ver com futuro, tem a ver com história, tem a ver com ação.”</p> <p>“Você vai demorar 5 anos para fazer sucesso da noite para o dia.”</p>

<p><b>3. Dissolução da separação entre o contexto profissional/contexto pessoal</b></p>	<p>“Quais são suas metas? Quais são seus sonhos?”</p> <p>“A cada três meses, faço um balanço patrimonial da minha pessoa física para verificar se cresci ou não. Tenho meta de balanço patrimonial. Trato minha vida como empresa.”</p> <p>“A nossa vida pessoal está totalmente ligada com nossa vida profissional.”</p> <p>“Empreender pode ser um estado interno de ser feliz.”</p> <p>“Tudo é uma grande empresa. Sua história é uma empresa. Eu Sou S/A.”</p> <p>“Mesmo com o <i>coaching</i> executivo, os sentimentos do coachee precisam ser externados para ser identificados.”</p> <p>“Demita o óbvio da sua vida.”</p> <p>“Triade da felicidade: realização financeira, realização pessoal e equilíbrio.”</p>
<p><b>4. Foco na mudança</b></p>	<p>“Refazemos o estilo de vida das pessoas.”</p> <p>“Quem você conhece que fez <i>coaching</i> e não mudou sua vida?”</p> <p>“O <i>coaching</i> é um modelo filosófico de mudança do mundo.”</p> <p>“Não há nada que justifique você não mudar, a não ser a falta de consciência.”</p> <p>“Em 10.800 horas de coaching, todos que trouxeram a autorresponsabilidade transformaram as suas vidas.”</p> <p>“Que decisão você vai tomar hoje para mudar a história de sua vida?”</p> <p>“Pare de querer mudar a empresa, mude você como profissional.”</p> <p>“Receba, crie um novo papel para sua vida.”</p> <p>“Para que você seja livre, livre para se transformar, livre para se formar, mas nunca se conformar.”</p> <p>“O que você fez hoje diferente de ontem? O que você fará amanhã diferente de hoje?”</p>

	<p>“O <i>coaching</i> muda o mundo e o mundo é digital.”</p> <p>“Abraça sua (trans)formação”</p>
<p><b>5. Ausência de pensamento crítico</b></p>	<p>“Ferramentas para mais foco, mais produtividade, mais disciplina, resultados”</p> <p>“Verificar se o coachee está disposto a atender a todas as expectativas da empresa.”</p> <p>“Os seus resultados falam diretamente quem você é.”</p> <p>“Gestão é números e métricas.”</p> <p>“Faturamento é lixo. O que importa é o lucro.”</p> <p>“Sou obcecado por entrega, lucro e gestão.”</p> <p>“Mais de 50% do câncer é de causa emocional.”</p> <p>“Só existem dois estados do pensamento: ou você julga, comprara, sofre e dói, ou você tem compaixão e amor e suspende o julgamento — <i>coaching</i>.”</p> <p>“O Uber, o 99 foi um insight extraordinário. Um software que é capaz de ser uma empresa.”</p> <p>“Quem é o responsável pela calamidade que está o Brasil? Você!”</p> <p>“Autorresponsabilidade é a certeza absoluta (crença) de que você é o único responsável pela vida que tem levado.”</p> <p>“Você é a média das 5 pessoas com quem mais anda.”</p> <p>“Brasileiros vão para os Estados Unidos e trabalham em 2 ou 3 lugares ao mesmo tempo. Por que não fazem isso aqui no Brasil?”</p>

(conclusão)

<p><b>6. Uso de elementos da Psicologia</b></p>	<p>“<i>Coaching</i> não é terapia, mas é terapêutico, pois auxilia a livrar-se de sintomas depressivos com a reprogramação de crenças.”</p> <p>“A depressão é um problema comportamental no aprendizado.”</p> <p>“Quanto mais eu me conheço, mais eu me curo e me potencializo.”</p> <p>“A disciplina mais procurada em Harvard é Psicologia Positiva.”</p> <p>“Estamos desenvolvendo nosso <i>software</i> de medir a felicidade.”</p> <p>“Como a Psicologia Positiva é baseada na felicidade, ela tem tudo a ver com as empresas.”</p> <p>“Justiça na Psicologia Positiva é a capacidade de movimentar um grupo para andar.”</p> <p>“Tua natureza psicológica e psíquica é ter sucesso.”</p> <p>“O ‘pai’ da Inteligência Emocional, Daniel Goleman, um dos maiores psicólogos da atualidade e professor de Harvard, possui um programa de <i>coaching</i>. <i>Coaching</i> e Psicologia são ferramentas diferentes, mas todos convergem para o desenvolvimento humano”.</p>
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos resultados apresentados acima, pode-se inferir que a prática do *coaching* no Brasil está intrinsecamente relacionada com a cultura do *management*, que por sua vez, está inserida no *modus operandi* do neoliberalismo como nova razão de mundo, ou seja, existe uma relação baseada na racionalidade mercantil estudada nesta dissertação que permeia os processos constitutivos na sociedade organizacional através de um ideário gerencialista que ultimamente se reproduz no subjetivo individual — o *coaching* como última instância.

Pode-se afirmar que a prática do *coaching* possui caráter educativo e normativo por determinar quais são as ações e crenças que as pessoas que passam por suas sessões devem modificar e desenvolver, em movimentos contínuos de aprimoramento, competição interna e externa, assim como a individualização e consequente subtração de comunidade, das trocas dialógicas, configurando, assim, um movimento de dominação psicológica, ainda que disfarçada de “liberdade”. Tal inferência leva à resposta da questão principal deste estudo: “*Coaching* executivo no Brasil: desenvolvimento humano ou econômico?” De acordo com os elementos estudados, os autores pesquisados e a análise desenvolvida, é viável assegurar que a prática do *coaching* do Brasil — seja executiva ou pessoal — é uma ferramenta de desenvolvimento humano *dentro dos padrões do neoliberalismo*, ou seja, inserida em uma racionalidade mercantil *darwinista*, alheia à vocação humana. Neste sentido, o *coaching* no Brasil no século XXI segue a cartilha internacional do sistema neoliberal, reproduzindo uma ideologia gerencialista que busca materializar os imperativos econômicos no imaginário social, ou seja, na subjetividade pessoal.

Embora procurem vender o *coaching* como uma metodologia ou série de ferramentas de autodesenvolvimento para “aceleração de resultados”, as escolas de *coaching* e seus idealizadores no Brasil apresentam o paradoxo apontado no referencial sobre o tema: enquanto defendem o autoconhecimento para ação corporativa e pessoal, demandam mudança de crença e de valores de forma “assertiva”. Em outras palavras, valem-se de “verdades científicas” para introjetar o fetiche da mudança na busca do “eu” ideal, pelo sucesso sempre posicionado no futuro, tão intangível quanto a cientificidade que pregam em suas entrevistas, conteúdos e cursos. Por conseguinte, entende-se que a sociedade, de maneira geral, é inapta e necessita de constante treinamento e mudança comportamental, ou seja, é uma sociedade composta por incompetentes que necessita das ferramentas do *coaching* para evoluir financeiramente, o que lhe garantiria felicidade coletiva — elemento presente no utilitarismo de Jeremy Bentham e Stuart Mill do século XIX.



Em nenhum momento foi constatada a presença da autocrítica nos materiais analisados: o foco é na mudança das pessoas, dos funcionários e dos processos, isentando o sistema hegemônico que margeia e oprime. A prática do *coaching*, dessa forma, sedimenta-se na mercadocracia, na autorresponsabilidade, na flexibilização, porém jamais são questionadas as exigências organizacionais. Pelo contrário, são cada vez mais sustentadas pelas publicações da cultura gerencialista em todas as redes sociais digitais e de forma impressa, cada vez mais precocemente. Nos *sites* das escolas pesquisadas, as lojas virtuais oferecem diversos tipos de produtos — além dos cursos — incluindo vestuário e acessórios com apelo visual e frases de efeito para diversas idades. Usam-se elementos da Psicologia Positiva para validar técnicas e cursos “imperdíveis”, ao mesmo tempo que se busca legitimar a pretensa seriedade através de obras e autores estadunidenses que retroalimentam toda a ideologia gerencialista com o aval de determinadas instituições de ensino. No entanto, em nenhum material analisado foi apresentada sequer uma referência bibliográfica. Ao mesmo tempo, enfatiza-se que as categorias de análise não apenas apareceram a partir dos artigos da bibliometria, mas também da literatura estudada, ou seja, confirmou-se uma relação entre a produção científica do tema e sua prática no país.

