



# ARTIGOS

## “O CANTO DO COACHING”: UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE OS ASPECTOS DISCURSIVOS DO TRIUNFO ÁGIL DIFUNDIDO NO BRASIL

Wagner Salles<sup>1</sup>, Fernando de Oliveira Vieira<sup>2</sup>, Márcio Santos Souza<sup>1</sup>, Sérgio Ricardo da Silveira Barros<sup>2</sup>

- 1- Universidade Veiga de Almeida, UVA, Brasil  
2- Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil

### RESUMO

---

No contexto corporativo em que se enfatiza a aprendizagem, o coaching se torna um instrumento central para o desenvolvimento humano, na busca por um perfil profissional de resultados rápidos. Neste cenário, este estudo indaga sobre como se posicionam as propostas de desenvolvimento humano, inerentes ao processo de coaching, difundidas no Brasil. Partindo de uma base teórica sobre os conceitos de coaching, espiritualidade organizacional e sedução organizacional, a pesquisa examinou o discurso assumido em fontes que totalizaram 148 textos e 2 entidades de capacitação. Por meio de uma análise documental e de uma análise de conteúdo (palavras, construções de frases e construção da rede semântica), os resultados apontam que nas fontes analisadas há uma ênfase imoderada em aspectos subjetivos, configurando-se um possível cenário de sequestro da subjetividade, que emerge por diversas formas, como controle psicológico, imaginário coletivo compartilhado, ideologia dominante e poder condicionado.

**Palavras Chave:** Coaching; Desenvolvimento humano; Sedução organizacional; Espiritualidade organizacional.

#### ABSTRACT

---

On the corporate context which learning is emphasized, coaching becomes a central tool for human development, in the search for a professional profile of quick results. On this scenario, this study investigates how the human development proposals inherent to the coaching process, spread in Brazil, are positioned. From a theoretical basis on the concepts of coaching, organizational spirituality and organizational seduction, the research examined the discourse assumed in 148 texts and 2 training entities. Through a documentary analysis and a content analysis (words, sentence constructions and construction of the semantic network), the results point out that in the analyzed sources there is an immoderated emphasis on subjective aspects, configuring a possible scenario of subjectivity sequestration, which emerges in various means, such as psychological control, shared collective imagery, dominant ideology and conditioned power.

**Keywords:** Coaching; Human development; Organizational seduction; Organizational spirituality.

## INTRODUÇÃO

No cenário corporativo, muitas soluções para as organizações atuais tendem a emergir a partir de um contexto que envolve o desenvolvimento das pessoas, nem sempre sendo possível replicar estas soluções em novas ocasiões, sobretudo considerando-se os modos de subjetivação do indivíduo no exercício de suas atribuições (COELHO Jr. e FERREIRA, 2013).

Ora, uma vez o contexto sendo determinante para que emerja uma solução que visará enfrentar uma realidade, nota-se que é necessário abrir espaço para a potencialização das pessoas – que, em uma perspectiva abrangente, significa abrir espaço para a autonomia. Nasce, então, o sentido de que a gestão pode fornecer alternativas de desenvolvimento humano de forma que se construa, a partir da capacitação do indivíduo, de sua identidade, de seu desempenho na realidade do trabalho, uma nova solução para enfrentar mudanças, cujas repercussões se estenderão até aos espaços organizacionais (SIQUEIRA, 2013; FREITAS, 2013; DAVEL e VERGARA, 2012).

Com a perspectiva de que a raiz das soluções se desloca da prescrição para o

contexto, há um novo paradigma que passa a dar mais importância ao desempenho do indivíduo (o “como fazer”), isto é, uma nova abordagem que enfatiza a capacidade de realização e de enfrentamento do contexto; o potencial deste indivíduo. Passa-se a exigir agilidade – aplicada aqui no sentido de maior capacidade de análise e tomada de decisão em um espaço de tempo – e não mais a mera execução ou cumprimento de obrigações.

Assim, nesse ambiente de aprendizagem, passam a ser demandados diversos processos, constituídos de ferramentas e de técnicas que facilitarão a dinâmica de desenvolvimento humano, dentre os quais destaca-se o coaching e suas aplicações (TORRES, 2013). 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.

Cappelli e Tavis (2018) afirmam que “ser ágil já não é prerrogativa só da tecnologia” (p. 25). A área de RH muda “da abordagem baseada em regras e planejamento para um modelo mais simples e rápido baseado no feedback dos participantes” (p. 25). De acordo ainda com os autores, “as empresas

que adotaram com mais eficácia as práticas de talento ágil investiram no aprimoramento das habilidades de coaching dos gestores” (p. 27) e que “as habilidades de coaching são consideradas centrais para a carreira de gestor” (p. 28). Dentro dessa abordagem de agilidade, o coaching se torna um processo que acelera o desenvolvimento do potencial das pessoas de maneira a facilitar o desempenho no trabalho, sobretudo quando usado pelos gestores para desenvolver suas equipes de trabalho, usando, por exemplo, feedbacks constantes a fim de criar a capacidade analítica e melhorar a tomada de decisões.

Mediante a isso, surge uma questão que indaga sobre como se posicionam as propostas de desenvolvimento humano, inerentes ao processo de coaching, difundidas no Brasil.

O objetivo deste estudo visa examinar o discurso assumido pela literatura de coaching para o desenvolvimento humano. Embora haja estudos voltados para a aplicação do coaching no ambiente corporativo, ainda há certa nebulosidade sobre a análise das propostas que o coaching tem trazido para o desenvolvimento humano e suas possíveis repercussões na organização do trabalho.

Buscando atender a este objetivo, esta pesquisa apresenta, inicialmente, um desenvolvimento teórico sobre o conceito de coaching. Em seguida, com base nas aproximações que a aplicação do coaching assume no ambiente corporativo, apresenta-se o conceito de espiritualidade organizacional. A partir destes dois eixos teóricos, realiza-se uma análise sobre os aspectos discursivos do coaching, baseada em uma pesquisa documental em uma delimitação de conteúdo, para aprofundar a discussão sobre a atual proposta para o desenvolvimento humano inerente a este processo.

Como suposição, esta pesquisa considera que a proposta de desenvolvimento humano pelo coaching se torna nebulosa a partir do momento em que não assume claramente que objetivos se pretende atender ao imputar sobre o indivíduo a total responsabilidade de criação de soluções, superação de barreiras e sucesso no ambiente de trabalho. Ou seja, o discurso disseminado em literaturas e cursos de formação, que não se mostram incomuns, aparentam uma dada supervalorização das possibilidades de realização pelo indivíduo, como se todo o seu sucesso, inclusive no ambiente de trabalho, dependesse tão somente da canalização de seus valores

interiores, desconsiderando outros elementos da organização do trabalho que afetam o desenvolvimento humano. Questiona-se nesta suposição quais os reais ganhos atribuídos ao indivíduo – ou se na verdade há uma sedução e exploração subjetiva – frente aos ganhos das organizações a partir desta valorização da entrega total na realização do trabalho.

Assim, este estudo espera trazer à luz a ênfase da racionalidade por trás do discurso de desenvolvimento humano que explora o uso coaching, para, academicamente, contribuir no avanço dos estudos sobre a relação entre emancipação do indivíduo (subjetividade e autonomia) e contexto de trabalho, bem como, mercadologicamente, contribuir para um possível redirecionamento (ou reposicionamento) do coaching como meio de desenvolvimento de competências.