Em relação à linguagem dos cursos, vídeos e *sites*, a análise de conteúdo pode identificar frases de efeito como “você é seu único limite”, “hoje você tem a vida que acredita que é capaz de ter”, “ouse fazer, e o poder lhe será dado”, “queira mais da vida” e tantas outras na tabela acima. Assim sendo, nota-se a tentativa de ocultar a dominação psicológica estudada em Pagès e Gaulejac, ao apresentar um falso empoderamento das pessoas, exortadas a fazer mais, trabalhar melhor, entregar mais resultados em nome de sua liberdade financeira. “Foco”, “produtividade”, “performance”, “valor”, “resultados”, “mudança”, “lucro” estão entre as palavras mais usadas nos conteúdos pesquisados. Entretanto, são relacionadas a pessoas e seus comportamentos, não às empresas, o que comprova a introjeção dos imperativos neoliberais na subjetividade humana: a concepção do ser como uma empresa que está em constante competitividade contra outras pessoas. Aliás, esta é uma das inferências mais concretas desta pesquisa: o outro é um concorrente, um adversário que é preciso superar, já que a racionalidade mercantil individualiza e divide, ao contrário da vocação dialógica e comunitária do ser humano. Constata-se, dessa forma, o poder das organizações e a gestão como doença social neste século no país.

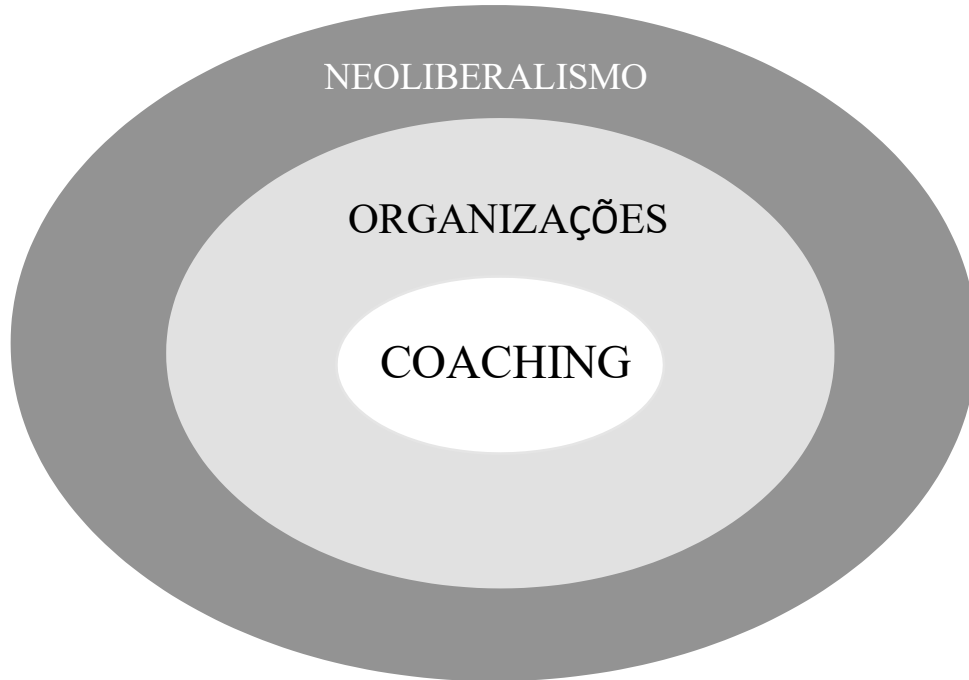
Concluindo, o que se pode identificar nos materiais avaliados foi a antiga fórmula do guru — ou *showman* — e seu discurso carismático de liderança que tenta encobrir as diversas incongruências de suas construções fantasiosas do antigo sonho americano de empreendedorismo, apresentado *à la brasileira* — algo alheio do real, um país que se sustenta

em uma frágil democracia desde 2016 e possui um povo amedrontado pelo desemprego, fome, violência, injustiça social e uma pandemia que destruiu milhares de famílias, enquanto seu pseudo líder é carrasco de seu próprio país, porém escravo do grande capital estrangeiro e sua ideologia.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A última seção desta dissertação está organizada a partir desta figura:

Figura 3 – A tríade hegemônica



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como tema central desta pesquisa, a prática do *coaching* revelou nuances pouco investigadas no Brasil, principalmente em estudos de caráter científico e crítico. Problematizar sua vocação dentro da sociedade organizacional confirmou o pressuposto da dissolução entre o contexto pessoal e o contexto profissional, aglutinados no mesmo aparelho psíquico, colonizado pelo agir mercantil e seus tentáculos. Nesse sentido, as categorias de análise de conteúdo elaboradas a partir do baixo número de artigos (17) que atenderam ao rigor científico foram confirmadas na pesquisa dos *sites*, conteúdos de cursos e material audiovisual selecionados, ou seja, existe uma relação entre os artigos pesquisados e a prática do *coaching* no país: o caráter funcionalista permeia tais construções. A seleção de apenas duas “escolas” de *coaching* também ocorreu pela falta de materiais confiáveis para análise de conteúdo: existe uma aspensão de “profissionais” no mercado, porém as organizações formadoras a nível nacional são apenas as duas pesquisadas, não apenas pela abrangência, mas pela quantidade de informações disponíveis de suas metodologias, cursos e produtos. Em relação ao material audiovisual, ocorre algo similar: centenas de vídeos disponíveis de curta duração (menos de 10 minutos) servem

muito mais como “iscas” de publicidade do que real conteúdo. Tal constatação mostra-se generalizada em outros segmentos, como apresentado neste estudo.

A prática do *coaching* no Brasil, de acordo com esta pesquisa, é idealizada para o desenvolvimento humano *de acordo com os padrões neoliberais*, ou seja, de acordo com a concepção do homem unidimensional de Marcuse, o ser humano empresa, pois a objetividade organizacional coloniza a subjetividade pessoal de forma a adquirir primazia sobre o agir social. Em *Vigiar e Punir*, Foucault (original de 1975) já estudava os mecanismos de docilização e conformação da sociedade. Hoje, os mesmos permanecem ativos e tão perversos quanto, ainda que sedutores. Diretamente relacionada com a prática do *coaching* no Brasil, a cultura do *management* forma-se por simbologias, referências, poderes transcendentais — exteriores à sociedade — que garantem legitimidade, permanência e atemporalidade aos agentes econômicos deste século. Tal ideologia esconde complexidades, assim como as desigualdades criadas deliberadamente pelo sistema econômico vigente. A ideologia moderna é a lógica do grupo dominante, introjetada no tecido social de forma que o pensamento do grande capital seja o pensamento de toda a sociedade. Ou seja, esta lógica esconde o “ser” e suas complexidades e coloca o “ter” como modo de visibilidade, dissimulando o real.

Todos esses elementos atuam de forma a construir um imaginário social que compõem camadas de construções psicológicas que justifiquem um modelo homogêneo de ideias aceito por todas as classes sociais. A separação entre o real e o construído socialmente pelos grupos hegemônicos é o pano de fundo que é constantemente reestruturado para esconder a existência dessa mesma ideologia, pois, a partir do momento que essa ideologia for amplamente descortinada, ela perderá seus efeitos e poderá ser democraticamente substituída pelas verdades humanas, plurais, dialógicas e avessas à perversidade mercantil e seu panóptico normatizador.

O real discurso social é substituído pelo discurso neoliberal, ou seja, a linguagem moderna é usada de forma a silenciar outros discursos possíveis e afirmar um discurso único, articulado por ideias, imagens e, portanto, simbologia, que, ao longo do tempo, vão sedimentando a ideologia de uma sociedade padronizada, voltada para o progresso (de quem?) que é o melhor modelo possível. A família, a igreja, os três poderes, a grande mídia encarregam-se de introjetar e multiplicar essa ideologia organizacional. Surgem as expressões “chefe de família”, “essa mulher é para casar”, “recatada e do lar”, “trabalhador honesto”, “sujeito homem”, “empregado do mês”, que evocam sentimentos de aprovação e conformidade social de forma sutil dentro das instituições citadas, legitimando uma cultura normatizadora, vigilante e moralista. Tais elementos se encarregam de municiar a sociedade organizacional de mecanismos de ataque e repulsa de quaisquer tentativas de subversão realmente democrática.

Exemplificando o raciocínio anterior: quando uma menina branca de classe A ou B é gerada por seus pais, imagina-se “naturalmente” que ela deverá usar vestido cor-de-rosa, brincos, maquiagem cada vez mais precocemente, estudar nas melhores escolas, viajar para outros países, falar línguas, ter acesso a saúde e educação privadas — privadas àqueles que não possuem meios financeiros. Se for um menino, deverá vestir roupas azuis, torcer para o time de futebol do pai, ser o primeiro da turma, brincar com bola, carrinho e aviões. Se for uma menina ou menino da classe média, muda-se um pouco: alternará entre escolas públicas e privadas, sairá de férias no recesso escolar para outra cidade do Brasil, usará roupas novas, parecidas com as roupas que o primeiro grupo usa e, ao longo do tempo, aprenderá a querer aproximar-se dos mais ricos, mais brancos, replicando aquilo que veem nos pais. Em contrapartida, aqueles que são gerados nas comunidades carentes deverão vestir o que houver em casa, não poderão escolher o que comer, divertir-se-ão com brinquedos usados, bolas de futebol feitas de meia-calça, não terão computadores em casa, os celulares de seus pais com telas danificadas serão divididos entre os irmãos nas horas vagas. Na escola pública fundamental, a infraestrutura abandonada pelo Estado formará indivíduos frustrados. Serão retratados com pena ou reprovação, aprenderão a andar com medo e seguirão as ordens dos outros para terem como sobreviver — mesmo sendo maioria. O que as organizações têm a ver com isso? Devido à sua ubiquidade na sociedade, as organizações participam diretamente na formação da mesma, conforme estudado nesta dissertação.

A ideologia neoliberal é o pensamento que mantém esse sistema exemplificado acima como ordem universal de organização social percebido como imutável, que produz uma autonomia invisível a favor do grande capital, dissimulando as diferenças, os sofrimentos e as violências, baseada em uma falsa narrativa de liberdade, igualdade e progresso — elementos apenas existentes dentro do grupo dominante. É uma abstração tênue, ilusória, superficial e perversa, pois o real é tudo o que ocorre, não apenas o criado por uma classe minoritária. É um corpo sistemático de valores prescritivos sustentados pelas instituições, cuja função é dar uma explicação racional que encarcera a subjetividade humana, dando-lhe um senso falso de identidade local e global.

O discurso ideológico, entretanto, possui espaços vazios. Nessas lacunas estão as brechas para mudanças democráticas. Aquilo que permanece oculto, não investigado, coberto, mostra-se como possibilidade de subversão. Por exemplo: grandes organizações receberam ajudas bilionárias do governo brasileiro durante a Covid-19. Ano após ano, os bancos apresentam lucros cada vez maiores, inclusive durante os últimos dois anos. Ao mesmo tempo, houve um decréscimo acentuado na renda do brasileiro e a volta da inflação nesse mesmo

período. Como isso foi possível? Quais mecanismos políticos e socioeconômicos levaram a esta situação? O mercado, como entidade metafísica, não é questionado em relação a sua soberania. O mercado é um termo ideológico que oculta a classe que constitui o próprio mercado. “O mercado de trabalho está difícil”, “a bolsa de valores caiu, e a inflação aumentou”, “o mercado está nervoso”, etc. Se tais narrativas e termos forem verdadeiramente investigados, a força da ideologia será desfeita, pois as lacunas serão preenchidas e a perversidade revelar-se-á.

Voltando ao esquema apresentado no início deste segmento, configura-se o *coaching* como mecanismo de legitimação desta ideologia, inserido dentro da realidade das organizações. Estas, por sua vez pertencem ao modelo econômico estudado nesta dissertação como nova razão de mundo, que reestrutura os conceitos, discursos, agir e entender dos elementos socioeconômicos do real. Até mesmo o conceito de “comunidade” é reescrito, pois agora as comunidades virtuais ganham cada vez mais espaço. Como exemplo, pode-se olhar para a democracia brasileira desde 2016. Ao mesmo tempo, tudo se torna produto. Nas novas tecnologias digitais, dados pessoais são vendidos, algoritmos são organizados de acordo com as máximas do mercado. O espaço-tempo torna-se irrelevante na geração digital. O dia e a noite perdem suas funcionalidades orgânicas. O lugar torna-se irrelevante, pois o único lugar é a tela e o único tempo é agora, ou seja, a História (passado) não tem valor e o futuro não é provável. A subjetividade forma-se principalmente a partir da busca narcísica pelo gozo imediato, subsidiada por uma linguagem quantofrênica, construída por muitos verbos (comprar, aproveitar, lucrar, atualizar, curtir, mudar) e poucos substantivos (democracia, criticidade, pensamento, igualdade, comunidade). A tecnologia vem maximizar e ampliar esta lógica, dividindo ainda mais a sociedade, produzindo níveis de solidão e sofrimento cada vez mais abrangentes, sobretudo na nova geração digital.

Em relação às limitações deste estudo, destaca-se a baixa quantidade de material adequado para análises científicas — uma das razões que motivou esta pesquisa. Seja nos materiais audiovisuais quanto na produção científica do tema central, existe uma lacuna de conteúdos que possua alicerce sólido com informações explicativas e caráter teórico disponível. Tal realidade pode estar relacionada com a prática do *coaching* em si: embora popular, carece de clareza de elementos constitutivos e de estudos científicos.

Para futuras pesquisas, sugere-se a coleta de dados através de entrevistas para verificação e aprofundamento das conclusões deste estudo, que foi baseado em bibliometria e análise de dados secundários. A coleta de dados em entrevistas foi algo que encontrou barreiras durante o período de pandemia e também junto ao Comitê de Ética da UFMG. Esses novos estudos poderiam relacionar aspectos do neoliberalismo e a cultura do *management* na