### **DESCREVENDO O CONCEITO DE COACHING**

O coaching pode ser compreendido na forma de um processo de aprendizagem que busca a capacitação de pessoas, articulando procedimentos individuais e coletivos que visam alcançar os objetivos da organização, ao mesmo tempo em que proporciona o desenvolvimento pessoal dos envolvidos. Seria um processo de facilitação na gestão

de pessoas com foco na melhoria de desempenho, quer individual, quer organizacional.

Alguns autores assumem Gorby (1937) como sendo o precursor dos estudos do coaching no mundo corporativo, quando sua pesquisa tratou da atuação de alguns executivos sobre novos grupos de trabalho. A finalidade desta atuação estava voltada para questões administrativas/organizacionais, visando melhoria de processos, redução de desperdícios e o conseqüente incremento nos lucros (GRANT e CAVANAGH, 2004; PASSMORE e FILLERY-TREVIS, 2011; CAMPOS e STOROPOLI, 2015).

Segundo Campos e Pinto (2012) e Campos e Storopoli (2015), além de Gorby, outros pesquisadores são considerados no marco inicial dos estudos sobre coaching: Bigelow (1938) trouxe uma contribuição ao relatar o uso do coaching por gerentes para aperfeiçoar as habilidades comerciais em suas equipes de vendas; Hayden (1955) apresentou uma outra perspectiva ao descrever o coaching como um processo específico para melhoria de desempenho organizacional, aplicado aos funcionários; e Mahler (1964) enfatizou em seu estudo as dificuldades que algumas empresas tinham

para transformar seus gerentes em coaches de suas próprias equipes.

Chama a atenção, a partir destes marcos iniciais, que o coaching, originalmente, está sempre associado à figura de um gestor, cuja incumbência é desenvolver habilidades e competências em seus funcionários de forma que os resultados organizacionais sejam alcançados de maneira suficiente ou, até em certa medida, extraordinários – no sentido daquilo que foge do usual, do regular, do comum, do ordinário.

Até então, compreende-se que o coaching surge como uma proposta a ser desenvolvida por um indivíduo em posição de tomada de decisão, que faz parte do quadro interno da organização, e que deseja (ou necessita) capacitar suas equipes para o trabalho. Há nestas experiências um vínculo hierárquico na aplicação do coaching. Portanto, ele toma a forma de um processo que infere a negociação (ou, minimamente, o tratamento) de recursos necessários ao desempenho profissional. Alguém hierarquicamente superior, mais capaz, desenvolvendo outro menos capaz e hierarquicamente inferior. Ao se associar o coaching à posição de gestor, de ênfase técnica, dá-se ao termo um certo espectro de poder.

Um destaque a ser feito nesta observação quanto ao uso do coaching pela gestão é que há, nesta associação, um contraste entre o processo usado pelo gestor e a função exercida por ele. Um gestor pode aplicar técnicas de coaching, o que não faz dele um coach. A função gerencial possui um elemento fundamental de personificação da organização, o que faz dele um vigilante dos interesses desta. Isto, por essência, difere da atuação de um coach, cujo propósito é conduzir o coachee aos seus objetivos individuais. A crítica que se desenvolve neste estudo, portanto, recai sobre a abordagem que considera o uso do coaching para o atendimento a interesses desconformes ao indivíduo, embora explorando suas aspirações individuais, naquilo que passou a se chamar de “líder-coach”.

Cabe destacar aqui que no Brasil houve um Projeto de Lei (PL 5554/2009) que propunha a regulamentação do profissional de coaching (coach), mas que foi arquivado em 05/03/2012. Esta regulamentação poderia minimizar ou evitar eventuais distorções não somente quanto ao conceito, mas quanto à prática deste processo. Em sua justificativa, o PL 5554/2009 já ponderava que

O processo de coaching vem ganhando novos adeptos, em ritmo acelerado, no Brasil e no mundo, o que se reflete numa proliferação de organizações, federações e associações por todo o globo. Os profissionais que buscam a formação específica em coaching possuem formação tão diversa como psicologia, advocacia, medicina, engenharia, serviço social etc. Seu público-alvo são milhares de pessoas que procuram um processo objetivo de realização de metas, com vistas, em linha geral, à melhoria de sua qualidade de vida (DIÁRIO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS, agosto de 2009, p. 37324).

Já em suas disposições introdutórias, o PL 5554/2009, em seu Art. 1º, parágrafo único, esclarece que

Coaching é um método de assessoramento, direcionado a indivíduos ou grupos, distinto de terapia ou aconselhamento, caracterizado por uma abordagem pragmática voltada para a realização de um ou mais objetivos específicos, em áreas como negócios, saúde, finanças ou desenvolvimento pessoal e profissional (DIÁRIO DA CÂMARA DOS

DEPUTADOS, agosto de 2009, p. 37322).

Não havia no PL 5554/2009, portanto, alguma indicação de via hierárquica para a prática deste processo, bastando a definição das competências (Art. 4º) e das atribuições privativas (Art. 5º) para a caracterização do processo, tais como:

Art. 4º Constituem competências do coach: I – Atuar em parceria com seu cliente (indivíduo ou equipe) para auxiliá-lo, com olhar prospectivo, a definir seus objetivos, identificar o que o está impedindo de alcançá-los e finalmente alcançá-los; II – Estimular o cliente a superar as barreiras e pontos fracos que o impeçam de atingir seus objetivos; III – Contribuir para que o cliente aperfeiçoe seu desempenho e usufrua de melhor qualidade de vida (DIÁRIO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS, agosto de 2009, p. 37322).

Contudo, com o arquivamento do PL 5554/2009, o coaching permanece como uma prática não regulamentada, sem um padrão de atuação definido, não podendo ser tratado como profissão, embora seja alvo de uma proliferação de programas de formação e capacitação para seu uso, inclusive no ambiente corporativo.



Partindo destas definições e esclarecimentos, assim como considerando ainda outras conceituações complementares, cabe pontuar alguns elementos que são propostos na constituição do processo de coaching, a saber:

- Coach - é a pessoa responsável por conduzir o processo de coaching; é um facilitador do processo que favorece uma transformação pessoal e profissional no coachee.

- Coachee - também chamado de cliente, é a pessoa que busca se aperfeiçoar por meio das provocações do coach; é o aprendiz que define seus próprios objetivos e traça suas próprias metas de forma a alcançar determinados resultados sob a facilitação do coach.

- Definição de objetivos – não é o coach quem define os objetivos a serem alcançados e nem as metas a serem cumpridas. Este é o papel do coachee. O coach apenas facilita o caminho a ser seguido, buscando uma eficiência e uma eficácia, sem caráter de julgamento.

- Interatividade – como um processo de transformação, o coaching demanda uma relação interacional entre coach e coachee para que haja a possibilidade de análise dos caminhos que estão sendo tomados, uma reflexão crítica sobre os desafios e oportunidades, forças e fraquezas envolvidas no processo, de forma que a operação tome o rumo de uma investida bem-sucedida.