sociedade organizacional do século XXI, como, por exemplo, o desprendimento do real da nova geração digital e a imaterialização das relações humanas. Sugere-se pontualmente a busca pelo reestabelecimento do pensamento crítico, pela liberdade fora do neoliberalismo e pluralidade de existências.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. W; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- ADRIANA MARQUES / OS MAIORES COACHES DO BRASIL. [S.l.: s.n.], 2015. 1 vídeo (38min:07seg). **Publicado pelo canal IGT International Coaching**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=liUzOXFA6yg&list=PLu5s74UFp9DESdIVzuaEXaIKjFuKF-QoA&index=9>. Acesso em: 27 jan. 2022.
- AINSWORTH, S.; HARDY, C. Discourse and identities. *In*: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTMAN, L. (Ed.). **The SAGE Handbook of organizational discourse**. London: Sage, 2004. p. 153-74.
- ALLUM JÚNIOR., B.; CASARÕES, G. S. P. e. O impeachment do presidente Collor: a literatura e o processo. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, v. 1, n. 82, p. 163-200, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/nF5QWr93FX3GFBf8yXsPWGS/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 20 mar. 2022.
- AMARAL, R. C. G. do; OLIVEIRA, L. B. DE. Os Desafios da Primeira Gestão: Uma Pesquisa com Jovens Gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, [online], v. 21, n. 3, p. 373-392, 11. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1221/1217> Acesso em 18 jan. 2022.
- AMORIM, W. A. C. de; COMINI, G. M.; FISCHER; A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no brasil: convergência ou divergência. **Revista de Administração de Empresas** [online], v. 59, n. 3, p. 215-21, 2019. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190307>
- ANTUNES, R. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços da era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ARAÚJO, C. M. de; LOPES DE OLIVEIRA, M. C. S.; ROSSATO, M. O Sujeito na Pesquisa Qualitativa: desafios da investigação dos processos de desenvolvimento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S. l.], v. 33, n. 1, p. 1-7, 2017. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e33316>
- ARENDT, H. **Origens do totalitarismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- A SERIEDADE DO COACHING NO BRASIL E NO MUNDO. [S.l.: s.n.], 2019. 1 vídeo (16min:18seg). **Publicado pelo canal Paulo Vieira – Febracis**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vq-FY-Ho3F8>. Acesso em: 03 dez. 2021.
- ASSUMA SUA REAL IDENTIDADE – CAMILA VIEIRA. [S.l.: s.n.], 2020. 1 vídeo (13min:45seg). **Publicado pelo canal Paulo Vieira – Febracis**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Buczg4ONzCQ>. Acesso em: 05 dez. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Nova Técnica: Cognição e ação: O ator



ocupa a cena nos Estudos Organizacionais. *In*: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 266-89.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BAZANINI, R.; MIKLOS, J.; LEONI BAZANINI, H.; SANTANA, N. C. (2016). Comunicação organizacional: a arte sofisticada na administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [online], v. 10, n. 1, p. 62-77, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441745203006> Acesso em 16 jan. 2022.

BELIEIRO JÚNIOR, J. C. M. Notas de análise sobre a era FHC (1994-2002). **Barbarói (Revista do Departamento de Ciências Humanas)**, Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 25, p. 79-92, mar. 2009. <https://doi.org/10.17058/barbaroi.v0i0.729>

BENTHAM, J. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. São Paulo: Nova Cultural, 1989.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BIANCARELLI, A. M. A. Era Lula e sua questão econômica principal: crescimento, mercado interno e distribuição de renda. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, [S.l.], v. 1, n. 58, p. 263-88, 2014. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-901X.v0i58p263-288>

BIANCHETTI, R. G. **Modelo neoliberal e políticas educacionais**. 3ª. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BIRCK, F. K.; ZILLOTTO, D. M. Coaching na Educação? Pesquisa-ação com gestores escolares. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, [online], v. 39, n. 2, p. 165-175, 2 ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/view/34871/pdf> Acesso em: 01 fev. 2022.

BITENCOURT, C. C. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan.-mar 2004. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100004>.

BLUCKERT, P. The state of play in corporate coaching: Current and future trends. **Industrial and Commercial Training**, [online], v. 36, n. 2, p. 53-56. 2004. <https://doi.org/10.1108/00197850410524806>.

BOJE, D. M.; ALVAREZ, R. C.; SCHOOLING, B. Reclaiming story in organization: narratologies and action sciences. *In*: WESTWOOD, R.; LINSTED, S. (Ed.). **The language of organization**. London: Sage, 2001. p. 132-75.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2020.

BORGES, D. A. H.; CAPPELLE, M. C. A.; CAMPOS, R. C. Empreendedor de si próprio:

como a cultura do management contribui para o sequestro da subjetividade. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 410-27, out. 2019. <https://doi.org/10.21583/2447-4851.rbeo.2019.v6n2.234>

BRAGA, B. M.; KUBO, E. K. de M.; OLIVA, E. Dilemas Éticos Enfrentados por Profissionais de Recursos Humanos: Explorando Cursos de Ação. **Revista de Administração Contemporânea**, [online], v. 21, n. 6, p. 832-50, 2017. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160368>.

BRANDÃO, H. H. N. Introdução. In: BRANDÃO, H. H. N. **Introdução à análise do discurso**. 8ª. ed. Campinas: UNICAMP, 2002, p. 7-10.

BRANDÃO, M. Cursos superiores de tecnologia: democratização do acesso ao ensino superior? **Revista Trabalho Necessário**, Niterói, v. 5, n. 5, p. 1-15, dez. 2007. <https://doi.org/10.22409/tn.5i5.p4607>

BRASIL. **Lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017**. Regulamenta as alterações da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.ºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)>. Acesso em 21/03/2022.

BRUGUÉ, Q.; CKAGNAZAROFF, I. B. Governança Democrática: uma perspectiva a partir da cidade. In: MARTINS, S.; RIBEIRO, A. Q. (Org.). **Envelhecimento Ativo: das ações à política**. Viçosa: Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável - UFV, v. 1, cap. VIII, p. 87-97, 2018.

BRUNO JULIANI / OS MAIORES COACHES DO BRASIL. [S.l.: s.n.], 2015. 1 vídeo (35min:21seg). **Publicado pelo canal IGT International Coaching**. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=7FivPSTMwi8](http://www.youtube.com/watch?v=7FivPSTMwi8). Acesso em: 27 jan. 2022.

BUCCI, E. **A superindústria do imaginário**. Belo Horizonte: Autêntica (coleção Ensaios), 2021.

CABANAS, E.; ILLOUZ, E. **Happycracia**. Bogota: Editorial Planeta Colombiana, 2019.

CAMPOS, T. M.; STOROPOLI, J. E. Aplicação de coaching em empresas: um metaestudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 23-40, 2015. <https://doi.org/10.20946/rad.v17i2.16307>

CANO, W. Crise e industrialização no Brasil entre 1929 e 1954: a reconstrução do Estado Nacional e a política nacional de desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, [S.l.], v. 35, n. 3, p. 444-460, 2015. <https://doi.org/10.1590/0101-31572015v35n03a04>.

CAPLAN, J. **Coaching for the Future: How Smart Companies Use Coaching and Mentoring**. London: CIPD, 2003.

CARIELLO-MORAES, M. R. O imperativo da gestão de si na cultura capitalista

contemporânea e suas implicações para a saúde psíquica. **FOCO (Faculdade Novo Milênio)**, Vila Velha, v. 8, n. 1, p. 142-157, 2015. <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.%20foco.v8i1.207>

CAROLINE CALAÇA / OS MAIORES COACHES DO BRASIL. [S.l.: s.n.], 2015. 1 vídeo (20min:44seg). **Publicado pelo canal IGT International Coaching**. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=Qej43zseOsg&list=PLu5s74UFp9DESdIVzuaEXaIKjFuKF-QoA&index=4](http://www.youtube.com/watch?v=Qej43zseOsg&list=PLu5s74UFp9DESdIVzuaEXaIKjFuKF-QoA&index=4). Acesso em: 26 jan. 2022.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; PIMENTEL, T. D.; SOUZA-RICARDO, P. A. G. (Org.). **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

CASAQUI, V. **A inspiração como forma comunicacional do capitalismo “cool”**. In: Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom, São Paulo, 2016.

CASARA, R. **Contra a miséria neoliberal: racionalidade, normatividade e imaginário**. São Paulo: Autonomia Literária, 2021.

CAVANAGH, M. Coaching from a systematic perspective: A complex adaptive conversation. In: STOBER, D. R.; GRANT, A. M. (Eds.), **Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006. p. 313-354.

CHANLAT, J. F. **O Indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

CHEENEY, G.; CHRISTENSEN, L. T.; CONRAD, C.; LAIR, D. J. Corporate rethoric as organizational discourse. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTMAN, L. (Ed.). **The SAGE Handbook of organizational discourse**. London: Sage, 2004. p. 79-104.

CLUTTERBUCK, D. **The Making of a Mentor**. London: Gower, 2003.

COACHING EXECUTIVO OU COACHING EMPRESARIAL – PAULO VIEIRA. [S.l.: s.n.], 2018. 1 vídeo (8min:41seg). **Publicado pelo canal Paulo Vieira – Febracis**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kpLFjTLT30>. Acesso em: 04 dez. 2021.

COACH OU PALHAÇO? [S.l.: s.n.], 2017. 1 vídeo (13min). **Publicado pelo canal Paulo Vieira – Febracis**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-ZT2rRjOJe4>. Acesso em: 06 dez. 2021.

COMO ALCANÇAR SEUS OBJETIVOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS COM O COACHING – JOSÉ ROBERTO MARQUES. [S.l.: s.n.], 2016. 1 vídeo (1h:26min:51seg). **Publicado pelo canal José Roberto Marques – IBC Coaching**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1FBOwQxUIeE>. Acesso em: 07 dez. 2021.

COX, E.; BACKKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory. **Advances in Developing Human Resources**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 139 – 160, 2014. <http://doi:10.1177/1523422313520194>

CRUZ, J.; BOLFE, C. Escritório de projetos da Cia. Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC - e a percepção dos funcionários em relação a sua

existência. **Revista de Gestão e Projetos**, [online], v. 5, n. 3, p. 59-70, 2014. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34676/escritorio-de-projetos-da-cia--integrada-de-desenvolvimento-agricola-de-santa-catarina----cidasc---e-a-percepcao-dos-funcionarios-em-relacao-a-sua-existencia/i/pt-br> Acesso em: 28 jan. 2022

CUNHA, A.; CAIXETA, L. Coaching instrucional na formação continuada do professor de línguas: Um estudo com foco em experiências terapêuticas. **Revista de Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada**, [online], v. 33, n. 4, p. 983-1012, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/delta/a/WbYGJHk4Pzcmx3YXhgwx7yN/abstract/?lang=pt> Acesso e 01 jan. 2022.

CUSHION, C.; ARMOUR, K.; JONES, R. Locating the coaching process in practice: models 'for' and 'of' coaching. **Physical Education and Sport Pedagogy**, [S.l.], v. 11, n.1, p. 83-99, 2006. <http://doi:10.1080/17408980500466995>

DANI TEIXEIRA / OS MAIORES COACHES DO BRASIL. [S.l.: s.n.], 2016. 1 vídeo (12min:42seg). **Publicado pelo canal IGT International Coaching**. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=Wadh3vdKnNk&list=PLu5s74UFp9DESdIVzuaEXaIKjFuKF-QoA&index=1](http://www.youtube.com/watch?v=Wadh3vdKnNk&list=PLu5s74UFp9DESdIVzuaEXaIKjFuKF-QoA&index=1). Acesso em: 26 jan. 2022.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2020.

DIAFÉRIA, G.; MADAZIO, G.; PACHECO, C.; TAKAKI, P. B.; BEHLAU, M. Clima de grupo na terapia vocal de pacientes com Doença de Parkinson. **CoDAS** [online], v. 29, n. 4, e20170051, 2017. <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20172017051>

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Atividade de coaching cresce no mundo em meio à Covid**. [S.l.]. 2020. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/atividade-de-coaching-cresce-no-mundo-em-meio-a-covid/#:~:text=Profiss%C3%A3o%20tem%20concentra%C3%A7%C3%A3o%20de%20mulheres,Brasil%20est%C3%A1%20inserido%3A%20174%25> Acesso em: 27 jul. 2021.

DICKENS, C. **Tempos difíceis**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2014.

DINIZ, D. **A indústria do coaching**. São Paulo: Revista Você RH – Grupo Abril, p. 56-62, 2008.

DINSMORE, P.; SOARES, M. C. **Coaching prático**: o caminho para o sucesso. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

DOWNEY, M. **Effective Coaching**: Lessons from the Coaches' Couch. New York: Texere/Thomson, 2003.

DUARTE, R. M. **O espírito do capitalismo brasileiro retratado em conteúdos populares de gestão empresarial nas mídias digitais**: modelos de empresa e formas de mobilização nos textos de influenciadores de LinkedIn. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia da

Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2020.

EPSTEIN, J. **Book business: Publishing past present and future**. New York: W. W. Norton, 2001.

ESCOBAR, P. H. **Rich Chesther: a história do fenômeno por trás do vídeo da água**. Blog eGestor. 2018. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/rick-chesther/>. Acesso em: 01 mar. 2022.

FANTÁSTICO MOSTRA SOBRE OS PROFISSIONAIS COACH OU COACHING. [S.l.: s.n.], 2021. 1 vídeo (16min:51seg). **Publicado pelo canal Igor Ribeiro**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0xW8zQjhz4A>. Acesso em: 06 dez. 2021.

FARIA, A. L. B.; CHAIA, V. Os institutos liberais e a consolidação da hegemonia neoliberal na América Latina e no Brasil. **Cad. Metrop.**, São Paulo, v. 22, n. 49, p. 1059-1080, 2020. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2236-99962020000301059&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2236-99962020000301059&lng=en&nrm=iso)> Acesso em: 28 jul. 2021.

FAVRETTO, J. MORETTO, C. F. Os cursos superiores de tecnologia no contexto de expansão da educação superior no Brasil: a retomada da ênfase na educação profissional. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 34, n. 123, p. 407-24, june 2013. Disponível em: [http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302013000200005&lng=en&nrm=iso](http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302013000200005&lng=en&nrm=iso) Acesso em 03 fev. 2022.

FIGUEIREDO, L. C. **A invenção do psicológico**. São Paulo: Escuta-Educ, 1992.

FLEURY, M T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

FOUCAULT, M. **O nascimento da biopolítica**. Lisboa: Edições 70, 2010.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e punir: o nascimento da prisão**. 42ª ed. Petrópolis: Vozes, 2019.

FONSECA, P. C. D. Keynes: o liberalismo econômico como mito. **Economia e Sociedade** [online], v. 19, n. 3, p. 425-47, 2010. <https://doi.org/10.1590/S0104-06182010000300001>

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2ª ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 7-22, dez. 2011. ISSN 1983-036X. Disponível em: <<http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>>. Acesso em: 06 maio 2022.

FREUD, S. **O mal-estar na civilização, novas conferências introdutórias à psicanálise e outros textos (1930-1936)**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

FURUSTEN, S. **Popular Management Books: How they are made and what they**

mean for organizations. Routledge: London, New York, 1999.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 6<sup>a</sup>. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2008.

GIRARDI, D.; SOUZA, I. M.; GIRARDI, J. F. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**, [online], v. 14, n. 32, p. 65-76, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7182/o-processo-de-lideranca-e-a-gestao-do-conhecimento-organizacional--as-praticas-das-maiores-industrias-catarinenses/i/pt-br>. Acesso em 28/01/2022.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Trad. de Tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

GORBY, C. Everyone Gets a Share of the Profits. **Factory Management & Maintenance**, New York, v. 95, n. 1, p. 82-83, 1937.

GOTTSCHALK, L. L.; MONTEIRO, J. K.; ANDRETTA, I. Coaching cognitivo-comportamental: relato de uma intervenção breve de carreira na transição universidade-trabalho. **Psicologia em Estudo**, [online], v. 24, n. 1, p. 1-10, 30 mar. 2019. <https://doi.org/10.4025/1807-0329e39798>

GRANT, A. M. **Apresentação em University of Sydney**, 2000.

GRANT, A. M.; CAVANAGH, M. Life coaching. In: COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Eds.). **The complete handbook of coaching**. London: Sage, 2014. p. 297-310.

GRENIER-PEZÉ, M. O assédio moral no trabalho: provação da liberdade. In: DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos**. Porto Alegre/São Paulo: Dublinense, 2017, p. 88-108.

GREY, C. O fetiche da mudança. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 44, n. 1, p. 10-25, 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37314>. Acesso em: 28 mar. 2022.

GRIMLEY, B. The NLP approach to coaching. In: COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Eds.). **The complete handbook of coaching**. London: Sage, 2014. p. 68-79.