A ótica até então essencialmente técnica, depreendida dos primeiros estudos na aplicação do coaching corporativo, passa, então, a observar um viés comportamental. Etimologicamente falando, o termo coach, adotado em sua aplicação mais usual como “técnico” (até muito comum quando associada ao contexto esportivo), passa a assumir o sentido original de cocheiro, aquele que conduz. A ótica da condução, portanto, concebe o coaching como um processo de melhoria de desempenho não apenas técnico, mas comportamental.

Kilburg (1996) contribui com esta ótica ao considerar no coaching uma relação entre duas pessoas em que há o emprego de metodologias, técnicas e instrumentos comportamentais, típicos do campo da psicologia, e através dos quais é possível

alcançar uma gama de objetivos que promovem melhorias tanto técnicas quanto pessoais (CAMPOS e STOROPOLI, 2015).

Assim, grande parte das definições que procuram delimitar o conceito de coaching vai girar em torno de propostas que buscam capacitar pessoas para que tomem suas próprias decisões por meio do investimento em suas potencialidades, explorando suas capacidades de aprendizado e trazendo desafios não apenas sobre a forma de fazer, mas também sobre a forma de pensar (ELLINGER, ELLINGER e KELLER, 2005; BERG e KARLSEN, 2007).

Partindo desta constatação, emerge destes pensamentos um caráter estratégico ao se adotar o coaching como um processo de melhoria de desempenho dentro das organizações. Senge et al (2000), assim como Mintzberg (1994), já destacavam a relevância que há na consideração da parte subjetiva do trabalho, ao tratarem de aspectos como os “estilos de gestão” e o “desenvolvimento do ambiente coletivo”. Para promover um ambiente de maior liberdade, confiança, maturidade e aprendizado, é preciso deixar um pouco de lado o papel de falar e assumir com maior atenção o papel de ouvir, sendo este último

de fundamental importância na aplicação do coaching.

Senge et al (2000) destacam, ainda, o impacto da parte subjetiva do trabalho em cenários de mudança organizacional. Neste caso, o coaching se coloca no papel de um processo orientador que incentiva a transposição de barreiras a mudanças, sobretudo quando estão vinculadas a elementos culturais. Uma vez o coaching trabalhando também o modo de pensar, na busca por um patamar superior de desempenho, há de se considerar possíveis mudanças de valores culturais, caminho estratégico para minimizar resistências organizacionais.

Tem-se, portanto, duas perspectivas de fundamental importância na atuação de coaches. A primeira trata da capacidade em lidar com a parte objetiva do trabalho, no tocante ao conhecimento sobre o negócio, sobre a gestão e sobre a área técnica específica envolvida no processo. A segunda trata da capacidade em lidar com a parte subjetiva do trabalho, no tocante aos aspectos psicológicos e cognitivos, sobre o comportamento humano (FELDMAN e LANKAU, 2005; CAMPOS e STOROPOLI, 2015).

A segunda perspectiva é a que chama a atenção desta pesquisa, por se manifestar como o ponto central da – em certa medida – deificação que envolve o coaching, passando a se apresentar mais como um meio de exploração da espiritualidade do que uma ferramenta empírica de melhoria de desempenho. Ou seja, a crítica aqui se volta para o discurso do coaching como uma espécie de rito doutrinário que superestima aspectos subjetivos do indivíduo, explorando, como exemplo, a meditação e experiências transcendentais semelhantes, bem como a ênfase em vontade, crenças e inspiração, adulterando a aplicação originalmente técnica para a melhoria de desempenho.

### **A ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL**

Antes de tudo, cabe esclarecer que tratar do tema espiritualidade não significa necessariamente o mesmo que tratar de religiosidade. A espiritualidade no meio corporativo propõe a visão de que as pessoas possuem uma vida interior e que todo o trabalho por elas realizado é influenciado por esta perspectiva de vida (MOGGI e BURKHARD, 2004).

Embora haja diversos estudos sobre o tema (SILVA, DURANTE e BISCOLI, 2015), nos quais não há uma definição clara sobre o

conceito, é consenso que a espiritualidade organizacional está vinculada à uma filosofia de vida, sendo inerente ao aspecto pessoal. Contudo, apesar da complexidade do tema – típica de estudos sobre fenômenos comportamentais e pessoais – não representa inexistência ou irrelevância de aplicação no campo dos estudos organizacionais.

Acerca da espiritualidade, Boff (2006) conceitua como sendo algo que produz no ser humano uma mudança interior. Possui considerações distintas entre as visões oriental e ocidental, embora haja uma convergência quanto à criação no ser humano de um núcleo pelo qual tudo se relaciona, proporcionando no indivíduo uma capacidade de diálogo consigo mesmo e de realização. Além disso, ainda segundo o autor, a espiritualidade se relaciona com a experiência, e não com doutrinas, ritos ou celebrações.

Corroborando com esta visão, Bartoli (2008) destaca que tratar de espiritualidade não significa fundamentalmente uma questão de crenças, ainda que se relacione com elas. A espiritualidade seria uma forma de experimentar o mundo; uma forma de relacionamento e de interação com outras pessoas e com o próprio mundo. A

espiritualidade é constituída, assim, por práticas, e não por rituais, manifestada por inúmeras maneiras individuais e coletivas de pensar, agir e sentir.

A espiritualidade nas organizações seria a consideração de que a realização do trabalho em um ambiente comunitário parte de uma relação com a vida interior das pessoas, o que gera um significado. Seria uma experiência transcendental, compartilhada por valores culturais, através da qual há um sentido de conexão com os outros pelos processos de trabalho, gerando sentimentos de plenitude e alegria. (ASHMOS e DUCHON, 2000; GIACALONE e JURKIEWICZ, 2003).

No campo organizacional, a espiritualidade propõe uma valorização do trabalhador, da empresa e do coletivo. Pode acionar um motor motivacional. Nesse sentido, onde quer que as pessoas estejam trabalhando, haveria a possibilidade de melhoria da condição de vida, que se traduz na busca pelo ambiente de trabalho ideal. Ou seja, a espiritualidade ganha um novo olhar estratégico, como instrumento manuseador (ou manipulativo, até) de motivação à produtividade, considerando que há uma busca de maior sentido no trabalho e um benefício social nos (e para os) negócios e

na (e para a) atividade profissional (MATOS, 2001; KIVITZ, 2007).

Instituições cujo foco são apenas os resultados financeiros incorrem em um grande risco de ir de encontro a crenças e valores pessoais de seus colaboradores, gerando situações de desconforto e grande pressão pessoal (MANZ, 2006). A geração de lucros, embora seja a essência da sobrevivência das organizações, é espiritualmente aceita desde que obtida por processos éticos, pois fazer o que é correto para os negócios e o moralmente correto são coisas indissociáveis (KIEL e LENNICK, 2005).

Alguns dos fatores que contribuem para o movimento da ode à espiritualidade no mundo corporativo podem ser relacionados pelo seguinte, conforme discute Kivitz (2007):

- Busca pelo sentido, pois não basta alcançar o sucesso sem um significado, principalmente para a geração pós-guerra (1946 e 1964);
- Demissões em massa, geralmente provocadas por estratégias de downsizing, que levam à uma reavaliação de valores;

- Fadiga no trabalho, causada pela alta competitividade e pela geração de sobrecarga;
- Integração entre várias formas de cultura e de religião, devido à globalização econômica e social;
- Surgimento dos chamados gurus de negócios, que trazem consigo uma nova mentalidade corporativa.

Ainda de acordo com Kivitz (2007), a espiritualidade no mundo corporativo pode ter seu conceito sintetizado por diferentes focos, embora não sejam necessariamente contrários, assim como também não necessariamente possuem proposta de hierarquização entre eles. A espiritualidade organizacional pode ser vista, então, como uma relação com uma força superior, como um estado de ser ou estado de espírito, como conectividade holística, como ética e valores, como sabedoria das tradições religiosas, como busca de sentido e significado, como senso de vocação, como inspiração para modelos de gestão e liderança, como fundamento do sucesso e/ou como dimensão do humano.

Com base nas articulações que orbitam o tema, a espiritualidade organizacional cria um vínculo com o desempenho individual

nas organizações, em uma tentativa de promover recursos para a superação dos desafios impostos pelo atual sistema de hegemonia econômico-financeira e gerar resultados organizacionais satisfatórios.

Embora haja uma controvérsia essencial na compatibilização entre os valores neoliberais de hegemonia econômico-financeira e os valores de espiritualidade no reconhecimento do humano, Rego et al (2007) destacam que há uma relação entre espiritualidade e desempenho que merece ser considerada. Há detalhes relevantes nessa análise que merecem ser ponderados.

Partindo da premissa de que os indivíduos colocam suas forças e energias à serviço da organização, em ambientes considerados espiritualmente ricos os resultados dos estudos apontam para um maior nível de empenho afetivo e normativo e maior produtividade, o que favorece um melhor desempenho, uma vez que é percebido um sentido de comunidade de trabalho, alinhamento entre valores organizacionais e individuais e sentimento de alegria no trabalho. Ou seja, um ambiente organizacional espiritualmente rico promove um maior nível de empenho e produtividade porque os indivíduos canalizam todo o seu potencial interno em benefício da

organização, buscando, assim, uma realização pessoal (REGO et al., 2007).

Nesse sentido, tendo como base as premissas da aplicação deste tema na canalização de potenciais internos dos indivíduos em prol dos objetivos organizacionais, percebe-se uma possível manobra de exploração subjetiva, tal qual já preconizavam Pagès et al (2007) ao tratar do poder das organizações, que apela à subjetividade dos colaboradores, para que os mesmos se engajem voluntariamente ao aumento contínuo da produtividade, sob pena de desemprego e exclusão social. De acordo com os autores, o poder das organizações se constitui como uma doutrina, que busca a adesão voluntária de fiéis, para, em nome do progresso, do consumo, do conforto material e do bem-estar, dedicarem-se integralmente à liturgia organizacional, por meio do trabalho.

Há evidências científicas que revelam que o coaching tem sido um instrumento eficaz no desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional (CAMPOS e STOROPOLI, 2015; TORRES, 2013). Este processo tem se mostrado como uma opção efetiva para desenvolver competências e melhorar resultados individuais e organizacionais. No entanto, a partir das ponderações

apresentadas até aqui, cabe um olhar mais crítico sobre o discurso de promessas de sucesso pleno, realização de sonhos e garantia de bem-aventurança profissional, através da canalização de potenciais internos de cada indivíduo.

### **UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS DISCURSIVOS DO COACHING**

---

Antes de proceder à análise do discurso que parte dos adeptos do coaching se propõem a apresentar, cabe esclarecer o que se considera aqui por aspectos discursivos.

Partindo do conceito de que discursos são conhecimentos e mensagens – implícitas ou explícitas – socialmente construídos e que podem ser relativamente solidificados pelo uso de ideias, palavras, imagens, valores, gestos, entonações, artefatos, e outros elementos subjetivos, os aspectos discursivos podem ser entendidos como um conjunto de conhecimentos produzidos socialmente e que servem aos interesses dos atores sociais de determinado contexto (LIMA et al, 2009; NATIVIDADE e PIMENTA, 2009).

Além disso, um discurso pode se caracterizar como ideológico, na medida em que se constitui por espaços em branco, por lacunas, pois “se sustenta, justamente,

porque não pode dizer até o fim aquilo que pretende dizer. Se o disser, se preencher todas as lacunas, ele se autodestrói como ideologia” (ROCHA, 2013, p. 127).

De acordo com Gaulejac (2007), uma fonte ideológica que sustenta o poder das organizações é chamada de ideologia gerencialista, que se traduz pela ação de um sistema de crenças e visão de mundo por trás de instrumentos, procedimentos e dispositivos de informação e comunicação. A falsa neutralidade dos instrumentos de gestão é contestada por esse autor, ao questionar a forma autoritária como são construídas suas bases, sem diálogo com os principais atores que desempenharão seus papéis, no cotidiano organizacional.

Baseado nessa perspectiva, Siqueira (2009) discute o conceito de sedução organizacional, que remete àquilo que não está explícito, ao que não é dito, mas está lá para ser decifrado. Nesse sentido, entende-se que a sedução é uma parte do discurso, pois está subjacente. A análise do discurso organizacional vai além da linguagem, pois tenta interpretar a dinâmica que envolve interesses distintos. Busca, também, entender como as pessoas utilizam estratégias comunicativas, para revelar ou ocultar esses interesses.

O mesmo autor analisa o discurso organizacional da gestão de pessoas, explicando como algumas categorias conceituais fazem parte de um jogo sedutor, que convida o trabalhador a se entregar de corpo e alma à dinâmica do trabalho na (e pela) organização. O sucesso, nesse caso, implica em fomentar o super-homem organizacional (SIQUEIRA, 2009, p. 119-123).

Considerando estes pontos teóricos que demarcam os aspectos discursivos, empreendeu-se uma pesquisa documental (LAKATOS e MARCONI, 1991) e uma análise de conteúdo (BARDIN, 2011) sobre sete fontes que tratam do coaching e da formação de coaches no Brasil: 5 literaturas, 1 site de desenvolvimento humano pelo coaching e 1 site de uma entidade representativa da função, que oferece cursos de formação de coaches. As 5 literaturas, juntas, formam um total de 148 textos diferentes sobre coaching, pois 3 delas configuram-se como coletâneas.

A escolha das fontes se deu por caráter de acessibilidade e conveniência (KINNEAR e TAYLOR, 1991; apud TORRES, 2000), indicadas por 11 coaches como sendo fontes fidedignas e recomendadas para tratar da temática do coaching no campo profissional

no Brasil. Estes coaches possuem atuação na área que varia entre 6 e 12 anos, sendo 2 deles formados pelo ISLAC, 3 pelo IBC, 2 pelo SBC e 4 pelo Instituto Holos. A coleta destas indicações se deu por blogs profissionais e contatos informais em eventos no eixo entre as cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo. As fontes de dados foram ratificadas a partir da observação do número de edições publicadas, pelos cursos/eventos que as utilizavam como referência e pela demanda de público envolvido nestas programações.

É sabido que esta amostra pode ser considerada limitada e por isso a pesquisa não pretende generalizar os resultados apresentados, deixando como contribuição uma série de possibilidades a serem exploradas, e não de verdades absolutas.