GRISCI, C. L. I.; SANTOS, W. S. F.; TEIXEIRA, R.; GOMES, W. R.; MACHADO, F.S. Carreira e sucesso em uma revista de negócios: uma análise à luz da quantofrenia gerencialista. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 19-30, jan. 2015. ISSN 1677-7387. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2015004>.

GUALBERTO, T. Corrente de Castigo. **Museu Afro Brasil**, São Paulo, 2016. Disponível em:

<http://www.museuafrobrasil.org.br/docs/default-source/publica%C3%A7%C3%B5es/corrente-de-castigo.pdf?sfvrsn=0>>. Acesso em 27 mar. 2022.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo, 1: racionalidade de ação e realização social**. São Paulo: Editora WWF Martins Fontes, 2012.

\_\_\_\_\_. **Teoria do Agir Comunicativo, 2: sobre a crítica da razão funcionalista**. São Paulo: Editora WWF Martins Fontes, 2012b.

HALES, C. Does it matter what managers do? **Business Strategy Review**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 50-58, 2001. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00174>

HALL, D.; OTAZO, K.; HOLLENBECK, G. Behind closed doors: what really happens in executive coaching, **Organizational Dynamics**, [online], v. 27, n. 3, p. 39-53, 1999. Disponível em: <https://www.thefreelibrary.com/Behind+Closed+Doors%3A+What+Really+Happens+in+Executive+Coaching.-a054750350> Acesso em: 28 jan. 2022.

HAWKINS, P.; SMITH, N. **Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: supervision and development**. London: Open University Press, 2006.

HAYEK, F. A. **O caminho da servidão**. São Paulo: Instituto Ludwig Von Mises, 2010.

HERACLEOUS, L. T. Interpretativist approaches to organizational discourse. *In*: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTMAN, L. (Ed.). **The SAGE Handbook of organizational discourse**. London: Sage, 2004. p. 175-92.

HOBSBAWM, E. J. **A era do capital: 1848-1875**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

IBC COACHING – ENTREVISTA COM JOSÉ ROBERTO MARQUES PARA A RÁDIO REAL FM. [S.l.: s.n.], 2014. 1 vídeo (9min:43seg). **Publicado pelo canal Instituto Brasileiro de Coaching – IBC**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9eQqDTLN5gs>. Acesso em: 07 dez. 2021.

ITUASSU, C. T. **O sentido do sucesso: uma construção social made in USA**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Sucesso, mídia de negócios e a cultura do management no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 86-111, 2014. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512014000100007>

IVES, Y. What is Coaching? An Exploration of Conflicting Paradigms. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, [online], v. 6, n. 2), p. 100-13, 2008. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2009-04457-009> Acesso em: 16 jan. 2022.

JOSEPH, S. The Person-centred approach to coaching. *In*: COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Eds.). **The complete of handbook of coaching**. London: Sage, 2014. p. 68-79.

JOSÉ ROBERTO MARQUES DIZ COMO VIRAR EMPREENDEDOR DE SUCESSO. [S.l.: s.n.], 2019. 1 vídeo (26min:56seg). **Publicado pelo canal Aqui na Band**. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=5z1SCJqVbis](http://www.youtube.com/watch?v=5z1SCJqVbis). Acesso em: 08 dez. 2021.

JOSÉ ROBERTO MARQUES EM ENTREVISTA A JOÃO DORIA NO SHOW BUSINESS. [S.l.: s.n.], 2015. 1 vídeo (9min:42seg). **Publicado pelo canal José Roberto Marques – IBC Coaching**. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=Jhab\\_D-TR3w](http://www.youtube.com/watch?v=Jhab_D-TR3w). Acesso em: 09 dez. 2021.

KAUFFMANN, C. Positive psychology: the science at the heart of coaching. In: D. STOBER, D.; GRANT, A. M. (Eds.). **Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006, p. 219-54.

LANÇAMENTO LIVRO AUTORRESPONSABILIDADE / PAULO VIEIRA. [S.l.: s.n.], 2018. 1 vídeo (1h:6min:39seg). **Publicado pelo canal Paulo Vieira – Febracis**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IXfk9VJq3z4>. Acesso em: 02 dez. 2021.

LAVAL, P. **Foucault, Bourdieu e a Questão Neoliberal**. São Paulo: Editora Elefante, 2020.

LEITE, E. O RS dá um passo fundamental para um novo futuro. Nosso governo trabalha incessantemente para tornar o estado mais competitivo, e isso depende muito da qualidade da infraestrutura. Nesse sentido, apresentamos o estudo para o edital de concessão de 1.131 km de rodovias estaduais. Porto Alegre, 17 de junho, 2021. **Twitter: @EduardoLeite**. Disponível em: [http://twitter.com/EduardoLeite?ref\\_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor](http://twitter.com/EduardoLeite?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor). Acesso em 22 mar. 2022.

MARCIA BELMIRO / OS MAIORES COACHES DO BRASIL. [S.l.: s.n.], 2015. 1 vídeo (22min:44seg). **Publicado pelo canal IGT International Coaching**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=A59WYJxWzA4&list=PLu5s74UFp9DESdIVzuaEXaIKjFuKF-QoA&index=6>. Acesso em: 27 jan. 2022.

MARCUSE, H. **O Homem Unidimensional: estudos da ideologia da sociedade avançada**. Tradução de Robespierre de Oliveira, Deorah Antunes e Rafael Cordeiro Silva. São Paulo: Edipro Editora, 2015.

MARÍN-DÍAZ, D. L. **Autoajuda, educação e práticas de si: genealogia de uma antropotécnica**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2015.

MARX, K. **Grundrisse: manuscritos econômicos de 1857-1858**. São Paulo: Boitempo, 2011.

MASTERCLASS – OS 4 PASSOS PARA DESPERTAR SEU PRIMEIRO MILHÃO. [S.l.: s.n.], 2022. 1 vídeo (2h:27min:05seg). **Publicado pelo canal José Roberto Marques – IBC Coaching**. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=GenJIAL2Eks](http://www.youtube.com/watch?v=GenJIAL2Eks). Acesso em: 25 jan. 2022.

MAURICIO SAMPAIO / OS MAIORES COACHES DO BRASIL. [S.l.: s.n.], 2015. 1 vídeo (17min:41seg). **Publicado pelo canal IGT International Coaching**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ZGWPnZbxLFs&list=PLu5s74UFp9DESdIVzuaEXaIKjFuKF-QoA&index=8>. Acesso em: 27 jan. 2022.



MAYER, A. **A força da tradição: a persistência do Antigo Regime**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

MAYO, E. **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Boston, Massachusetts: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, The Andover Press, 1945.

MAZZA, C.; ALVAREZ, J. L. Haute Couture and Pret-a-Porter: The popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies*, v. 21, n. 3, p. 567-588, 2000. <https://doi.org/10.1177/0170840600213004>

MCLAREN, P. **Multiculturalismo revolucionário: pedagogia do dissenso para o novo milênio**. (Trad.) Márcia Moraes e Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

MEDEIROS, A. B. et al. Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças. *Estud. Gerenc.*, Cali, v. 35, n. 151, p. 145-58, jun. 2019. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3136>.

MEDEIROS, A. B. DE, COSTA-NUNES, S.; MOYZES-SARSUR, A.; COSTA DE AMORIM, W. Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças. *Estudios Gerenciales*, [online], v. 35, n. 151, p. 145-58, 2019. Disponível em: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/3136/3703](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/3136/3703). Acesso 28 jan. 2022.

MELO, L. H. A. de; BASTOS, A. T.; BIZARRIA, F. P. A. Coaching como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, Guarapuava, v. 13, n. 2, p. 1-12, jun. 2015. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3124/2734>. Acesso 01 jan. 2021.

MERLIN, N. **Colonización de la subjetividad: los medios masivos de comunicación en la época del biomercado**. Buenos Aires: Letra Viva, 2017.