A categorização das fontes pode ser observada da seguinte forma (tabela 1):

<b>Natureza</b>	<b>Identificação</b>	<b>Fonte</b>	<b>Área de concentração</b>
<b>Literatura</b>	<i>Coaching</i> (André Percia & Maurício Sita)	Editora Ser Mais	Conteúdo especializado
<b>Literatura</b>	<i>Coaching &amp; Mentoring: foco na excelência</i> (Marcos Wunderlich & Maurício Sita)	Instituto Holos Editora Ser Mais	Conteúdo especializado
<b>Literatura</b>	Manual completo de <i>Coaching</i> (André Percia & Maurício Sita)	Editora Ser Mais	Conteúdo especializado
<b>Literatura</b>	<i>Coaching</i> executivo (Rosa R. Krausz)	Editora Nobel	Conteúdo especializado
<b>Literatura</b>	Ferramentas de <i>coaching</i> (João Alberto Catalão e Ana Teresa Penim)	Editora Lidel	Conteúdo especializado
<b>Site</b>	Diogo Hudson Desenvolvimento Humano	<a href="http://www.diogohudson.com.br/">http://www.diogohudson.com.br/</a>	Serviços de desenvolvimento humano
<b>Site</b>	Instituto Brasileiro de <i>Coaching</i>	<a href="https://www.ibccoaching.com.br/">https://www.ibccoaching.com.br/</a>	Entidade de formação em <i>coaching</i>

**Tabela 1 – Fontes analisadas**

Não é intuito desta pesquisa expor negativamente ou causar qualquer tipo de desvalorização às referidas fontes, mas, sim, analisar o conteúdo por elas apresentado, com vistas a discutir as ramificações dos discursos presentes nestes materiais sobre a difusão do coaching no Brasil.

Os dados colhidos nestas fontes foram submetidos a uma operacionalização (I) pela

análise das palavras, (II) pela análise das construções de frases e (III) pela construção da rede semântica (PÊCHEUX, 1997; ORLANDI, 1987; MINAYO, 2000). Os textos foram lidos na íntegra e as análises feitas a partir de 3 categorias de conteúdo: (i) técnicas/desempenho (classificados como categoria objetiva), (ii) comportamento/estado (classificados como categoria subjetiva) e (iii) outros processos (classificados como “outros”, quando os

conteúdo fazem associações do coaching com outros processos de desenvolvimento humano).

A primeira fase de análise dos dados considerou uma descrição apenas das literaturas e foi procedida em duas partes: na primeira, buscou-se investigar como o discurso do coaching trata dos aspectos objetivos do trabalho, quanto ao

conhecimento do negócio, gestão e área técnica específica. Na segunda, buscou-se investigar como o discurso do coaching trata dos aspectos subjetivos do trabalho, quanto às questões psicológicas, cognitivas e de comportamento humano. Estas duas partes buscaram confrontar os dados coletados com o que apresentam Feldman e Lankau (2005) sobre as duas perspectivas de atuação do coach.

**Tabela 2 – Segregação quantitativa das perspectivas do coaching em literaturas**

Linha	Descrição	Quantidade	Frequência
1	Textos de caráter objetivo, enfatizando técnicas e/ou ferramentas para melhoria de desempenho, com aplicação organizacional direta.	26	17,57%
2	Textos de caráter subjetivo, enfatizando comportamentos e/ou vida interior para melhoria de desempenho, com aplicação organizacional direta.	18	12,16%
3	Textos de caráter subjetivo, enfatizando comportamentos e/ou vida interior para melhoria de desempenho, sem aplicação organizacional direta.	62	41,89%
4	Textos que conjugam aspectos objetivos e subjetivos, enfatizando comportamentos e/ou vida interior para justificar o uso de técnicas e/ou ferramentas de melhoria de desempenho na aplicação organizacional.	22	14,87%
5	Textos que associam o <i>coaching</i> a outros conceitos, como <i>mentoring</i> e liderança.	20	13,51%
<b>Total</b>		<b>148</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Feitas estas explorações, na segunda fase procedeu-se com a análise dos aspectos discursivos dos dados das literaturas e dos ambientes virtuais, para proporcionar uma visão mais aprofundada do discurso do coaching. Em termos quantitativos, a primeira fase apresentou as seguintes considerações (tabela 2).

Como critério de segregação dos dados, os aspectos objetivos estão relacionados com textos predominantemente de ênfase em conhecimento do negócio e gestão, como procedimentos, ferramentas, técnicas, roteiros, planejamentos, modelos, dentre outros aspectos semelhantes, aplicados de forma geral a questões como carreira, competências, conhecimentos, aprendizado, desenvolvimento de equipes, produtividade e vendas (Tabela 2, linha 1). Para os autores dos textos com esta ênfase, o coaching traduz-se pela capacidade de domínio e de aplicação destes elementos objetivos para ser bem-sucedido.

Já os aspectos subjetivos estão relacionados com textos predominantemente de ênfase em questões psicológicas e comportamento humano, como autoconhecimento, neurociência, relacionamentos, vontade, crenças, inspiração, dentre outros aspectos semelhantes, aplicados tanto ao contexto

organizacional como fora dele, como na saúde, nos estudos e nos relacionamentos afetivos (Tabela 2, linhas 2 e 3). Para os autores dos textos com esta ênfase, o coaching traduz-se pela capacidade de domínio e de aplicação destes elementos subjetivos para ser bem-sucedido.

Dessa forma, confirma-se o que aduzem Feldman e Lankau (2005), quanto às duas perspectivas de atuação dos coaches. Porém, embora estes aspectos estejam categorizados separadamente, eles não são mutuamente excludentes. Ou seja, os aspectos objetivos contam com uma parcela de elementos subjetivos, e vice-versa. Como exemplo, o fato de um autor propor uma ênfase na perspectiva objetiva, como ferramentas e técnicas, não exclui o fato de considerar elementos subjetivos, como vontade e crença, para executar o processo, como já argumentava Kilburg (1996).

Assim, a categorização repousa sobre a ênfase, na importância que foi dada a cada lado destes aspectos para justificar o êxito do processo, segundo cada texto analisado.

Há ainda outra categorização na descrição dos dados, que trata da conjugação das perspectivas objetiva e subjetiva (Tabela 2, linha 4). Para estes autores, há um equilíbrio de elementos, com uma sutil

ênfase nos aspectos subjetivos, o que justificaria a boa administração dos aspectos objetivos. Como exemplo, para esta categoria um processo de coaching executado adequadamente, em termos de ferramentas e técnicas, depende essencialmente de elementos como inspiração, crença e vontade. Sendo assim, há um predomínio dos aspectos subjetivos sobre os aspectos objetivos para a execução do processo de coaching, para estes autores.

Quanto ao grupo final, há uma associação entre características do coaching e de outros conceitos em gestão de pessoas, sobretudo com a liderança (Tabela 2, linha 5). Isso não proporciona definições claras sobre os limites de atuação do coaching, podendo até ser confundido com outros conceitos em alguns momentos ou, minimamente, dependente deles. Esta categoria não representou foco de análise nesta pesquisa, embora possa ser explorada por pesquisas complementares.

Em relação aos aspectos discursivos presentes nestes textos analisados, a perspectiva objetiva do coaching trabalha com associações recorrentes a termos como “metas”, “produtividade”, “alto desempenho”, “jogo”, “feedback”,

“desafios”, “resultados”, “desenvolvimento”, “responsabilidade”, “garantia”, “foco”, “negócios”, “executivo”, “sucesso”, “gestão”, “performance”, “planejamento estratégico”, “ferramenta”, “capital”, “evolução”, “avaliação”, “maximização”, e afins.

O uso recorrente destes termos propõe vínculos diretos com a ideologia gerencialista, indo ao encontro do que discute Gaulejac (2007). Nota-se que estes termos reforçam o propósito desta perspectiva voltada para o negócio e para a gestão. Tal observação vai ainda ao encontro dos registros originais do coaching corporativo, quando se via vinculado ao atendimento dos objetivos organizacionais, com uma relação hierárquica, com vistas ao aumento da lucratividade.

Chama a atenção dentre estes aspectos discursivos a frase “O coaching de negócios funciona como uma fórmula” (DIVO, 2011, p.358). Tal afirmação sintetiza a ênfase objetiva, cuja aplicação do coaching realça uma prescrição – a fórmula – como a referência para o alcance dos resultados esperados, de forma rígida, inflexível e suficiente.

Já em relação aos aspectos discursivos da perspectiva subjetiva, é recorrente nos

textos analisados a associação a termos como “mente”, “vida”, “felicidade”, “prosperidade”, “transformação”, “valores”, “potencial”, “consciência”, “crença”, “poder”, “conflitos”, “medo”, “coragem”, “verdade”, “conquista”, “vontade”, “saúde”, “motivação”, “mudança”, “resiliência”, “cultura”, “afeto”, “legado”, “plenitude”, “atitude”, “decisão”, e afins.

O uso recorrente destes termos propõe vínculos diretos com uma ênfase de vida interior, psicológica, subjetiva, tal qual as premissas da espiritualidade, de acordo com o que apresenta Moggi e Burkhard (2004). A partir da consideração de que a espiritualidade produz no homem uma mudança interior (BOFF, 2006), o coaching, nesta ênfase, se torna menos centrado em aspectos de desempenho, passando a se tornar uma filosofia de vida (SILVA, DURANTE e BISCOLI, 2015), um meio de experimentação do mundo (BARTOLI, 2008). Com o coaching nesta perspectiva, passa-se a explorar uma experiência transcendental para gerar sentimentos de alegria e plenitude (ASHMOS e DUCHON, 2000; GIACALONE e JURKIEWICZ, 2003). Aplicado ao campo corporativo, o discurso do coaching enfatizando estes aspectos de espiritualidade assume uma dimensão estratégica de motivação à produtividade,

na busca por maior sentido no trabalho (MATOS, 2001; KIVITZ, 2007) por meio da relação com uma força interior e/ou superior, com um estado de espírito, com um senso de vocação e como fundamento de sucesso (KIVITZ, 2007).

Chama a atenção nos dados da categorização que 68,91% das literaturas analisadas (Tabela 2, linhas 2, 3 e 4) exploram a perspectiva subjetiva na aplicação do coaching. Isto sugere um movimento que tende a impor sobre o indivíduo todo o peso de responsabilidade do sucesso do coaching, ao passo que, uma vez capaz de dominar estes aspectos, o indivíduo torna-se bem-sucedido em qualquer área de sua vida, dentro ou fora das organizações.

Nota-se que este movimento pode tornar-se temerário, sobretudo se aplicado ao contexto organizacional, podendo assumir um caráter estratégico e manipulativo, conforme destacam Matos (2001) e Kivitz (2007). A exploração da perspectiva subjetiva, nesse sentido, afigura-se a uma “cortina de fumaça”, ocultando o real objetivo por trás da sedução que os termos provocam (o “canto do coaching”, tal qual um “canto da sereia”), buscando, em verdade, atender aos objetivos

organizacionais, de ideologia gerencialista, ao invés de mobilizar a subjetividade do indivíduo de forma saudável, sustentável e legítima. Neste sentido, não seria, portanto, genuíno o propósito assumido no discurso organizacional de alinhar, com o coaching, os objetivos individuais com os objetivos organizacionais.

Esta constatação encontra respaldo ao se encontrar em meio à literatura propostas como “Atitude – o DNA dos vencedores” (FERNANDES, 2013, p.33). Há neste aspecto discursivo a relação de causa-efeito, propondo um cenário binário entre “vencedores” e “perdedores”, indivíduos “com” e “sem” atitude. Dessa forma, emerge uma proposta separatista em que o coaching seria um processo que tiraria da zona dos perdedores aqueles que desejam estar entre os vencedores, condicionados tão somente por um elemento interno, de ordem subjetiva, como a atitude. Esta proposta insinua, portanto, o descarte de qualquer outro elemento de ordem externa ao indivíduo – inclusive os de ordem contextual – e que pudesse interferir no alcance de seus objetivos, e conseqüentemente no alcance dos objetivos organizacionais, sobretudo elementos inerentes à organização do trabalho.

Avançando um pouco mais nesta análise, a aparente “cortina de fumaça” do coaching ganha atenção quando são encontrados, em quaisquer aplicações organizacionais, termos recorrentes como “excelência”, “poderoso” e “extraordinário”.

A aplicação destes termos foi encontrada sempre vinculada aos aspectos subjetivos. Ou seja, o coaching emerge como um processo garantidor de sucesso em qualquer área, para atendimento a qualquer propósito, desde que os elementos de ordem interior do indivíduo, de perspectiva subjetiva, psicológica, estejam dominados e canalizados de forma plena para os objetivos propostos. No caso do contexto corporativo, seria a canalização dos aspectos subjetivos do indivíduo para o atendimento dos objetivos organizacionais, travestidos de uma possibilidade individual de felicidade e realização plena através do coaching. A proposta que impulsiona a mobilização destes aspectos subjetivos vem em forma de uma sedução através de aspectos discursivos como “excelência”, “poder” e “extraordinário”, imputando ao indivíduo uma capacidade ilimitada de realizações.

Para testificar esta análise, passou-se, então, a confrontar os dados das literaturas

com os dados dos ambientes virtuais pesquisados, para investigar se há ressonâncias entre as fontes e para proporcionar uma visão mais aprofundada do discurso do coaching, assim como suas repercussões na organização do trabalho.

No primeiro ambiente virtual pesquisado, referente ao site de desenvolvimento humano do Diogo Hudson, chama a atenção um dos treinamentos oferecidos de formação em coaching, chamado de “Escola de heróis”. Etimologicamente, a palavra “herói” possui origem grega (heros), que

significa “semideus”. Em termos da ênfase que tem sido encontrada na exploração da perspectiva subjetiva, o uso deste termo é coerente com a proposta de coaching oferecida, se traduzindo em uma sedução (um “canto”) que coloca o indivíduo no patamar de total controle sobre sua vida interior e de total capacidade de realização. Esta capacidade forja um imaginário de sucesso por meio de uma “ressignificação emocional”, com a garantia de “resultados concretos de forma breve, segura e duradoura” (figura 1).

Figura 1 – Escola de Heróis



Disponível em <http://www.diogohudson.com.br/>. Imagem extraída em 30/04/2019.

A exploração da ênfase subjetiva se confirma quando se observa, dentre os benefícios oferecidos, “Ter acesso a poderosos recursos emocionais” (figura 2). O discurso presente neste site confirma o que Siqueira (2009) aduz, quando se refere

ao contexto organizacional, sobre o jogo sedutor que convida o trabalhador a se entregar de corpo e alma à dinâmica do trabalho na (e pela) organização, cujo sucesso fomenta o super-homem organizacional.