MÉSZÁROS, I. **A educação para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2005.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os Bruxos da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MILARE, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia: Teoria e Prática**, [online], v. 9, n.1, p. 86-99, 2007. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872007000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872007000100007&lng=pt&nrm=iso) Acesso em: 01 ago. 2021.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, C. V. de. **A prática do desenvolvimento humano em empresas: uma (re)significação do Coaching pela atenção ao cuidar de ser**. Tese (Doutorado – Programa de

Pós-Graduação em Psicologia. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000942017>.

MORGAN, G. An afterword: is there anything more to be said about metaphor? *In*: GRANT, D.; OSWICK, C. (Ed.). **Metaphor and organizations**. London: Sage, 1996. p. 227-240.

MOTTA, R.; CORÁ, M.; MENDES, S. Suor, superação e a medalha: Uma análise do discurso sobre a literatura pop management inspirada no esporte de competição. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 77-101. 2019. <https://doi.org/10.21583/2447-4851.rbeo.2019.v6n1.165>

MOURA, A. A.; BERNARDES, A.; BALSANELLI, A. P.; DESSOTTE, C. A. M.; GABRIEL, C. S.; ZANETTI, A. C. B. Liderança e satisfação no trabalho no contexto do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, [online], v. 28, n. 3.260, p. 1-10, 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3455.3260>.

NAPPER, R. NEWTON, T. Transactional analysis and coaching. *In*: COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Eds.), **The complete handbook of coaching**. London: Sage, 2014. p.170-185.

OLIVEIRA-SILVA, L. C.; CARVALHO, P. S. F.; WERNECK-LEITE, C. D. de S.; ANJOS, A. C. dos.; BRANDÃO, H. I. M. Desvendando o Coaching: uma revisão sob a ótica da psicologia. **Psicol. ciênc. prof.**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 363-377, junho 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932018000200363&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932018000200363&lng=en&nrm=iso)> Acesso em: 01 jan. 2021.

O QUE É COACHING / EXPLICAÇÃO COMPLETA/ JOSÉ ROBERTO MARQUES. [S.l.: s.n.], 2019. 1 vídeo (31min:15seg). **Publicado pelo canal José Roberto Marques – IBC Coaching**. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=Muo0dna\\_0V84](http://www.youtube.com/watch?v=Muo0dna_0V84). Acesso em: 08 dez. 2021.

O PODER DA FELICIDADE DENTRO DAS EMPRESAS /PALESTRA COMPLETA / JOSÉ ROBERTO MARQUES. [S.l.: s.n.], 2016. 1 vídeo (44min:38seg). **Publicado pelo canal José Roberto Marques – IBC Coaching**. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=zqkz5wl6h6g](http://www.youtube.com/watch?v=zqkz5wl6h6g). Acesso em: 08 dez. 2021.

O SEGREDO DE UMA MENTALIDADE EMPREENDEDORA DE SUCESSO / COM PAULO VIEIRA – FEBRACIS. [S.l.: s.n.], 2021. 1 vídeo (52min:08seg). **Publicado pelo canal Paulo Vieira – Febracis**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9MvcKbAXRJY>. Acesso em: 06 dez. 2021.

OWEN, J. **How to coach**: Coaching yourself and your team to success. Harlow: Pearson, 2013.

PAES DE PAULA, A. P. **Estilhaços do real**: o ensino da Administração em uma perspectiva Benjaminiana. Curitiba: Juruá, 2012.

PAES DE PAULA, A. P.; PAES, K. D. Fordismo, pós-fordismo e ciberfordismo: os (des) caminhos da Indústria 4.0. **Cadernos EBAPE.BR** [online], v. 19, n. 4, p. 1047-58, 2021. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210011>

PAES DE PAULA, A. P.; SOUZA, M. M. P. de. **Gestão dialógica e tecnologias colaborativas**. Curitiba: Appris, 2018.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PALESTRA PAULO VIEIRA – O PODER DA AÇÃO. [S.l.: s.n.], 2015. 1 vídeo (1h:12min:09seg). **Publicado pelo canal Paulo Vieira – Febracis**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BfHbemhKtCY>. Acesso em: 05 dez. 2021.

PARSLOE, E. **The Manager as Coach and Mentor**. London: CIPD, 1999.

PASSMORE J.; FILLERY-TRAVIS, A. A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 70-88, 2011. <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>

PAULA ABREU / OS MAIORES COACHES DO BRASIL. [S.l.: s.n.], 2015. 1 vídeo (22min:57seg). **Publicado pelo canal IGT International Coaching**. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=pvzPXG5Brrc&list=PLu5s74UFp9DESdIVzuaEXaIKjFuKF-QoA&index=5](http://www.youtube.com/watch?v=pvzPXG5Brrc&list=PLu5s74UFp9DESdIVzuaEXaIKjFuKF-QoA&index=5). Acesso em: 26 jan. 2022.

PAULA, J. A. de. **O capitalismo no Brasil**. Curitiba: Kotter Editorial, 2021.

PAULANI, L. M. O projeto neoliberal para a sociedade brasileira: sua dinâmica e seus impasses. *In*: LIMA, J. C. F.; NEVES, L. M. W., (Orgs). **Fundamentos da educação escolar do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2006, p. 67-107. <http://doi.org/10.7476/9788575416129.0004>.

PAULO VIEIRA RESPONDE A MATÉRIA SOBRE COACHING NO FANTÁSTICO. [S.l.: s.n.], 2021. 1 vídeo (10min:57seg). **Publicado pelo canal Paulo Vieira – Febracis**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=8kVpOcJU0pc>. Acesso em: 04 dez. 2021.

PEGA a visão – Rick Chesther. Conheça a história de vida de Rick Chesther e entenda como um vendedor de água da praia de Copacabana se tornou um dos mais requisitados palestrantes do Brasil. **Pocketbook4you**, 2021. Disponível em: <https://pocketbook4you.com/pt/read/pega-a-visao> Acesso em: 22/01/22.

PENARIOL, M. P.; HASHIMOTO, F. Sujeito, trabalho e as consequências psicossociais da ruptura dessa relação. **R. Laborativa**, São Paulo, v. 6, n. 1 (especial), p. 106-124, abr./2017. Disponível em: <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa> Acesso em: 17 mar. 2022.

PÉRCIA, A. **Coaching, missão e superação: desenvolvendo e despertando pessoas!** São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

PEREIRA-LANCHA, L. O; KALLAS, D.; DAYAN, P. H.; LANCHA Jr., A. H. Técnicas de coaching de bem-estar na mudança do estilo de vida no sistema público de saúde. **Estudos Avançados**, [online], 2019, v. 33, n. 95, p. 235-242, 2019. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2019.3395.0015>

PERROW, C. “A Society of Organizations”. **Theory and Society**, New York, v. 20, n. 6, p. 725-62, 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/657602> Acesso em 20 mar. 2022.

PETERSON, D. B. People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching. *In*: STOBER, D.; GRANT, A. M. (Eds.). **Evidence-based coaching handbook**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006. p. 51-76.

PINHEIRO, S. S. M.; SOUZA, M. de P.; GUIMARÃES, K. C. Uberização: a precarização do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Serviço Social em Debate**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 53-68, 2020. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/serv-soc-debate/article/view/3923> Acesso em: 21 mar. 2022.

PRESTES MOTTA, F. C. A propósito da sociedade organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 71-5, 1978.

PRESTES MOTTA, F. C. **Organização e poder**: empresa, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.

REED, M. **Sociologia em gestão**. Oeiras: Celta Editora, 1997.

REIS, G. G. Da experiência ao aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de coaching de executivos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [online], v. 3, n. 3, p. 34-48, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40337/da-experiencia-ao-aprendizado--a-pratica-reflexiva-como-recurso-no-processo-de-coaching-de-executivos/i-pt-br> Acesso em 18 jan. 2022.

REPROGRAMAÇÃO DE CRENÇAS – PAULO VIEIRA. [S.l.: s.n.], 2016. 1 vídeo (14min:23seg). **Publicado pelo canal Paulo Vieira – Febracis**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1nT1AuNa7Hg>. Acesso em: 05 dez. 2021.