Figura 2 – Benefícios do coaching



Disponível em <http://www.diogohudson.com.br/>. Imagem extraída em 30/04/2019.

Em outro site, do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), é possível observar logo na página principal o destaque em “Resultados extraordinários”, termo recorrente encontrado nas literaturas analisadas de ênfase subjetiva. Ainda na página principal do IBC, encontra-se a seguinte descrição: “Permita-se ir além! Desperte o potencial

infinito que existe dentro de você” (figura 3).



Figura 3 – Página principal do IBC



Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br/>. Imagem extraída em 30/04/2019.

Estas evidências encontradas nas fontes analisadas se tornam significativas, sobretudo quando se observa que a abrangência é nacional e o discurso presente tanto em literaturas como em programas de formação revela uma tendência em espiritualizar o coaching, tornando-o não um processo de melhoria de desempenho, mas uma ferramenta de exploração subjetiva.

Conforme ressaltado anteriormente, certamente não se trata de desvalorizar a importância do coaching como um instrumento de facilitação, de melhoria de desempenho na gestão de pessoas, já que

este processo tem se mostrado como uma opção efetiva para desenvolver competências e melhorar resultados individuais e organizacionais (CAMPOS e STOROPOLI, 2015; TORRES, 2013).

No entanto, não obstante os resultados positivos, o destaque que se convém fazer não repousa sobre a mera eficácia ou não do coaching, mas, sim, sobre a forma com que é veiculado.

Dentre as diversas formas de difusão deste processo no Brasil, constatar que determinada parcela explora uma dimensão de espiritualidade torna-se algo inquietante, não por desprestígio, seja do coaching ou da

espiritualidade, tão pouco quanto à associação entre eles, mas pela ausência de clareza sobre os reais interesses nesta estratégia discursiva, assim como pela possível exploração subjetiva inerente às propostas.

Neste caso, no que se refere à repercussão desta ênfase subjetiva da aplicação do coaching na organização do trabalho, há possibilidades de se configurar um cenário de sequestro da subjetividade. Este sequestro da subjetividade do trabalhador emerge por diversas formas, como controle psicológico, imaginário coletivo compartilhado, ideologia dominante e poder condicionado (FARIA, 2013).

Em outras palavras, o tratamento subjetivo do coaching, com associações imoderadas às premissas de espiritualidade, torna nebulosa a visão sobre que tipo de realidade se pretende constituir e que interesses estariam por trás destes procedimentos. Porém, é um fato que o coaching tem apelado para o estereótipo de um indivíduo totalmente capaz, feliz e realizado, que tem plenas condições de tornar bem-sucedida a sua conduta no local de trabalho e em seu ambiente social através da promoção e exploração de sua vida interior.

Considerando que a realidade do trabalho é dinâmica, instável, plural e imprevisível, torna-se incomum a possibilidade de haver um processo (ou profissão, como tratado em alguns casos) como o coaching, que emerge como garantidor de “plenos” resultados positivos, “excelentes”, “poderosos” e “extraordinários”.

Sendo assim, os aspectos discursivos presentes na atual temática do coaching tendem a aproximar este conceito de um sequestro de subjetividade. Neste caso, este sequestro de subjetividade assumiria a forma de um ato planejado, de maneira furtiva e oculta, de apropriação subjetiva da concepção da realidade que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos indivíduos (FARIA, 2013).

Os resultados positivos (no sentido de atingimento do que é esperado) sobre o desempenho das pessoas no ambiente organizacional podem estar ocultando uma manipulação de comportamento, fazendo com que o indivíduo se submeta aos valores organizacionais e à ideologia corporativa de maneira ímpia.

Portanto, seria o coaching tendente a uma prática organizacional de encarceramento subjetivo, que dá a este processo um poder

ilimitado e único de transformação “plena” de vida, ícone de felicidade, realização e sucesso; um processo oferecido pelas organizações como um ideal de ego, aliciante de envolvimento excessivo, eficácia sem limites e entrega total.

### **Considerações finais**

---

É evidente que o coaching, enquanto processo de facilitação em gestão de pessoas, possui sua legitimidade e promove melhorias de desempenho, conforme discutido anteriormente.

Desde os seus marcos iniciais, o coaching se traduz como uma possibilidade efetiva de desenvolvimento de competências e de estratégias para alcance de resultados, favorecendo um ambiente de inovação, de gestão de circunstâncias para a construção do conhecimento e de desenvolvimento de talentos.

Organizacionalmente, os estudos referenciados nesta pesquisa demonstram que o coaching tem sido utilizado para diversas finalidades, principalmente sob três ênfases: (I) auxílio na solução de situações nas quais o desempenho mostra-se deficiente ou limitado, a fim de que o resultado seja alcançado apesar dessas limitações; (II) melhoria baseada nas

expectativas, isto é, em aperfeiçoar ações e potencializar pontos fortes a fim de que sejam possíveis novas realizações; e (III) facilitação no desenvolvimento de determinadas competências que visam à mobilização de pessoas, mais comumente associado à liderança. Estas ênfases propõem que há espaço para a consideração do desenvolvimento humano legítimo no ambiente organizacional, em termos de sentido no trabalho, construção coletiva e relações sociais.

No entanto, as análises empreendidas nesta pesquisa buscaram responder a uma inquietação que coloca a atual abordagem do coaching sob suspeição.

A atual exaltação à perspectiva subjetiva, que explora questões psicológicas, cognitivas e de comportamento humano, coloca o indivíduo em uma posição vulnerável, suscetível a uma prática organizacional instrumental. As constatações apresentadas nesta pesquisa descortinam possibilidades de sedução, imputando sobre o indivíduo a total responsabilidade sobre seu sucesso e, conseqüentemente sobre o sucesso organizacional, ao mesmo tempo em que aliciam o indivíduo a um envolvimento total e imoderado com os interesses corporativos.

Neste sentido, a pesquisa buscou demonstrar que os atuais aspectos discursivos do coaching são controversos, cuja proposta separa os indivíduos entre vencedores e perdedores, felizes e infelizes, capazes e incapazes, enquanto as organizações representam um lugar apenas para os vencedores, felizes e capazes, sendo o coaching o portal de entrada neste mundo corporativo.

A partir dos apontamentos críticos aqui apresentados, espera-se contribuir no avanço dos estudos sobre a subjetividade no contexto de trabalho, bem como contribuir para uma melhor compreensão do coaching como instrumento efetivo de desenvolvimento de competências. Outros estudos podem se aprofundar quanto ao impacto da exploração da espiritualidade no ambiente de trabalho, do coaching como filosofia de vida ou como processo técnico de melhoria de desempenho, bem quanto à efetividade dos resultados organizacionais a partir desta ótica de ênfase transcendental e as respectivas repercussões na saúde mental dos indivíduos.

Destaca-se, ainda, que esta pesquisa se limitou a tratar dos aspectos discursivos de uma parte da veiculação do coaching no Brasil como meio de desenvolvimento

humano, o que implica outras demandas científicas quanto ao contexto prático destes discursos, sobretudo quando se coloca em evidência uma nova abordagem que exige agilidade, que enfatiza a capacidade de realização e de enfrentamento do contexto.

Portanto, sem a pretensão de esgotar o assunto, esta pesquisa deixa aberta a construção de outros caminhos, outras análises que possam estender a discussão aqui proposta, seguindo ou não a linha de pensamento deste trabalho, mas que também sirvam para fomentar a visão crítica sobre as atuais práticas organizacionais e suas repercussões na organização do trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, 2000, p. 134-145.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARTOLI, J. **Espiritualidade na dissociedade supercapitalista**: impasses e alternativa. Tese (Doutorado em Ciências da Religião). PUC, São Paulo, 2008.
- BERG, M. E.; KARLSEN, J. T. Mental Models in Project Management Coaching. **Engineering Management Journal**, v.19, n.3, 2007, p. 3-13.
- BIGELOW, B. Building an effective training program for field salesmen. **Personnel**, v. 14, 1938, p. 142-150.
- BOFF, L. **Espiritualidade**: um caminho de transformação. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. N. Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. **REUNA**, v.17, n.2, Abr-Jun/2012, p. 15-26.
- CAMPOS, T. M.; STOROPOLI, J. E. Aplicação de coaching em empresas: um meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. **RAD**, v.17, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago 2015, p.23-40.
- CAPPELLI, P.; TAVIS, A. O RH torna-se ágil. **Harvard Business Review Brasil**, abr/2018, p. 25-31.
- CATALÃO, J. A.; PENIM, A. T. **Ferramentas de coaching**. 7ª ed. Lisboa: Lidel, 2013.
- COELHO Jr, F. A.; FERREIRA, R. R. Gestão do desempenho. In: VIEIRA, Fernando de O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p.189-196.
- DAVEL, E; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E; VERGARA, S. C. (Orgs). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2012, p.3-21.
- DIÁRIO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS. Projeto de Lei Nº 5.554, de 2009. Agosto de 2009, p. 37322-37325.
- DIOGO HUDSON DESENVOLVIMENTO HUMANO. Disponível em: <http://www.diogohudson.com.br/>.
- DIVO, M. Lidere a relação, elimine os conflitos e faça seu cliente feliz. In: PERCIA, A.; SITA, M. (Orgs). **Manual completo de coaching**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011, p.353-359.
- ELLINGER, A. E.; ELLINGER, A. D.; KELLER, S. B. Supervisory coaching in a logistics context. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 35, n.9, 2005, p. 620-636.
- FARIA, J. H. Sequestro da subjetividade. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p.381-390.
- FELDMAN, D. C.; LANKAU, M. J. Executive coaching: A review and agenda for future research. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, 2005, p. 829-848.

FERNANDES, A. Atitude – O DNA dos vencedores. In: PERCIA, A.; SITA, M. (Orgs). **Coaching**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013, p.33-40.

FREITAS, L. G. Trabalho vivo. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p.473-476.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida/SP: Idéias e Letras, 2007.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**. New York: M.E. Sharpe, 2003.

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

GRANT, A.; CAVANAGH, M. Toward a Profession of Coaching: Sixty-Five Years of Progress and Challenges for the Future. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, v. 2, n.1, 2004, p.1-16.

HAYDEN, S. Getting better results from post-appraisal interviews. **Personnel**, v. 31, 1955, p. 541-550.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING (IBC). Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/>.

KIEL, F.; LENNICK, D. **Inteligência Moral**: descubra a poderosa relação entre os valores morais e o sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KILBURG, R. Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, 1996, p. 134-144.

KIVITZ, E. R. **Espiritualidade no mundo corporativo**: aproximações entre prática religiosa e vida profissional. Dissertação (Mestrado em Curso de Ciências da Religião). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, C. H. P.; et al (Orgs.). **Incursões semióticas**: Teoria e Prática de Gramática Sistêmico-Funcional, Multimodalidade, Semiótica Social e Análise Crítica do Discurso. Rio de Janeiro: Livre Expressão, 2009.

MAHLER, W. Improving coaching skills. **Personnel**, v. 27, n.1, 1964, p. 28-33.

MANZ, C. C. **Jesus, o maior executivo que já existiu**: Lições práticas de liderança para os dias de hoje. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MATOS, F. G. **Empresa com alma**: espiritualidade nas organizações. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7ª ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINTZBERG, H. Rounding out the manager's job. **Sloan Management Review**, v. 36, 1994, p. 11-26.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **Como integrar liderança e espiritualidade**: a visão espiritual das pessoas e das organizações. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NATIVIDADE, C.; PIMENTA, S. A Semiótica social e a multimodalidade. In: LIMA, C. H. P.; et al (Orgs.). **Incursões semióticas**: Teoria e Prática de Gramática Sistêmico-Funcional, Multimodalidade, Semiótica Social e Análise Crítica do Discurso. Rio de Janeiro: Livre Expressão, 2009, p. 21-29.

ORLANDI, E. P. **A linguagem e seu funcionamento**: as formas do discurso. Campinas: Ed. Pontes, 1987.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

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*, v. 4, n. 2, 2011, p. 70-88.

PÊCHEUX, M. Análise automática do discurso. In: GADET, F.; HAK, T. (Org.). **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. Campinas, SP: UNICAMP, 1997, p. 61-162.

PERCIA, A.; SITA, M. (Orgs.). **Coaching**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

PERCIA, A.; SITA, M. (Orgs.). **Manual completo de coaching**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, jul./dez. 2007, p.1-27.

ROCHA, A. (Org). **Marilena Chauí**: manifestações ideológicas do autoritarismo brasileiro, Belo Horizonte: Autêntica, SP: ABRAMO, 2013.

SENGE, P.; et al. **A Dança das Mudanças**. 8ª ed. São Paulo: Campus, 2000.

SILVA, A. C. C.; DURANTE, D. G.; BISCOLI, F. R. V. Espiritualidade no ambiente de trabalho: estudo bibliométrico da produção acadêmica nacional 2010-2014. **XVIII SEMEAD - Seminários em Administração**, nov/2015, p.1-15.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. Curitiba: Juruá, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S. Autonomia. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p.61-64.

TORRES, C. M. R. C. **10 anos (2002-2012) de produção científica em coaching e coaching executivo**: meta-análise. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade de Lisboa, Lisboa, 2013.

TORRES, R. R. **Estudo sobre os planos amostrais das dissertações e teses em administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**: uma contribuição crítica. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

WUNDERLICH, M.; SITA, M. (Orgs.). **Coaching & Mentoring**: foco na excelência. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013..

## Contato

---

**Wagner Salles,**  
Universidade Veiga de Almeida, UVA, Brasil  
E-mail: [adm.wagner.salles@gmail.com](mailto:adm.wagner.salles@gmail.com)

**Fernando de Oliveira Vieira,**  
Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil  
E-mail: [prof.fernandovieira@gmail.com](mailto:prof.fernandovieira@gmail.com)

**Márcio Santos Souza,**  
Universidade Veiga de Almeida, UVA, Brasil  
E-mail: [consultor.net.marcio@gmail.com](mailto:consultor.net.marcio@gmail.com)

**Sérgio Ricardo da Silveira Barros,**  
Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil  
E-mail: [sergiobarros@id.uff.br](mailto:sergiobarros@id.uff.br)