ROCHA-PINTO, S. R.; SNAIDERMAN, B. Coaching executivo: a percepção dos executivos sobre o aprendizado individual. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 3, p. 553-73, 2014. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2603> Acesso em 20 mar. 2022.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Management**. 11<sup>a</sup>. ed. Boston: Prentice Hall, 2012.

ROUSSEAU, J. J. **O contrato social**. Trad. Paulo Neves. Porto Alegre: L7PM, 2019. Original de 1762.

ROWAN, J. The transpersonal approach to coaching. *In*: COX, E.; T. BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Eds.). **The complete of handbook of coaching**. London: Sage, 2014. p. 145-56.

RUSSO, R. F. S. M.; RODRIGUES, F.; RUSSO, R. Comportamento Político nas Organizações: Mecanismos de Intervenção. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [online], v. 17, n. 3, p. 295-315, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50769/comportamento-politico-nas-organizacoes--mecanismos-de-intervencao-/i-pt-br> Acesso em 18 jan. 2022.

SAFATLE, V.; SILVA JUNIOR, N. da; DUNKER, C. (orgs.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2020.

SALLES, W.; VIEIRA, F. de O.; SOUZA, M. S.; BARROS, S. R. DA S. “O canto do coaching”: Uma análise crítica sobre os aspectos discursivos do triunfo ágil difundido no Brasil. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 13, n. 36, p. 3231-3260, ago. 2019. <https://doi.org/10.21171/ges.v13i36.2972>

SAMPAIO, J. dos R.; TAVARES, K. de C. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, [online], 2001, v. 5, n. 1, p. 121-144, 2001. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000100008>

SANTOS, F. E. P.; FARIAS, M. G. G.; PINTO, V. B.; FEITOSA, L. T.; FARIAS, G. B. de. Proposta de aplicação da análise de conteúdo na construção de um instrumento de coleta de dados audiovisuais. **Documentación de las Ciencias de la Información**, [online], v. 41, n. 1, p. 85-100, 2018. <http://dx.doi.org/10.5209/DCIN.59761>

SANTOS, M. R. dos. **Coaching**: Uma breve análise histórica, conceitual e prática do método. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [online], v. 4, n. 7, p. 171-95, jul. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/coaching> Acesso em 01 dez. 2021.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, [online], v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100011>

SARAIVA, L. A. S. CARRIERI, A. de P. ENOQUE, A. G. GANDOLFI, P. E. Identidade nas organizações: uma questão polêmica em curso. In: CARRIERI, A. de P. SARAIVA, L. A. S. ENOQUE, A. G. GANDOLFI, P. E. (orgs.) **Identidade nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010, p. 183-186.

SCHEIN, E. H. **The Corporate Cultural Survival Guide**. 2. ed. Danvers, MA: Jossey-Bass, 2009.

SCHNEIDER, M. R. Neoliberalismo e Ensino Superior em Administração. In: AROEIRA, T. (org.). **Temas contemporâneos em Administração e Gestão**. São Paulo: Editora Dialética, 2022, p. 190-217.

SCHULTZ, L. M. J. Por uma pedagogia crítica: reflexões sobre algumas tendências em educação. **Educação em Revista**, Marília, v. 2, n. 1, p. 110-128, 2001. <https://doi.org/10.36311/2236-5192.2001.v2n1.670>

SECCHI, L. Drucker no ensino de administração: um alerta necessário. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 31, p. 13-234, 2004. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302004000300001>

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 19ª. ed. Rio de Janeiro: Record.

SERRANO, P. E. A. P.; MAGANE, R. P. A governabilidade de exceção permanente e a política neoliberal de gestão dos indesejáveis no Brasil. **Revista de Investigações Constitucionais**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 517-47, 2020. <https://doi.org/10.5380/rinc.v7i2.67686>

SIELER, A. Ontological coaching. *In*: COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Eds.). **The complete of handbook of coaching**. London: Sage, 2014. p. 107-19.

SILVA, A. B. da; ARAÚJO, G. D.; CARRAZZONI, M. D. O processo de reflexão no contexto da ação: a percepção de executivos e empreendedores. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 154-181, dez. 2016. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/3958>>. Acesso em: 18 jan. 2022. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v9e32016154-181>.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança Organizacional: Uma Revisão Integrativa Brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [online], v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57690/lideranca-organizacional--uma-revisao-integrativa-brasileira/i/pt-br> Acesso em: 18 jan. 2022.

SILVA, P. C. Coaching na aula de Sociologia. **Em Tese**, [online], v. 13, n. 2, p. 189-203, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/1806-5023.2016v13n2p189/33063>. Acesso em 28/01/2022.

SPINELLI, E. Existencial coaching. *In*: COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Eds.). **The complete of handbook of coaching**. London: Sage, 2014. p. 94 -106.

STARR, J. **The Coaching manual: the definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching**. 3ª. ed. Harlow, UK: Pearson, 2011.

STOBER, D. R., GRANT, A. M. **Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients**. New Jersey: Wiley, 2006.

STREECK, W. The study of organized interests: before ‘The Century’ and after. *In*: CROUCH, C.; STREECK, W. (Orgs.). **The diversity of democracy: corporatism, social order and political conflict**. Cornwall: MPG Books Ltd, 2006, p. 3-45.

TRIVINHO, E. A pós-indústria da infantilização digital. **Revista Cult**, São Paulo. 18 de outubro de 2021. Disponível em: <https://revistacult.uol.com.br/home/industria-infantilizacao/> Acesso em: 02 nov. 2021.

TRIVINHO, E. Epistemologia em ruínas: a implosão da teoria da comunicação na experiência do cyberspace. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 3, n. 5, p. 73-81, 9 abr. 2008. <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.1996.5.2950>

UOL. PE: **Homem morre e tem corpo coberto por guarda-sóis em unidade do Carrefour**. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2020/08/18/homem-morre-e-tem-corpo-coberto-por-guarda-sois-em-carrefour-no-recife.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 24 mar. 2022.

VAN DIJK, T. A. The study of discourse. *In*: VAN DIJK, T. A. (Ed.). **Discourse as structure and process**. London: Sage, 1997. p. 1-34.

VÁRNAGY, T. O pensamento político de John Locke e o surgimento do liberalismo. *In*: MARX, H.; BORON, A. A. **CLACSO Filosofia política moderna**. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales; DCP-FFLCH, Departamento de Ciências Políticas, Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas, USP, Universidade de São Paulo. 2006.

WHITMORE, J. **Coaching para aprimorar o desempenho**: os princípios e a prática do coaching e da liderança. Tradução de Henrique Amat Rego Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2012.

WILLIAMS, H.; PALMER, S.; EDGERTON, N. (2014). Cognitive behavioural coaching. *In*: COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Eds.). **The complete handbook of coaching**. London: Sage, 2014. P. 37-53.

WILTON NETO / OS MAIORES COACHES DO BRASIL. [S.l.: s.n.], 2016. 1 vídeo (22min:55seg). **Publicado pelo canal IGT International Coaching**. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=y2DziTeozgI&list=PLu5s74UFp9DESdIVzuaEXaIKjFuKF-QoA&index=2](http://www.youtube.com/watch?v=y2DziTeozgI&list=PLu5s74UFp9DESdIVzuaEXaIKjFuKF-QoA&index=2). Acesso em? 26 jan. 2022.

WOOD JÚNIOR., T.; PAULA, A. P. P. de. A Mídia Especializada e Cultura do Management. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 13, n. 38, p. 91-105, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10848> Acesso em: 11 jan. 2022.

WOOD JÚNIOR., T.; PAULA, A. P. P. de. **Pop management**: a literatura popular de gestão no Brasil. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2002.

ZANGARO, M. Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. **Trabajo y Sociedad**, Santiago del Estero, v. 1, n. 16, p. 163-177, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334688010> Acesso em: 28 jan. 2022.